

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL  
SAĞLIĞA İLİŞKİN ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL KİMLİK  
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**(Soma İlçesi Örneği)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Çağrı ERDİNÇ**

**Balıkesir, 2019**



**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL  
SAĞLIĞA İLİŞKİN ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL KİMLİK  
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**(Soma İlçesi Örneği)**

**YÜKSEK LİNSANS TEZİ**

**Çağrı ERDİNÇ**

**Tez Danışmanı**

**Öğr.Gör.Dr.İsmail ZENCİRCİ**

T.C.  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı'nda 201312545003 numaralı Çağrı ERDİNÇ'in "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sağlığa İlişkin Algıları İle Örgütsel Kimlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi(Soma İlçesi Örneği)" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 12/06/2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.



Dr. Öğretim Üyesi Selcen GÜLTEKİN

Başkan



Dr. Öğretim Üyesi Umur Birkan ÖZKAN

Üye



Öğrt. Gör. Dr. İsmail ZENCİRCİ

Üye ( Danışman)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

10.02.2019



Enstitü Müdürü  
Prof. Dr. Kenan Ziya TAŞ  
Müdür

## Önsöz

Bu araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sağlığa ilişkin algıları ile örgütsel kimlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Öğretmenlerin okulda karar süreçlerine katılım düzeyleri, sorunların çözümüne katkı sağlaması, çevresiyle, öğrencilerle ve birbirleriyle olumlu ilişkiler geliştirmesi, okul ve kendisi için gerçekçi hedefler belirlemesi okulun sağlık durumu ile ilgili önemli bilgiler vermektedir. Bunun yanı sıra okulun değerleri, öğretmenlerin okula karşı hissettikleri, kendi hedefleri ile okul hedeflerini birleştirmeleri ve biz bilincini oluşturmaları, öğretmenlerin okulun kimliği ile ilgili algılarını oluşturmaktadır. Bu iki kavramın ilişkisinin belirlenmesi okulların bilişsel ve duyuşsal yapılarını anlaşılır kılarak örgütsel gelişimlerini sağlamada önemli bir işlev görmektedir.

Bu tezi hazırlamamda büyük katkıları olan, değerli vaktini her ihtiyaç duyduğumda benim için ayıran, sıcak ve içten tavırlarıyla bana yol gösteren değerli tez danışmanım Öğr.Gör.Dr. İsmail ZENCİRCİ'ye teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimimde ders aldığım değerli hocalarım Prof.Dr. Ali Rıza TERZİ'ye, Dr.Öğr.Üyesi Yalçın ERGÜNEŐ'e, Dr.Öğr.Üyesi Mehmet Akif ERDENER'e ve Doç.Dr.Uğur GÜRGAN'a ayrıca tez aşamasında desteğini esirgemeyen tüm meslektaşlarıma ve arkadaşlarıma da teşekkür ederim.

Hayatta bana yol gösteren, tezi tamamlamam konusunda her zaman bana destek olan ve aynı mesleği paylaştığım babam İsmail ERDİNÇ'e, her zaman olduğu gibi çalışmam esnasında da anlayış ve fedakarlığını esirgemeyen annem Halime ERDİNÇ'e, desteğini ve sevgisini her zaman hissettiren kardeşim Gamze ERDİNÇ'e ve bu zor süreçte beni cesaretlendiren, benimle birlikte zorluklara katlanan, düştüğümde elini uzatan eşim Ecem ERDİNÇ'e teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

**Çağrı ERDİNÇ**

## ÖZET

### İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL SAĞLIĞA İLİŞKİN ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL KİMLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ (Soma İlçesi Örneği)

**ERDİNÇ, Çağrı**

**Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Öğr. Gör. Dr. İsmail ZENCİRCİ**

**2019, 130 sayfa**

Bu araştırma ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sağlığa ilişkin algıları ile örgütsel kimlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın örneklemini Manisa ili Soma ilçesindeki 17 ortaokul ve 21 ilkokulda çalışan 497 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Çalışma yapılırken öncelikle konu ile ilgili alan yazın taranmış, daha sonra “Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği”, “Örgütsel Sağlık Ölçeği” ve “Kişisel Bilgiler Formu” ile veriler toplanmıştır. “Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği”nde 5’li Likert tipi, “Örgütsel Sağlık Ölçeği”nde 4’lü Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 22.0 kullanılmıştır.

Kimlik ile sağlık arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada cinsiyet, mesleki kıdem, okuldaki görev süresi, öğrenim durumu, görev türü, Okul bölgesi, arkadaşlardan destek görme ve yöneticilerden destek görme değişkenler olarak ele alınmıştır. Bu değişkenler çerçevesinde kimlik ile sağlığın alt boyutları olan akademik önem, kurumsal bütünlük, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik arasındaki ilişkiler de incelenmiştir.

Verilerin analizinde betimleyici istatistikler, bağımsız örneklem için t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Pearson Momentler Çarpımı korelasyon çözümlene tekniği kullanılmıştır. ANOVA sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklı çıktığı durumlarda, farklılığın kaynağını belirlemek için Scheffe ve Dunnett’s T3 çoklu karşılaştırma testleri kullanılmıştır.

Veri analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütlerini orta seviyede sağlıklı, okul kimliğini ise yüksek düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. Kimlik puanlarının mesleki kıdem, görev türü, arkadaşlardan destek görme ve yöneticilerden destek görme değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Aynı şekilde örgütsel sağlık puanlarının mesleki kıdem, görev türü, arkadaşlardan destek görme ve yöneticilerden destek görme değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Bulgulara göre örgütsel sağlığın alt boyutlarından akademik önem okuldaki görev süresi, görev türü, Okul bölgesi, mesleki kıdem ve yöneticiden destek görme; kurumsal bütünlük boyutu cinsiyet, Okul bölgesi ve yöneticilerden destek görme; müdürün etkisi boyutu cinsiyet, öğrenim durumu, görev türü, arkadaşlardan destek görme ve yöneticilerden destek görme; kaynak desteği boyutu cinsiyet, öğrenim durumu, görev türü, mesleki kıdem, arkadaşlardan destek görme ve yöneticilerden destek görme; öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik alt boyutları ise görev türü, arkadaşlardan destek görme ve yöneticilerden destek görme değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Son olarak ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılanan kimlik düzeyleri ile örgütsel sağlık puanları arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara dayalı olarak okulların daha sağlıklı bir yapıya kavuşturulmasına ve okul kimliği ile öğretmenlerin kimliklenmesine yönelik olarak çalışmalar ve sosyal faaliyetler düzenlenmesi önerilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt sağlığı, algılanan örgütsel kimlik, akademik önem, kurumsal bütünlük, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı, mesleki liderlik

## **ABSTRACT**

### **AN INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ELEMANTARY SCHOOL TEACHERS' PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL HEALTH AND THEIR ORGANIZATIONAL IDENTITY LEVEL (Soma Province Case)**

**ERDİNÇ, Çağrı**

**Master'sDegree, Department of Educational Sciences**

**Thesis Advisor: Lecturer Dr. İsmail ZENCİRCİ**

**2019, 130 pages**

This study aims to investigate the relationship between elementary school teachers' perception of organizational health and their organizational identity level.

The sample of the study consists of 497 teachers working in 17 middle schools and 21 primary schools in the Soma province of Manisa. The model used for the research is relational survey model. Prior to the study, related literature was reviewed first and then data was collected through "Perception of Organizational Identity Scale", "Organizational Health Scale", and "Personal Information Form". "Perception of Organizational Identity Scale" and "Organizational Health Scale" were conducted with 5-point and 4-point Likert scales respectively. The obtained data was analyzed via SPSS 22.0.

Gender, professional seniority, tenure at school, educational background, occupation type, school district, colleague support, and director support were determined as variables of this study in which the relationship between identity and health was investigated. Through these variables, the relationship between the sub dimensions of identity and health which are academic significance, institutional integrity, school principal effect, resource allocation, teacher loyalty, and professional leadership were also investigated.

Data was analyzed through descriptive statistics, Independent Samples t Test, one-way ANOVA and Pearson Product Moment Correlation Analysis. Where the results of the one-way ANOVA were significantly different, Scheffe and Dunnett's T3 multiple comparison tests were used to find out the source of the difference.



According to the data analysis results, teachers perceived their organizations' health at medium level whereas they perceived the identity of their schools at high level. The results indicate that the identity points showed significant differences depending on professional seniority, occupation type, colleague support, and director support. Likewise, the organizational health points also showed significant differences depending on professional seniority, occupation type, colleague support, and director support. The findings indicated that the sub dimensions of organizational health differed significantly depending on the variables as follows: academic significance sub-dimension depending on tenure at school, occupation type, school district, professional seniority, and director support; institutional integrity sub-dimension depending on gender, school district, and director support; school principal effect sub-dimension depending on gender, level of education, occupation type, colleague support, and director support; resource allocation sub-dimension depending on gender, educational background, occupation type, professional seniority, colleague support, and director support; teacher loyalty and professional leadership sub-dimensions depending on occupation type, colleague support, and director support.

Consequently, the study revealed a positive and statistically significant correlation between elementary school teachers' perception of organizational health and their organizational identity level. Under the light of these results, it may be suggested that necessary administrative attempts are to be made and social activities are to be organized towards providing schools with healthier organizational structures and constructing stronger school and teacher identities.

**Key Words:** Organizational health, perceived organizational identity, academic significance, institutional integrity, school principal effect, resource allocation, teacher loyalty, professional leadership.

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR.....	xvi
BÖLÜM 1: GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2.Amaç .....	5
1.3.Önem .....	5
1.4.Varsayımlar (Sayıtlar).....	6
1.5.Sınırlılıklar .....	6
1.6.Tanımlar .....	7
BÖLÜM 2: İLGİLİ ALANYAZIN .....	8
2.1.Kuramsal Çerçeve .....	8
2.1.1.Örgütsel Kimlik Kavramı .....	8
2.1.1.1.Kişilik Kavramı ve Kimlik Tanımı.....	8
2.1.1.2.Bireysel Kimlik .....	10
2.1.1.3.Sosyal Kimlik .....	11
2.1.1.4.Örgütsel Kimlik .....	14
2.1.1.4.1.Algılanan Örgütsel Kimlik.....	20
2.1.1.4.2.Anılandırılmış Dış İmaj.....	21
2.1.1.4.3.Örgütsel İmaj.....	21
2.1.1.4.4.Örgütsel Sosyalleşme.....	22
2.1.1.4.5.Örgütsel Kimlik ve Kuramsal Kimlik İlişkisi.....	23
2.1.1.4.6.Örgütsel Kimlik ve Kültür, Felsefe, Vatandaşlık, Özdeşleşme, Bağlılık İlişkisi.....	25
2.1.1.5.Örgütsel Kimlik Yaklaşımları.....	31
2.1.1.5.1.İşlevselci Yaklaşım.....	32
2.1.1.5.2.Yorumsamacı Yaklaşım.....	32
2.1.1.5.3.Postmodern Yaklaşım.....	32
2.1.1.5.4.İşlevselci, Yorumsamacı, Postmodern: Karşılaştırmalı Analiz.....	33
2.1.1.6.Tekli ve Çoklu Örgütsel Kimlik Yapısı .....	33

2.1.1.6.1.İdeografik ve Holografik Kimlik Yapısı .....	34
2.1.1.6.2.Yuvalanmış ve Enlemsel Örgütsel Kimlik Yapısı .....	34
2.1.1.6.3.Çoklu Örgütsel Kimlik Yönetimi .....	35
2.1.1.7.Örgütsel Kimliklenme .....	35
2.1.1.7.1.Örgütsel Kimliklenme ve Stockholm Sendromu .....	36
2.1.1.7.2.Örgütsel Kimliklenme Modelleri .....	36
2.1.1.7.2.1.Hatch ve Schultz Modeli .....	36
2.1.1.7.2.2.Algılanan Örgütsel Kimliklenme ve Özdeşleşme Modeli.....	37
2.1.1.7.2.3.Kimliklenmede Liderin Önemi.....	38
2.1.1.8.Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kimlik Oluşturma .....	38
2.1.1.9.Örgütsel Kimliğe Eleştirel Yaklaşım .....	39
2.1.2.Örgütsel Sağlık Kavramı .....	39
2.1.2.1.Örgüt Sağlığı İle İlgili Tanımlar .....	43
2.1.2.2.Örgüt Sağlığını İnsan Sağlığına Benzeten Görüşler .....	43
2.1.2.3.Argyris'in Örgüt Sağlığı Teorisi .....	44
2.1.2.4.Bennis'in Örgüt Sağlığı Teorisi .....	45
2.1.2.5.Miles'in Örgüt Sağlığı Teorisi .....	46
2.1.2.6.Hoy ve Feldman'ın Örgüt Sağlığı Teorisi .....	47
2.1.2.7.Akbaba-Altun'un Örgüt Sağlığı Teorisi .....	48
2.1.2.8.Dünya Sağlık Örgütü'nün Örgüt Sağlığına Bakış Açısı.....	49
2.1.2.9.Örgütsel Sağlık İle Kültür, İklim, Etkililik, Örgütün Doğası İlişkisi.....	50
2.1.2.10.Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Özellikleri .....	54
2.1.2.11.Örgütsel Hastalıklar .....	55
2.1.2.12.Okul Sağlığı .....	57
2.1.2.13.Örgüt Sağlığını Arttırmanın Yolları .....	59
2.2.İlgili Araştırmalar .....	60
2.2.1.Örgüt Kimliği İle İlgili Araştırmalar .....	60
2.2.2.Örgütsel Sağlık İle İlgili Araştırmalar .....	63
<b>BÖLÜM 3: YÖNTEM .....</b>	<b>66</b>
3.1.Araştırmanın Modeli .....	66
3.2.Evren ve Örneklem .....	66
3.3.Veri Toplama Araçları .....	68
3.3.1.Kişisel Bilgiler Formu .....	68
3.3.2.Örgütsel Sağlık Ölçeği .....	68
3.3.3.Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği .....	68
3.4.Veri Toplama Araçlarının Geçerliği ve Güvenirliği.....	69
3.5.Verilerin Toplanması .....	70

3.6.Verilerin Analizi .....	71
BÖLÜM 4: BULGULAR VE YORUM.....	76
4.1.1.Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	76
4.2.2.Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	83
4.3.3.Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	105
BÖLÜM 5: SONUÇ VE ÖNERİLER.....	109
5.1.Sonuçlar .....	109
5.2.Öneriler .....	110
KAYNAKÇA .....	113
EKLER .....	122
Ek-1 Kişisel Bilgiler Formu.....	122
Ek-2 Örgütsel Sağlık Ölçeği.....	123
Ek-3 Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği.....	125
Ek-4 Örgütsel Sağlık Ölçeği İzin Belgesi.....	126
Ek-5 Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği İzin Belgesi.....	126
Ek-6 MEB İzin Belgesi .....	127

# TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 1.</b> Örneklemin Demografik Özelliklerine Ait İstatistikler.....	67
<b>Tablo 2.</b> Örgütsel Sağlık Ölçeğinin Güvenirlik Değerleri.....	69
<b>Tablo 3.</b> Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği Güvenirlik Değerleri.....	70
<b>Tablo 4.</b> Veri Toplama Araçları Basıklık ve Çarpıklık Test Sonuçları.....	71
<b>Tablo 5.</b> Veri Toplama Araçları Ortalama, Tepe Değer ve Ortanca Test Sonuçları .....	72
<b>Tablo 6.</b> Öğretmenlerin Verdikleri Cevaplara Göre Okullarının Sağlık Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri.....	73
<b>Tablo 7.</b> Öğretmenlerin Verdikleri Cevaplara Göre Okulların Kimlik Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	74
<b>Tablo 8.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları.....	76
<b>Tablo 9.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdeme Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	77
<b>Tablo 10.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdeme Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanları Arasındaki Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	77
<b>Tablo 11.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanlarına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları.....	78
<b>Tablo 12.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okuldaki Görev Süresine Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	79
<b>Tablo 13.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okuldaki Görev Süresine Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanları Arasındaki Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	79

<b>Tablo 14.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları.....	80
<b>Tablo 15.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görev Türlerine Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları.....	80
<b>Tablo 16.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Türlerine Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları.....	81
<b>Tablo 17.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Arkadaşlardan Destek Görme Değişkenine Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları.....	82
<b>Tablo 18.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilerden Destek Görme Değişkenine Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları.....	82
<b>Tablo 19.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Örgüt Sağlığı Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları.....	83
<b>Tablo 20.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdeme Göre Örgüt Sağlığı Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	85
<b>Tablo 21.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdeme Göre Örgüt Sağlığı Puanları Arasındaki Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	87
<b>Tablo 22.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sağlık Toplam Puanlarına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları.....	88
<b>Tablo 23.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Akademik Önem Puanlarına İlişkin Dunnett T3 Testi Sonuçları.....	89

<b>Tablo 24.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Kaynak Desteği Puanlarına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları.....	90
<b>Tablo 25.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okuldaki Görev Süresine Göre Örgüt Sağlığı Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	91
<b>Tablo 26.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okuldaki Görev Süresine Göre Örgütsel Sağlık Puanları Arasındaki Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	93
<b>Tablo 27.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Akademik Önem Puanlarına İlişkin Dunnett T3 Testi Sonuçları.....	94
<b>Tablo 28.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Örgüt Sağlığı Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları.....	95
<b>Tablo 29.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görev Türlerine Göre Örgüt Sağlığı Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları.....	96
<b>Tablo 30.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Türlerine Göre Örgüt Sağlığı Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları.....	99
<b>Tablo 31.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Arkadaşlardan Destek Görme Değişkenine Göre Örgüt Sağlığı Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları.....	100
<b>Tablo 32.</b> İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilerden Destek Görme Değişkenine Göre Örgüt Sağlığı Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları.....	103
<b>Tablo 33.</b> Örgüt Sağlığı İle Algılanan Örgüt Kimliği Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Çözümleme Tekniği Sonuçları.....	105

<b>Tablo 34.</b> Örgüt Sağlığının Alt Boyutları İle Algılanan Örgüt Kimliği Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Çözümleme Tekniği Sonuçları.....	106
---	-----



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
<b>Şekil 1.</b> Örgütsel Kimliğin Bileşimi.....	18
<b>Şekil 2.</b> Örgütsel Özdeşleşme Modeli.....	21
<b>Şekil 3.</b> Sosyal, Örgütsel ve Kurumsal Kimlik Yapılarının Birbirlerine Göre Konumları .....	25
<b>Şekil 4.</b> Örgüt Kimliğinin Dinamikleri.....	27
<b>Şekil 5.</b> Örgütsel Kimlik ve Güven Arasındaki İlişki.....	31
<b>Şekil 6.</b> Algılanan Örgütsel Kimlik-Örgütsel Özdeşleşme Birleşik İlişkisi.....	37
<b>Şekil 7.</b> Örgüt Sağlığı Şeması.....	49
<b>Şekil 8.</b> Örgüt Sağlığının Sisteminin Çalışması.....	52

## KISALTMALAR

<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>vb.</b>	: Ve benzeri
<b>vd.</b>	: Ve diğerleri
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>Akt.</b>	: Aktaran

# BÖLÜM 1

## GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın problem durumu tanımlanmış, alt problemler, amaçlar, önem, sayıtlılar ve sınırlılıklar ortaya konulmuş ve önemli kavramlar ve terimler işlevsel olarak açıklanmıştır.

### 1.1.Problem Durumu

İçinde bulunduğumuz yüzyılda teknolojideki hızlı değişim ve gelişimin, insanların yaşamlarını da büyük ölçüde etkilediğini söylemek mümkündür. Özellikle internet ve iletişim alanındaki gelişmeler, bireyler arasındaki mesafeleri azaltmış ve birbirleriyle olan etkileşimlerini arttırmıştır (Öymen, 2000). Örgütlerin de bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan yapılar oldukları düşünüldüğünde, bu değişimlerden etkilendiklerini söylemek mümkündür. Örgütün, bireylerin işbirliği ihtiyacından doğduğu ifade edilebilir. Bireyler tek başlarına gerçekleştiremedikleri ortak amaçlarını gerçekleştirebilmek için, işbirliği ve etkileşim halinde oldukları örgütleri meydana getirmektedir (Aydın, 1998). Başaran (1984) örgütü, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için, işbirliği içerisinde çalışan bireylerden oluşan bir topluluk olarak tanımlamaktadır. Modern yönetim anlayışlarına göre örgütler, toplumsal açık bir sistem olarak kabul edilmektedir. Açık sistemlerde çevreyle olan etkileşimin büyük öneme sahip olduğu ifade edilmektedir (Başaran, 2000). Eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran temel özelliği çevreyle olan etkileşiminin yüksek olmasıdır. Açık sistemin temel öğeleri olan girdi, süreç ve çıktı aşamalarının tamamında bireylerin olması, eğitim örgütlerini diğer örgütlerden daha farklı ve özel kılmaktadır (Aydın, 1998).

Günümüzde artık eğitim örgütleri için başarının ölçütü olarak akademik veriler yeterli görülmemektedir. Eğitim örgütlerinin başarılı kabul edilebilmesi için, akademik verilerin yüksek olmasının yanı sıra, işgörenleri ve etkileşim halinde bulunduğu tüm faktörleri dikkate alarak, ortak amaçlar etrafında birleştirmesi beklenmektedir (Ebcim, 2012). Eğitim örgütlerinden beklentilerin bu şekilde değişmesi ve bireylerin etkileşimlerinin artması ile birçok kavram ortaya çıkmaktadır. Bu kavramlardan birisi

de kimliktir. Kimlik, bireylerin kendileriyle ilgili düşünceleri olarak ifade edilebilmektedir (Coşkun, 2004; Akt. Güven, 2014). İnsanların varoluşundan beri sorduğu “Ben kimim?” sorusu, kimlik kavramının temelini oluşturmaktadır (Ağlargoç, 2011). Ağlargoç (2011)’ün aktardığına göre Gioia (1998, 17) kimliğin, bireylerin eylemlerini ve olayları yorumlamasını etkileyen en önemli faktör olduğunu ifade etmiştir. Bu açıdan düşünüldüğünde kimliğin bireysel, sosyal ve örgütsel düzeyde kullanıldığını ancak hepsinin ortak noktalarının olduğunu söylemek mümkündür. Kimliğin bu çok katmanlı yapısı, bu kavramın önemini daha da arttırmaktadır (Albert, 1998). Kimlik kavramının ilk defa yönetim ve organizasyon alanında kullanımı Albert ve Whetten (1985)’in Örgütsel Kimlik isimli makaleleriyle olmuştur (Ağlargoç, 2011).

Kimliğin örgütler için kullanılmaya başlanmasıyla beraber örgütsel kimlik kavramı ortaya çıkmıştır. Bireylerin içinde buldukları örgütü algılayış şekilleri ve örgüt olarak kim olduklarını sorgulamaları neticesinde örgütsel kimlik kavramı ortaya çıkmaktadır. Örgütsel kimlik, örgütü diğer örgütlerden ayıran özelliklerinin tümü olarak ifade edilmektedir (Corley, 2004). Örgütsel kimliğin temelini içindeki bireylerin örgütlerine ilişkin algıları, duygu ve düşünceleri oluşturmaktadır. Bireysel kimlik bireylerin kendileriyle ilgili algıları iken örgütsel kimlik bireylerin örgütleriyle ilgili algıları olarak düşünülebilir. (Hatch ve Schultz, 1997). Dutton, Dukerich ve Harquail (1994); örgütsel kimliğin iki farklı şekilde ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bunlardan ilki bireylerin örgütlerine yönelik algıları, diğeri ise örgüt içindeki bireylerin, diğelerinin o örgütle ilgili düşüncelerine yönelik algılarını ifade eden anlamlandırılmış dış imajdır.

Örgütsel kimlik birey ile örgüt arasındaki bağıdır (Argon ve Ertürk, 2013). Bireyin, örgütsel amaçları içselleştirmesi ve örgütün kimliğini benimsemesi ise kimliklenme kavramıyla ifade edilmektedir. Örgütsel kimliklenmeyi yaşayan bireyler, örgütün amaçlarıyla kendi amaçlarını ortak kılmakta ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektedirler (Mamatoğlu, 2010). Örgütsel kimlik örgüt ikliminin oluşmasında, örgüt kültürünün gelişmesinde ve bireylerin sosyalleşmesinde önemli bir yere sahiptir (Bakırcı, 2010; Akt. Güven, 2014). Bunun yanı sıra örgütsel kimliğin oluşmasında motivasyon da önemli bir yere sahiptir. Örgüt içindeki bireylerin kimliklenmesi, terfi, statü, ödül gibi motivasyon unsurlarının kullanılmasıyla daha kolay ve sağlıklı bir şekilde sağlanabilmektedir (Argon ve Ertürk, 2013). Örgütlerin sahip oldukları kimlik, çevreyle olan etkileşimlerini olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerin istedikleri düzeyde bir kimlik oluşturma çabası içinde olduklarını söylemek mümkündür (Tüzün, 2006). Eğitim örgütlerinde de etkinliğin ve verimliliğin artırılması için örgütsel kimliğin oluşturulması

gerekmektedir. Birçok öğrenci için ilk tecrübelerin yaşandığı okullarda, topluma faydalı bireylerin yetiştirilebilmesi için okula yönelik algılarının olumlu yönde olması beklenmektedir. Öğrencilerin okula yönelik algılarını etkileyen önemli faktörlerden birisinin de öğretmenlerin okula yönelik algıları olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, öğretmenlerin örgütsel kimlik düzeyleri ve okula yönelik algıları, öğrencileri ve doğal olarak okulun etkililiğini ve verimliliğini de etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Çobanoğlu, 2008).

Belirgin bir örgütsel kimliğe sahip olan örgütlerde, ilişkilerin, etkileşimin, verimliliğin ve etkililiğin istendik düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Bu tip örgütlerde bağlılığın ve motivasyonun da yüksek düzeyde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Ebcim, 2012). Tüm bu özelliklere sahip olan örgütlerle ilgili, kimliği de kapsayacak şekilde, karşımıza örgütsel sağlık kavramı çıkmaktadır. Sağlık kavramının, kültür, iklim, etkililik ve kimliği de içine alan geniş bir kavram olduğu ifade edilebilmektedir (Altun, 2001). Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmek için çevre ve değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir. Örgütlerin bu uyumu gerçekleştirebilmeleri ise sağlıklı olmalarıyla yakından ilişkilidir (Ordu, 2011). Sağlıklı örgütler amaçlarını gerçekleştirebilen, tehditlere karşı kendini koruyabilen ve çevreye etkili bir şekilde uyum sağlayabilen örgütlerdir (Bülbül, 2005). Ayduğ (2014) örgütlerin sağlıklı olabilmesi için öncelikle bireyler arasındaki ilişkilerin sağlıklı olması gerektiğine vurgu yapmıştır. Örgüt içerisindeki bireylerin birbirlerine güvendiği ve bağlı olduğu örgütlerin daha sağlıklı oldukları vurgulanmıştır. Bu açıdan düşünüldüğünde örgüt sağlığı, bireyler arasındaki ilişkilerin niteliğiyle yakındır ilişkilidir (Ayduğ, 2014). Örgüt sağlığının istenilen nitelikte olduğu örgütlerde bireyler arasında uyum ve işbirliği bulunmaktadır. Bu sayede sağlıklı örgüt olarak nitelendirilen örgütlerin verimlilik ve etkililiğinin yüksek olduğu görülebilmektedir (Karakuş, 2008).

Bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları örgütlerin, bireylerin özelliklerine sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu açıdan düşünüldüğünde örgüt sağlığı kavramı, insan sağlığı kavramından yola çıkılarak ortaya atılmıştır. Nasıl ki insanların sağlık durumları etkililik ve verimliliklerini etkiliyorsa örgütlerin sağlık durumları da örgütlerin etkililik ve verimliliklerini etkilemektedir (Kurum, 2013). Başaran (1992) örgüt sağlığını, bir insanda olduğu gibi organların, birbirlerinin işlevlerini engellemeden, işbirliği içerisinde ve çevreyle uyumlu bir şekilde çalışması olarak tanımlamıştır. Sağlıklı örgüt yaşamını devam ettirmekle kalmayıp sürekli değişim ve gelişim içerisinde olan örgüttür (Miles, 1969). Örgüt sağlığı kavramı ilk olarak 1950'li yıllarda Argyris tarafından kullanılmıştır (Uras, 1998; Akt. Ayduğ,

2014). Ancak örgüt sağlığının tanımlanması ve boyutlarının belirlenmesi ise ilk olarak Miles (1969) tarafından yapılmıştır. Örgüt sağlığı bazı araştırmacılar tarafından insan sağlığına benzetilmiş, örgütlerin de insanlar gibi sağlıklı ya da sağlıksız olabilecekleri belirtilmiştir (El-Hage, 1980; Akt. Ayduğ, 2014).

Örgütsel sağlık, okulların amaçlarını gerçekleştirmesi ve verimliliğini arttırması için büyük öneme sahiptir. Okulların sağlık düzeylerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi, okullardaki etkililik ve verimliliği de olumlu yönde etkileyecektir (Bülbül, 2005). Bu bağlamda örgütsel sağlığın belirlenmesindeki amaç, Hoy, Tarter ve Kottkamp(1991)'ın belirttiği gibi sadece var olan durumu betimlemek değil, gelişim için planların da yapılmasıdır. Eğitimciler açısından örgüt sağlığı, okulun tüm paydaşları arasındaki uyumun yüksekliği ve nitelikli öğrencilerin yetiştirilmesi olarak kabul edilmektedir (Tsui ve Cheng, 1999; Akt. Kurum, 2013). Eğitim örgütlerinin girdi, çıktı ve süreçteki unsurlarının insan olduğu düşünüldüğünde, örgüt sağlığının daha da önemli bir hale geldiğini söylemek mümkündür. Okulların, günümüz istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için sağlıklı bir yapıda olması, yetiştirilecek olan öğrencilerin de sağlıklı olması anlamına gelmektedir (Çoban, 2007). Bireylerin, yaşamlarının önemli ve kritik dönemlerini okullarda geçirdikleri düşünüldüğünde, okulların yapısı ve nitelikleri daha çok önem kazanmaktadır. Sağlıklı okul, örgüt olarak düşünüldüğünde çevresiyle uyum ve etkileşim içerisindedir. Yönetim açısından incelendiğinde, adil ve bireylerin ihtiyaçlarına önem veren idarecilere sahiptir. Öğretmen açısından düşünüldüğünde ise, okula bağlı ve adanmışlığı yüksek olan öğretmenlerin bulunduğu okul olarak düşünülmektedir (Tekin, 2005). Bu anlamda öğretmenlerin örgütsel sağlığa ilişkin algıları ile örgütsel kimlik düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılmasının önemli bir konu olarak ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Alan yazın incelendiğinde ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel sağlığa yönelik algıları ile örgütsel kimlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Örgütsel kimlikle ilgili yurtiçinde Argon ve Ertürk (2013); Çobanoğlu (2008); Güven (2014); Mamatoğlu (2010) ve Tüzün (2006)'ün çalışmaları ön plana çıkarken yurtdışında ise Corley (2004); Hatch ve Schultz (2002); Puusa (2006); Albert (1998); Ashford ve Mayel (1989); Gioia (1998); Dutton, Dukerich ve Harqual (1994) ve Whetten (2006)'in çalışmaları bulunmaktadır. Örgütsel sağlıkla ilgili olarak yurtiçinde Akbaba (1997); Altun (2001); Ordu (2011) ve Yıldırım (2006)'ın çalışmaları, yurtdışında ise Dive (2002); Hoy (1990) ve Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991)'in çalışmaları bulunmaktadır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında araştırma problemi; ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel sağlığa ilişkin algıları ile örgütsel kimlik düzeyleri arasında çeşitli demografik değişkenler açısından nasıl bir ilişki olduğunun belirlenmesi şeklinde oluşturulmuştur.

## 1.2.Amaç

Araştırmanın temel amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sağlığa yönelik algıları ile örgütsel kimlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt bulunmaya çalışılmıştır:

1. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel kimlik puanları cinsiyet, okuldaki görev süresi, meslekteki görev süresi, öğrenim durumu, görev türü, okul bölgesi, arkadaşlardan destek görme ve yöneticilerden deste görme değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
2. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sağlık puanları ve sağlığın alt boyutları olan “akademik önem”, “kurumsal bütünlük”, “müdürün etkisi”, “kaynak desteği”, “öğretmen bağlılığı” ve “mesleki liderlik” puanları cinsiyet, okuldaki görev süresi, meslekteki görev süresi, öğrenim durumu, görev türü, okul bölgesi, arkadaşlardan destek görme ve yöneticilerden deste görme değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
3. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sağlık düzeyleri ile örgüt kimliği algıları arasındaki ilişki hangi düzeydedir?

## 1.3.Önem

Alan yazın incelendiğinde örgütsel sağlık ile örgütsel kimlik arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Araştırmalarda örgütsel kimlik ve örgütsel sağlık kavramları üzerinde ayrı ayrı çalışılmıştır. Bu çalışmaların birçoğunun ise işletme sektörüne yoğunlaştığı görülmektedir. İki kavramın da insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı eğitim örgütlerinde kullanımının yeni olduğu ifade edilebilmektedir. Bu açıdan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin

örgütsel sağlık algıları ile örgütsel kimlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu çalışmanın alandaki ihtiyacı karşılaması beklenmektedir.

Girdi-süreç-çıkıtı aşamalarının tamamında bireylerin olduğu eğitim örgütlerinde, öğretmenler tarafından algılanan örgütsel sağlığın, örgütsel kimliğin ve bunlar arasındaki ilişkinin öneminin gün geçtikçe arttığını söylemek mümkündür. Araştırma sonuçlarının okulların daha iyi yönetilmesi ve etkililik ve verimliliklerinin artırılmasına katkı sağlayacağı umulmaktadır. Bu sayede araştırmanın, eğitim örgütleriyle ilgili yapılacak çalışmalara yön vereceği ve kaynak oluşturacağı öngörülmektedir. Yapılan bu çalışmanın hem alan yazına hem de eğitim örgütlerinde yönetim politikalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **1.4.Varsayımlar (Sayılılar)**

1.Öğretmenlerin “Örgütsel Sağlık Ölçeği” ve “Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği”ne verdikleri cevaplar kendi görüşlerine ilişkin durumu yansıtmaktadır.

2.Seçilen araştırma teknikleri, bu çalışmanın amacına, konusuna ve problemlerinin cevaplanmasına uygundur.

3.Araştırmanın kaynakçasını oluşturan çalışmalar bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygundur.

#### **1.5.Sınırlılıklar**

Araştırma Manisa ili Soma ilçesindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan 497 öğretmenin görüşleri ve ulaşılabilen alan yazın ile sınırlıdır. Bunun yanı sıra çalışma sonuçlarının güvenilirliği, ele alınan değişkenlerle ve araştırmaya konu olan örgüt kimliği ve örgütsel sağlık düzeylerinin belirlenmesinde kullanılan ölçeklerin nitelikleri ile sınırlı olmaktadır.



## 1.6.Tanımlar

**Örgüt:** Bireylerin, güçlerini aşan ortak amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparak oluşturdukları sosyal yapıdır (Aydın, 1998).

**Örgütsel Sağlık:** İç ve dış çatışmalarını en aza indirgeyebilen, çevreye uyum sağlayabilen, birey ve örgüt amaçlarını bütünleştirebilen örgütlerin iyi olma durumudur (Başaran, 1992).

**Örgütsel Kimlik:** Örgüt içerisindeki bireyler açısından, örgütlerini diğer örgütlerden ayıran özelliklerinin tümüdür (Corley, 2004).

**Örgüt Kültürü:** Örgütte açık veya örtülü şekilde ifade edilebilen inançların meydana getirdiği anlam örüntülerinin tarihsel olarak aktarımıdır (Terzi, 2005).

**Etkililik:** Amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilebilmesidir (Başaran, 1992).

**Verimlilik:** Çıktıların, niteliği bozulmayacak şekilde daha az girdiyle üretilip çevreye sunulmasını ifade eden kavramdır (Başaran, 1992).

**İlköğretim:** Resmi ve özel ilkokul, ortaokul ve imam-hatip ortaokullarının tamamı için kullanılan terimdir (Resmi Gazete, 2014).

## BÖLÜM 2

### İLGİLİ ALANYAZIN

Çalışmanın bu bölümünde konuyla ilgili kuramsal çerçeve açıklanacak ve alan yazındaki araştırmalara yer verilecektir.

#### 2.1. Kuramsal Çerçeve

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel kimlik ve örgütsel sağlık kavramları alan yazına bağlı kalınarak açıklanmış ve ilişkili oldukları değişkenlere değinilmiştir.

##### 2.1.1.Örgütsel Kimlik Kavramı

Örgütsel kimlik kavramı kişilik kavramı ve bireysel ve sosyal kimlik teorileri neticesinde ortaya çıktığından öncelikle bu kavramlar açıklanmış ve daha sonra örgütsel kimlik, ilişkili olduğu kavramlarla birlikte ortaya konulmuştur.

##### 2.1.1.1.Kişilik Kavramı ve Kimlik Tanımı

Örgütsel kimlik kavramını anlayabilmek için öncelikle kişilik ve kimlik kavramlarının tam olarak anlaşılabilmesi gerekmektedir.

Kişilik;

“Bir kimseye özgü belirgin özellik; manevî ve ruhî niteliklerinin bütünü, şahsiyet,”

“ İnsanlara yakışacak durum ve davranış,”

“Bireyin toplumsal hayatı içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların bütünü,” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2011).

Kimlik ise;

“Toplumsal bir varlık olarak insana özgü olan belirti, nitelik ve özelliklerle, birinin belirli bir kimse olmasını sağlayan şartların bütünü,”

“Kim olduğunu tanımlayan belge, hüviyet,”

“Herhangi bir nesneyi belirlemeye yarayan özelliklerin bütünü,” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2011).

Kimlik, bireye ait olan duygusal, düşünsel ve fiziksel özelliklerinin bir bütünüdür. Bireyleri diğerlerinden ayırarak farklılıkların ortaya çıkmasını sağlar (Kuşakçioğlu, 2003). Var olan duygu, düşünce, tutum, inanç ve değerlerin bir bileşimidir (Altunay, 2012). Toplumdaki her bir bireyin geliştirmiş olduğu kendine özgü özellikleri vardır. Bireylerin bir arada yaşayabilmesi için geliştirdikleri bazı özelliklerinin yanı sıra bu tip kendine özgü ve bireyi diğerlerinden farklı kılan özellikleri de bulunmaktadır. Bireyler ortak özellikleri sayesinde bir arada yaşayıp sosyalleşirken farklı özellikleri sayesinde bireyselliklerini ve yeteneklerini ortaya koyarak kendilerini ifade edebilmektedirler (Çobanoğlu, 2008).

Kimlik, bireyin kim olduğu sorusuna verdiği cevaptır. Ancak bireyin bu soruyu cevaplandırırken sadece bireysel düzeyde düşünmediği diğer bireylerle, örgütlerle ve toplumla olan ilişkileri ve etkileşimlerini de göz önünde bulundurduğunu söylemek mümkündür. Bu açıdan düşünüldüğünde kimlik kavramının karmaşık ve karşılıklı ilişkilerin ve etkileşimlerin bir sonucu olduğu ifade edilebilir. Kimlik sadece farklılıklar üzerinden tanımlanamamakta aynı zamanda bu farklılıkların bir arada yaşamasına imkan sağlayan özellikleri de içinde barındırmaktadır. Bu yönüyle kimlik hem bireysel yaşama hem toplumsal hayata yön veren özelliklerin birbirini tamamladığı karmaşık bir bütündür (Aka, 2010). Kimlik bazı boyutlarıyla bireyler arasındaki benzerlikleri, bazı boyutlarıyla ise bireyler arasındaki farklılıkları ön plana çıkaran ve benzerlik-farklılık dengesinin oluşmasını sağlayan çok boyutlu bir yapıdır (Bilgin, 2007). Bu özelliği bakımından kimlik, açıklanması ve tanımlanması gereken bir kavram olmasının ötesinde bireyler arası ilişkiler ve etkileşimlerden oluşan dinamik bir yapıdır (Özcan, 2008). Bunun yanı sıra dikkat edilmesi gereken bir diğer konu, kimliğin oluşmasında karşılaştırmaların ve kıyaslamaların da önemli olduğudur. Kimliğin bir boyutu da bireylerin kendilerini diğerleriyle kıyaslaması üzerine kuruludur. Örneğin iyi birey olmak, kötü birey olmaya yüklenen anlam sayesinde önem kazanmaktadır (Tajfel ve Turner, 1985).

Kimlik hem bireysel hem toplumsal olma özelliğine sahiptir. Kişisel bir kavram olarak ön plana çıkmasının yanı sıra toplumların bireylerden meydana geldiği düşünüldüğünde toplumsal bir yönünün olduğu da görülecektir (Yıldız, 2007). Bireysel düzeyde sosyoloji ve psikoloji alanlarında incelenmekte ve tanımlanmakta, sosyal ve toplumsal düzeyde ise cinsiyet, ırk, din gibi kavramlar üzerinden anlamlandırılmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992). Farklı toplumların farklı gelenek, yaşayış ve kültürleri olduğu düşünüldüğünde, bu toplumlardaki bireylerin diğer toplumlardaki bireylere göre farklı kimlik ve kişilik özellikleri geliştirdiği söylenebilir (Altunay ve Tombul, 2013). Toplumlar gibi toplumun bir parçası olan örgütler de bireylerden meydana gelmiştir ve bunun doğal sonucu olarak örgütlerin de kimliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür. Örgütü diğer örgütlere benzeyen veya bunlardan farklı olan özelliklerinin tümü, örgütün kimliğini oluşturur. Bireyler gibi örgütler de kendilerini tanımlama ve ortaya koyma çabası içindedir (Sethi ve Compeau, 2002; Akt. Akgül, 2012). Bu açıdan kimlik, bireysel kimlik, kurumsal kimlik, sosyal kimlik, örgütsel kimlik gibi farklı türlerde araştırma konusu olmuş önemli ve karmaşık bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Tezer, 2010).

### **2.1.1.2. Bireysel Kimlik**

Bireysel düzeyde kimliğin, kişinin duygu, düşünce, davranış ve değerleri gibi kendine has özelliklerinin tümünü açıklayan bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda Puusa ve Tolvanen (2006) bireysel kimliğin aşağıdaki sorulara cevap aradığını belirtmiştir:

“Ben kimim?”

“Ben kim olmak istiyorum?”

“Ben kim olabilirim ve yaşama gayem nedir?”

“Diğer kişilerle olan ilişkilerimi nasıl yönetmeliyim?”

“Bir birey olarak benim toplum içindeki yerim nedir?”

Tüm bu soruların cevapları düşünüldüğünde bireyi diğerlerinden ayıran temel faktörün kimlik olduğunu söylemek mümkündür. Yıldız (2007)'ye göre kredi kartı, nüfus cüzdanı, sürücü belgesi gibi bireyleri diğerlerinden ayıran materyaller bireysel kimliğin bir parçası ve göstergesi olarak kabul edilebilir.

Bireysel kimlikle ilgili ilk araştırmalar Cooley (1902), James (1918) ve Mead (1934) tarafından yapılmıştır. Cooley (1902)'ye göre kimlik çevresel koşullara ve deneyimlere bağlı olarak gelişen, bireyin davranışlarını önemli ölçüde etkileyen ve yönlendiren, zaman içerisinde farklılaşmaya ve değişime elverişli olan ve bireyi diğerlerinden ayıran özelliklerin tümüdür. James (1918) ise, kimliğin daha karmaşık

bir yapıya sahip olduğunu ileri sürmüştür. Bireysel kimliğin daha çok toplumsal ve sosyal yapıdan etkilenecek geliştiğini ifade etmiştir. Buna göre bireysel kimlik, bireyin dışarıdan algıladıklarına bağlı olarak değişebilmektedir. Mead (1934) bireysel kimliğin sosyal yaşamdaki ve diğer bireylerle olan etkileşim sonucunda ortaya çıkan deneyimlerle geliştiğini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra birey, içinde bulunduğu toplumdaki diğer bireylerden kendini ayırarak bireysel kimliğini ortaya koymaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde bireyin, hem sosyal etkileşim ve deneyimler sayesinde hem de kendini diğerlerinden ayırarak bireysel kimliğini oluşturmada ve geliştirmekte olduğunu söylemek mümkündür (Tobin, 2002; Akt. Çobanoğlu, 2008).

Bireysellik kişinin kendine yönelik inanç, tutum ve beklentileridir. Bunların rasyonel olması bireysel kimliğin oluşumuna sağlıklı bir katkı sunmaktadır. Bireysel kimliğini sağlıklı bir şekilde oluşturan bireyler ise, toplumun değer, inanç ve tutumlarına saygı gösterip bunlara uygun davranışlar sergileyerek toplumsallaşmasını gerçekleştirebilir. Bu nedenle toplumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için öncelikle bireysel kimliğin sağlıklı bir şekilde oluşturulması gerektiği ifade edilebilir (Aydın, 2013).

### **2.1.1.3.Sosyal Kimlik**

İçinde yaşadığımız çağda bireyleri üyesi oldukları toplumdaki ayrı düşünmek ve değerlendirmek imkânsızlaşmıştır. Her birey yaşadığı toplumun özelliklerinden, inançlarından, değerlerinden ve düşüncelerinden etkilenmekte ve kimliğini bunlara göre şekillendirmektedir. Ayrıca bireyler de toplumları etkilemektedir. Bireyin toplumla olan bu etkileşimi neticesinde sosyal kimlik kavramı son zamanlarda önem kazanmaktadır (Ağlargoç, 2011). Bu açıdan düşünüldüğünde sosyal kimlik, bireylerin birbirleriyle ve toplumla olan etkileşimleri sonucunda ortaya koydukları düşünce, davranış biçimleri ve toplum içinde edindikleri roller olarak kabul edilebilir (Aka, 2010).

Sosyal kimliğin oluşumunda grupların etkisi oldukça önemli bir yer tutar. Bireylerin sosyal kimlikleri içinde buldukları okul grubu, yaş grubu, iş grubu, arkadaş grubu gibi çeşitli grupların etkisinde oluşur ve gelişir (Gülşen, 2010). Grupların sosyal yaşam içinde oldukça önemli bir yere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bireyler yaşamları boyunca birçok grubun üyesi olurlar. Bu üyelikler sayesinde hayatta karşılaştıkları sorunları daha etkili bir şekilde çözebilmekte ve kimlik gelişimleri olumlu yönde etkilenmektedir. Gruplara bu şekilde bakıldığında, bireylerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için çok önemli bir işleve sahip olduklarını ifade etmek mümkündür. Bireyler içinde buldukları gruplar sayesinde günlük

hayatta karşılaştıkları problemleri çözebilmekte ve belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadır (Yeniay, 2012; Akt. Güven, 2014).

Sosyal kimlik bireyin içinde bulunduğu grubun değerlerini ve özelliklerini içselleştirmesi ve kendi kimliğinin bir parçası haline getirmesidir. Birey, grubunun diğer gruplardan farklı ve üstün özelliklere sahip olduğuna inanmaktadır. Bireyler buldukları ortamları bazen bireysel kimlikleriyle bazen sosyal kimlikleriyle anlamlandırma çabası içindedir. Ancak bu durum bireysel ve sosyal kimlik arasında kesin çizgiler olduğu anlamına gelmemektedir. Sosyal kimlik, bireyin kendisini içinde bulunduğu grubun özellikleriyle tanımlamasıdır. Yani sosyal ve bireysel kimliğin karşılıklı etkileşim halinde olduklarını söylemek mümkündür (Özcan, 2008). Bunun yanı sıra sosyal kimlik sadece bireyler arasındaki veya birey-grup arasındaki etkileşimlerle ilgili bir kavram değildir. Sosyal kimlik, bireyin kendi grubuyla diğer grupları kıyaslama yapmasını sağlamaktadır. Bireyler sosyal kimliklerinin gelişimi için bu kıyaslamayı yaparken kendi grubunu üstün görme eğilimindedir. Bu sürece iç grup kayırmacılığı adı verilmektedir. İç grup kayırmacılığı neticesinde birey, grubunun toplumdaki yeri istenilen düzeyde olmasa da sosyal kimliğini bu grup içerisinde geliştirmeye devam eder. Ancak bazı durumlarda grubun olumsuz yönleri göz ardı edilemeyecek düzeyde ise, bireyin sosyal kimlik gelişimi kötü etkilenebilmektedir. Bunun neticesinde birey olumlu bir sosyal kimlik geliştirebilmek için, bulunduğu grubu bırakıp başka gruplarda bulunma çabası gösterebilir (Demirtaş, 2003).

Kimlik, bireyin her zaman yanında olan bir unsurdur. Yaşam boyunca bireyle beraber gelişmekte, değişmekte ve farklı ortamlara taşınmaktadır. Bulunulan ortama veya duruma göre bazen bireysel kimliğin bazen sosyal kimliğin ön plana çıktığı ifade edilebilmektedir. Sosyal kimlik bireyin toplumdaki yerini belirler. Ait olduğu gruplar sayesinde bireyle ilgili özelliklerin neler olduğu belirlenebilmektedir. Bireyin hangi gruba üye olacağına karar verme sürecinde ise bireysel kimliğin ön plana çıktığını söylemek mümkündür (Meşe, 1999).

İlk olarak Henri Tajfel ve John Turner (1979), sosyal kimliği kuramsal anlamda inceleyerek "Sosyal Kimlik Kuramı"nı oluşturmuşlardır. Sosyal kimlik kuramında bireysel düzeydeki kimlik sosyal düzeye taşınmıştır. Bu kurama göre birey grupla kendini özdeşleştirmekte ve grubunu diğer gruplarla kıyaslamaktadır. Bireyin buradaki temel amacı, içinde bulunduğu grubu yüceltmek ve üstün yönlerini ön plana çıkarmaktır. Bu olumlu çabası neticesinde bireyin kimlik algısının bireysel değil sosyal düzeye evirilmekte olduğunu söylemek mümkündür. Sosyal kimlik kuramına göre, birey içinde bulunduğu grubun değerlerini içselleştirmektedir ve

bireyin olumlu bir bireysel kimlik oluşturabilmesi için olumlu bir sosyal kimliğe sahip olması gerekmektedir (Sürgevil, 2008).

Sosyal kimlik kuramı, gruplar arasındaki ilişkileri ve bireyin bulunduğu gruba göre kendisini tanımlamasını içeren bir kuramdır. Yani bu kurama göre bireyler ait oldukları gruba göre kendilerini sınıflandırır (Ashforth ve Mayel, 1989). Bu sayede bireyler kendilerini cinsiyet, yaş, örgüt üyeliği gibi çeşitli şekillerde diğerlerinden ayırmaktadır. Bu ayırma ve sınıflandırmanın iki önemli getirisi olduğunu söylemek mümkündür. Bunlardan ilki, bireyin kendini bir gruba ait hissederek diğer grupları ve bireyleri anlamlandırmada kendisine bir referans noktası belirlemiş olmasıdır. Birey için diğer grupların üstün ve zayıf yönleri kendi grubunun özelliklerine göre anlam kazanmaktadır. İkinci getirisi ise bireyde bir aidiyet duygusunun oluşmasını sağlamasıdır. Bu sayede birey sosyal yaşamda kendine bir yer bulmuş olur (Altunay, 2012). Birey siyasi partilere, derneklere veya dini örgütlere üye olarak kendisi gibi düşünen, ortak değerlere sahip olduğuna inandığı bireylerle bir arada bulunur ve bu sayede sosyal sistem içerisinde yalnızlık hissinden kurtulmuş olur (Çobanoğlu, 2008). Bunun yanı sıra bu tür gruplara üye olan bireyler zamanla bireysel kimliğini tanımlarken sosyal kimliğinin etkisi altında kalabilmektedir. Bu durumda bireyin kendini tanımlarken ait olduğu grubun özellikleriyle tanımladığını söylemek mümkündür (Demirtaş, 2003).

Sosyal kimlik kuramının temel varsayımlarından birisi de bireylerin özgüvenlerini korumaya ve geliştirmeye yönelik katkısıdır. Bireyin taraftarı olduğu bir futbol takımı galip geldiğinde veya üye olduğu siyasi parti seçimi kazandığında yaşadığı başarı hissi ve gurur bu duruma verilebilecek örneklerden birkaçıdır (Kağıtçıbaşı, 2004; Akt. Güven, 2014). Sosyal kimliğin 3 boyutu olduğu ifade edilmektedir. Bunlar şu şekilde açıklanabilir:

- 1) Bilişsel boyut: Bireyin kendisini bir gruba ait olduğunun bilincinde olmasıdır.
- 2) Duygusal boyut: Gruba bağlılık hissedilmesidir.
- 3) Değerlendirme boyutu: Grup dışındakilerin gruba ilgili değerlendirmelerinin bireydeki etkisidir (Tajfel, 1978; Akt. Güven, 2014).

Tajfel ve Turner (1985)'in sosyal kimlik kuramında öne sürdüğü bazı temel argümanlar şunlardır:

- 1) Bireyler kendilerine yönelik algılarının olumlu yönde olması için çaba harcama eğilimindedirler. Bu sayede özgüvenlerini ve kendilerine olan saygılarını yükseltmektedirler.
- 2) Sosyal kimlik bireyin benliğini oluşturan önemli bir unsurdur ve ait olunan sosyal grubun özelliklerinin içselleştirilmesiyle ortaya çıkar.

- 3) Sosyal kimliğin olumlu bir şekilde gelişebilmesi için kıyaslama ve karşılaştırma yapılmalıdır. Bu kıyaslama ve karşılaştırmada bireyler ait oldukları grubu yüceltme eğilimindedir.
- 4) Grup içindeki bireylerle ortak değerlere ve inançlara sahip olduğu düşüncesi hakimdir. Bu sebeple aynı grubun üyesi olunan kişilerle diğerlerine göre daha çok iletişim ve etkileşim kurulur (Hogg ve Terry, 2001; Akt. Mamatoğlu, 2008).

Tajfel ve Turner (1979) yapmış oldukları çalışmada sosyal kimlik teorisiyle yakın ilişkili bazı kuram ve kavramları da açıklamışlardır. Bunlar sosyal kimlik teorisiyle karşılıklı etkileşim halinde olan kuram ve kavramlardır. Burada 3 önemli başlık ön plana çıkmaktadır.

- Benlik Sınıflandırma Teorisi: Bu teoriye göre birey kendini grup içerisinde ancak diğerlerinden farklı olarak bireysel düzeyde sınıflandırmakta ve ayırmaktadır. Kendisini grubun diğer üyelerinden farklı bir üye olarak algılamaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde grup içerisindeki bireysel farklılıkların ön plana çıktığını söylemek mümkündür.
- Benlik Saygısı: Bireyin kendine güvenmesini, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını, kendini benimsemesini ve kişisel özelliklerine saygı duymasını anlatan bir kavramdır. Benlik saygısını artmasıyla sosyal iletişim ve etkileşimin arttığını bu sayede sosyal kimliğin sağlıklı bir şekilde gelişim gösterdiğini söylemek mümkündür.
- Sosyal Karşılaştırma: Bireyin kendi grubunu değerlendirebilmesi için diğer gruplarla ve bireylerle kıyaslama yapması gerekmektedir. Bu sayede birey ait olduğu grubun güçlü ve zayıf yönlerini görerek grubunun konumunu belirlemektedir.

Bu açıklamalar neticesinde sosyal kimliğin gruplar arasındaki, grup içindeki ve bireyler arasındaki etkileşimleri inceleyen bir kuram olduğunu ifade etmek mümkündür. Bireyin belirli bir gruba üye olduğunda meydana gelen değişimlerini inceleyen bir kuramdır. Bu üyeliğin bireysel kimlik üzerindeki etkileriyle de ilgilenmiştir (Demirtaş, 2003).

#### **2.1.1.4.Örgütsel Kimlik**

Değişen ve gelişen dünyada insanların kişisel özellikleri ve becerileri ön planda olsa da yaşamın devamı için sosyalleşme ve bir arada yaşama yeteneği önemini devam ettirmektedir. İnsan bazı istek ve ihtiyaçlarını tek başına



gerçekleştiremeyebilmektedir. Bunları gerçekleştirebilmek için insanlar birlikte yaşamak, iletişim ve etkileşim halinde bulunmak durumunda kalmaktadır. İnsanlar tek başına gerçekleştiremeyecekleri istekleri ve amaçları gerçekleştirebilmek için bir arada, iletişim ve etkileşim halinde oldukları örgütler oluşturmuştur. Örgüt içerisindeki birliktelik ve etkileşim zamanla bir bütün halinde hareket etmelerine imkan tanımaktadır. Bu bütünlük sayesinde insanlar örgütlerini diğer örgütlerden farklı algılamakta ve özelliklerini içselleştirmektedir (Çobanoğlu, 2008).

Kimlik ise bireyin kendisiyle ilgili fotoğraf ve adres tanımlamasıdır. Bireysel özelliklerini ortaya koyması bireyin fotoğrafı olarak ifade edilebilirken, bireyin diğer bireylere veya örgütlere karşı bakış açısı ve bulunduğu konumu da adresi olarak açıklanabilir. Adres örneğine, herkesin bir bireye veya örgüte aynı mesafede ve benzer bakış açılarına sahip olduğu anlamını yüklemek doğru olmayacaktır. Burada anlatılmak istenen bireylerin konumlarının yani adreslerinin farklı olduğudur. Bu sayede kimliklerini ortaya koymaktadırlar (Bilgin, 2007).

Örgüt topluluk, grup ve bir arada bulunma anlamı taşıırken, kimlik ise bir bireyin veya örgütün özelliklerini ve kim/ne olduğunu açıklayan bir kavramdır. Bireysel anlamda sorulan “Ben kimim?” sorusu örgütsel anlamda da “Biz kimiz?” şeklinde sorulabilmektedir. Örgütsel düzeyde sorulan bu sorunun cevabı ise örgütsel kimlik kavramının temelini oluşturmaktadır. Örgütsel kimliğin örgütün özelliklerini ortaya koymasının yanı sıra dışarıdakilerin örgütü algılayış biçimlerine yani örgüt imajına da temel oluşturduğunu söylemek mümkündür (Corley, 2004). Hızla gelişen teknoloji, değişen iş yaşantısı ve bir arada ortak amaçları gerçekleştirme isteği örgütsel kimlik kavramının önem kazanmasına ve araştırmacıların bu alana yönelik çalışmalarını arttırmasına sebep olan faktörlerden bazılarıdır. Örgütsel kimlik sayesinde örgütler yaşamlarını devam ettirebilmekte, etkililik ve verimliliklerini arttırabilmektedir. Bunun yanı sıra bir örgütte örgütsel kimliğin oluşması ve gelişmesi, bireylerin örgüt özelliklerini içselleştirmelerini sağlamaktadır. Örgüt özelliklerini içselleştiren bireyler ise daha verimli ve etkili çabalar ortaya koymaktadır (Chreim, 2000).

Bir örgüt için kendi kimliğini tanıma ve anlamlandırma, kendisini var eden temel özellikleri anlama olarak düşünülmektedir. Kendi özünü ve değerlerini anlayamamış örgütlerin etkili ve verimli çalışması, gelişim göstermesi ve en önemlisi de yaşamını devam ettirmesi mümkün olmamaktadır. Bu yönüyle örgütsel kimlik oluşumunun ve gelişiminin örgütler için hayati öneme sahip olduğunu söylemek mümkündür (Gioia, Schultz ve Corley, 2000). Nasıl ki bir birey için “Ben kimim?”

sorusunun cevabı bireyin değerlerini ve inançlarını ortaya koyuyorsa örgütler için de “Biz kimiz?” sorusunun cevabı aynı işlevi görmektedir (Foreman ve Whetten, 2002). Bireysel kimlik bireylerin kendilerini tanımlamaları, örgütsel kimlik ise bireylerin örgütlerini tanımlamaları, anlamlandırmaları ve örgütlerine karşı geliştirdikleri hislerinin bir bütünüdür (Hatch ve Schultz, 1997).

Örgütler bilinçli de olsa bilinçsiz de olsa bir kimliğe sahiptirler. Bu kimlik sayesinde var olurlar ve diğerlerinden ayrılırlar. Örgütsel kimlik bu yönüyle bireysel kimlikle yakın kavramlar gibi gözükse de daha çok sosyal kimlikle benzer özelliklere sahip bir kavram olara karşımıza çıkmaktadır (Özcan, 2008). Bireysel kimliğe nazaran daha karmaşık bir yapıya sahip olan örgütsel kimlik, bireylerin zihinlerinde oluşturdukları örgüt algısının tanımlanmasıdır (Güven, 2014).

Stuart Albert ve David A. Whetten (1985)' in “Research in Organizational Behavior” dergisinde yayınlanan çalışmaları, örgütsel kimlikle ilgili teorik alt yapının oluşmasında önemli katkılar sağlamıştır. Bu çalışmanın ardından örgütsel kimlik ile ilgili çalışmaların arttığını söylemek mümkündür (Brunninge, 2005). Albert ve Whetten (1985)'e göre bir özelliğin örgütsel kimlik olarak adlandırılabilmesi için 3 temel şartı sağlaması gerekmektedir. Bu şartlar şu şekilde sıralanabilir (Amon, 2004):

- 1) Temel/Merkezi Özellik: Örgüt üyeleri açısından, örgütün temel özelliği olduğu düşünülen özellikler örgütsel kimliğin bir parçasıdır. Örgüt üyeleri, bir özelliği örgüte ait temel özellik olarak algılamıyorsa bu özelliğin örgütsel kimlikle ilgili olmadığı ifade edilebilir.
- 2) Ayirt Edici/Benzersiz Olması: Bireyler açısından, sergilenen bir özelliğin örgütlerini diğer örgütlerden ayıracak ve benzersiz kılacak düzeyde olması gerekmektedir. Diğer örgütlerle kıyaslandığında örgütü benzersiz yapan ve ayirt edici özelliklerinin bütünü örgütsel kimliği oluşturan unsurlardandır.
- 3) Süregelen Olması: Örgüt üyeleri tarafından örgütün geçmişi ve geleceği arasında köprü görevi gördüğü düşünülen ve devamlı bir şekilde sergilenen özellikler örgütsel kimliğin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple örgütün ortaya koyduğu ve sonra göstermediği özellikler örgütsel kimliğin bir unsuru olarak kabul edilmemektedir.

Albert ve Whetten (1985) örgütsel kimliği, bireyler tarafından örgütle ilgili temel özelliklerden olduğu düşünülen, benzersiz ve süregelen olduğuna inandıkları özelliklerin bütünü olarak tanımlamaktadır. Bu tanım incelendiğinde örgütsel kimliği bireylerin oluşturduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Albert ve Whetten (1985)'in yaptıkları çalışmayla örgütsel kimlik alanındaki çalışmalara öncü olduğunu ve ışık tuttuğunu söylemek mümkündür (Tüzün, 2006). Gioia ve Schultz (2000) ise bu

çalışmada ortaya atılan bazı fikirlere ve tanımlamalara karşı çıkmıştır. Özellikle örgütsel kimliğin süregelen olduğu fikrine katılmamaktadırlar. Gioia ve Schultz (2000) örgütsel kimliğin süregelen değil aksine dinamik ve çevresel faktörlerle etkileşim neticesinde değişebilen bir yapı olduğunu ifade etmektedirler.

Dutton, Dukerich ve Harqual (1994) örgütsel kimliği, “ Bireylerin örgütleriyle ilgili kişisel inanç, duygu ve düşünceleri ile örgütlerini diğerlerinden ayrı kıldığına inandıkları özelliklerin bir bütünü” olarak tanımlamaktadır. Bireylerin, üyesi oldukları örgütlerin tutarlı ve belirgin özelliklere sahip olduğuna ve bu özelliklerin örgütü diğerlerinden ayırdığına inanmaları neticesinde, örgütsel kimliği içselleştirdiklerini ve örgütsel kimliğe uygun davranışlar geliştirdiklerini söylemek mümkündür.

Güven (2014)'in aktardığına göre, Şişman (2002) bir örgütün kendine has ve onu diğerlerinden farklı kılan özelliklerinin tamamını örgütsel kimlik olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre düşünüldüğünde örgütlerin tanımlanmasında ve anlamlandırılmasında dikkate alınacak referans noktası örgütsel kimlik üzerine inşa edilmektedir.

Mamatoğlu (2010)'na göre ise örgütsel kimlik örgütün iklimini, verimliliğini ve performansını etkileyen bir kavramdır. Bireylerin örgütsel kimlikle kimliklenme düzeyi ne kadar yüksek olursa başarı, mutluluk ve verimliliklerinin de o derecede yüksek olacağını ifade etmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde örgüt içindeki iletişim ve etkileşim örgütsel kimliği etkileyen ve örgütsel kimlikten etkilenen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

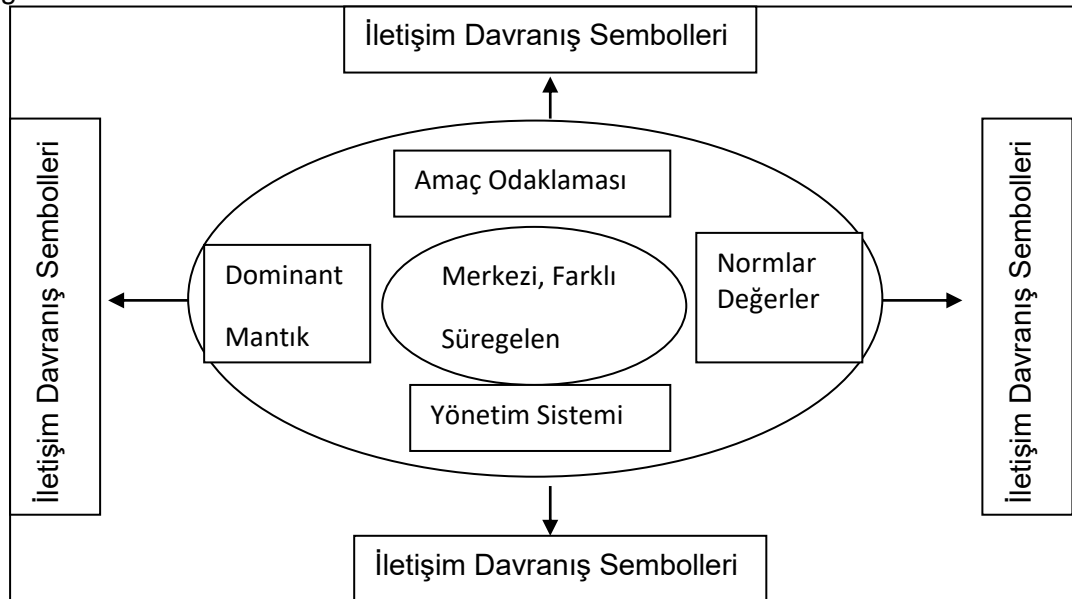
Örgütsel kimlikle ilgili çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Kimliği Albert ve Whetten (1985) örgütün farklı, devamlı ve en önemli özelliklerinin bütünü, Elsbach ve Kramer (1996) bireylerin örgütle ilgili sahip oldukları inanışlar ve bilişsel yapıları, Fiol, Hatch ve Golden-Biddle (1998) örgüt kültürünün bireye göre yorumlanması, Hatch (1997) bireylerin örgütü algılayış biçimi, Hatch ve Schultz (2000) örgüte bağlılık duymayı sağlayan temel yapı, Reger (1998) bireylerin örgütün kim olduğuna ilişkin açıklamalarının bütünü, Gioia, Schultz ve Corley (2000) örgütün karakterinin dışa vurumu, Scott ve Lane (2000) üzerinde uzlaşma sağlanmış karmaşık bilişsel yapı, Karreman ve Alvesson (2001) örgütün temel yapı taşları ve son olarak Whetten örgütü diğer örgütlerden ayıran süreğen özellikler olarak tanımlamıştır (Garman, 2004; Akt. Ağlargöz, 2011).

Örgütün ne yaptığı, neyle ilgilendiği veya kim olduğuyla ilgili açıklamaları kapsayan örgütsel kimlik, örgüt içindeki bireylerin davranışlarının oluşmasında ve gelişmesinde önemli bir etken olmaktadır. Bireylerin kendi örgütlerini ve diğer örgütleri tanımlarken örgütsel kimlik algılarından yararlandıklarını söylemek mümkündür. Çünkü kimlik örgütün temel özelliklerini ifade etmekte ve kıyaslama için

bir standart ortaya koymaktadır (Albert ve Whetten, 1985; Akt. Uğurlu ve Arslan, 2015). Örgüt bütünlük ve birlikte olma anlamı taşıırken kimlik ne yaptığı ve kim olduğunu anlatan bir kavramdır. Örgütlerin belirli bir kimlik oluşturma ihtiyaçlarının temeli olarak bireylerin örgütleriyle bütün olma, örgüt özelliklerini içselleştirme ve diğerlerinden ayrı özellikler kazanma çabaları olduğu ifade edilebilir (Okay, 1999; Akt. Tüzün, 2006). Bireylerin örgüt içerisinde kendilerini tanımlama çabaları örgütsel kimliği ortaya koymaktadır. Bireylerin gerçekleştirdikleri davranışların ortak yönleri ise örgütsel kimliğin nasıl algılandığını göstermektedir. Çünkü ortak davranışlar ve bireylerin kendilerini tanımlamaları örgütsel kimliğin etkisi altında oluşmaktadır (Sethi ve Compeau, 2002; Akt. Tüzün, 2006). Örgütsel kimlik sayesinde bireyler kendilerini örgütün bir parçası olarak hissederler. Bu durumun oluşabilmesi için aşağıdaki şartların sağlanması gerekmektedir (Erdem, 1996):

- Örgüt kimliğinin, örgütteki bireyler tarafından algılanması ve tanımlanması.
- Bireylerin örgütleriyle olan ilişkilerinin ve bağlarının güçlü olması.
- Örgütün, bireylerin kişisel istek ve ihtiyaçlarını da karşılayacak durumda olması.
- Bireyler arasındaki işbirliğinin yüksek, rekabetin ise olabildiğince az olması (Cansu, 2006).

Örgütsel kimliğin temeli ve devamlılığı ortak semboller oluşturulmasına, sağlıklı iletişime ve bütünlük algısının davranışlara yansıtılmasına dayanmaktadır. Bu durumla ilgili Gioia, Schultz ve Corley (2000)'in geliştirdikleri model Şekil 1'de görülmektedir.



**Şekil 1. Örgütsel Kimliğin Bileşimi**

Kaynak: Gioia, D.A. Schultz, M. ve Corley, K.G. (2000).

1990'ların başında örgütsel kimlikle ilgili gerçekleştirilen "Sundance Konferans" ta örgütsel kimliğin homojenlik, yoğunluk, karmaşıklık, soyutluluk ve anlamlılık kavramlarını içerdiği belirtilmiştir. Homojenlik bireylerin örgüte yönelik ortak duygu, düşünce ve inançlarını, yoğunluk ise bu duygu, düşünce ve inançların gücünü anlatmaktadır. Karmaşıklık örgütsel kimliğin içinde var olan farklılıkları ifade etmekte soyutluluk ise örgütün kimliği ile soyut dili ve sembolleri arasındaki uyumu belirtmektedir. Örgütün kimliğinin herkes tarafından kabul edilecek şekilde tanımlanması ise anlamlılık olarak ifade edilmektedir (Whetten ve Godfrey, 1998; Akt. Tüzün, 2006).

Örgütler ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bireylerin oluşturdukları yapılardır. Bu amaçlarını sağlamak isteyen örgütler öncelikle gerekli olan madde ve insan kaynaklarını temin edip daha sonra en az girdi ile en yüksek çıktıyı sağlamak için çaba harcamaktadır. Yani örgütler elindeki kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanmayı hedeflemektedir. Örgütlerin elindeki kaynaklardan en önemlisinin insan olduğu düşünüldüğünde, amaçlarını gerçekleştirmek için insanları isteklendirerek verimliliği arttırabileceklerini söylemek mümkündür. Günümüzdeki yönetim anlayışının da insanları isteklendirmek ve bu sayede verimi arttırmak yönünde geliştiği ifade edilebilmektedir. Ancak bu durum çoğu zaman kolay olmamaktadır. Çünkü insanların farklı ve tek bir birey oldukları gerçeği, her bireyi aynı şekilde motive etmeyi imkansız kılmaktadır (Özdaşlı ve Akman, 2012). Bireylerin motivasyonunu ve verimliliği etkileyen önemli faktörlerden birisi de örgütsel kimliktir. Örgütsel kimlik sayesinde bireyler kendilerini örgüte ait hissettikleri için ve örgüte yönelik bakışlarının olumlu yönde olması sebebiyle daha çok çaba harcamaktadırlar. Kendi örgütüne karşı olumlu bir bakış açısına sahip olan bireyler, örgütün davranışlarını beğenmekte ve örgüte inanmaktadır. Bu sayede kendini örgütün bir parçası olarak görmekte ve örgütsel kimliği içselleştirmektedir. Örgütün başarı ve başarısızlıklarını kendi başarı ve başarısızlığı olarak gören bireyin motivasyonunun da yüksek olacağını söylemek mümkündür (Mael ve Ashforth, 1989).

Bireyin örgüt içerisinde motivasyona sahip olabilmesi için örgütle bütünleşmesinin sağlanması ve bireyin kendini örgüte ait hissetmesi gerekmektedir. Ait olmadığını hissettiği ve yabancı gözüyle baktığı bir ortamda bireyin motivasyonunun ve veriminin yüksek olması beklenemez (Çobanoğlu ve Yalçın, 2006). Örgüt çalışanlarının davranışları, iletişim biçimleri, tutum, inanç ve düşünceler gibi çeşitli unsurlardan meydana gelen örgütsel kimlik bireyler arasındaki birlik ve bütünlüğü sağlamaktadır. Bu durumdan örgütteki çalışma ortamının da olumlu yönde etkilendiğini söylemek mümkündür (Okay, 2000).

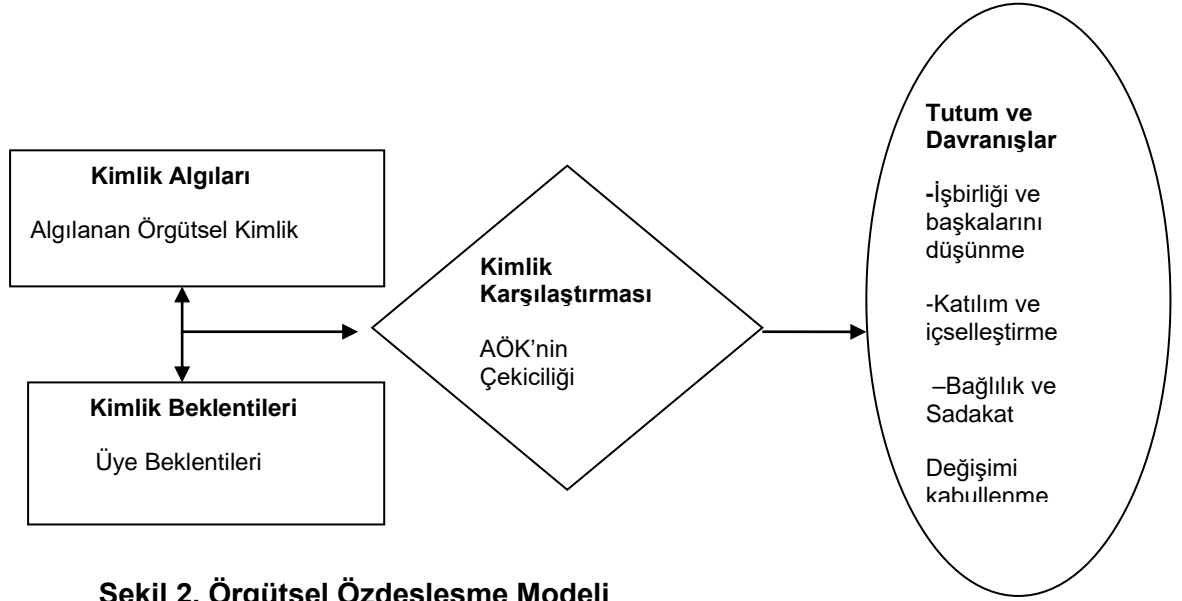
Çoğu zaman düşünce veya davranış anlamında ortaya çıkan farklılıklar olumsuz olarak kabul edilmektedir. Farklılıkların birçok birey veya örgüt tarafından istenmeyen bir durum olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak farklılıkların, etkileşim ve iletişim kurmak açısından fırsat olarak düşünülmesi gerekmektedir. Farklılıklar sayesinde bireyler veya örgütler kendisinde olmayan özellikleri tanıyıp ihtiyacı olduklarını edinebilmektedir (Budak, 2008). Örgütsel kimlik sayesinde bu farklılıkla ortak bir noktada buluşturulabilmektedir. Örgütsel kimlik, farklılıkları yok etmek yerine bunları yönetebilme ve fırsata çevirebilme imkanı sağlayan önemli bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çoklu yapıyı daha kolay hazmedebilme özelliğine sahip olan örgütsel kimlik, iletişim ve etkileşim ortamı kurarak örgüt ve bireye farklı olanı tanıma ve fayda sağlama imkanı tanımaktadır (Gioia, 1998; Akt. Ağlargoz, 2011).

Örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılan bir örgütsel kimliğin olmaması iletişimi, planlamayı ve birlikte hareket edip karar almayı mümkün kılmamaktadır. Örgütsel kimliğin varlığı ise, tüm bunların gerçekleşmesine yani örgütsel davranışa olanak sağlamaktadır. Örgütsel kimliğin örgüt içerisinde birliktelik hissi, ortak değerler ve ortak kararlar oluşturmaya yaradığını söylemek mümkündür (Haslam, Postmes ve Ellemers, 2003). Bu açıdan düşünüldüğünde örgütsel kimlik ile örgütsel kültür arasında yakın bir ilişki olduğu ifade edilebilmektedir. Whetten ve Godfrey (1998) örgütsel kimliğin şekillenmesinde, tartışılmasında, değişmesinde ve bozulmasında örgütsel kültürün büyük bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedirler. Kültür ve kimlik etkileşim halinde olan ve örgüt için hayati öneme sahip iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Tüzün, 2006).

#### **2.1.1.4.1. Algılanan Örgütsel Kimlik**

Dutton vd. (1994) bireyler açısından örgütsel kimliğin algılanan örgütsel kimlik ve anlamlandırılmış dış imaj olmak üzere iki farklı şekilde algılandığını belirtmişlerdir. Örgüt üyelerinin kendi örgütleriyle ilgili duygu, düşünce, tutum ve inançları algılanan örgütsel kimlik olarak adlandırılmaktadır. Anlamlandırılmış dış imaj ise, üyelerin örgüt dışındaki bireylerin örgütle ilgili bakış açılarına yönelik inançlarını açıklayan bir kavramdır. Her bireyin örgütsel kimlik çatısı altında ve diğer bireylerden farklı bireysel kimliğinin olduğu düşünüldüğünde, örgüte yönelik bakış açılarının yani algılanan örgütsel kimliklerinin de farklılaşma göstereceğini söylemek mümkündür. Bu farklılıklara rağmen örgütün bireylerin bilişsel yapısındaki algılarıyla tutarlı davranışlar göstermesi, algılanan örgütsel kimliğin olumlu yönde olmasına büyük katkı sağlamaktadır. Bu durumun doğal neticesi olarak da bireylerin örgütle

özdeşleşeceklerini ve örgütsel kimliği içselleştireceklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Algılanan örgütsel kimlik ile bireylerin beklentileri arasındaki ilişki Şekil 2'de gösterilmektedir (Foreman ve Whetten, 2002).



**Şekil 2. Örgütsel Özdeşleşme Modeli**

Kaynak: Foreman, P. ve Whetten, D.A. (2002).

#### 2.1.1.4.2. Anlamlandırılmış Dış İmaj

Anlamlandırılmış dış imaj, örgüt dışındakilerin örgüte bakış açılarıyla ilgili, örgütteki bireylerin tutum ve inançları olarak açıklanabilmektedir (Çobanoğlu, 2008). Algılanan örgütsel kimlik gibi anlamlandırılmış dış imaj da bireylerin öznel yargılarıyla şekillenmektedir. Bu öznel yapısı nedeniyle anlamlandırılmış dış imaj, bireylere göre farklılık gösterebilmektedir (Dutton vd., 1994).

#### 2.1.1.4.3. Örgütsel İmaj

İmaj, örgütün hitap ettiği çevrenin örgüt ve örgütün ürünleriyle ilgili düşünceleri ve tutumları olarak tanımlanabilir (Hatch ve Schultz, 1997). Örgütsel kimliğin barındırdığı unsurlarını duygu, düşünce ve davranış olarak göstermesi ve dışa vurması örgütsel imajın oluşmasına zemin sağlamaktadır (Dutton vd., 1994). Örgütün diğer bireyler veya örgütler tarafından tercih edilme veya edilmeme sebebidir (Cerit, 2006). Örgütsel imajı etkileyen önemli unsurlardan birisi de vizyondur. Vizyon örgüt yönetimi tarafından oluşturulur ve örgütün geleceğe yönelik planlamalarını, olaylara bakış açısını ve var olma nedenini açıklar. Bireyler vizyona

göre, örgüte yönelik bakış açısı geliştirebilirler. Bu açıdan düşünüldüğünde vizyon, örgütsel imajın oluşmasında önemli bir yere sahiptir (Haslam vd., 2003).

Bireylerin örgüte olan bağlılıkları ve özdeşleşmeleri örgütsel imaj sayesinde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel imajın olumlu yönde olması örgütün tercih edilmesine sebep olmakta, bireylerin örgütlerine bağlı olmalarını sağlamakta ve örgütün amaçlarını bireysel amaçları olarak görmelerine katkı sunmaktadır. Bu sayede bireyler daha çok çaba göstermektedir. Örgütsel kimlikle kimliklenmiş bir birey örgütsel imajla özdeşleşmekte ve davranışlarını buna göre şekillendirmektedir (Başyigit, 2006).

Örgütsel imajla ilgili açıklamalar dikkate alındığında, algılanan örgütsel kimlik ve anlamlandırılmış dış imaj kavramlarını da içine alan geniş bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Hatch ve Schultz (2002) kimliğin imaj ile etkileşim halinde bulunduğunu öne sürmektedir. Örgütsel kimlik örgüt kimliğini diğer bireylere aktarma yani etkileme görevini yerine getirmekte iken örgütsel imaj diğer unsurların örgüte yönelik sahip oldukları imajı örgüte geri yansıtmaktadır. Bu sebeple kimliğin ve imajın etkileşim halinde oldukları ifade edilebilir.

#### **2.1.1.4.4.Örgütsel Sosyalleşme**

Örgüte yeni katılan bir bireyin örgütün işleyişini, diğer bireylerle yapılan ortak çalışmalardaki davranış tarzını ve göreviyle ilgili teknik ve yöntemleri öğrenmesi örgütün verimliliği için büyük önem taşımaktadır. Örgüte yeni katılan bireylerin bu gibi bilgileri öğrenmesi ise örgütsel sosyalleşme ile mümkün olmaktadır (Fisher, 1986; Akt. Özkan, 2005). Sosyalleşme kavramı temelde öğrenme ile ilgilidir. Bireyin örgütsel işleyiş kavraması, kendinden beklenenleri anlamlandırması ve örgütsel yaşama uyum sağlaması süreciyle örgütsel sosyalleşmenin gerçekleştiği söylenebilir. Sosyalleşme bir anlamda bireyin örgütsel tutum ve davranışlara uyum sağlamasını öğrenme sürecidir (Balcı, 2003). Örgütsel sosyalleşme sayesinde birey örgüte dışarıdan bir gözle değil içeriden ve örgüte ait olarak bakmaktadır. Bireyin örgütteki diğer bireylerin bakış açısına sahip olmasını sağlayan bir değişim süreci olarak kabul edilmektedir (Balcı, 2003).

Örgütsel sosyalleşme bireyin, örgütün temel amaçlarını, bu amaçlara ulaşmada kullanılan araçları, görev ve sorumluluklarını ve örgütsel kimliği öğrenip içselleştirmesini sağlayan temel ilkelerin bütünüdür (Schein, 1983; Akt. Balcı, 2003). Örgütsel sosyalleşmeye bu açıdan bakıldığında örgütsel kimliğin ve örgüt kültürünün bireye kazandırılması süreci olduğunu söylemek mümkündür. Sosyalleşme



sürecinin başarılı olarak gerçekleştirilebilmesi için birey örgüt uyumunun sağlanması ve bireyin örgüt kimliği ve örgüt kültürünü içselleştirmesi gerekmektedir (Şişman, 2007).

Bireylerin örgüte uyumlarının sağlanması farklı boyutlarda gerçekleşmektedir. Balcı (2012)'nin aktardığına göre Taormina (1994) örgütsel sosyalleşmenin boyutlarını 4 şekilde açıklamaktadır:

- Yetiştirme: Yeni gelen bireyin örgütteki görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için gerekli olan bilgi ve becerilerin kazandırılmasıdır.
- Örgüte ilişkin anlayış düzeyi: Yetiştirme sürecinde edinilen bilgi ve becerilerin deneyimlerle desteklenerek bireyin görevini yerine getirmesinin de ötesinde örgüte yönelik anlayış geliştirmesidir. Bu sayede birey örgütü ve çevresel faktörleri anlamlandırabilmekte ve farklı bakış açıları geliştirebilmektedir (Bandura, 1979).
- İş arkadaşlarının desteği: Yeni gelen bireylerin sosyalleşmesi sürecinde diğer bireyler tarafından desteklenmesini ifade etmektedir. Bu bireyler sosyalleşme ajanları olarak tanımlanmaktadır (Louis, 1980).
- Geleceği ilişkin beklentiler: Yeni gelen bireyin örgüt içindeki kariyer beklentilerini açıklamaktadır. Bireyin geleceğe ilişkin beklentileri sosyalleşme sürecini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir.

Bunların yanı sıra sosyalleşme süreci farklı faktörler tarafından etkilenebilmektedir. Yeni gelen bireyin geçmiş deneyimleri örgütsel sosyalleşme sürecini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bireyin daha önce bulunduğu örgütlerdeki işleyiş yeni örgütteki işleyişten farklı yönde seyretmiş olabilir ve bu durum sosyalleşme sürecini yavaşlatabilmektedir (Özkan, 2005).

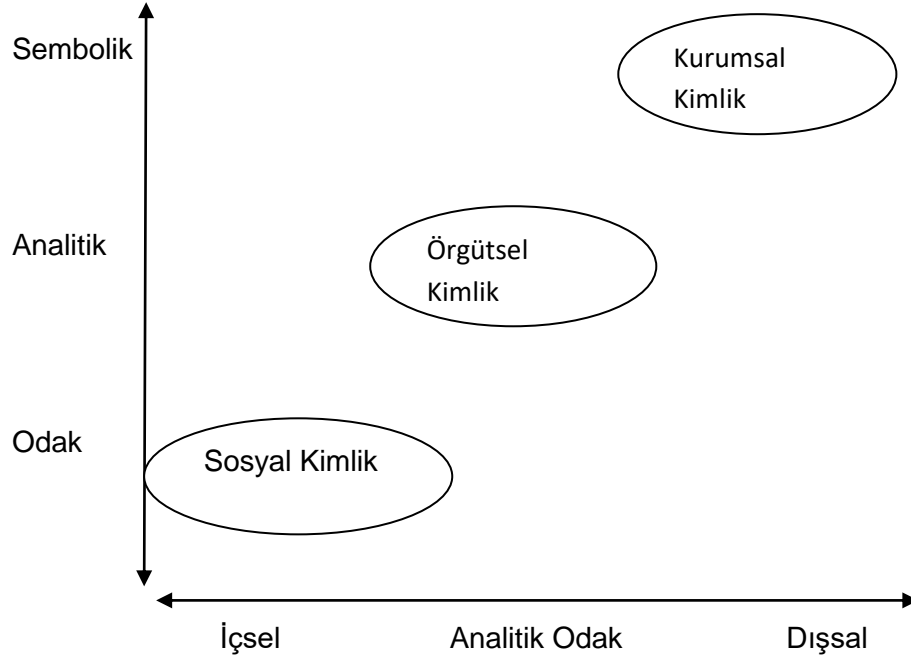
#### **2.1.1.4.5.Örgütsel Kimlik ve Kurumsal Kimlik İlişkisi**

İlk çağlardan beri kurumsal kimliğin var olduğu kabul edilmekle birlikte Sanayi Devrimi'nden sonra daha çok önem kazandığını söylemek mümkündür. Bu dönemde fabrikaların artışı hizmet ve malların daha hızlı ve kaliteli bir şekilde insanlara sunulmasını sağlamıştır. Zamanla insanlardaki beklentiler yükselmiş ve bunun neticesi olarak da üreticiler ve pazarlayıcılar arasında rekabet artmıştır. Rekabet ise beraberinde kurumsallaşmayı ve kurumsal kimliğin oluşmasını getirmiştir (Çelikbaş, 2013). Kurumsal kimlik, kurumun semboller, logolar, renkler ve

amblemle vasıtasıyla hedef kitleye sunulması olarak kabul edilmektedir (Hatch ve Schultz, 1997). Ancak kurumsal kimliğin sadece görsel ve işitsel unsurlardan oluştuğunu söylemek yeterli olmayacaktır. Bu unsurların dışında kurumsal iletişim, davranış ve felsefeyi de içinde barındırmaktadır (Talas, 2009). Bu sayede kurumun insanların gözündeki cazibesinin ve hatırdaki kalıcılığının yükseltildiği ifade edilebilir (Hatch ve Schultz, 1997). Kurumsal kimliğin rekabetin yüksek olduğu günümüzde kurumların hatırlanabilirliklerini, tercih edilme düzeylerini ve imajlarını arttırdığını söylemek mümkündür (Korkmaz, 2007).

Örgütsel kimlik en genel anlamıyla bireylerin ait oldukları örgütle ilgili duygu, düşünce ve tutumları olarak açıklanmaktadır. Örgütü diğerlerinden farklı kılan, bireyler tarafından içselleştirilmiş değer ve özelliklerin tamamı olarak kabul edilebilir (Hatch ve Schultz, 1997). Örgütsel kimlik daha çok sosyal bilimciler ve yönetimle ilgili araştırma yapan araştırmacılar tarafından incelenen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sayede örgütsel davranışların altında yatan duygu ve düşüncelerin belirlenmesi amaçlanmaktadır (Dutton vd., 1994). Kurumsal kimliğin ise daha çok pazarlama alanıyla ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilir. Kurumsal kimlik kuruluş felsefesini, hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmek için yapılması gerekenleri ortaya koymaktadır. Bu sayede hedeflenenlerin yapılabilmesi için gerekli planlar oluşturulabilmektedir. Kurumlar bu kimliğin tüm unsurlarını ve özelliklerini hedef kitleye sunmakta ve kendisine olan ilgiyi yükseltmeye çabalamaktadır. Kuruma olan rağbetin artması maddi ve manevi birtakım kazançlar sağlamaktadır (Okay, 2003).

Kurumsal kimlik üretim, tasarlama, satış ve iletişim ile ilgili bir kavram olarak nitelendirilebilmektedir. Kurumun kendisini ve ürettiklerini hedef kitleye sunmasıdır (Cornelissen, Haslam ve Balmer, 2007). Örgütsel kimlik ise dış çevreyle ilgilenmesinin yanı sıra daha çok örgüt içindeki bireylerle ve ilişkilerle ilgilenmektedir. Örgüt içindeki bireylerin algılamaları, bağlılıkları gibi konular örgütsel kimliğin temelini oluşturmaktadır (Brunninge, 2005). Cornelissen, Haslam ve Balmer (2007)'nin örgüt içerisindeki farklı kimlik yapılarının birbirlerine göre durumlarını ifade eden grafiği Şekil 3'te gösterilmektedir.



**Şekil 3. Sosyal, Örgütsel ve Kurumsal Kimlik Yapılarının Birbirlerine Göre Konumu**

Kaynak: Cornelissen J. P., Haslam, S. A., ve Balmer, J. M. (2007).

Bu açıdan düşünüldüğünde kurumsal kimliğin örgüt için istenilen ve olması için çaba harcanan bir kimlik türü yani “Biz kim olmak istiyoruz?” sorusuna cevap aradığını, örgütsel kimliğin ise örgütün mevcut kimliğini ortaya koyduğunu yani “Biz kimiz?” sorusuna cevap aradığını söylemek mümkündür (Çobanoğlu, 2008).

#### **2.1.1.4.6. Örgütsel Kimlik ve Kültür, Felsefe, Vatandaşlık, Özdeşleşme, Bağlılık İlişkisi**

Örgüt kimliği birçok başka kavramla yakın ilişkili ve iç içe bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramlardan örgüt kültürü, kimlik ile en yakın ilişkiye sahip kavram olarak öne çıkmaktadır. Örgüt kimliği ile örgüt kültürü çoğu zaman birbiriyle aynı anlamda kullanılan kavramlardır (Akgül, 2012). Örgüt kültürü ortak

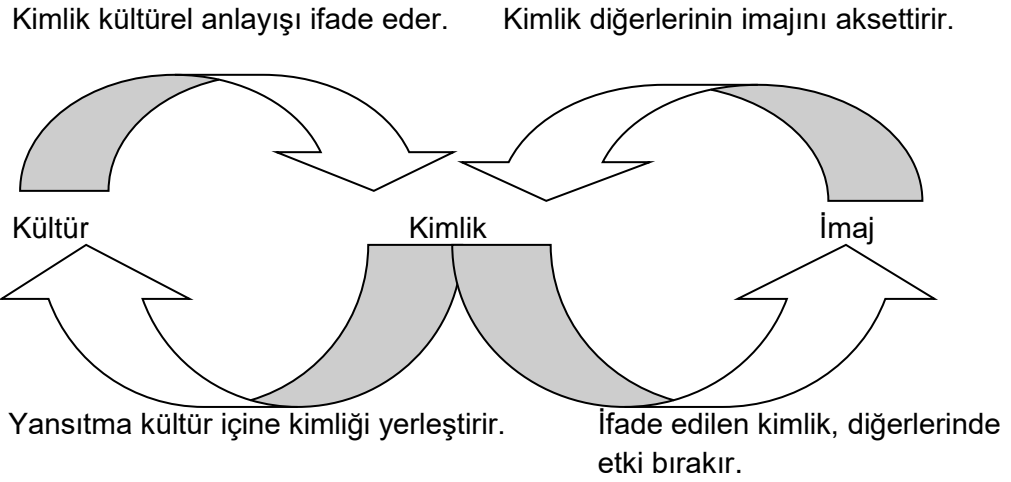
değer ve normlardan oluşmakta iken örgüt kimliği, örgütün kültürü göz önüne alınarak planlı bir şekilde oluşturulan özelliklerdir. Bu açıdan düşünüldüğünde örgüt kültürü bilinçsiz bir şekilde oluşabilmektedir (Cansu, 2006).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tüm tanımlara bakıldığında örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar bütünü olarak öne çıkmaktadır (Cansu, 2006). Schein (1985) örgüt kültürünü temel varsayımlar, temel değerler ve uygulamalar olmak üzere üç grup altında toplamıştır. Örgüt kültürü, bireylerin nasıl davranmaları ve düşünceleri konusunda bireylere sınırlar çizen hakim değer ve inanç bütünüdür (Güçlü, 2003). Örgüt kültürünün oluşmasındaki en önemli faktörlerden birisi örgüt kurucuları olarak ön plana çıkmaktadır. Çünkü örgüt kurulduğu zaman, duygu ve düşünceleri kısıtlayacak bir sistem veya kültür olmadığından, örgütün kültürünü büyük ölçüde örgüt kurucuları belirlemektedir (Terzi, 2000). Örgüt kültürünün oluşturulmasından sonraki aşama kültürün aktarılmasıdır. Örgüt içerisindeki bireylerin sosyalleşmeleri sürecinde hikayeler, semboller ve örgüt dili gibi faktörler sayesinde örgüt kültürü aktarılabilmektedir (Güçlü, 2003). Terzi (2005) örgüt kültürünü anlam örüntülerinin diğer üyelere ve nesillere aktarılması olarak açıklamaktadır. Bu anlam örüntüleri yazılı ve açık olabileceği gibi, sözlü veya kapalı biçimde de olabilir.

Örgüt kültürü bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve örgütün başarısını etkilemektedir (Terzi, 2005). Örgütün sınırlarını belirlemekte ve bu sayede örgütleri birbirlerinden ayrı kılan özellikleri ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü örgütsel sosyalleşmeyi sağlayan bir araçtır (Cansu, 2006). Örgüt içi ve örgüt dışı birçok işlevi yerine getirmektedir. Kültür sayesinde bireyler bir kimlik kazanmaktadırlar (Terzi, 2000). Örgüt kültürü bireylerin davranışlarını aynı değer ve inançlar üzerinde birleştirmekte, aynı zamanda bireylerin davranışları üzerinde denetim mekanizması olarak işlev görmektedir. Bu sayede örgütün bir bütün olmasını sağlar. Bireylerin örgüte ve birbirlerine olan bağlılıklarını güçlendirdiği ifade edilebilir. Kültür, örgüt içerisinde sosyalleşmeyi sağlamakta, örgüte yeni katılan bireylerin yetişmelerine ve gelişmelerine yardımcı olmaktadır (Şişman, 1994).

Örgütsel kimlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişki incelendiğinde bu iki kavramın birbirine çok yakın anlamlar taşıdığını söylemek mümkündür. Kimlik mi kültürün bir parçasıdır yoksa kültür mü kimliğin bir parçasıdır tartışması halen devam etmektedir. Tobin (2002)'e göre ayırt edici ve süreklilik özelliğine sahip olan kimlik, örgütün temel değer ve normlarının oluşmasına zemin oluşturmakta ve bu sayede kültüre katkı sağlamaktadır (Çobanoğlu, 2008). Hatch ve Schultz (2002) geliştirdikleri

modelde kültür ve kimliğin karşılıklı etkileşim içerisinde olduğunu ifade etmektedir. Bu modele göre kimlik, kültürün içerisinde var olan ve aynı zamanda kültürün dışı vurulmasında kendini gösteren bir vasıta olarak kabul edilmektedir. Örgüt üyeleri kültürü bir dayanak noktası olarak kullanarak kimliği değerlendirmektedir. Örgütsel kimlik, kültürü oluşturan geniş kapsamlı sürecin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Kültür, kimliğin oluşmasına imkan sağlayan geniş bir havuz olarak değerlendirilebilmektedir (Ağlargoç, 2011).



#### Şekil 4. Örgüt Kimliğinin Dinamikleri Modeli

Kaynak: Hatch, M.J. and Schultz, M. (1997).

Tamimi (2005)'e göre örgüt kültürünün üyeler tarafından içselleştirilmesi ve paylaşılması kimlik duygusunu da güçlendirmektedir. Kültürün bir yansıması olarak kabul edilebilen örgütsel kimlik üyelere şunları sağlar:

- Örgüt hakkında olumlu fikirler edinme ve düşünceler geliştirme,
- Örgüt içerisinde kendilerinin yerini ve değerini tanımlama,
- Yapılan işin daha ne kadar devam ettirilebileceğinin düşünülmesi için zaman sağlama,
- Örgüte uyum sağlama sürecinin sağlıklı bir şekilde geçirilmesi.

Bruningge (2005)'e göre kimlik ve kültür arasındaki en önemli ayırım kimliğin daha çok örgüt ile ilgilenmesi kültürün ise kapsam ve ilgi alanı olarak daha geniş bir yapıyı ifade etmesidir. Yine de bu iki kavram arasındaki farkın net bir şekilde ortaya koyulabilmesinin mümkün olmadığını belirtmekte ve önemli olan noktanın

araştırmacıların kültür ve kimlik kavramlarını sağlam temeller ve referans noktaları üzerinde Őekillendirerek kullanmaları olduğunu belirtmektedir.

Örgütsel kimliğin oluşması sürecinde katkı sağlayan en önemli unsurlardan birisi de örgütün felsefesidir. Felsefi düşünce, bireylerin veya örgütlerin inançlarını, davranışlarını, tutumlarını ve duygularını incelemek, araştırmak ve eleştirmek olarak kabul edilebilir (Akgül, 2012). Örgüt felsefesi, örgütün kendisi, içinde bulunduğu toplumu, dünyayı düşünmesi sonucunda ortaya koyduğu bilgi birikimlerinin bir bütünüdür (Kuşakçioğlu, 2003). Örgüt felsefesi örgüt için belirli standartlar getirmektedir. Davranışların ne zaman ödüllendirileceğini veya ne zaman cezalandırılacağını belirlemekte bu sayede örgütün yaşantısında belirli temel değerler oluşurmaktadır (Cansu, 2006).

Bir örgütün kendisine ve çevresine bakış açısının oluşmasını sağlayan örgüt felsefesi, örgütsel kimliğin oluşması için gerekli temel değerlerin bütünüdür. Bu sebeple örgüt kimliği örgüt felsefesine uygun biçimde oluşturulmalıdır (Kuşakçioğlu, 2003).

Örgütsel kimlikle yakın ilişki içerisinde olan bir diğer kavram da örgütsel vatandaşlıktır. Adams (1965)'in kuramına göre birey örgüte olan katkıları ile örgütün kendisine kattıklarını kıyaslar. Daha sonra diğer bireylerin kazançları ve çabaları ile kendi kazanç ve çabalarını kıyaslamakta ve bu kıyaslamalara göre içsel bir hesaplama yapmaktadır. Örgütün adil olup olmadığına karar verme süreci bu içsel hesaplamanın neticesinde ortaya çıkmaktadır. Eğer birey örgütün hakkaniyete uygun uygulamalara sahip olduğunu düşünürse örgüt için ekstra davranışlar geliştirmektedir. Bu ekstra davranışlar ve gönüllü çabalar örgütsel vatandaşlığın bir neticesi olarak göze çarpmaktadır (Arslantaş ve Pakdemir, 2007). Örgütsel vatandaşlığı içselleştirmiş birey kendisi ile rgt bir bütün olarak değerlendirmekte ve örgüte yönelik düşünceleri pozitif yönde gelişmektedir. Bu sayede birey, görev tanımı içinde olmasa da, fazla çalışma, arkadaşlarına yardım etme gibi davranışlar sergileyerek örgüte katkı sunmaktadır (Bulu, 2008).

Örgütsel vatandaşlık örgütün performansına da olumlu yönde katkı sağlamaktadır. etin (2004) rgtsel vatandaşlık davranışlarının örgüte ve bireye olan katkılarını şu Şekilde sıralamıştır:

- Bireyin ve örgütün amaçlarını ortak kılmakta dengeleyici bir unsurdur.
- Takım ruhunu oluşturur.
- Zamandan tasarruf sağlar.

- Örgüt içindeki iletişimi ve işbirliğini artırır.
- Bireylerin sorumluluk duygularını geliştirir ve örgütün performansını artırır.
- Bireylerin örgütün itibarını korumaları ve geliştirmeleri konusunda istekli olmalarını sağlar.

Örgüt ile birey arasındaki etkileşimin, bireyin örgüte yönelik tutum ve davranışlarını etkilediğini söylemek mümkündür. Söz konusu etkileşim süreciyle birey kendini örgüte ait hissetmekte, örgüt ise bireyin özdeşleşmesini sağlamak istemektedir (Ashforth ve Mael, 1989). Özdeşleşme örgütün performansını etkileyen önemli faktörlerden birisi olarak görüldüğü için örgütle ilgili araştırmalara sıklıkla konu olmaktadır. Özdeşleşmenin gerçekleşme sürecini anlayabilmenin performansın verimin artırılması açısından önemli olduğu ifade edilmektedir (Balci, 2012). Özdeşleşme, bireyin örgütsel kimlik ile bütünleşmesidir. Yani örgütsel kimlik özdeşleşmeye temel oluşturmaktadır. Özdeşleşme sayesinde örgütün amaç ve özellikleri ile bireyin amaç ve özellikleri kaynaşmaktadır (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994). Örgütsel kimlik “biz kimiz” sorusuna yanıt ararken özdeşleşme, her şart ve durumda birlikteliği ve örgüte ait olmayı ifade etmektedir (Ashforth ve Mael, 1989). Özdeşleşme sürecini yaşayan birey kendini örgüt içerisinde tanımlayabilmek için örgütsel kimliği kabul etmektedir. Örgüt ile birey arasında kimlik bütünleşmesi olmakta ve özdeşleşen bireyler örgütleri ile gurur duymaktadır (Balci, 2003). Kimlik kaynaklı özdeşleşme sağlayan bireyler ortak hedeflere yönelik çalışmalar gerçekleştirebilmektedir. Kimlik ve özdeşleşme bireylerin motivasyonlarına, işbirliklerine ve verimliliğe önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Tüzün, 2006).

Ashforth ve Mael (1989) yaptıkları araştırmada örgütsel özdeşleşme ile ilgili aşağıdaki bulguları elde etmişlerdir:

- Diğer örgütlerle karşılaştırma neticesinde birey örgütünü daha üstün algılıyorsa özdeşleşme ihtimali yükselmektedir.
- Bireylerin örgüt kimliğine yönelik algıları olumlu yönde ise özdeşleşme süreci de olumlu yönde ilerlemektedir.
- Birey açısından örgütün prestiji ve çekiciliği ne kadar yüksekse özdeşleşme potansiyeli de o kadar artmaktadır.
- Amaçların ortaklığı, ortak yaşantılar ve dışarıdan örgüte yönelen tehditlerin varlığı özdeşleşme sürecine olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

Bunların yanı sıra örgütün imajı da özdeşleşmeyi önemli ölçüde etkilemektedir. Olumlu imaj örgüt üyelerinin özdeşleşmelerini sağlamaktadır

(Başyiğit, 2006). Örgüt kimliğini içselleştirmek bireyin örgüte anlam kazandırmasını sağlamaktadır. Kimlik ve özdeşleşme kavramları ortak eylem, işbirliği ve motivasyon sağlamaktadır (Albert, Ashforth ve Dutton, 2000; Akt. Tüzün, 2006).

Örgüt üyelerinin çalıştıkları işlerden ve örgüt içerisindeki işleyişten memnuniyet derecesi çoğunlukla iletişimin kalitesine bağlı olmaktadır. Verimli bir iletişim bireyleri birbirine bağlamakta ve etkililiği arttırmaktadır (Başyiğit, 2006). İletişimin bu etkisi sayesinde örgüt üyelerinin örgütlerine olan bağlılıklarının da arttığını söylemek mümkündür. Bağlılık genel anlamda kendinden daha üst düzeyde görülen bir bireye veya örgüte karşı sorumlulukları yerine getirme anlamına gelen yüksek derecede bir duygudur (Balay, 2000). Örgütsel bağlılık örgüt psikolojisinde önemli bir yere sahip olmakta ve örgüt çıkarlarının bireysel çıkarların üstünde tutulması anlamına gelmektedir. Bağlılık neticesinde verimlilik ve doyum artmaktadır. Bütün bireyler belirli ihtiyaçlarını giderebilmek için bir örgüt içinde çalışmaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanması bireyler açısından motivasyonu artırıcı etkenler olarak kabul edilebilir. Bunların başında da paranın geldiğini söylemek mümkündür. Ancak can güvenliğinin tehlikede olduğu durumlarda para yeteri kadar motive edici bir unsur olamamaktadır. Bu gibi durumlarda sadece maddi unsurlar değil manevi unsurların da örgüt için önemli olduğu görülmektedir. Manevi unsurların başında da bağlılık gelmektedir. Bağlılık sayesinde çalışanlar gönüllü olarak eylemlerde bulunmaktadır (Başyiğit, 2006).

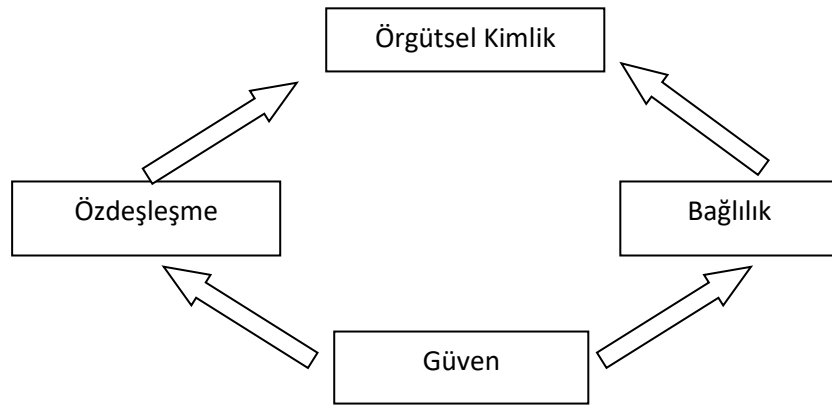
Örgütsel kimliği içselleştirmiş bireylerin bağlılıklarının da yüksek olacağını söylemek mümkündür. Örgütün amaçlarını kendi amaçları üstünde gören, kendini örgüt ile birlikte tanımlayan bireylerin bağlılıklarının da bu durumdan olumlu yönde etkileneceği ifade edilebilir. Bunun yanı sıra bağlılığın geliştiği bireylerde örgütsel kimliğin de içselleştirilmesi mümkün olmaktadır. Bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumu ve bireyin örgüt üyesi olmaktan gurur duyması duygusal bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Duygusal bağlılıkta gönüllülük ön plandadır. Eylemlerde örgüte adanma ve sadakat ise normatif bağlılık olarak isimlendirilir. Normatif bağlılık, örgüt içinde sosyalleşmeyi de içine alan bir kavramdır. Bu şekildeki birey ve örgüt arasındaki uyum örgütsel kimlik sürecini ortaya çıkarmaktadır (Wiener, 1982; Akt. Akgül, 2012).

Örgütsel kimliğin oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlayan tüm bu değişkenlerin dışında güven faktörünün de etkisinin göz ardı edilemeyeceğini söylemek mümkündür. Güven duygusal bir beceridir ve insan ilişkilerine dinamizm kazandırmaktadır. Örgütsel güven sayesinde bireylerin motivasyonları yükselir,



işbirlikleri artar, ortak vizyon geliştirilir ve etkili bir iletişim sağlanır (Arslan, 2009). Özdemir (2000)'e göre bu sayede örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmekte ve çevre ile uyumlu olabilmektedir. Bu tip örgütler etkili örgüt olarak isimlendirilmektedir. Etkili örgütlerin amaçları ve örgütsel yapısı diğer örgütlerden farklıdır. Amaç ve yapı dışında etkili örgütler zengin teknolojik imkanlarla ve materyallerde donatılmıştır (Baştepe, 2009).

Örgütsel kimlik ile ilgili değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini Puusa ve Tolvanen (2006) Şekil 5.'te göstermektedir.



**Şekil 5. Örgütsel Kimlik Ve Güven Arasındaki İlişki**

Kaynak: Puusa, A. ve Tolvanen, U. (2006).

Günümüzde örgütler, çevresel ve içsel faktörlerin etkisiyle gerçekleşen gelişim ve değişimlerin neticesinde, örgüt üyeleriyle psikolojik bağ kurmanın önemini anlamaktadır. Örgütü, bireylerin benliklerinin bir parçası haline getirmek ve örgüt gurur duymalarını sağlamak örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde ve başarılı olarak kabul edilebilmesinde önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır (İşcan, 2006).

#### **2.1.1.5. Örgütsel Kimlik Yaklaşımları**

Örgütsel kimlikle ilgili çeşitli araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalar neticesinde ortaya koyulan 3 yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar işlevselci, yorumsamacı ve postmodern yaklaşımlardır. Bu bölümde yaklaşımlar incelenecek ve daha sonra bu yaklaşımların karşılaştırmalı analizi yapılmaya çalışılacaktır.

### **2.1.1.5.1.İşlevselci Yaklaşım**

İşlevselci yaklaşımda örgütsel kimliğe nesnel ve gerçekçi bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Bu yaklaşımla ilgili araştırmalarda genellemeler yapılabilmesi ve örgütsel kimlikle diğer değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi en önemli amaçlar olmaktadır. Örgütsel kimlikle ilgili araştırmaların artması sayesinde bu alandaki bilgi birikiminin artması beklenmekte ve sağlık, ekonomi gibi diğer alanlarda da uygulanabilirliğinin artacağı savunulmaktadır (Gioia, 1998; Akt. Ağlargoöz, 2011).

### **2.1.1.5.2.Yorumsamacı Yaklaşım**

Örgütsel kimlikle ilgili bireylerin var olan algılarının belirlenmesi ve daha sonra elde edilen verilerin yorumlanması şeklindeki yaklaşım yorumsamacı yaklaşım olarak isimlendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütsel kimlik bireylerin zihninde yer alan simgelerin ve deneyimlerin bir bütünüdür. Bireyler örgütsel kimliği hem etkilemekte hem de örgütsel kimlikten etkilenmektedir (Alvesson ve Empson, 2008). Bu yaklaşımın temeli, örgütsel kimliğin çeşitli boyutlarıyla betimlenmesidir (Gioia, 1998; Akt. Ağlargoöz, 2011).

### **2.1.1.5.3.Postmodern Yaklaşım**

Postmodernist yaklaşıma göre bireyler kendilerini şekillendiren ve yönlendiren büyük sistemin etkisi altındadır. Bu sistemlerin en belirgin olanı ise örgütler olarak kabul edilmektedir. Örgütlerin çok karmaşık ve belirsiz yapılar olduğu bu nedenle postmodern araştırmalara uygun oldukları ifade edilmektedir. Örgütün bu karmaşık ve çarpık yapısının parçalanarak analiz edilmesini ve örgüt gerçeklerinin ortaya çıkarılmasının gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu amaçlara ulaşmak için kullanılması gereken en önemli aracın ise örgütsel kimlik olduğu belirtilmektedir (Gioia, 1998; Akt. Ağlargoöz, 2011).

#### **2.1.1.5.4. İşlevselci, Yorumsamacı, Postmodern: Karşılaştırmalı Analiz**

İşlevselciler örgütsel kimliğin nesnel bir yapı olduğunu öne sürmektedir. Yorumsamacılara göre ise örgütsel kimlik bireylerin zihinlerinde var olan öznel bir süreçtir. Postmodernistler ise örgütsel kimliğin oluşum süreci gibi bir durum olmadığını ileri sürmektedir (Brunninge, 2005). Bireyler biz kimiz sorusunun cevabını zihinsel bir şema olarak oluşturmakta, zamanla bu şema kurumsallaşmakta ve bireyin çevresini ve kendini anlamlandırma sürecini etkilemektedir (Gioia ve Thomas, 1996).

Brunninge (2005)'ye göre örgütsel kimliğin nesnel olduğunu ifade eden işlevselci yaklaşımın temel problemi, kimlik oluşum sürecini somut delillerle gösterememesidir. Bu durumda yorumsamacı yaklaşımın ağırlık kazandığı söylenebilir. Ancak hiçbir şeyin yoktan var edilemeyeceği kabul edildiği takdirde yorumsamacı yaklaşımın da örgütsel kimliğin oluşumunu tam olarak açıklayamadığı görülmektedir. Bu nedenle tamamen işlevselci veya tamamen yorumsamacı yaklaşımları benimsemenin hatalı olacağını söylemek mümkündür.

Örgütsel kimliğin tek bir yapı mı yoksa farklı yapıların bir araya gelerek oluşturduğu çoklu bir yapı mı olduğu konusu da örgütsel kimlik yaklaşımları açısından tartışmalı bir konudur. İşlevselciler örgütsel kimliğin homojen ve tekli bir yapı olduğunu, yorumsamacılar ise kimliğin çoklu ve heterojen olduğunu savunmaktadır. Postmodernistler ise bunlardan daha açık ifadeler kullanmışlar ve örgütsel kimliğin parçalı, belirsiz ve çoklu yapıda olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu açıdan düşünüldüğünde postmodernistlere göre örgütsel kimlik herhangi bir ayrıcalığa sahip değildir (Brunninge, 2005).

#### **2.1.1.6. Tekli ve Çoklu Örgütsel Kimlik Yapısı**

Bu başlık altında örgütsel kimlik yapısı 3 alt başlık halinde incelenmektedir. Bunlar ideografik ve holografik yapı, yuvalanmış ve enlemsel yapı ve de çoklu kimlik yapısıdır.

### **2.1.1.6.1. İdeografik ve Holografik Örgütsel Kimlik Yapısı**

Ağlargoç (2011)'in aktardığına göre, Albert ve Whetten (1985) örgütsel kimlik yapısının ve tanımının tam ve kesin bir şekilde açıklanamıyor olmasını 4 temel nedene dayandırmaktadır. İlk olarak tanımın belirli ve bir tane olması neticesinde örgütsel kimlik tekdüze bir hale gelebilir. Bu durum da örgütsel kimliğin sürekli gelişmesini engelleyebilir. İkinci neden örgütlerin sahip oldukları karmaşık yapılarıdır. Karmaşık yapı, kimliğin tanımını yapmayı zorlaştırmaktadır. Üçüncü neden, yapılan bir tanımın zaman içerisinde geçerliliğini yitirme ihtimalidir. Son neden ise örgütsel kimliğin zihinlerde oluşan öznel bir yapı olması ve bunun nesnel tanımlamalarla açıklanmasının zorluğudur. Bunların yanı sıra bazı örgütlerde farklı kimlikler bir arada bulunabilir. Melez olarak adlandırılan bu durumda, bir arada bulunması zor olan farklı kimlikler örgüt içerisinde aynı anda bulunmaktadır. Melez örgütlerde farklı kimlikler kendini iki şekilde gösterebilir. Eğer farklı kimlikler örgütün tamamına yayılmış ve her bileşeninde aynı şekilde görülüyorsa buna holografik örgütsel kimlik yapısı adı verilmektedir. Eğer örgütün farklı bileşenlerinde farklı kimlikler kendini gösteriyorsa ideografik örgütsel kimlik yapısı olduğu ifade edilmektedir. İdeografik ve holografik yapıya sahip örgütlerin çevreye uyumları da farklı olmaktadır. İdeografik örgütlerde her birimde farklı bir kimliğin olduğu düşünüldüğünde, farklı alanlarda uzmanlaşmanın holografik örgütlere göre yüksek olacağı söylenebilmektedir. Ancak holografik örgütlerin ise, toplu ve bir bütün olarak eylemlerini gerçekleştirme ve manevra yapma konusunda ideografik örgütlerden üstün olduklarını söylemek mümkündür (Joshi, 2008; Akt. Ağlargoç, 2011).

### **2.1.1.6.2. Yuvalanmış ve Enlemsel Örgütsel Kimlik Yapısı**

Yuvalanmış kimliklerde neden-sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Kimliğin sürekli gelişimi söz konusudur. Bir kimlik kendinden sonraki için başlangıç noktası ve neden, kendinden önceki içinse neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Enlemsel kimliklerde ise farklı bölümlerin ve seviyelerin birbirine bağlanması söz konusudur. Yuvalanmış kimlikler genellikle biçimseldir. Enlemsel kimlikler ise hem biçimsel hem biçimsel olmayan şekillerde oluşabilmektedir. Biçimsel yolla oluşan enlemsel kimliklere sendikalar örnek olarak verilebilirken biçimsel olmayan enlemsel kimliklere ise aile ve arkadaş grubu örnek gösterilebilir (Ashforth ve Johnson; Akt. Ağlargoç, 2011)

### **2.1.1.6.3. Çoklu Örgütsel Kimlik Yönetimi**

Çoklu kimlik yapısının örgüt için farklı yararlı bulunmaktadır. Bu tip örgütlerin değişik beklentileri karşılama ve farklı durumlara uyum sağlama becerilerinin yüksek olduğu söylenebilmektedir. Bunun yanı sıra çoklu kimliğin bazı zararları da bulunmaktadır. Duruma ve şartlara göre farklı rollere bürünmek durumunda kalan örgütte rol karmaşası ortaya çıkabilmekte ve örgütün dengesi bozulabilmektedir. Örgütsel kimliğin bu çoklu yapısının farkında olunması ve iyi yönetilmesi neticesinde zararlar en aza indirgenebilmekte ve örgütsel verimlilik ve etkililik üst düzeye çıkarılabilmektedir (Pratt ve Foreman, 2000; Akt. Ağlargoöz, 2011).

### **2.1.1.7. Örgütsel Kimliklenme**

Sosyal kimlik kuramı, kimliklenme kavramını gruba ait olma hissi ve grup üyeleriyle bir bütün olma düşüncesi olarak açıklamaktadır. Kimliklenme, bireyin örgüt içinde kendisini yalnız hissetmemesidir. Bireyin örgüt içinde işlevsel bir yere sahip olduğunu düşünmesi, başarılı ve istenilen bir kimse olduğunu hissetmesi oldukça önemli olmaktadır. Bu sayede birey kendisiyle ve örgütüyle gurur duymaktadır. Yönetici ve liderlerin örgütün işleyişiyle ilgili bireylere danışması, kimliklenmeyi daha da arttırmaktadır (Jones, 2007; Akt. Gülşen, 2010). Örgütsel kimlikle kimliklenmiş bir kişi kendisini örgüt ile bütünleşmiş olarak düşünmektedir (Ashford ve Mael, 1989). Bu sayede örgütün amaçlarını ve başarısını kişisel amaç ve başarısı olarak görmektedir (Van Dick, 2004).

Bireylerin önem verdikleri bireylerin özelliklerine sahip olabilmek için kimliklenme sürecini yaşadıklarını söylemek mümkündür. Bunun yanı sıra örgüt içinde ödüllendirilmek veya ceza almamak için de kimliklenme yaşanabilmektedir (Gülşen, 2010). Bu açıdan düşünüldüğünde kimliklenme, kimliğin oluşması, bozulması, şekillenmesi ve değişmesi aşamalarını kapsamaktadır (Whetten ve Godfrey, 1998; Akt. Gülşen, 2010).

### **2.1.1.7.1. Örgütsel Kimliklenme ve Stockholm Sendromu**

1973 yılında İsveç'in Stockholm kentinde gerçekleşen bir banka soygununda, soyguncular dört kişiyi rehin almışlar ve bir hafta boyunca rehin tutmuşlardır. Bu süre zarfında rehinelere ilginç bir şekilde polisle değil kendilerini rehin alan soyguncularla duygusal bir bağ kurmuşlar ve onlara sadakat göstermişlerdir. Bu olay sosyal bilimler alan yazınına Stockholm Sendromu olarak geçmiştir. Bu sendromun örgütlere yansması düşünüldüğünde, bireyler kendilerine yapılan haksızlıkları örgütün amaçları doğrultusunda değerlendirmekte ve tepkisiz kalmaktadır. Örgüt amaçlarını ve değerlerini benimseyen birey olumsuz şartları ve uygulamaları kabullenmektedir. Bir diğer nokta ise bireylerin yöneticilerle kurdukları bağıdır. Kendisinin yönetici olması durumunda da aynı davranışları göstereceğini düşünen birey, haksız ve olumsuz davranışların örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olduğunu kabullenmektedir. Bu sayede bireyin kimliklenmesinin güçlendiğini söylemek mümkündür (Gülşen, 2010).

### **2.1.1.7.2. Örgütsel Kimliklenme Modelleri**

Örgütsel kimliklenme modelleri Hatch ve Schultz modeli, özdeşleşme modeli ve kimliklenmede liderin etkisi şeklinde 3 gruba ayrılarak incelenebilmektedir.

#### **2.1.1.7.2.1. Hatch ve Schultz Modeli**

Hatch ve Schultz (2002) örgütsel kimliğin, kültür ve imaj çerçevesi içinde açıklanmasını savunmaktadır. Bu modelde de kimliklenme, kültür ve imaj ile ilişkili dört süreç halinde ifade edilmektedir. Örgütsel Kimliklenme Dinamikleri adı verilen bu dört süreç aşağıdaki gibidir:

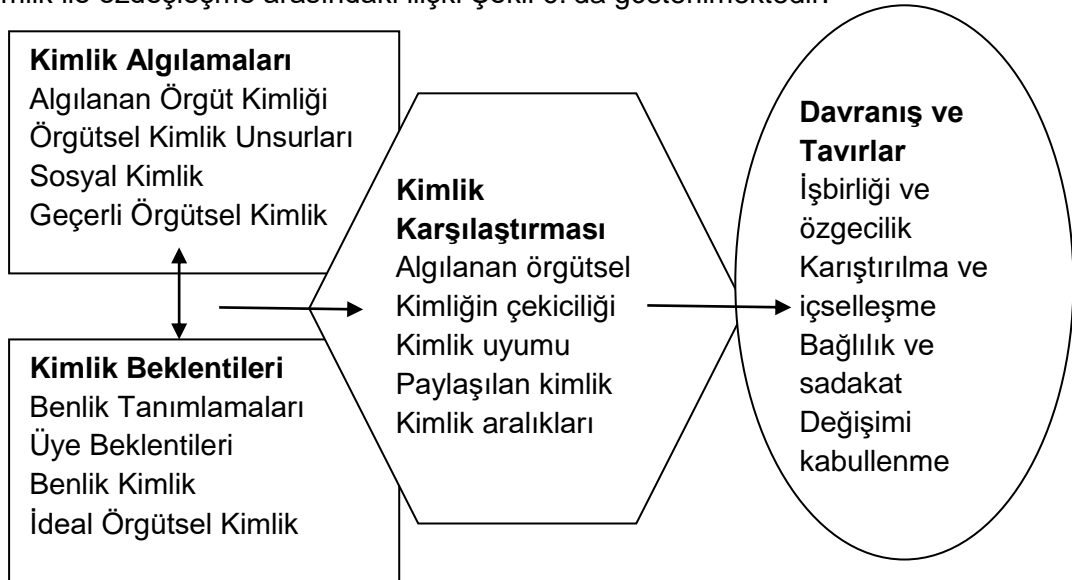
- 1) Mirroring (İkizleme): Diğerlerinin imajında kimliğin ikizlenmesidir.
- 2) Reflecting (Yansıtma): Kültür ile kimliğin bütünleşmesidir.
- 3) Expressing (Açıklama): Kültürün, kimlik sayesinde varlığını ortaya koymasıdır.
- 4) Impressing (Etkileme): Kimliğin diğerlerini etkileme sürecidir.

Hatch ve Schultz (2002)'a göre imaj kimlikte ikizlenir ve bunun neticesinde kültüre yansır. Yansıma süreci sayesinde kültür ile kimlik arasında derin bir bağ oluşur ve kimlik gelişir. Örgüt logosu veya semboller kültürün kimliğe yansıması olarak görülmektedir. Hatch ve Schultz (2002), bu dört sürecin kimliği oluşturduğunu ve kültür ve imajla olan bağına ortaya koyduğunu ifade etmektedir.

Dutton ve Dukerich (1991) de diğerlerinin duygu ve düşüncelerinin kimliği ikizleme yoluyla etkilediğini savunmaktadır. Bu sayede bireylerin, diğerlerinin örgüt ile ilgili düşüncelerini yönlendirebilmek için motive olacaklarını belirtmektedir.

### 2.1.1.7.2.2. Algılanan Örgütsel Kimliklenme ve Özdeşleşme Modeli

Dutton, Dukerich ve Harquail (1994) algılanan örgütsel kimliği, örgüt üyelerinin kimliğin ne olduğu ile ilgili öznel düşünceleri olarak açıklamaktadır. Bireylerin, örgüt kimliğinin farklı ve paylaşılmış olduğuna inanmaları halinde örgüt kimliğine uygun davranacaklarını savunmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ise bireyin benliğini örgüt kimliği ile açıklaması olarak kabul edilmektedir. Özdeşleşmeyi belirleyen en önemli unsur olarak da kimlik ile ilgili algılamalardır (Haslam, Postmes ve Ellemers, 2003). Bu açıdan düşünüldüğünde algılanan örgütsel kimlik ile özdeşleşme arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994). Algılanan örgütsel kimlik ile özdeşleşme arasındaki ilişki Şekil 6.'da gösterilmektedir.



**Şekil 6. Algılanan Örgütsel Kimlik-Örgütsel Özdeşleşme Birleşik İlişkisi**

Kaynak: Foreman, P. ve Whetten, D. (2002).

Örgütsel kimliklenme örgüt üyelerinin yorumlamasına açık bir kavramdır. Bu modelde de görüldüğü gibi kimliklenme ve özdeşleşme birbirine bağlı unsurlardır (Gülşen, 2010).

### **2.1.1.7.2.3. Kimliklenmede Liderin Önemi**

Bass ve arkadaşları liderlikle ilgili yaptıkları çalışmada liderliği önce 6 boyut halinde incelemişler daha sonraki çalışmalarında ise iki başlığa indirgemişlerdir. Bunlar dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderliktir (Arslantaş ve Pakdemir, 2007).

Dönüştürücü liderler bireylerin, örgütsel amaçları benimsemelerini sağlamayı ve bu sayede etkililik ve verimliliklerini arttırmayı amaçlamaktadır. Dönüştürücü liderlik sayesinde bireyler örgütle özdeşleşerek değişmekte ve dönüşmektedir (İşcan, 2006). Dönüşüm sürecinde ise bireylerin örgüt kimliği ile kimliklendiklerini söylemek mümkündür.

Etkileşimci liderlikte ise bireylerin görevleri ve işleri belirginleştirilmekte ve ödül-ceza sistemi benimsenmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde etkileşimci liderliğin dış etkenlere dayandığı söylenebilir (Gülşen, 2010). Etkileşimci liderliğin gereklilikleri yerine getirildiğinde kimliklenmeyi arttıracacağı, aksi durumlarda kimliklenmeyi ve özdeşleşmeyi olumsuz yönde etkileyeceği ifade edilebilmektedir.

### **2.1.1.8. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Kimlik Oluşturma**

Okulların örgütsel kimlik oluşturmaları öğretmenlerin birbirlerine samimi davranmaları, okul amaçlarını bilmeleri ve içselleştirmeleri, okulun işleyişi ile ilgili alınan kararlara katılmaları, sorumluluk almaları ve kendilerini geliştirmeleri sayesinde olmaktadır (Altun, 2001). Okullarda kimliğin oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlayan önemli unsurlardan birisi de güvendir. Okul ortamını meydana getiren öğretmen, idareci, veli, hizmetli gibi unsurların arasındaki karşılıklı güven okulun etkililik ve verimliliğini arttırmaktadır. Okulda amaçlar, hedefler ve görevler açıkça belirlenmeli ve iletişim kanalları sürekli açık olmalıdır (Arslan, 2009). Bunların tamamı örgüt içindeki sosyalleşmeyi arttırmakta ve kimlik oluşum sürecine katkı sağlamaktadır (Özkan, 2005).



### 2.1.1.9. Örgütsel Kimliğe Eleştirel Yaklaşım

Örgütsel kimliğe yönelik eleştirilerin temeli kimliğin tanımının değişim ile çelişen yanları olarak görülmektedir. Gioia, Schultz ve Corley (2000) örgütsel kimliğin dış etkenlerle değişebileceğini savunmaktadır. Uzun dönemli düşünüldüğünde kimliğin yapısını koruması gerektiğini kısa vadede ise değişen ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde esnek olması gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle kimliğin “uyumcu dengesiz” bir yapıda olması gerektiğini ifade etmektedir.

### 2.1.2. Örgütsel Sağlık Kavramı

Yönetim ile ilgili ilk çalışmalar Taylor tarafından yapılmış, Fayol ve Weber’in katkılarıyla da klasik yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Ancak klasik yönetim anlayışında sadece üretim, örgüt yapısı ve süreçler dikkate alınmış, bireylerin duygu, düşünce ve kişilik yapıları göz ardı edilmiştir (Bursalıoğlu, 2010). Daha sonra yapılan Hawthorne çalışmaları ile bireylerin duygu ve düşüncelerine önem verilmiş ve örgüt içindeki informal grupların varlığı kabul edilmiştir (Ardıç ve Polatçı, 2007). Örgüt içindeki bireylerin davranışlarını ve bunların nedenlerini inceleyen örgütsel davranış disiplini zamanla örgütsel bağlılık, örgütsel etkileşim, örgüt kültürü gibi kavramlarla birlikte kullanılmaya başlanan örgüt sağlığı kavramını ön plana çıkarmıştır (Aytaç, 2003).

Sağlık kavramı daha çok canlılarla ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmakta, canlının gelişmesini, değişmesini, çevreye uyum sağlamasını, hastalıklardan uzak kalarak yaşamını devam ettirmesini anlatmaktadır (Karakuş, 2008). Örgütsel yapılara verilen önemin artmasıyla beraber sağlık sadece canlılar için değil örgütler için de kullanılmaya başlanmıştır. Yaşamın en önemli parçalarından birisi olarak kabul edilen örgütlerin sürekli değişim ve gelişim ihtiyacı içerisinde olduklarını ve bu sayede yaşamlarını devam ettirebildiklerini söylemek mümkündür. Örgütlerde bireylerin durağan olmayan ve değişime meyilli yapısı örgüt yönetiminde ve işleyişinde de değişimi gerekli kılmaktadır. Bu sebeple örgütler hedeflerini ve amaçlarını bireylere göre belirlemek durumunda kalmaktadır (Zencirci, 2015). Örgütler bu değişim ve gelişimi en az maliyet ve enerjiyle gerçekleştirmek

istemektedir. Bunu yapabilmelerinin ise örgütlerin etkililiklerinin ve yaratıcılıklarının geliştirilmesine bağlı olduğu ifade edilebilir. Bu açıdan düşünüldüğünde bireyler arasındaki ilişkiler, etkileşim, işbirliği yani örgütün sağlığı ön plana çıkmaktadır. Her örgütün kendine has sorunları bulunmaktadır. Önemli olan değişim ve gelişim sürecinde sorunların net bir şekilde belirlenmesi ona göre çözüm önerileri geliştirilmesidir. Kendi sorunlarına yönelik çözüm önerileri geliştirebilen örgütler sağlıklı, sorunlarını aşamayan örgütler ise sağlıksız olarak nitelenmektedir (Gürkan, 2006). Örgüt sağlığının istenilen düzeyde olmamasının örgütün başarısını olumsuz etkilediğini, bireylerin motivasyonlarını ve güdülenmelerini düşürdüğünü söylemek yanlış olmayacaktır.

Örgütün etkililik ve verimliliği ile ilgili olan örgütsel sağlık, bugüne kadar gerekli önem verilmemiş olmasına rağmen yeni bir kavram değildir. Miles (1969) okullardaki örgütsel sağlığa yönelik yaptığı çalışmayla örgütsel sağlık kavramını alan yazına katmıştır. Günümüzde örgüt sağlığı iş dünyası için büyük önem arz etmektedir. Ancak sadece şirketler düzeyinde değil toplumu etkileyen bütün örgütlerde sağlık ön plana çıkmaktadır. Çünkü sağlıklı örgütlerle iletişim halinde olan toplumların daha mutlu ve huzurlu olduğunu söylemek mümkündür (Schuyler, 2004). Sağlıklı örgütlerde yöneticiler ve işgörenlerin iş tanımları bellidir ve görevlerini istekli bir şekilde yapmaktadırlar. Bu tip örgütlerde işleyişle ilgili süreçlere, kararlara ve denetlemeye katılım bulunduğundan örgüte ve değerlerine bağlılık bulunmaktadır. Sağlıklı örgütlerde etkileşim ve iletişim üst düzeyde olmakta bu sayede bireylerin tatmini sağlanmaktadır (Tutar, 2010). Bireylerin işe zorla geldikleri, örgütsel etkinliklere zorunluluktan katıldıkları örgütlerde kimlik, bağlılık ve adanmışlığın zayıf olduğu ifade edilebilir. Bu tip örgütlerin etkililik ve verimliliği düşük olacağından iş yaparken sarf edilecek enerji ve maliyet de yüksek olacaktır. Ancak bağlılık ve adanmışlık içerisinde iş yapan bireylerin olduğu örgütlerde verimlilik yüksek olacak ve maliyet düşük olacaktır. Bu açıdan düşünüldüğünde sağlıklı örgütlerin sağlıksız örgütlere göre her anlamda daha avantajlı olacağını söylemek mümkündür.

Sağlık ile ilgili çalışmaların temel amacı mevcut olanı belirlemenin yanı sıra ihtiyaç duyulan gelişim ve değişim planlarını da oluşturmaktır (Tarter, Hoy ve Kottkamp, 1990; Akt. Polatçı, Ardiç ve Kaya, 2008). Örgüt sağlığının belirlenmesi ile örgütün kapasitesi belirlenir ve bunun geliştirilmesi için bir plan hazırlanır (Cicchelli, 1975). Aynı zamanda örgüt içindeki bireylerin öğrenmeleri ve gelişimleri sağlanarak bireysel gelişim sağlanmaktadır (Dive, 2002).

Örgüt sağlığı zamana göre farklılık gösterebilmektedir. Sağlıklı olarak nitelendirilen örgütler kısa vadeli sorunlarla başa çıkmada başarısız olabilirken, sağlıksız örgütler de zaman zaman sorunların çözümünde etkililik gösterebilmektedir. Burada önemli olan nokta genel ve uzun vadeli durumlardır. Bir örgüt uzun dönem göz önüne alındığında sorunlarıyla yeteri kadar başa çıkabiliyor ve gelişim ve değişimini sürekli olarak sağlayabiliyorsa sağlıklıdır denilebilir. Bu anlamda kısa dönemde etkisiz örgütleri sağlıksız veya kısa dönemde etkili örgütleri sağlıklı olarak nitelendirmek uygun olmamaktadır (Çoban, 2007).

Örgüt sağlığıyla ilgili çalışmaların öncelikle genel düzeyde başladığını daha sonralarda ise farklı disiplinlerde özel olarak incelendiğini söylemek mümkündür. Başlarda işletme ve üretim odaklı örgütler için kullanılan bu kavram zamanla sağlık, eğitim, yönetim gibi alanlarda da ön plana çıkmıştır. Korkmaz (2007)'a göre örgüt sağlığı eğitim alanında iki sebepten dolayı kullanılmıştır. İlki öğretmen, öğrenci, yönetici ve veli arasındaki sosyal etkileşimi ve ilişkileri ortaya koyması, ikincisi verimliliği yüksek okulların sağlıklı olarak nitelendirilebilecek özelliklere sahip olmasıdır. Ayrıca eğitimciler örgüt sağlığını okulun kültürü, kimliği ve ikliminin yansımaları olarak kabul etmiş ve işçi-işveren ilişkisini de öğretmen-yönetici-veli-öğrenci olarak uyarlamıştır (Tsui ve Cheng, 1999; Akt. Ardic ve Polatçı, 2007).

Her alanda meydana gelen hızlı değişim ve gelişim süreci hem eğitim örgütlerini değişime mecbur etmekte hem de ihtiyaçlara cevap verme kapasitelerini geliştirmeye zorlamaktadır. Tam olarak bu noktada okulların değişim ve gelişim süreçlerinde örgütsel sağlık önemli bir konumda bulunmaktadır. Sağlık, okulun psikolojik, sosyal ve kültürel düzeyini ortaya koymaktadır. Değişim ve gelişim sürecinden önce okul sağlığının düzeyi belirlenirse hangi alanlarda iyileştirmelerin yapılması gerektiğine daha işlevsel ve somut cevaplar bulunabilir (Buluç, 2008). Toplum ve kendine faydalı ve sağlıklı bireyler yetiştirmek için öncelikle okulların sağlıklı olması gerekmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus okulun sağlığını etkileyen iç ve dış faktörleri iyi belirleyebilmektir. Toplum, diğer örgütler, politika ve bürokrasi gibi dış faktörler ile okulun kültürü, bireylerin yapısı, bağlılık gibi iç faktörler okul sağlığını etkilemektedir (Karaman ve Akıl, 2014). Tüm bu iç ve dış faktörler zaman zaman okulda çatışmalara sebep olabilmektedir. Sağlıklı okullar çatışma sürecini dahi kendisi için olumlu sonuçlara dönüştürebilmektedir. Bu okullarda karşılıklı saygı, hoşgörü ve güven bulunmakta ve sorunların çözümünde işbirliği yapılmaktadır (Başaran, 1999). Bu açıdan düşünüldüğünde çatışmaların her zaman okula zarar vereceğini söylemek mümkün gözükmemektedir. Eren (1996)'e göre çatışma süreci iyi yönetildiğinde;

- 1) Taraflar sonuçta yaratıcılıklarını ortaya koyup özgün fikirler oluşturabilirler.
- 2) Araştırma yaparak kişisel gelişimlerine katkı sağlayabilirler.
- 3) Çatışmaya sebep olan durum çözüme kavuşarak örgütün enerjisi artabilir.
- 4) Bireyler duygu ve düşüncelerini açıklayarak yönetime katılabilirler.

Okullar, performans değerlendirme, sınav sistemi, yönetici ataması gibi birçok konuda büyük ve köklü değişimler yaşamaktadır. Bu değişim sürecinde dahi öğrenci ve toplumun ihtiyaçlarına yönelik çalışmalar yapma zorunluluğu bulunmaktadır. Hem değişim yaşamak hem ihtiyaçlara karşılık vermek okulların sağlığını olumsuz etkileyebilmektedir (Korkmaz, 2005). Okulun bu durumu sağlıklı bir şekilde atlatabilmesi için amaçlarını ve hedeflerini net bir şekilde ortaya koyması, çevreye ve topluma uyum sağlaması ve bir bütün halinde harekete geçmesi gerektiği ifade edilebilmektedir. Hoy ve Hannum (1997)'a göre de okullar bu süreçleri aşarken üç düzeyden yararlanmaktadır. Öğretmenler arasındaki olumlu iletişim ve okulun akademik başarısı teknik düzeyi, öğretmen-müdür iletişimi ve koordinasyon yönetsel düzeyi ve okul-toplum ilişkisi kurumsal düzeyi anlatmaktadır. Okulların sağlıklı olabilmesi ve kendinden beklenenleri yerine getirebilmesi için yöneticinin kendinden beklenenleri yerine getirebilmesi gerekmektedir. Müdürün yönetim faaliyetlerinde adil ve etik davranması sağlıklı olumlu etkileyen faktörlerden kabul edilmektedir (Taneri, 2011).

Okulu bir sistem olarak kabul eden çağdaş eğitim sistemine göre okul yaşamı çevreden ve toplumdan ayrıştırılmış bir ortam değil hayatın içinde olan bir alandır. Bu durumda öğretmenin eğitim öğretim faaliyetlerinde iç ve dış faktörleri etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir (Aydın, 2013). Değişim sürecini başarıyla geçirmek ve okul sağlığı hakkında farkındalık oluşturmak için öğretmenlere yönelik çalışmalar yapılabilmektedir. Öğretmenlerin okul sağlığı ile ilgili algılarının belirlenmesi ile okulun kapasitesi de belirlenmiş olacaktır. Okulların örgüt sağlığı ile ilgili çalışmaları ulusal düzeydeki eğitim öğretim faaliyetlerine de olumlu katkılar sunabilmektedir (Recepoğlu ve Özdemir, 2014). Öğretmenlere yönelik sağlık ile ilgili çalışmaların sonuçları müdürlerle paylaşarak yönetim faaliyetlerine katkı sağlanabilir ve diğer okullarla kıyaslama imkanı verebilir.

### 2.1.2.1. Örgüt Sağlığıyla İlgili Tanımlar

Örgütler için sağlık kavramı öncelikle işletmeye ve üretime dayalı örgütler için kullanılmaktaydı. Zamanla çok farklı alanlarda da kullanılmaya başlanması neticesinde örgüt sağlığı ile ilgili tanımlarda da çeşitlilik olduğu görülmektedir. Miles (1965) örgüt sağlığını bulunduğu çevrede hayatını sürdürmekle kalmayan, uzun vadede gelişen, sorunlarla baş eden ve kabiliyetlerini geliştiren örgütler şeklinde tanımlamıştır. Childers (1985) amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirme yeteneğine sahip örgütleri işlevsel yani sağlıklı örgüt olarak tanımlamıştır. Tsui ve Cheng (1999) örgüt sağlığını eğitimciler açısından ele almıştır. Buna göre sağlık öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki uyum ve bunun neticesinde ortaya çıkan verimlilik (Ayduğ, 2014). Köseoğlu ve Karayormuk, (2009)'un aktardığına göre Ho (2000) sağlığı örgütlerde verimliliğin ve değişimlere uyum sağlama düzeyinin hangi seviyede olması gerektiğini açıklayan bir kavram olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde sağlığın verimlilik, kalite ve karla ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Akbaba-Altun (2001) etkili bir liderliğin ve birliğin olduğu, çevreyle etkileşim halinde olan, problemlerini çözebilen, kimlik sahibi ve verimli örgütleri sağlıklı örgüt olarak nitelendirmiştir. İnsanlardaki sağlığı örgüte uyarlayan Emhan (2005) ise her şeyin yolunda olduğu ve herhangi bir olumsuzluğun olmadığı durum olarak açıklamaktadır. Nasıl ki insanlar yaşamına devam edebilmek için üretmek, gelişmek ve çatışmaları çözmek zorunda ise örgütler için de bu durum geçerlidir. Sorunlarını etkili bir şekilde çözebilen, çevreye uyum sağlayabilen ve gelişim gösterebilen örgütler sağlıklı olarak kabul edilmektedir (Başaran, 2004). Bu açıdan düşünüldüğünde örgüt sağlığı hem örgütü hem bireyi hem de çevreyi kapsayan geniş içerikli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 2.1.2.2. Örgüt Sağlığını İnsan Sağlığına Benzeten Görüşler

Örgüt sağlığı ile ilgili yapılan çalışmaların bir kısmında örgüt ile insan birbirine benzetilmiş ve insanlardaki sağlık durumunun örgütler için de geçerli olabileceği savunulmuştur. El-Hage (1980) nasıl ki bireyler hasta veya sağlıklı olabilirse örgütlerin de hasta veya sağlıklı olabileceğini belirtmiştir. Örgütlerin sağlıklı olup olmadıkları amaç ve hedeflerini gerçekleştirme düzeyleriyle ilgilidir. Sağlıklı örgütler işlevsel, sağlıksız örgütler işlevsel değildir (Akbaba, 1997). Sistem olarak insan ile örgütün benzediğini söylemek mümkündür. İnsan yaşamını devam ettirmenin yanı

sıra çevresine uyum sağlayarak sürekli gelişim ve değişim göstermektedir. Örgütler de benzer şekilde davranışlar göstererek sorunlarını ve çatışmalarını en aza indirmek için çaba gösterirler (Çoban, 2007). Başaran (1988) örgütsel sağlığı, insanlardaki organların birbirleriyle çatışmadan düzenli olarak çalışması gibi örgütün de sorunlarını başarılı bir şekilde çözerek yaşamına devam etmesi olarak açıklamaktadır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO, 2004)'ne göre sağlıklı olmak sadece hastalıktan veya sakatlıktan uzak olmak anlamında değil beden, ruhen ve sosyal açılardan da iyi olma hali olarak tanımlanmıştır. Bruhn (2001) insan için kullanılan sağlığın bu tanımını örgütlere uyarlayarak aşağıdaki benzetmeleri yapmıştır:

- Vücut, örgütün durumunu, işleyişini ve işbölümünü betimlemektedir.
- Akıl, örgütün değerleri, amaçları ve kültürünü açıklamaktadır. Örgüt içindeki sorunların çözümünde ve gelişimin sağlanmasında akıldan yararlanılmaktadır.
- Ruh ise, örgütün var olma sebebini ortaya koyan ve örgütü ayakta tutan güçtür (Ardıç ve Polatçı, 2007).

Örgütün sağlıklı olabilmesi için vücut, akıl ve ruhun bütünlük içinde çalışması ve sorunların başarılı bir şekilde çözülmesi gerekmektedir.

### 2.1.2.3. Argyris' in Örgüt Sağlığı Teorisi

Örgüt sağlığı kavramını alan yazına kazandıran ilk kişi 1958 yılında yaptığı çalışmayla Argyris olmuştur. Bu çalışmasında bireylerin öğrenme ve düşünme düzeyleriyle örgütün etkililiği arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgütsel sağlık kavramını kullanmaya başlamıştır. O güne kadar bir örgütün etkili ve verimli olduğunun işaretleri sayılan bağlılık, yüksek verim, üretim, işçi devamlılığı gibi unsurların örgütsel sağlığı açıklamakta yetersiz kalacağını öne sürmüştür (Schuyler, 2004). Argyris bir örgütün sağlık düzeyini incelemeyi doktorun hastayı muayene etmesine benzetmektedir. Sadece dış görünüşe göre muayene yapılmasının doğru sonuç vermeyeceğini belirtmekte iç organların da kontrol edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Buradan yola çıkarak şekillendirdiği çalışmasında örgüt içindeki insan ilişkilerinin sağlığı etkileyen çok önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır. 1970 yılında tamamladığı ilgi çekici çalışmasında, tatmin edici ücret ve iş garantisi nedeniyle memnun olmalarına rağmen çalışanların birçoğunun yakın ilişkiler içerisinde olmadığını, yöneticilerin kendilerine dostça davranmadığını ve yöneticilerden memnuniyetin düşük olduğunu belirlemiştir. Bu

durumun neticesinde aşaşıdaki bulgulara ulaşmıştır (Argyris, 1970; Akt. Emhan, 2005):

- Sağlıklı örgütler sadece etkilik ve verimlilik açısından değil bireyler arasındaki ilişkiler yönünden de oldukça başarılıdır.
- Örgütte sadece yönetim tarzı değil bireylerin ve yöneticilerin kişilik özellikleri ve uyumu son derece önemlidir.
- Örgüt içinde güdüleme aracı olarak çoğu zaman paranın kullanılması örgüte bağlılığı ve nihayetinde sağlığı olumsuz etkileyen önemli bir etkidir.
- Örgütün sağlıksız olması uzun vadede diğer örgütleri ve sonunda da toplumu sağlıksız hale getirecektir.

Argyris'e göre bir örgütün sağlıklı olması için hedeflerine ulaşması, örgüt içi yaşamına devam etmesi ve çevresine uyum sağlayabilmesi gerekmektedir (Cengiz, 2008). Sağlıklı örgütün problemlerini net bir şekilde belirleyebilen, çözüme yönelik yöntemler geliştirebilen ve bunlar için çok az enerji harcayan bir yapıda olduğunu söylemek mümkündür.

#### **2.1.2.4. Bennis'in Örgüt Sağlığı Teorisi**

Bennis (1962) örgütü açıklarken verimlilik, başarı, işgören tatmini şeklindeki göstergelerin yanlış olduğunu savunmaktadır. Ona göre örgütün içinde bulunduğu durumu en iyi anlatan kavram örgüt sağlığı olmaktadır. Örgüt sağlığını meydana getiren faktörleri de uyum, kimlik ve gerçeği sınaama olarak sıralamıştır. Örgütün çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurabilme yeteneği uyum, bireylerin örgüt amaçlarını benimsemeleri ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri kimlik, örgütün çevredeki gerçeklerin farkında olabilmesi ve buna uygun stratejiler geliştirebilmesi ise gerçeği sınaama olarak adlandırılmaktadır (Can, 2005). Bennis' in teorisi düşünöldüğünde değişimlere uyum sağlayan ve sorunlarını çözebilen örgütlerin sağlıklı olarak nitelendirilebileceğini söylemek mümkündür.

### 2.1.2.5. Miles'in Örgüt Sağlığı Teorisi

Daha önceleri çoğunlukla şirketler için kullanılan örgüt sağlığı kavramı, ilk defa Miles (1969) tarafından okullar için kullanılmıştır. Örgüt sağlığı kavramı ile öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. Miles (1969)'a göre sağlıklı örgütler sadece yaşamlarını devam ettirmezler aynı zamanda değişimlere uyum sağlar ve sürekli gelişirler. Uyum ve gelişim süreçlerinde sürekli ve tutarlı olmanın önemine vurgu yapmaktadır. Kısa süreli başarı veya başarısızlığın örgütün sağlığı hakkında yeterli bilgi vermeyeceğini savunmaktadır. Uzun dönemde çevreye uyum sağlayabilen ve problemlerini etkili bir şekilde çözen örgütlerin bazen yaşadıkları olumsuz durumlar örgütü sağlıksız yapmayacaktır. Tam tersi durumda da örgütü sağlıklı olarak nitelenecek mümkün gözükmemektedir.

Miles (1969) örgüt sağlığı ile ilgili yaptığı çalışmasında 3 boyut altında 10 temel başlık belirlemiştir.

#### **a. Görev Boyutu**

- 1) Amaca Odaklanma: Örgüt amaçları bireyler tarafından kolayca anlaşılabilir, eldeki imkanlara ve çevrenin isteklerine uygun olmalıdır.
- 2) İletişim Düzeyi: Örgütlerde bilgi dikey veya yatay sağlıklı bir şekilde aktarılmalıdır. Bilgi ilk haliyle ve çarpıtılmadan aktarılmalıdır.
- 3) Güç Dengesi: Örgüt içindeki gücün dengeli ve adil olması, güç mücadelesini ve gereksiz enerji kaybını engelleyecektir.

#### **b. Yaşamı Sürdürme Boyutu**

- 4) Kaynak Kullanımı: Örgütte var olan kaynakların özellikle işgörenlerin etkili ve verimli kullanılması oldukça önemlidir. Bu sayede bireyde örgüt için önemli olduğu duygusu gelişmektedir.
- 5) Bağlılık: Birey kendini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgütü sevmekte ve büyük bir özveri ile çalışmaktadır.
- 6) Moral: Birey mutlu ve isteklidir. Örgütün refah düzeyi yüksektir.

#### **c. Büyüme ve Gelişme Boyutu**

- 7) Yenilikçilik: Örgüt her zaman yeni amaçlar ve yeni yöntemler peşindedir. Bu sayede sürekli değişim ve gelişim sağlanmaktadır.
- 8) Özerklik: Örgüt gerekli olduğu durumlarda, çevrenin kendi davranışlarını etkilemesine izin vermeksizin bağımsızdır.



- 9) Uyum: Örgüt değişim ve gelişim için gerekli yeterliliğe sahiptir.
- 10) Problem Çözebilme: En az enerji ile problemler kalıcı bir şekilde çözülmektedir. Miles bu 10 faktörden birisinin dahi aksaması halinde diğerlerinin de bu durumdan etkileneceğini ve örgütün sağlığının bozulacağını ifade etmektedir. Bu açıdan düşünöldüğünde örgütün ihtiyaçlarının zamanında ve yeterli düzeyde karşılanması sağlık açısından son derece önemli olmaktadır.

### 2.1.2.6. Hoy ve Feldman'ın Örgüt Sağlığı Teorisi

Miles'in okul sağlığı ile ilgili çalışmalarını olumlu karşılayan ancak uygulamada yetersiz olduğunu düşünen Hoy ve Feldman, Parsons ve arkadaşlarının ölçme ile ilgili çalışmalarını temel alan yeni bir örgüt sağlığı modeli üzerinde çalışmışlardır (Bölböl, 2005). Örgüt sağlığı ile ilgili alan yazın incelendiğinde Miles' in ve Hoy-Feldman' ın örgüt sağlığı ile ilgili çalışmalarının temel iki çalışma olduğunu söylemek mümkündür.

Bu modele göre sağlıklı okullar aşğıdaki 4 temel ayak üzerine inşa edilmektedir:

- 1)Kaynaklar yeterli olmalı ve çevreye uyum sağlanmalıdır.
- 2)Amaçlar net bir şekilde belirlenmeli ve gerçekleştirmek için çaba harcanmalıdır.
- 3)Okuldaki farklı aktörler arasında dayanışma ve işbirliği olmalıdır.
- 4)Okula ait bir değer sistemi oluşturulmalı ve korunmalıdır (Bölböl, 2005).

Hoy ve Feldman geliştirdikleri modelde sağlıklı okulun bu 4 temel ayağının yanı sıra 7 boyut belirlemişlerdir (Polatçı vd., 2008).

- a) Bütönlük: Okulun çevresiyle uyum sağlaması için programları bütönlük içinde olmalıdır.
- b) Müdür Etkisi: Müdür amirlerini etkileyebilecek yetenekte olmalıdır. Bu sayede bürokrasiden kurtularak okulun isteklerini gerçekleştirebilir.
- c) Saygı: Müdür öğretmenlere ve diğer okul çalışanlarına saygılı davranmalıdır. Bu sayede hem daha huzurlu bir çalışma ortamı oluşacak hem de müdürün saygınlığı artacaktır.
- d) Düzen: Müdürün görevleri ve okuldan beklentileri açık ve belirli olmalıdır.

- e) Kaynak Desteği: Okulun kaynakları yeterli düzeyde olmalıdır ayrıca ihtiyaç duyulduğu an kaynak sağlanmalıdır.
- f) Moral: Okul içindeki iletişim, işbölümü ve işbirliği iyi düzeyde olmalıdır. Bu sayede bireyler mutlu bir çalışma ortamında verimli olabilirler.
- g) Akademik Önem: Okul öğrenciler için yüksek ancak yapılabılır hedefler belirlemelidir. Öğrenciler, öğretmenler ve müdür tarafından çalışmaya teşvik edilir ve başarılı olanlar takdir edilir.

Bunun yanı sıra boyutların içinden moral ve akademik önem “teknik düzey”, düzen, saygı, müdür etkisi ve kaynak desteği “yönetsel düzey”, bütünlük ise “kurumsal düzey” başlıkları altında sınıflandırılmaktadır (Parsons, 1967; Akt. Polatçı vd., 2008). Okulun sağlıklı olabilmesi için öncelikle akademik çalışmalara önem vermesi ve daha sonra ise okul içindeki aktörlerin birbirleriyle etkili iletişim kurması gerektiğini söylemek mümkündür. Ayrıca okul sağlığını etkileyen birçok faktörün müdüre bağlı olduğu da ifade edilebilir. Bu açıdan düşünüldüğünde müdürün okulun işleyişini iyi yönetmesi gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

### **2.1.2.7. Akbaba - Altun'un Örgüt Sağlığı Teorisi**

Türkiye’de örgüt sağlığı ile ilgili çalışmaların öncüsü sayılabilecek kişilerden birisi olan Akbaba-Altun, araştırmalarını daha çok okullara yoğunlaştırmıştır. Akbaba-Altun 2001 yılında yaptığı çalışmada örgüt sağlığıyla ilgili aşağıdaki 5 boyutu belirlemiştir.

- 1)Örgütsel Liderlik: Müdür ast ve üstleriyle etkili iletişim kurmalı, yönetim alanında deneyimli olmalı, okulun ihtiyaçlarını zamanında ve yeterli düzeyde karşılayabilmeli, okulun kültürünü korumalı ve geliştirmelidir.
- 2)Örgütsel Bütünlük: Okuldaki idareciler aldıkları kararlardan etkilenen tüm kesimlerle iletişim halinde olmalı ve onları bilgilendirmeli, yetkisini öğretmenlerle paylaşmalı, öğretmenleri toplumunun baskısından korumalı ve okul çalışanlarının hepsi kendini okula ait hissetmelidir.
- 3)Çevresel Etkileşim: Öğretmenler velilerle etkili bir iletişim ağına sahip olmalı, okulun işleyişi ve hedefleriyle ilgili velileri bilgilendirmeli ve okulda toplumun ve yakın çevrenin gelişimine katkı sağlayacak etkinlikler düzenlenmelidir.
- 4)Örgütsel Kimlik: Öğretmenler birbirleriyle ve müdürle iletişim halindedir. Karar alma sürecine karardan etkilenen tüm bileşenler katılmaktadır. Okulun amaç

ve hedefleri öğretmenler tarafından benimsenmiştir. Bağlılık duygusu güçlüdür.

- 5) Örgütsel Ürün: Öğrenci başarısı ürün olarak düşünülmektedir. Başarı yönetici ve öğretmenler tarafından takdir edilir. Ayrıca okulun amaçları belirlenirken mümkün olduğunca çevrenin istekleri dikkate alınır ve kaynaklar etkili bir şekilde kullanılır.

### 2.1.2.8. Dünya Sağlık Örgütü (WHO)'nün Örgüt Sağlığına Bakış Açısı

Dünya Sağlık Örgütü (WHO)'nün örgüt sağlığına bakışı incelendiğinde, sağlık alanında yapılan çalışmaların çoğunda olduğu gibi, daha çok işgörenlerin sağlığı üzerine yoğunlaştığını, örgüt ve ürün boyutlarını göz ardı ettiğini söylemek mümkündür (Akbaba-Altun, 2001). Genel olarak bakıldığında Dünya Sağlık Örgütü (WHO) örgüt sağlığını 4 boyuta ayırmaktadır (Cooper ve Williams, 1994; Akt. Akbaba, 1997).

- Çevresel Faktörler: Gürültü, sıcaklık ve işyerinin yapısı gibi çalışma ortamını tamamen kapsayan etkenlerdir.
- Fiziksel Sağlık: Bireylerin ilaç kullanma durumlarını, hastalıklarını, yaralanmalarını kapsamaktadır.
- Psikolojik Sağlık: Mutsuzluk, kaygı, depresyon, özgüven, özsaygı gibi bireyin içinde bulunduğu durumları kapsamaktadır.
- Sosyal Sağlık: İş içi ve dışı ilişkiler, evlilik, arkadaşlık gibi durumları kapsamaktadır. Daha sonra Cooper ve Williams (1994) çalışmalarını geliştirerek bu faktörleri Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzer şekilde Şekil 7.'deki gibi şema haline getirmişlerdir.

S=Sosyal, P=Psikolojik			
F=Fizik, Ç=Çevre			
		P	S
		F	PS
		Ç	FS
Ç	ÇF	ÇP	ÇS

#### Şekil 7. Örgüt Sağlığı Şeması

Kaynak: Cooper, C.L. ve Williams, S. (1994).

Bu şema incelendiğinde çevresel faktörler düzenlenmeden fiziksel faktörler, çevre-fiziksel faktörler düzenlenmeden psikolojik faktörler, çevre-fizik-psikolojik faktörler düzenlenmeden sosyal faktörler düzenlenemez. Yani sağlıklı örgüt için bütün faktörleri sırayla düzenlemek gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

### **2.1.2.9. Örgütsel Sağlık İle Kültür, İklim, Etkililik, Örgütün Doğası İlişkisi**

Bireyler kendilerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir araya gelerek örgütleri oluşturmuşlardır. Bu birliktelik neticesinde bireyler arasında ilişkiler gelişmekte ve değerlerin oluşmakta olduğu ifade edilebilmektedir. Örgütlerin kendi içlerinde oluşturdukları ve onları diğer örgütlerden ayıran değer, inanç ve düşünce sistemi kültür olarak adlandırılmaktadır (Şişman, 1994). Örgüt kültürü sonradan öğrenilen, genel olarak yazılı bir metni olmayan ve örgüt içindeki tüm bireylerin içselleştirdiği bir değerler bütünüdür (Çelik, 2002). Bu açıdan örgüt kültürü tüm bireylerin değerler sisteminin ortak yönleri ve örgütün manevi gücü olarak düşünülebilir (Bütüner, 2011).

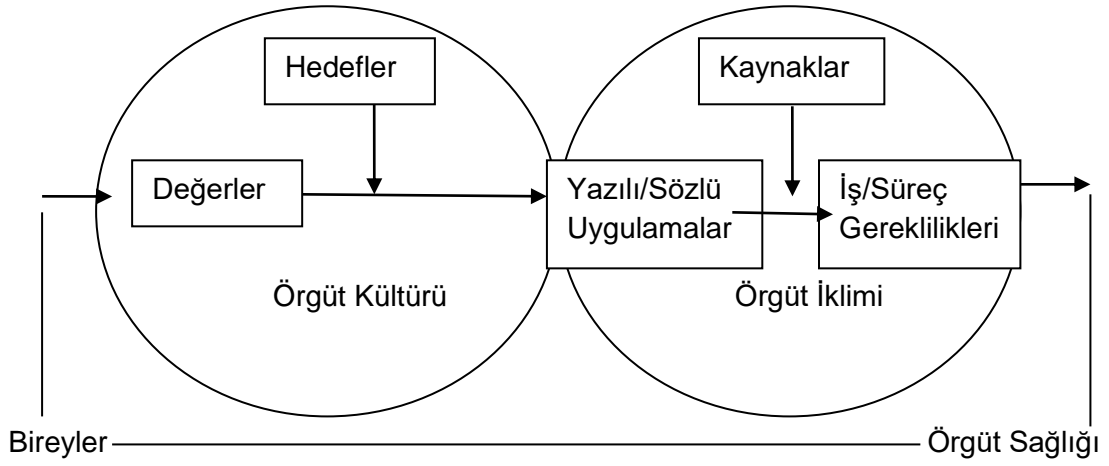
Kültür zaman zaman sağlık ile aynı anlamda kullanılsa da farklı kavramlar olarak göze çarpmaktadır. Bell, James ve Cocyota (2002) yaptıkları çalışmada sağlığın kültürü de kapsayan daha geniş bir kavram olduğunu vurgulamışlardır. Ancak örgütün sağlıklı olabilmesi için sağlam temelli bir kültürün gerekliliğini göz ardı etmemişlerdir (Kurum, 2013). Wilson ve Wagner (1997) de sağlıklı bir örgüt için kültürün önemli olduğunu ve hedeflere ulaşmak için ön şart olduğunu savunmaktadır. Bunun yanı sıra sağlıklı örgütlerde liderler problemleri çözerken örgütün değer ve inanç sistemini yani kültürünü dikkate almaktadırlar (Türker, 2010).

Eğitim ile ilgili çalışmalar incelendiğinde kültürün önemli bir yer kapladığı ancak sağlıkla ilgili yeterince çalışma olmadığı ifade edilebilmektedir. Ordu (2011)'in aktardığına göre Scherz (2005) bu durumu okulların geçmişte daha basit yapıda olmasına bağlamaktadır. Ancak günümüzde okullarda şiddet, devamsızlık, madde kullanımı ve ekonomik sorunlar arttığı için tüm bunları çözmek için tek başına kültür yetersiz kalmakta ve sağlık kavramının önemi giderek artmaktadır.

Örgüt kültürü yanında bir örgütün sağlıklı olabilmesi için örgüt iklimi de oldukça büyük bir öneme sahiptir. Bu açıdan düşünüldüğünde örgütsel sağlığın oluşumunda iklimin etkisi yadsınamaz bir gerçektir (Kurum, 2013). Örgütün amaç ve hedeflerinin belirgin olması, bunların bireyler tarafından içselleştirilmesi, örgüt içinde ortak değer

yargılarının oluşması ve gelişmesi ve de bireylerin örgüte olan bağlılıkları kültür ve iklimin göstergesi olmaktadır (Shoaf, Genaidy, Karwowski ve Huang, 2004). Bu sayede sağlıklı bir örgüt için gerekli temel unsurların da oluştuğunu söylemek mümkündür. Yapılan çalışmalarda kültür ile iklim çoğunlukla aynı anlamda kullanılmakta ve benzer kavramlar oldukları kabul edilmektedir. Moran ve Volkwein (1992) bu görüşlere rağmen iklim ile kültürü birbirinden ayıran özelliklerin de mevcut olduğunu belirtmektedir. Kültür bireylerin ortak değerlerini, duygu ve inançlarını ifade etmektedir ve çoğu zaman dışarıdan görülememektedir. İklim ise bireylerin örgüt kültürü ile ilgili düşüncelerini ve örgütten aldıkları hazzı açıklamaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde iklimin daha dışa dönük olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. İklim, kültürün bireyler tarafından algılanış şeklidir. Bu algılama olumlu veya olumsuz olabilmektedir (Şişman, 2007). İstendik düzeydeki örgüt iklimi için kültürün bireyler tarafından içselleştirilmesi gerekmektedir (Terzi, 2000).

Örgütün psikolojik durumunu anlatmayı sağlayan örgüt iklimi, birçok faktörden etkilenmektedir. Çalışma ortamının düzeni, bireyler arasındaki iletişim ve örgüte bağlılık gibi faktörler iklimi etkilemektedir. Örgüt kültürüne yönelik bireylerde var olan bakış açısı ve tutumlar iklimi oluşturan en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Yıldırım, 2006). Bireylerin belirli olaylar karşısında gösterdikleri davranışlar ve bu davranışları etkileyen unsurların tamamı iklim olarak tanımlanmaktadır. İklim bireyler arasındaki ilişkilerin, örgütün değerlerine ve kültürüne yönelik bireylerin tutum, duygu ve algılarının bir bütünüdür (Şişman, 2007). Bursalıoğlu (2002)'na göre iklim bireyler arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan hedef, süreç ve sistemin bir bütünüdür. Örgüt içindeki bireylerin örgüte karşı besledikleri duygu ve düşünceleri iklimin en açık göstergesi olmaktadır. Terzi (2005) ise örgüte hakim olan genel havayı, bireyler arasındaki ilişkileri ve kültüre olan bağlılığın düzeyini iklim olarak tanımlamaktadır. İklim ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde bazı ortak yönler bulunduğu görülmektedir. Buna göre iklim örgütün tamamına etki eden, bireylerin geneli tarafından kabul görülen ve davranışları yönlendiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Poole, 1985; Akt. Ardıç ve Polatçı, 2007). Bunun yanı sıra çalışma ortamının yapısı, ısı, havalandırma gibi fiziksel, eylem yapılırken kullanılan yöntem ve araçlar gibi teknik, bireylerin duygu ve düşünceleri gibi sosyal, örgütün yönetim ve liderlik tarzı gibi politik ve de örgütün mali durumu gibi ekonomik faktörler iklimi önemli ölçüde etkilemektedir (Wagner ve Wilson, 1997; Akt. Türker, 2010). Shoaf ve arkadaşları (2004) iklim, kültür ve sağlık arasındaki ilişkiyi Şekil 8.'deki gibi açıklamaktadır.



### Şekil 8. Örgüt Sağlığının Sisteminin Çalışması

Kaynak: Shoaf, Christin, Ash Genaldy, Waldemar Karwowski ve Samuel H. Huang, (2004).

Örgüt iklimi kavramının okullar için de kullanılmasıyla okul iklimi ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımların ortak noktaları incelendiğinde, iklimin öğretmenlerin ve yöneticilerin davranışlarını yönlendiren bir etken olduğu kabul edilmektedir. Okul iklimi, öğretmenlerin okula yönelik tutum ve duygularını ifade eden geniş bir kavram olarak kabul edilebilir. Genel olarak okulun kalıcı özelliklerinin bir bütünü olarak ifade edilmektedir. Clover ve Hoy (1986) bu özellikleri aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

1. Müdürün liderlik özellikleri.
2. Öğretmenlerin davranış ve tutum özellikleri.
3. Okul içindeki herkesin ortak algılama özellikleri (Özdemir, 2002).

Okul ikliminin düzeyi, okulun etkililik ve verimliliğine de büyük etki etmektedir. Pozitif yönde iklimin varlığı ile öğretmenler için istendik bir çalışma ortamı, öğrenciler için ise verimli öğrenme ortamları oluşmaktadır. Bu sayede okulun başarısı ve öğretmenlerin bağlılığı artmaktadır (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991).

Örgüt iklimi çalışma ortamının kalitesini ortaya koymaktadır ve örgüt sağlığını önemli ölçüde etkilemektedir. Bazı araştırmacılar iklimi örgüt sağlığı ile tanımlamaktadır. Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991) iklim ve sağlığın benzer terimler olduğunu ve ikisinin de örgütün iç işleyişiyle ilgili olduğunu ifade etmektedir. Sağlıklı bir örgütte işbirliği, iletişim, hoşgörü ve bütünlük bulunduğu için olumlu bir iklimin de varlığından söz edilebilmektedir.

Sağlık ile ilgili araştırmacıların büyük bir kısmı da sağlığı etkililik ile bağlantılı ve ilişkili bir kavram olarak düşünmüştür. Örneğin Hoy, Tarter ve Bliss (1990)

örgütsel sağlığı etkililik çerçevesinde incelemiş, Başaran (1991) etkililiği sağlığın alt boyutu olarak düşünmüş, Bennis sağlığı belirleyen temel ölçüt olarak etkililiği ele almış, El-Hage (1980) sağlık ile etkililik arasındaki ilişkiyi incelemiş, Akbaba (2001) sağlık ve etkililik kavramlarının ayrılmaz olduğunu ileri sürmüştür. Bu açıdan düşünüldüğünde örgüt sağlığı incelenirken etkililik kavramının da dikkate alınması gerekmektedir. Örgütsel etkililik, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilme düzeyi olarak tanımlanabilir. Bir örgütün etkili olabilmesi için örgütün verimli, sağlıklı, güçlü, yararlı, bütünlük içinde olması gerekmektedir; bireylerin ise iş tatminini gerçekleştirmiş olması gerekmektedir. (Başaran, 1992).

Başaran (1982) bir örgütün etkili olabilmesinin yöneticilerin elinde olduğunu ileri sürmüştür. Sorunları kalıcı olarak çözebilen, adil yönetim anlayışına sahip olan, değişim ve gelişime açık ve amaçları gerçekleştirebilen yöneticiler, örgütü etkili kılmaktadır. Etkili örgütlerin aynı zamanda sağlıklı olduklarını söylemek de mümkün gözükmemektedir. Sağlık ile etkililiğin ilişkili olduğu ve birçok araştırmada birbirlerini açıklamak için kullanıldığı görülmektedir.

Örgütün iklimi, kültürü ve kimliği gibi kavramların hepsi örgütün doğasını meydana getirmektedir. Örgüt doğası bu kavramların hepsini kapsayan ve aynı zamanda hepsine benzeyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Akbaba-Altun, 2001). Önceleri atmosfer, ortam, örgüt yapısı, karakter gibi kavramlarla birlikte açıklanmaya çalışılan örgüt doğası son yıllarda iklim ve kültür ile anlamlandırılmaktadır. Bu kavramlar çok kullanılmasına rağmen tam olarak tanımlamak ve somut verilerle belirlemek oldukça zor gözükmemektedir. Çünkü iklim, kültür, sağlık ve doğa kavramlarının hepsi sezgilere ve hislere dayanmaktadır (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991). Bunun yanı sıra örgüt doğasının insan doğasıyla benzerliğinden dolayı anlaşılmasının zor olduğunu söylemek de yanlış olmayacaktır. Çünkü örgütlerde sadece hedefler, yöntemler ve uygulamalar değil bireyler arasındaki ilişkiler de büyük önem taşımaktadır. Bireyler arasındaki iletişim ve etkileşimin düzeyi örgütün doğasını, örgüt doğası da önemli ölçüde örgüt sağlığını belirlemektedir (Akbaba-Altun, 2001).

Örgüt sağlığı sayesinde örgütün iklimi, kültürü, kimliği, etkililiği ve doğası hakkında gerekli bilgiler elde edilebilmektedir. Örgütün bozulan ve iyi çalışmayan bölümleri bu sayede belirlenebilir ve gerekli tedbirler alınabilir. Sağlıklı örgütlerde bireyler arasında işbirliği, iletişim ve hoşgörünün mevcut olduğu ifade edilebilir. Birey ve örgüt sadece yaşamını devam ettirmekle kalmaz aynı zamanda gelişim ve değişim için de fırsat bulur. Bu sayede birey ve örgüt arasında karşılıklı bir memnuniyet ortaya çıkmaktadır. Sağlıksız örgütler de ise etkililik, verimlilik ve iş doyumunu en alt düzeydedir.

### 2.1.2.10. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Özellikleri

Örgütlerin hedef ve amaçları gerçekleştirmek için çaba gösterdikleri düşünüldüğünde, örgüt sağlığının bu noktada önemli bir kavram olduğu ifade edilebilir. Yani örgütün sağlık durumu yaşamını devam ettirip ettiremeyeceğini de belirlemektedir. Sağlığın örgüt verimliliğini ve etkililiğini büyük oranda belirlediğini söylemek mümkündür (Kısa, 2011). Örgütsel sağlık belirlenerek hem örgütün resmi çizilmiş olmakta hem de aksayan yönler belirlenip düzeltilebilmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde örgütlerle ilgili çalışmalarda öncelikle sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin özellikleri belirlenmelidir (Hoy vd, 1991).

Sağlıklı örgütler çevreden destek gören, işbirliğinin olduğu, demokratik ve katılımcı örgütlerdir. Bu tip örgütlerde sadece kararlara değil tüm işleyiş ve süreçlere de bireylerin katılımı söz konusudur (Balcı, 2000). Sağlıklı örgütlerde yönetici ve çalışanlarda bağlılık, adanmışlık ve mutluluk vardır. Bireyler örgütün kurallarını ve değerlerini içselleştirmiştir (Tutar, 2010). Nasaw sağlıklı örgütün özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Bireyin hedeflerin ile örgütün hedefleri bir bütün haline gelmiştir.
- Bireyler arasında açık bir iletişim ağı bulunmaktadır.
- Sorunlar karşısında yaratıcı çözüm önerileri geliştirilmektedir.
- Karar verme sürecine katılım vardır ve sorumluluklar paylaşılmıştır.
- Problem durumlarında yöneticiler problem çözülene kadar birlikte çalışan gruplar oluştururlar.
- Örgüt içi çatışmalar örgüte faydalı ve uzun vadeli olacak şekilde çözülür (Akt. Koçel, 2001).

Bursalıoğlu (2010)'un aktardığına göre Parkinson (1957) ise örgütlerin de insanlar gibi sağlıksız olabileceğini ifade etmiştir. Buna göre sağlıksız örgütlerde yöneticiler ilgisiz ve gönülsüz, çalışanlar ise hırslı, kindar ve ciddiyetsizdirler. Örgütteki herkes bu durumun farkındadır ancak süreci tersine çevirecek bir eylemde bulunan olmamaktadır. Dive (2002) ise uygulanan stratejilerin yanlış olması ve amaç ile eylem arasındaki bağın zayıflığının örgütün sağlıksız olmasına sebep olduğunu ileri sürmektedir. Lyden ve Klingele (2000)'ye göre örgüt sağlığının kötüye gittiğini gösteren bazı işaretler vardır. Buna göre verimlilik düşmekte, iletişim zayıflamakta, çalışanların karar mekanizmasına katılımı düşmekte, kar, bağlılık, motivasyon ve güven azalmakta, örgüt değerleri önemsizleşmekte, kişisel gelişim isteği yok olmakta ve denetimde aksaklıklar meydana gelmektedir (Çetin ve Karataş, 2006).



Örgütler içinde sağlık kavramının en önemli olduğu yapılardan birisi de okullardır. Toplumunu eğiten, yetiştiren ve geliştiren bir yapıya sahip okulların sağlıklı olması ile topluma faydalı, işbirliğine yatkın ve yaratıcı bireyler yetiştirilebilmektedir (Kıvrak, 2013).

### 2.1.2.11. Örgütsel Hastalıklar

Örgüt ve insan sağlığı arasındaki benzerlik düşünüldüğünde örgütün problem çözme becerisi, insanlardaki bağışıklık sistemine benzetilmektedir. Bir sorun anında nasıl ki bağışıklık sistemi kendiliğinden devreye giriyorsa örgütlerde de problem çözme süreci kendiliğinden çalışmaya başlamaktadır. Problem çözme işlevinde aksaklık olması durumunda ise örgütsel hastalıkların ortaya çıktığını ifade etmek mümkündür. Örgüt birimleri görevlerini yapamıyorsa, ihtiyaçlar giderilemiyorsa ve örgütün işleyişiyle ilgili süreçlerde problem yaşıyorsa o örgütün hastalandığını söylemek mümkündür (Lövey, Nadkarni ve Eldélyi, 2007; Akt. Kısa, 2011). Örgütsel hastalıklar:

- Hizmet verilenlerle ilgili hastalıkları müşteriye istismar etme veya isteklerine aşırı bağımlı olma şeklinde,
- İşgörenlerle ilgili hastalıkları bireylerin gereğinden fazla söz sahibi olması veya örgüte bağlılığını kaybetmesi şeklinde,
- Mali sebeplerle ilgili hastalıkları ise kaynakların verimsiz kullanılması veya paraya gereğinden fazla değer verme şeklinde 3 gruba ayırmıştır (Lövey, Nadkarni ve Eldélyi, 2007; Akt. Kısa, 2011).

Erçetin (2004) ise örgütsel hastalık belirtilerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Kurallar katıdır.
- Örgüt için çabalamak anlamsız bulunur.
- Örgüt değişikliği isteği giderek artmaktadır.
- Sürekli geçmişte elde edilen başarılarından bahsedilir.
- Yeni düşünceler geliştirilmemektedir.
- Gruplaşmalar ortaya çıkmaktadır.
- Çevrede meydana gelen değişimlere ilgisizlik vardır.
- Gelecek planlaması düşünülmemektedir.
- İşlerin niteliği değil niceliği önem kazanmaktadır.
- Hataların üzerinde düşünülmemektedir.

- Değişim ve gelişim olmamaktadır.
- Yöneticiler işleyişle ilgili yeteri kadar bilgilendirilmemektedir.
- Örgüt içi yaşantılar dışarıya aktarılmaktadır.
- Alınan kararlara uyulmamaktadır.

Örgütlerin içinde bulunduğu hastalıkların daha da ağırlaşması durumunda örgütsel psikozların ve örgütsel nevrozların ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Psikoz, bireyin gerçeği değerlendirmesinde meydana gelen bozukluklar olarak tanımlanabilir (Şahin, 2009). Örgütsel psikoz olarak adlandırılacak durumlar 4 başlık altında incelenebilmektedir (Cohen ve Cohen, 1993; Akt. Kısa, 2011).

1. Manik Örgütler: Gereksiz heyecanın, yersiz neşenin ve gerçekleşmeyecek planların olduğu örgütler bu sınıfa sokulabilmektedir. Bu örgütlerde asla kaybetmeyeceklerine ve başarısız olmayacaklarına dair bir duygu bulunmaktadır.
2. Manik-Depresif Örgütler: Bu tip örgütlerde her şeyin başarılacağı düşünülürken ve aşırı enerji hali mevcutken bir anda karamsarlık ve depresif duygular belirmektedir. Bunu engelleyebilmek için etkili bir liderlik ile disiplinli çalışma gerekmektedir.
3. Şizofrenik Örgütler: Şizofrenik örgütlerde tam bir kargaşa ve kaos mevcuttur. Birimler ve bireyler arası ilişki ve işbirliği bulunmamaktadır. Aşırı hayalperest olsa dahi ortak bir amaç ve hedef birliği yoktur.
4. Paranoyak Örgütler: Örgütün çevreye ve örgüt içindeki bireylerin de birbirlerine güvenmedikleri örgütlerdir. Etkili bir yöneticinin geçmişte yaşadığı olumsuz bir durum sonucunda paranoyaya sahip olması zamanla örgütün geneline yayılmakta ve paranoyak bir örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır (Lövey vd., 2007; Akt. Kısa, 2011).

Sağlıksız örgütlerde psikozun yanı sıra nevroz da bulunabilmektedir. Nevrozda psikoz gibi gerçeklerden tamamen kopmak yoktur ancak olayların sürekli olumsuz yönleri üzerine düşünülmektedir. Hasta örgütlerde örgütsel nevroz sınıflandırılmasına dahil edilebilecek 5 durum bulunmaktadır (Cohen ve Cohen, 1993; Akt. Kısa, 2011).

1. Nevrotik Örgütler: Bu tip örgütlerde kendine karşı güvensizlik mevcuttur ve bütün çabalarının her zaman boşa gideceği inancı hakimdir. Başarısızlıklarıyla yüzleşmekten kaçındıkları için harekete geçemezler.

2. Depresif Örgütler: Geleceğe karşı umutsuzluğun, iş yapmaya karşı isteksizliğin ve boş vermişliğin bulunduğu örgütler depresif örgütler olarak tanımlanmaktadır. Bu tip örgütlerde yapılan işten çabuk vazgeçme ve örgütten kopukluk mevcuttur.
3. Zehirlenmiş Örgütler: Kendisine zarar verdiğini bilmesine rağmen bağımlı oldukları şeylerden vazgeçmeyen örgütlerdir. Her şeyin çok iyi işlediği düşüncesi hakimdir. Örgütte kendine güven varmış gibi gözükse de yeni işlere girişmekten ve başarısızlıklarla yüzleşmekten korkmaktadır.
4. Obsesif-Kompulsif Örgütler: Her zaman ve her işte mükemmelliği arayan örgütlerde görülmektedir. Çoğu zaman işler, takıntı derecesinde detaylı incelendiğinden, gecikmektedir. Bu da örgütte zaman ve kaynakların israf edilmesine sebep olmaktadır.
5. Travma Sonrası Stres Bozukluğu Olan Örgütler: Geçmişte yaşanan ve önemli sayılabilecek bir takım olumsuz olayların ve durumların sık sık hatırlandığı ve bunun neticesinde strese sebep olduğu örgütlerdir. Bu örgütlerde sürekli gündelik işler yapılmakta olup yaratıcılık ve girişimcilik geri planda kalmaktadır.

### **2.1.2.12. Okul Sağlığı**

Okul sağlığı kavramının ilk olarak Parsons'ın geliştirdiği bakış açısı sayesinde ortaya çıktığını ifade etmek mümkündür. Buna göre sağlıklı okul amaçlarını gerçekleştirebilen, çevreden gelen yıkıcı etkilere karşı koyabilen, teknik, yönetsel ve kurumsal yapısıyla bir bütün halinde hareket edebilen örgüt olarak tanımlanabilmektedir (Hoy ve Feldman, 1987; Akt: Akbaba-Altun, 2001). Kurumsal bakımdan iyi düzeyde olan okulun içinde bulunduğu toplumla ilişkisi oldukça iyi düzeydedir. Yönetsel bakımdan iyi düzeyde olan bir okul etkili bir liderlik sergileyebilen yöneticinin bulunduğu okuldur. Öğrenmenin öncelikli olduğu ve etkili eğitim ortamlarının bulunduğu okul ise teknik anlamda başarılı bir okul olarak kabul edilmektedir (Yıldırım, 2006). Bu üç yapının birlikte bulunması ile de sağlıklı okul ortaya çıkmaktadır.

Okul sağlığı öğretmen, öğrenci ve yönetici arasındaki ilişkinin yapısını ve düzeyini ortaya koymaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde öğretmen, öğrenci ve yönetici arasında istendik düzeyde iletişim ve etkileşimin bulunduğu örgütleri sağlıklı olarak nitelendirmek mümkündür (Hoy ve Woolfolk, 1993; Akt. Ayduğ, 2014). Okul

içi ilişkilerin iyi olmasının yanı sıra okuldaki tüm çalışanların etrafında birleşebileceği hedefler belirleyebilme, çevreye uyum sağlayabilme ve amaçlarını gerçekleştirebilme sağlıklı okul için oldukça önemli ölçütlerdir (Hoy ve Hannum, 1997).

Sağlık, okulun içinde bulunduğu durumu tam olarak ortaya koyduğu için belirli zamanlarda ölçülmesi önem arz etmektedir. Bu sayede okulun sağlık durumu sürekli olarak bilinebilmekte ve aksayan yönlere etkili müdahaleler yapılabilmektedir (Lyden ve Klingele, 2000; Akt. Ayduğ, 2014). Okul sağlığının ölçülürken ise öğretmenlerin görüşlerine büyük önem verilmesi gerekmektedir. Çünkü yönetimden ve öğrenciden iki taraflı etkilenen aktör öğretmen olmaktadır (Tsui ve Cheng, 1999; Akt. Ayduğ, 2014). Cicchelli (1975) ise okul sağlığının belirlenmesinin faydalarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Okulun güçlü ve zayıf yönleri bilinebilir ve buna uygun stratejiler geliştirilebilir.
- Öğretmen, öğrenci ve yönetici arasındaki çatışma nedenleri bulunarak bu sebepler ortadan kaldırılabilir.
- Okul için daha gerçekçi hedefler koyulabilir.

Sağlıklı ve sağlıksız okulun genel özelliklerini aşağıdaki gibi iki ana başlık altına toplamak mümkündür (Hoy vd., 1991).

Sağlıklı Okul: Çevrenin okula zarar verecek etkilerinden korunmaktadır. Yönetici görevlerini yapmanın yanı sıra öğretmen ve öğrencilerle iyi ilişkiler de kurmaktadır. Ayrıca yönetici okulun ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde amirlerini etkileyebilecek yetenektedir. Öğrencilere seviyelerine uygun ve başarabilecekleri hedefler belirlenmektedir. Buna bağlı olarak da öğrencilerin çabası ve başarılı olma istekleri de fazla olmaktadır. Okuldaki tüm aktörlerin bağlılık düzeyleri oldukça yüksek seviyede bulunmaktadır.

Sağlıksız Okul: Çevreden sürekli olarak okulu olumsuz etkileyen uyarıcılar gelmektedir. Yöneticinin görevlerini yapma ve öğretmenlerle etkili bir iletişim kurma gibi bir çabaları bulunmamaktadır. Okulun ihtiyaçlarını karşılamak için amirlerini etkileyebilecek yeteneği bulunmamaktadır. Öğretmenler arasında hoşnutsuzluk bulunmakta ve isteksizlik yaşanmaktadır. Öğrencilere gerçekçi hedefler koyulmamakta ve başarıları ödüllendirilmemektedir.

Okulların amaçlarını gerçekleştirme ve çevreye uyum sağlamalarının yanı sıra değişim ve gelişimlerini de sağlamaları gerekmektedir. Eğer bir okul bunları sağlayamazsa sağlıksızlaşmakta ve işlevlerini yerine getiremez hale gelmektedir.

### 2.1.2.13. Örgüt Sağlığını Arttırmanın Yolları

Örgüt ile ilgili araştırmalarda sadece örgütün sağlık düzeyini belirlemek yeterli olmamakta sağlığı olumsuz etkileyen faktörler belirlenerek bunların ortadan kaldırılması üzerine de çaba gösterilmesi gerekmektedir. Bu sayede örgütler sürekli değişim ve gelişim sürecini yaşamaktadır (Ayduğ, 2014). Miles (1969) örgüt sağlığını arttırabilmek için aşağıdaki 5 şartın gerekli olduğunu ifade etmektedir.

1. Kişisel gelişim: Örgüt içindeki bireylerin kişisel gelişimleri desteklenerek hem örgüte fayda sağlanmakta hem de bireylerin bağlılıkları arttırılmaktadır.
2. Etkili iletişim: Örgüt içinde herkesin birbirleriyle ve çevreyle açık bir iletişim sistemi geliştirmesine destek olunmalıdır.
3. Bilgi paylaşımı: Çalışanların birbirleriyle bilgi paylaşımlarının yanı sıra özellikle yöneticilerin doğru ve akıcı bir şekilde bilgilendirilmesine büyük önem verilmelidir.
4. Değişime açık örgüt kültürü: Çevreye ve değişen şartlara uyum sağlamak için örgüt kültürünün değişime elverişli bir şekilde oluşturulması gerekmektedir.
5. Uzman desteği: Gerektiğinde örgütün işleyişini izleyebilecek ve konuyla alakalı bilgi verebilecek örgüt içinden veya dışından uzmanların danışmanlık hizmeti alınmalıdır.

Miles ayrıca örgütün sağlığında bozulma belirtileri görüldüğünde bu durumu düzeltebilmek için başvurulabilecek 6 müdahale tekniği geliştirmiştir.

1. **Takım Çalışması:** Bireyler uzun süre çalışma ortamı dışında uzman eşliğinde bir araya gelerek sorunları ve çatışmaları çözmeye çalışırlar. Bireyin davranışlarının diğer grup arkadaşlarını nasıl etkilediğini görmesi sağlanır.
2. **Geri Bildirim:** Bireylerin duygu, düşünce ve tutumlarını belirlemek için anket yapılır. Bu anket sonuçlarına göre bireyler gruplara ayrılır, her grup uzman gözetiminde verilerini sunar. Örgütün genel verileri ile birey kendi

verilerini karşılaştırır. Bu sayede örgüt ile birey arasında bir bütünleşme hedeflenmektedir.

3. **Rol Çalışması:** Bireylere belirli roller verilir. Birey ile rol arasındaki uyum ve bireyin davranışları incelenir. Uyumsuzluğun olduğu noktalar geliştirilir.
4. **Hedef Saptama:** Yönetici ile bireyler arasında belirli aralıklarla toplantılar düzenlenir. Yönetici çalışanın hedeflerine ulaşma düzeyini ve istekliliğini inceleyerek bireyin gelişimine destek olur.
5. **Sorun Belirleme ve Çözme:** Yönetici kademesinden belirlenen bir grup örgütün sorunlarını ve bu sorunları çözmek için yapılacak etkinlikleri belirler. Bu sayede örgüt içi çatışmalar ve problemler azaltılmaktadır.
6. **Örgütsel Deney:** Yöneticiler bilinçli bir şekilde örgütle ilgili bir şeyi değiştirirler ve bireylerin bu duruma verdiği tepkiyi izlerler. Yapılan deneyin sonucunda bireylerle ilgili önemli veriler elde edilmektedir.

## 2.2. İlgili Araştırmalar

Alan yazın incelendiğinde hem örgüt kimliği hem de örgüt sağlığı ile ilgili yapılmış olan birçok çalışma olduğu belirlenmiştir. Bu bölümde öncelikle örgüt kimliği daha sonra da örgüt sağlığı ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

### 2.2.1. Örgüt Kimliği ile İlgili Araştırmalar

Dutton ve Dukerich (1991) New York ve New Jersey Liman Yönetimi bünyesinde yaşayan ve gündün güne çoğalan evsizlerle mücadelesini konu ettikleri çalışmalarında yönetimin kimlik yapısını ortaya koymuşlardır. Buradan hareketle örgüt içinde evsizler sorununa bakış açısı incelenmiştir. Buna göre bireyler herhangi bir sorunla karşılaştıklarında olayları örgütsel kimlik yapılarına uygun şekilde yorumlamaktadır. Çalışma, örgütsel kimlikle ilgili yapılacak olan diğer araştırmalar için önemli bir dayanak oluşturacak bulgulara ulaşmıştır.

Czarniawska ve Wolff (1998) Güney İtalya'da ve Kuzey Almanya'da bulunan iki üniversitede kimlik oluşturma süreciyle ilgili bir çalışma yapmışlardır. Görüşme tekniklerinden yararlanan çalışmada İtalya'daki üniversitenin ulusal ve uluslararası

değişimlere uyum sağlayacak şekilde bir kimlik belirlediği ve bu sayede saygın bir üniversite konumuna yükseldiği belirlenmiştir. Almanya'daki üniversitenin ise kuruluş amacına uygun ancak değişime direnç gösteren bir kimlik yapısı belirlediği ve bu yüzden zamanla etkinliğinin azaldığı görülmüştür. Buradan hareketle kimliğin çevreyle uyumlu ve esnek bir yapıda oluşturulmasının önemi belirlenmiştir.

Humpherys ve Brown (2002) Ankara'daki bir üniversitede kimlik ve kıyafet üzerine bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre kimliğin oluşturulmasında ve geliştirilmesinde yönetimin oldukça önemli bir yeri olduğunu belirlemiştir. Buradan hareketle yazarlara göre kimlik, örgüt üyelerinin katılımıyla oluşturulmalı ve geliştirilmelidir.

Alvesson ve Empson (2008) dört farklı danışmanlık şirketi üzerinde çalışmış ve görüşme tekniğini kullanmıştır. Görüşme esnasında kimlik ile ilgili sorular farklı soruların içinde sorulmuştur. Bireylerin birbirlerine ilişkin görüşleri, şirket hakkındaki düşünceleri, müşteri memnuniyeti hakkındaki görüşleri ve şirketin yönetim şekli, değerleri ve kültürü ile ilgili sorular sorularak örgütsel kimlikle ilgili sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda örgütsel kimlikle ilgili boyutlar belirlenmiş ve alan yazına önemli katkılar sunulmuştur.

Türkiye'de de örgütsel kimlikle ilgili önemli çalışmalar yapılmıştır. Tüzün (2006) "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma" isimli doktora tezinde bu üç kavram arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırmanın evrenini Ankara'da bulunan bankalarda çalışan bireylerden oluşmaktadır. Sağlıklı dönüş sağlanan 545 anket bu çalışmada kullanılmıştır. Araştırma sonucunda kimliğin özdeşleşme üzerinde etkisi anlamlı bulunmazken güvenin özdeşleşme üzerindeki etkisi anlamlı olarak belirlenmiştir.

Çobanoğlu (2008) "İlköğretim Okullarında Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Etkililik (Denizli İli Örneği)" isimli doktora tezinde örgütsel kimlik ile örgütsel etkililiğin öğretmenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın evrenini Denizli merkez ilçesinde üç bölgede bulunan 44 okul ve 1821 öğretmen oluşturmaktadır. Küme örnekleme yöntemiyle seçilen 12 okuldaki 595 öğretmen ise çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen "Okul Etkililiği Ölçeği", "Algılanan Örgütsel Kimlik Ölçeği" ve "Anlamlandırılmış Dış İmaj Ölçeği" ile kişisel bilgiler formu kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre etkililiği yüksek okullardaki öğretmenlerin kimlik ve imajı da yüksek olarak algıladığı belirlenmiştir. Ayrıca kimlik ve imaj ile etkililik arasında yüksek düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Mamatoğlu (2008) “Öğretmenlerde Kimliklenme ve Kimliklenmenin İŖe Yönelik Tutum ve Algıları Yordayıcılığı” adlı makalesinde kimliğin tutum ve algıları yordaması belirlenmektedir. ÇalıŖmaya 111 kadın, 83 erkek öğretmen katılmıŖtır. Veriler “Çoklu Örgütsel Kimliklenme, İŖdoyumunu ve Örgütsel Kültür Tipi” ölçekleriyle toplanmıŖtır. ÇalıŖma sonuçlarına göre kimliğin alt boyutlarının kültür algılarını yordadığı bulunmuŖtur.

Ağlargoöz (2011) “Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Örgütsel Kimliklerinin Fenomenografik Durum ÇalıŖmalarıyla Analizi” isimli doktora çalıŖmasında iki fakültenin kimlik yapılarını belirlemek ve karŖılaŖtırmak için yapılandırılmıŖ görüŖmeler gerçekteŖirmiŖtir. ÇalıŖmadan elde edilen bulgulara göre İ.İ.B.F.’nin geleneklerine bağlı, çevreyle zayıf ilişkilere sahip, orta düzeyin üstünde bir fakülte olarak algılandığı belirlenmiŖtir. M.M.F. ise sosyalliği az, araŖtırma eğilimli ve gelişme çabası gösteren bir fakülte olarak öne çıkmıŖtır.

Argon ve Ertürk (2013) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Motivasyonları ve Örgütsel Kimliğe Yönelik Algıları” isimli makalelerinde ilişkiyel tarama modelini kullanmıŖlardır. AraŖtırmanın evrenini 2011-2012 eğitim öğretim yılında Düzce ili KaynaŖlı ilçesinde görev yapan 166 öğretmen oluŖtırmakta ve verileri elde etmek için “Örgütsel Kimlik Ölçeği” ile “İçsel Motivasyon Ölçeği” kullanılmıŖtır. ÇalıŖmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin kimlik düzeyleri ve içsel motivasyonları yüksek düzeyde çıkmıŖtır. Bunun yanı sıra kimlik ile içsel motivasyon arasında düşük düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıŖtır. Ayrıca öğretmenlerin kimlik puanları arasında cinsiyet, yaŖ ve kıdem deđiŖkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık olduğu sonucuna da ulaŖılmıŖtır.

Güven (2014) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Müdürlerinin Duygusal Zeka Düzeylerine İliŖkin Algıları ile Öğretmenlerin Örgütsel Kimliği Arasındaki İliŖkinin İncelenmesi (İzmir İli KarŖıyaka İlçesi Örneği)” adlı yüksek lisans tez çalıŖmasında kimlik ile duygusal zeka arasındaki ilişkiyi incelemiŖtir. AraŖtırma tarama modelinde 466 öğretmen üzerinde gerçekteŖtirilmiŖtir. Veri toplamak için kiŖisel bilgiler formu, “Çoklu Örgütsel Kimliklenme Ölçeği” ve “Yöneticilerin Duygusal Zeka Becerilerini Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıŖtır. AraŖtırma bulgularına göre müdürlerin duygusal zeka becerilerine ilişkin öğretmen algıları ile kimliğin takım üyeliği, değerlendirici kimliklenme, kendini öğretmen olarak sınıflandırma ve duygusal mesleki kimliklenme alt boyutlarında anlamlı ilişkiler bulunmuŖtur. Ayrıca cinsiyet, yaŖ ve mesleki kıdem deđiŖkenlerinde de anlamlı farklılıklar bulunmuŖtur.



## 2.2.2. Örgütsel Sağlık ile İlgili Araştırmalar

Tarter, Hoy ve Bliss (1990) örgüt sağlığı ile örgütsel bağlanma arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre sağlık ile bağlanma arasında güçlü bir ilişki ortaya çıkmış, sağlığın tüm boyutları ile bağlanmanın örgütsel yükümlülük ve öğretmen yükümlülüğü alt boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Hoy ve Woolfolk (1993) öğretmenlerin yeterliliği ile okulların sağlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örneklem New Jersey'deki 37 okuldan rastgele seçilen 179 öğretmenden oluşmaktadır. "Öğretmen Yeterliliği Ölçeği" ve "Örgüt Sağlığı Envanteri" ile veriler elde edilmiştir. Veri analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre akademik önem düzeyi yüksek ve üstlerini etkileyebilen müdürlerin olduğu sağlıklı okullarda, öğretmenlerin kişisel gelişimlerini arttırmada yeterli düzeyde oldukları belirlenmiştir.

Tsui ve Cheng (1999) okul sağlığı ile öğretmen bağlılığını incelemiştir. Hong Kong'daki 423 öğretmenle gerçekleştirilen çalışma sonuçlarına göre sağlığın alt boyutlarından saygı, örgütsel bütünlük ve moral boyutlarının bazı değişkenler açısından bağlılık ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir.

Sieber (2002) "Örgüt Sağlığı Envanteri"ni kullanarak demografik özelliklerin okulların iklimi üzerindeki etkisini incelediği doktora tezinde, Güney Carolina'daki 14 okulda görev yapan 428 öğretmen ve yöneticinin görüşlerine başvurmuştur. Araştırmanın bulgularına göre deneyim ile akademik önem ve kaynak desteği boyutları arasında ve yaş değişkeni ile mesleki liderlik ve kaynak desteği arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca öğretmen ve yöneticilerin sağlık ile ilgili görüşleri karşılaştırıldığında ise yöneticilerin mesleki liderlik, öğretmen bağlılığı, akademik önem ve son olarak toplam sağlık puanlarının öğretmenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Cabrera (2012) öğretmenlerin görüşlerine göre işyeri zorbalığı ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmasında 52 öğretmenden faydalanılmış ve sonuç zıt yönlü çıkmıştır. Ayrıca deneyimli öğretmenlere gençlere göre ve kadın öğretmenlerin erkeklere göre örgüt sağlığı puanları daha yüksek olarak saptanmıştır.

Türkiye'de örgüt sağlığı ile ilgili yapılan çalışmaların henüz yeni ancak giderek daha da çok arttığını söylemek mümkündür. Akbaba (1997) "Ortaöğretim Okullarının

Örgüt Sağlığı (Bolu İli Örneği)" isimli doktora tezinde Bolu ilinde çalışan öğretmen ve yöneticiler evren olarak kabul edilmiş ve örneklem alma işlemi gerçekleştirilmemiştir. Ankete 493 öğretmen ve yönetici dahil olmuştur. Araştırma sonuçlarına göre yönetici ve öğretmen görüşleri arasında sağlığın alt boyutlarından örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, çevresel etkileşim ve örgütsel üründe anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Yıldırım (2006) "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi (Ankara İli Örneği)" adlı yüksek lisans çalışmasında "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" ve "Örgütsel Sağlık Ölçeği" ile verileri toplamıştır. Araştırma sonuçlarına göre liderlik stillerine ait alt boyutların çoğu ile sağlığın alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Ardıç ve Polatçı (2007) "İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı" isimli çalışmasında sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin özelliklerini ve farklılıklarını belirlemiş ve sağlığın artırılması için yapılması gerekenleri sıralamıştır.

Buluç (2008) "Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" isimli makalesinde Ankara'daki 12 okulda çalışan 215 öğretmeni örneklem olarak belirlemiştir. Verileri toplamak için "Örgütsel Sağlık Envanteri" ve "Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği" kullanılmıştır. Bulgulara göre vatandaşlık ile akademik önem alt boyutu arasında yüksek bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Türker (2010) "İlköğretim Okullarının Etkililik Düzeyleri ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki" adlı yüksek lisans tezinin evrenini 2008-2009 yılında Antalya ili Kepez, Konyaaltı ve Muratpaşa ilçelerindeki 129 okulda görev yapan 369 yönetici ve 3980 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada 88 yönetici ile 338 öğretmenin anketleri yer almıştır. Çalışma sonuçlarına göre yöneticilerin okulların sağlık düzeylerine ilişkin görüşleri öğretmenlere göre anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır. Aynı durum etkililik değişkeni için de geçerli olarak belirlenmiştir.

Son olarak Ayduğ (2014) "İlkokulların Örgüt Sağlığı İle Öğretmenlerin Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" isimli yüksek lisans tezinde 2013-2014'te Eskişehir Tepebaşı ve Odunpazarı ilçelerine bağlı okullarda görev yapan 912 öğretmeni evren olarak belirlemiştir. Araştırmada "İlkokullar İçin Örgüt Sağlığı Anketi", "Örgütsel Güven Ölçeği" ve kişisel bilgiler formu kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sağlık düzeylerinin yüksek olduğu

belirlenmiştir. Örgütsel bütünlük alt boyutunun mesleki kıdem değişenine göre, akademik önem alt boyutunun ise cinsiyet, yaş, kıdem, okuldaki görev süresi ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir.

Örgüt kimliği ve örgütsel sağlık ile ilgili alan yazın incelendiğinde bu iki kavramın birbirleriyle olan ilişkisini belirlemeye yönelik bir çalışmaya rastlanmamış ve bu sebeple bu çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

## BÖLÜM 3

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarının hazırlanması, veri toplanması ve analizine ilişkin bilgiler verilmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Önceden veya şu anda mevcut bulunan durumun tespit edilmesi tarama modeli olarak tanımlanırken, ilişkisel tarama modelinde birden fazla değişken arasındaki ilişkinin varlığını ve miktarını belirlemek amaçlanmaktadır (Karasar, 2005). Bu çalışmada da ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sağlığa yönelik algıları ile örgütsel kimlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmektedir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Türkiye'deki akademik çalışmaların çoğu büyük kentlerde yapılmaktadır. Çalışmalarda küçük yerleşim birimleri ve kentler yeterince araştırma konusu yapılmamaktadır. Bu nedenle küçük şehirlerden veri elde edilecek araştırmaların artması bir ihtiyaç haline almıştır (Zencirci, 2003). Manisa ili Soma ilçesindeki 38 ilköğretim okulu bahsedilen bu sebeplerden ötürü çalışma evreni olarak belirlenmiştir. Bu okullarda toplam 760 öğretmen görev yapmaktadır. Çalışma evreninin tamamına ulaşılmaya çalışılmış örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Soma ilçesindeki 38 ilköğretim okuluna ölçekler ulaştırılmış ve 535 tanesi geri dönmüştür. Geri gelen 497 adet ölçeğin sağlıklı olduğu belirlenmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %65,3 olarak belirlenmiş ve bu aralığın Kerlinger (1973)'in yeterli olarak kabul ettiği %40-%50 aralığını sağladığı görülmüştür. Örneklemin demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. *Örneklemin Demografik Özelliklerine Ait İstatistikler*

Demografik Özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	288	57,9
	Erkek	209	42,1
	Toplam	497	100
Mesleki Kıdem	7 yıl ve daha az	164	33,0
	8-15 yıl arası	182	36,6
	16 yıl ve fazlası	151	30,4
	Toplam	497	100
Bu Okuldaki Görev	4 yıl ve daha az	288	57,9
	5-9 yıl arası	140	28,2
	10 yıl ve daha fazla	69	13,9
	Toplam	497	100
Öğrenim Durumu	Lisans	462	93,0
	Lisans üstü ve diğer	35	7,0
	Toplam	497	100
Görev Türü	Sınıf Öğretmeni	231	46,5
	Branş Öğretmeni	266	53,5
	Toplam	497	100
Okul bölgesi	Merkez Okul	443	89,1
	Köy Okulu	54	10,9
	Toplam	497	100
Arkadaşlardan	Evet	467	6,0
Destek Görme	Hayır	30	94,0
	Toplam	497	100
Yöneticiden	Evet	473	4,8
Destek Görme	Hayır	24	95,2
	Toplam	497	100

Öğrenim durumu değişkenine yüksek lisans olarak cevap veren 24, doktora olarak cevap veren 1 ve diğer bölümünü işaretleyen 10 öğretmen olduğundan bu veriler lisansüstü ve diğer başlığı altında birleştirilmiştir.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplamak için “Kişisel Bilgiler Formu”, “Örgütsel Sağlık Ölçeği” ve “Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler Ek-1, Ek-2 ve Ek-3’te verilmiştir.

#### **3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu**

Kişisel bilgi formunda araştırmaya katılan öğretmenler hakkında bilgi toplamak amacıyla 8 soru bulunmaktadır. Bu sorular cinsiyet, mesleki kıdem, bu okuldaki göre süresi, öğrenim durumu, görev türü, Okul bölgesi, arkadaşlardan destek görme ve yöneticilerden destek görme şeklinde sıralanmıştır.

#### **3.3.2. Örgütsel Sağlık Ölçeği**

Araştırmada kullanılan “Örgütsel Sağlık Ölçeği” Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991) tarafından geliştirilmiş ve Mehmet Korkmaz tarafından kültürümüze ve dilimize uygun olacak şekilde uyarlanmıştır. Ölçekte 44 madde bulunmaktadır. Bu ölçek ile örgütsel sağlığın akademik önem, kurumsal bütünlük, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik olmak üzere 6 boyutu incelenmiştir. Ölçekte 4’lü likert tipi sorular bulunmaktadır. Sorulara verilen cevaplar (1) nadiren, (2) bazen, (3) genellikle ve (4) her zaman şeklinde sınıflandırılmıştır. Ölçeğin kullanımı için Mehmet Korkmaz’dan izin alınmıştır. İzin belgesi Ek-4’te verilmiştir.

#### **3.3.3. Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği**

Araştırmada kullanılan “Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği” Fatma Çobanoğlu tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte 25 madde bulunmaktadır. Sorular (1) hiç, (2) az,

(3) biraz/orta, (4) çok ve (5) pek çok şeklinde 5'li likert tipinde hazırlanmıştır. Ölçeğin kullanımı için Fatma Çobanoğlu'ndan izin alınmıştır. İzin belgesi Ek-5'te verilmiştir.

### 3.4. Veri Toplama Araçlarının Geçerliliği ve Güvenirliği

Mehmet Korkmaz'ın danışmanlığı yaptığı ve yine kendisinin kültürümüze uyarladığı Örgütsel Sağlık Ölçeği'nin kullanıldığı Yıldırım (2006)'nın çalışmasında örgütsel sağlığa ait altı boyutun geçerlik ve güvenilirlik verileri şu şekilde olmuştur:

- Akademik önem boyutunda madde toplam korelasyonları .30 ile .68 arasında değişmiş ve alfa .81 olmuştur.
- Kurumsal bütünlük boyutunda madde toplam korelasyonu .35 ile .82 arasında değişmiş ve alfa .78 olmuştur.
- Müdürün etkisi boyutunda madde toplam korelasyonu .58 ile .69 arasında değişmiş ve alfa .76 olmuştur.
- Kaynak desteği boyutunda madde toplam korelasyonu .68 ile .88 arasında değişmiş ve alfa .88 olmuştur.
- Öğretmen bağlılığı boyutunda madde toplam korelasyonu .48 ile .85 arasında değişmiş ve alfa .81 olmuştur.
- Mesleki liderlik boyutunda madde toplam korelasyonu .35 ile .78 arasında değişmiş ve alfa .88 olmuştur.

Bu çalışmada ise örgütsel sağlığın 6 boyutuyla ilgili güvenilirlik değerleri Tablo 2' de gösterilmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Sağlık Ölçeğinin Güvenirlik Değerleri

Boyutlar	Maddeler	$\bar{x}$	ss	Alfa
Akademik Önem	1,2,3,4,5,6,7 10,11,12	29,18	4,85	.81
Kurumsal Bütünlük	13,14,15,16 17,18, 8	19,82	3,98	.75
Müdürün Etkisi	30,31,32	7,66	4,27	.76
Kaynak Desteği	24,25,26,27 28	14,21	3,52	.88

Tablo 2. Örgütsel Sağlık Ölçeğinin Güvenirlik Değerleri (Devam)

Boyutlar	Maddeler	$\bar{x}$	ss	Alfa
Öğretmen Bağlılığı	33,34,35,36 37,38	19,20	3,52	.81
Mesleki Liderlik	9,19,20,21 22,23,29,39 40,41,42,43 44	40,87	6,41	.88
Toplam	-	130,97	15,91	.90

Veri analizi yapılırken madde 8, 13, 14, 15, 16, 17, 18 ve 33 tersine kodlanmıştır. Bu tablo ve değerler incelendiğinde veri toplama aracıyla elde edilen bilgilerin güvenilir olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür (Büyüköztürk, 2013).

Çobanoğlu (2008) "Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği"ni geliştirdiği çalışmasında madde toplam korelasyonun .46 ile .78 arasında değiştiğini ve alfa değerinin .95 olduğunu belirlemiştir. Tablo 3'te ise bu çalışmada algılanan örgütsel kimlik ölçeğinden elde edilen güvenilirlik değerleri gösterilmektedir.

Tablo 3. Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği Güvenirlik Değerleri

Veri Toplama Aracı	$\bar{x}$	ss	Alfa
Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği	103,77	15,33	.93

Tablo ve değerler incelendiğinde veri toplama aracının güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Büyüköztürk, 2013).

### 3.5. Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Öğretmenlere anketlerin uygulanabilmesi için Milli Eğitim Bakanlığında EK-6'da gösterilen gerekli izinler alınmış ve okul idarecileri ile görüşülerek gönüllü öğretmenlere anketler uygulanmıştır. Anket ile ilgili öğretmenlere gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır. Uygulanan 535 anket elden teslim alınmış ve numaralandırılmıştır. Anketin



uygulandığı okullardaki öğretmenlerden Turgutalp Madenciler OO.'ndan 10, Altıntaş OO.'ndan 34, Atatürk İO.'ndan 15, Canlar İO.'ndan 16, Cenkyeri Cumhuriyet OO.'ndan 12, Mustafa Arife Yeniceköylü İO.'ndan 4., Sabri Balcı İO.'ndan 12, Turgutalp Madenciler İO.'ndan 8, 13 Eylül OO.'ndan 28, Avdan İO.'ndan 8, Ayşe Temizel OO.'ndan 14, Erdoğan Demirören Maden Şehitleri İO.'ndan 9, Kurtuluş İO.'ndan 19, Namık Kemal İO.'ndan 18, Nakliyeciler Kooperatifi İO.'ndan 18, Yunus Emre İmam Hatip OO.'ndan 28, Zübeyde Hanım İO.'ndan 17, Turgutalp İO.'ndan 10, Gazi Mustafa Kemal İO.'ndan 14, Necip Fazıl Kısakürek OO.'ndan 19, Fikri Akay OO.'ndan 5, Cumhuriyet İO.'ndan 9, Yağcılı İO.'ndan 4, Ayhan Şahenk İO.'ndan 2, Şehit Astsubay Ömer Halisdemir İmam Hatip OO.'ndan 18, Canlar OO.'ndan 16, Seher Ali OO.'ndan 20, Fikri Akay İO.'ndan 4, Ayhan Şahenk OO.'ndan 5, Mehmet Akif Ersoy İO.'ndan 25, Yağcılı OO.'ndan 7, Karacakaş İO.'ndan 6, Karacakaş OO.'ndan 7, Turgutalp OO.'ndan 5, Mustafa Arife Yeniceköylü OO.'ndan 6, Naciye Evren İO.'ndan 23, Avdan OO.'ndan 8 ve Türk-İş Madenciler İO.'ndan 10 öğretmen olmak üzere 497 tanesinden sağlıklı geri dönüş alınmış ve bilgisayara işlenmiştir.

### 3.6. Verilerin Analizi

Araştırmada veri toplama aracından elde edilen veriler SPSS 22.0 programına aktarılmıştır. Bütün istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi olarak .05 kabul edilmiştir. Veri analizine başlanmadan önce, çalışmada kullanılacak analiz çeşitlerine karar verilebilmesi için elde edilen verilerin normallik değerleri incelenmiştir. Parametrik testlerin kullanılabilmesi için verilerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Can, 2013). Verilerin normallik dağılımını incelemek için aritmetik ortalama, mod, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayılarından yararlanılmış ve ayrıca histogram ve yaprak grafikleri de incelenmiştir. Normallik testine ait basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. *Veri Toplama Araçları Basıklık ve Çarpıklık Test Sonuçları*

Veri Toplama Aracı	Boyutlar	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Sağlık Ölçeği	Akademik Önem	- .246	- .176
	Kurumsal Bütünlük	- .705	- .048
	Müdürün Etkisi	.022	- .401

Tablo 4. Veri Toplama Araçları Basıklık ve Çarpıklık Test Sonuçları (Devam)

Veri Toplama Aracı	Boyutlar	Çarpıklık	Basıklık
	Kaynak Desteği	- .388	-.177
	Öğretmen Bağlılığı	- .673	.525
	Mesleki Liderlik	- .432	.039
	Toplam	- .362	.387
Algılanan Örgüt Kimliği			
Ölçeği	Toplam	- .600	.611

Ölçeklerden elde edilen verilerin ortalama, tepe değer ve ortanca değerleri ile ilgili bilgiler ise Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Veri Toplama Araçları Ortalama, Tepe Değer ve Ortanca Test Sonuçları

Veri Toplama Aracı	Boyutlar	Ortalama	Mod	Medyan
Örgütsel Sağlık Ölçeği	Akademik Önem	2,91	3,00	3,00
	Kurumsal Bütünlük	2,83	3,43	2,85
	Müdürün Etkisi	2,55	3,00	2,66
	Kaynak Desteği	2,84	3,00	3,00
	Öğretmen Bağlılığı	3,20	4,00	3,16
	Mesleki Liderlik	3,14	3,00	3,15
	Toplam	2,97	2,84	2,97
Algılanan Örgüt Kimliği				
Ölçeği	Toplam	4,15	5,00	4,20

Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olması verilerin normal dağılıma yakın olduğunu ortaya koymaktadır (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2013). Bunun yanı sıra ortalama, ortanca ve tepe değerlerin birbirine yakın değerlerde olması da veri grubunun normal dağılım gösterdiği şeklinde yorumlanmaktadır. Ayrıca verilerin yaprak ve histogram grafikleri incelendiğinde de verilerin normal dağıldığı görülmektedir. Tabloda gösterilen değerler incelendiğinde verilerin normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu nedenle analizlerde parametrik testler kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2013).

Öğretmenlerin örgütsel sağlık ölçeğine vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalama, standart sapma, en yüksek puan ve en düşük puanları hesaplanmıştır. Ortalama değeri 1,00 ile 1,99 arasında olanlar “sağlıksız”, 2,00 ile 2,99 arasında olanlar “orta düzeyde sağlıklı” ve 3,00 ile 4,00 arasında olanlar “sağlıklı” olarak kabul edilmiştir. Örgütsel kimlik ölçeğinde ise ortalaması 1,00 ile 2,49 arasında olanlar “düşük”, 2,50 ile 3,49 arasında olanlar “orta” ve 3,50 ile 5,00 arasında olanlar “yüksek” kabul edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sağlık ölçeğine verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 6’da, algılanan örgüt kimliği ölçeğine verdikleri cevaplara ait betimsel istatistikler Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Verdikleri Cevaplara Göre Okulların Sağlık Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri

Değişken	N	Madde Sayısı	En Düşük Puan	En Yüksek Puan	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}/$ madde sayısı	ss/ madde sayısı
Akademik Önem	497	10	15,00	40,00	29,18	4,85	2,91	0,48
Kurumsal Bütünlük	497	7	7,00	27,00	19,82	3,98	2,83	0,56
Müdürün Etkisi	497	3	3,00	12,00	7,66	2,06	2,55	0,68
Kaynak Desteği	497	5	5,00	20,00	14,21	3,52	2,84	0,70
Öğretmen Bağlılığı	497	6	6,00	24,00	19,20	3,52	3,20	0,58
Mesleki Liderlik	497	13	19,00	52,00	40,87	6,41	3,14	0,49
Toplam	497	44	76,00	167,00	130,97	15,91	2,97	0,36

Tablo 6’daki veriler incelendiğinde ( $\bar{x}=2,97$ ,  $ss=0,36$ ) öğretmenlerin okullarını “orta düzeyde sağlıklı” olarak gördüğü ifade edilebilir.

Tablo 7. Öğretmenlerin Verdikleri Cevaplara Göre Okulların Kimlik Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişken	N	Madde Sayısı	En Düşük Puan	En Yüksek Puan	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}/$ madde sayısı	ss/ madde sayısı
Algılanan Örgüt Kimliği	497	25	50,00	160,00	103,77	15,33	4,15	0,61

Tablo 7’ deki veriler incelendiğinde ( $\bar{x}=4,15$ ,  $ss=0,61$ ) öğretmenlerin okullarına ilişkin kimlik algılarının “yüksek” olduğu ifade edilebilir.

Veri toplama aracının kişisel bilgiler bölümünde öğretmenlerin verdikleri cevaplar frekans değeri (N) ve yüzdeliği (%) hesaplanarak Tablo 1’de verilmiştir.

Araştırmanın 1.alt problemi “İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel kimlik puanları cinsiyet, okuldaki görev süresi, meslekteki görev süresi, öğrenim durumu, görev türü, Okul bölgesi, arkadaşlardan destek görme ve yöneticilerden destek görme değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?” ve 2.alt problemi “İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sağlık puanları, cinsiyet, okuldaki görev süresi, meslekteki görev süresi, öğrenim durumu, görev türü, Okul bölgesi, arkadaşlardan destek görme ve yöneticilerden destek görme değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?” şeklindedir. İki alt problemde de aynı istatistiksel yöntem ve teknikler kullanılmıştır. Buna göre cinsiyet, öğrenim durumu, görev türü, Okul bölgesi, arkadaşlardan destek görme ve yöneticilerden destek görme değişkenleri için bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Varyansların homojenlik durumuna göre ise ilgili t değeri kullanılmıştır. Mesleki kıdem ve okuldaki görev süresi değişkenleri için ise tek yönlü varyans analizi yöntemi (ANOVA) kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2013). ANOVA sonuçları istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklı çıktığında farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için ise Levene F testi sonuçlarına bakılarak varyansların homojenlik durumları kontrol edilmiş ve homojen ise Scheffe, homojen değilse Dunnett’s T3 testi yapılmıştır. Scheffe (1959) varyanslar eşit olduğunda ve örneklemeler eşit olmadığında Scheffe testinin kullanılabileceğini, Bechhofer ve Dunnett (1988) ise varyanslar ve örneklem büyüklükleri eşit olmadığında Dunnett’s T3’ün güvenle kullanılabileceğini ifade etmişlerdir (Kayri, 2009). Bu nedenle bu iki post-hoc tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın 3. ve son alt problemi ise “İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sağlık düzeyleri ile örgüt kimliği algıları arasında bir ilişki var mıdır?” şeklindedir. “ Bu alt probleme cevap bulabilmek için Pearson Momentler Çarpımı korelasyon çözümüleme tekniği kullanılmıştır. Örgütsel sağlığın alt boyutları ile kimlik puanları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde de yine Pearson Momentler Çarpımı korelasyon çözümüleme tekniği kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2013).

## BÖLÜM 4

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine yönelik elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bulgularla ilgili yorumlara yer verilmiştir.

#### 4.1. 1.Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi “İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel kimlik puanları cinsiyet, okuldaki görev süresi, meslekteki görev süresi, öğrenim durumu, görev türü, okul bölgesi, arkadaşlardan destek görme ve yöneticilerden deste görme değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?” şeklindedir.

Öğretmenlerin kimlik puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için t testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları*

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Kadın	288	102,76	14,77	495	-1,72	.085
Erkek	209	105,16	16,00			

Tablo 8 incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre örgütsel kimlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin okullarıyla ilgili kimlik algılarında cinsiyetin belirleyici bir değişken olmadığı ifade edilebilir. Buna göre öğretmenlerin okulun kimliğini ve değerlerini içselleştirmelerinde, kendilerini okula bağlı hissetmelerinde cinsiyet farklılığı önemli olmamakta, daha çok insani ilişkiler önemli olmaktadır yorumunda bulunmak mümkündür.

Öğretmenlerin kimlik puanlarının mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanmış ve betimsel istatistikler Tablo 9’da analiz sonuçları ise Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 9. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdeme Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler*

Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	ss
7 yıl ve daha az	164	101,55	15,06
8 – 15 yıl	182	103,66	14,47
16 yıl ve daha fazla	151	106,32	16,29

Tablo 9’da görüldüğü gibi 16 yıl ve daha fazla süre görev yapmakta olan öğretmenlerin örgüt kimliği puanları en yüksek, 7 yıl ve daha az zamandır görevde bulunan öğretmenlerin örgüt kimliği puanları ise en düşük çıkmıştır. Bu bulgu ışığında okulun değerlerine ve işleyişine uyum sağlama ve kimliğini benimseme noktasında mesleki tecrübenin olumlu katkılar sunduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 10. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdeme Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanları Arasındaki Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Algılanan Örgüt Kimliği	Gruplararası	1792,049	2	896,024	3,856	.022*
	Gruplarıçi	114802,160	494	232,393		
	Toplam	116594,209	496			

\*p<.05

Tablo 10 incelendiğinde öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre algılanan örgüt kimliği puanları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır (F(2-494)=3,856, p<.05). Levene testi sonuçlarına göre bu puanların homojen dağıldığı belirlenmiştir.

Bu nedenle kimlik puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılığının hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanlarına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları*

Mesleki Kıdem	7 yıl ve daha az	8-15 yıl	16 yıl ve daha fazla
7 yıl ve daha az	-	.43	.02*
8-15 yıl		-	.28
16 yıl ve daha fazla			-

\*p<.05

Tablo 11’de gösterilen Scheffe testine göre farklılığın 7 yıl ve daha az zamandır görev yapan öğretmenlerin puanları ( $\bar{x}=101,55$ ,  $ss=15,06$ ) ile 16 yıl ve daha fazla süredir görevde bulunan öğretmenlerin puanları ( $\bar{x}=106,32$ ,  $ss=16,29$ ) arasındaki farktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu analiz sonucuna göre 16 yıl ve daha fazla görev yapan öğretmenlerin algılanan örgüt kimliği puanlarının, 7 yıl ve daha az süredir görev yapmakta olan öğretmenlerin algılanan kimlik puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu söylenebilir.

Bu bulgu mesleki kıdemi yüksek olan ve uzun zamandır görev yapmakta olan öğretmenlerin okulun kimliği ile kimliklendiğini, kendini okulun bir parçası olarak kabul ettiğini, bireysel amaç ve istekleri ile okulun amaç ve isteklerini bütünleştirdiğini ve okulun kimlik ve kültürünü içselleştirdiğini göstermektedir. Buna göre daha tecrübeli öğretmenlerin örgüt içinde işbirliğine yatkın olduğu, kendilerini örgüte ait hissettikleri bulgularına ulaşmak mümkündür.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kimlik puanlarının okuldaki görev süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanmış ve betimsel istatistikler Tablo 12’de analiz sonuçları ise Tablo 13’te verilmiştir.



Tablo 12. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okuldaki Görev Süresine Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler*

Okuldaki			
Görev Süresi	N	$\bar{X}$	ss
4 yıl ve daha az	288	103,94	14,57
5 – 9 yıl	140	102,75	16,01
10 yıl ve daha fazla	69	105,13	17,03

Tablo 12 incelendiğinde puanların ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu ancak okuldaki görev süresi 10 yıl ve daha fazla olan öğretmenlerin kimlik puan ortalamalarının biraz daha yüksek, 5-9 yıl arası zamandır okulda görev yapan öğretmenlerin kimlik puan ortalamalarının ise daha düşük çıktığı görülmektedir.

Tablo 13. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okuldaki Görev Süresine Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanları Arasındaki Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Algılanan	Gruplararası	280,422	2	140,211	0,595	.552
Örgüt	Gruplarıçi	116313,788	494	235,453		
Kimliği	Toplam	116594,209	496			

Tablo 13 incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin okuldaki görev süresine göre algılanan örgüt kimliği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu bulgu okuldaki görev süresi değişkeninin öğretmenlerin kimlik düzeylerini belirlemede etkili bir değişken olmadığını ortaya koymaktadır. Buna göre okula ve değerlerine bağlılık göstermek ve kimliğini içselleştirmek için okulda uzun süre çalışmak gerekmekte, diğer öğretmenlerin tavırları neticesinde kısa süredir okulda bulunan öğretmenlerin de kimliklenebildiği yorumunda bulunmak mümkündür.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılanan örgüt kimliği puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için t testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları*

Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Lisans	462	103,52	15,21	495	-1,31	.190
Lisans üstü	35	107,05	16,74			
ve diğerleri						

Tablo 14 incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin öğrenim durumlarına göre örgütsel kimlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin okullarıyla ilgili kimlik algılarında öğrenim durumunun belirleyici bir değişken olmadığı ifade edilebilir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılanan örgüt kimliği puanlarının görev türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için t testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görev Türlerine Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları*

Görev Türü	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Sınıf Öğrt.	231	106,93	14,48	495	4,35	.000**
Branş Öğrt.	266	101,03	15,54			

\*\*p<.01

Tablo 15 incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin öğrenim durumlarına göre örgütsel kimlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $t(495)=4,35$ ,  $p<.05$ ). Kimlik puanları arasındaki bu farklılık sınıf öğretmenlerinin puan ortalamasının ( $\bar{x}=106,93$ ,  $ss=14,48$ ) branş öğretmenlerinin

puan ortalamasından( $\bar{x}=101,03$ ,  $ss=15,54$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulguya göre sınıf öğretmenlerinin okula olan bağlılıklarının yüksek olduğunu ve okulun değerlerini ve kimliğini içselleştirdiğini söylemek mümkündür. Sınıf öğretmenleri genellikle uzun süre aynı okulda çalışmakta ve hafta içi her gün okulda bulunmaktadır. Bu sebeple okulu daha çok benimsediklerini söylemek mümkündür. Branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre çoğunlukla daha az derse girmeleri, norm fazlası gibi durumlarla daha çok okul değiştirmeleri, boş günlerinin olabilmesi gibi nedenlerden dolayı okul ile yeteri kadar bütünleşemediği ve bu nedenle kimlik puanlarının düşük çıktığı ifade edilebilir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılanan örgüt kimliği puanlarının Okul bölgesine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için t testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Türlerine Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları*

Okul bölgesi	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Merkez Okul	443	104,15	15,37	495	1,57	.117
Köy Okulu	54	100,68	14,77			

Tablo 16 incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul türlerine göre örgütsel kimlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna göre öğretmenlerin okullarıyla ilgili kimlik algılarında görev yapılan Okul bölgesinin belirleyici bir değişken olmadığı ifade edilebilir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılanan örgüt kimliği puanlarının arkadaşlardan destek görme değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için t testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Arkadaşlardan Destek Görme Değişkenine Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları*

Arkadaşlardan	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Destek Görme						
Evet	467	104,66	14,55	495	5,20	.000**
Hayır	30	90,00	20,14			

\*\*p < .01

Tablo 17 incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin arkadaşlardan destek görme durumlarına göre örgütsel kimlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $t(495)=3,92$ ,  $p<.05$ ). Kimlik puanları arasındaki bu farklılık arkadaşlarından destek görenlerin puan ortalamasının ( $\bar{x}=104,66$ ,  $ss=14,55$ ) arkadaşlarından destek görmeyenlerin puan ortalamasından ( $\bar{x}=90,00$ ,  $ss=20,14$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulguya göre çalışma arkadaşlarından destek gören öğretmenlerin kendini örgütün bir parçası olarak gördüğü, örgütün değerlerini içselleştirdiği ve örgüte karşı olumlu hisler beslemekte olduğu ifade edilebilir. Bu durumda öğretmenlerin işbirliğinin yüksek olacağını ve okul ile ilgili işlerde arkadaş ortamının olumlu etkisiyle daha istekli çalışacaklarını söylemek mümkündür.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılanan örgüt kimliği puanlarının yöneticilerden destek görme değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için t testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilerden Destek Görme Değişkenine Göre Algılanan Örgüt Kimliği Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları*

Yöneticilerden	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Destek Görme						
Evet	473	105,13	13,86	495	9,53	.000**
Hayır	24	77,00	18,42			

\*\*p < .01

Tablo 18 incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilerden destek görme durumlarına göre örgütsel kimlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $t(495)=7,37$ ,  $p<.05$ ). Kimlik puanları arasındaki bu farklılık yöneticilerden destek görenlerin puan ortalamasının ( $\bar{x}=105,13$ ,  $ss=13,86$ ) yöneticilerden destek görmeyenlerin puan ortalamasından ( $\bar{x}=77,00$ ,  $ss=18,42$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulguya göre yöneticiden destek gören öğretmenlerin kendini sıcak bir ortamda hissedeceği, okulu diğer okullardan ve örgütlerden ayrı tutacağı, okulla ilgili işlerde gönüllü ve istekli olarak katkı sağlayacağı ve resmi yapıdan sıyrılıp görevi olmasa dahi okul işlerine dört elle sarılacağı ifade edilebilir.

#### 4.2. 2.Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi “İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sağlık puanları ve sağlığın alt boyutları olan “akademik önem”, “kurumsal bütünlük”, “müdürün etkisi”, “kaynak desteği”, “öğretmen bağlılığı” ve “mesleki liderlik” puanları cinsiyet, okuldaki görev süresi, meslekteki görev süresi, öğrenim durumu, görev türü, okul bölgesi, arkadaşlardan destek görme ve yöneticilerden deste görme değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?” şeklindedir.

Öğretmenlerin sağlık puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için t testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Örgüt Sağlığı Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları*

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Akademik Önem	Kadın	288	29,09	4,76	495	-0,49	.623
	Erkek	209	29,31	4,97			
Kurumsal Bütünlük	Kadın	288	20,25	3,56	495	2,83	.005**
	Erkek	209	19,23	4,45			
Müdürün Etkisi	Kadın	288	7,45	1,99	495	-2,75	.006**
	Erkek	209	7,96	2,12			

Tablo 19. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Örgüt Sağlığı Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları (Devam)*

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Kaynak Desteği	Kadın	288	13,94	3,54	495	-2,02	.043*
	Erkek	209	14,58	3,48			
Öğretmen Bağlılığı	Kadın	288	19,33	3,56	495	0,96	.335
	Erkek	209	19,02	3,47			
Mesleki Liderlik	Kadın	288	40,77	6,24	495	-0,43	.665
	Erkek	209	41,02	6,65			
Toplam	Kadın	288	130,84	15,47	495	-0,21	.833
	Erkek	209	131,14	16,54			

\*\*p < .01

\*p < .05

Tablo 19 incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre örgütsel sağlık algısı toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin okullarıyla ilgili sağlık algılarında cinsiyetin genel anlamda belirleyici bir değişken olmadığı ifade edilebilir.

Örgüt sağlığının alt boyutlarına bakıldığında ise kurumsal bütünlük, müdürün etkisi ve kaynak desteği boyutlarında kadınlar ile erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Kurumsal bütünlük boyutundaki farklılık kadınların puanlarının ( $\bar{x}=20,25$ ,  $ss=3,56$ ) erkeklerden ( $\bar{x}=19,23$ ,  $ss=4,45$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulguya göre kadın öğretmenlerin okullarının kurumsal bütünlük düzeylerini erkek öğretmenlere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olarak değerlendirdikleri söylenebilir. Bu bulguya göre yapı itibarıyla dış baskılardan ve veli isteklerinden daha fazla etkilendiği düşünülebilen kadın öğretmenlerin, okulun kendilerini veli isteklerinden ve toplum baskısından koruduğunu düşündükleri ve bu nedenle kurumsal bütünlük puanlarının erkek öğretmenlere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Müdürün etkisi boyutundaki farklılık erkeklerin puanlarının ( $\bar{x}=7,96$ ,  $ss=2,12$ ) kadın öğretmenlere göre ( $\bar{x}=7,45$ ,  $ss=1,99$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulguya göre erkek öğretmenlerin okullarındaki müdürün etkisini kadın öğretmenlere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olarak değerlendirdiklerini söylemek mümkündür. Bu bulguya göre otorite ve gücü nispeten daha çok önemsendiği düşünülen erkek öğretmenlerin, müdürün üstlerini etkileme kapasitesini ve hiyerarşiden etkilenmeme durumunu kadınlara göre anlamlı düzeyde

yüksek değerlendirdikleri ifade edilebilir. Kaynak desteği boyutundaki farklılık ise erkeklerin puanlarının ( $\bar{x}=14,58$ ,  $ss=3,48$ ) kadın öğretmenlere göre ( $\bar{x}=13,94$ ,  $ss=3,54$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulguya göre erkek öğretmenlerin okullarındaki kaynak desteğini kadın öğretmenlere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olarak değerlendirdikleri ifade edilebilir. Bu bulguya göre okul yöneticilerinin çoğunun erkek olduğu düşünüldüğünde, erkek öğretmenlerin yöneticilerle kadınlara göre daha dostça ilişki kurması neticesinde ek kaynaklara daha rahat ulaştığını söylemek mümkündür. Bir diğer bakış açısına göre kadın öğretmenlerin ders işlenişinde farklı kaynaklar ve materyallerden erkeklere göre daha çok yararlandığı ancak bu materyallere ulaşmakta güçlük çekmesi neticesinde kaynak desteği puanlarının düşük olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin sağlık puanlarının mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanmış ve betimsel istatistikler Tablo 20'de analiz sonuçları ise Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 20. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdeme Göre Örgüt Sağlığı Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler*

Değişken	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	ss
Akademik Önem	7 yıl ve daha az	164	27,93	4,95
	8 – 15 yıl	182	29,48	5,01
	16 yıl ve daha fazla	151	30,18	4,23
	Toplam	497	29,18	4,85
Kurumsal Bütünlük	7 yıl ve daha az	164	19,75	3,94
	8 – 15 yıl	182	20,01	3,87
	16 yıl ve daha fazla	151	19,68	4,19
	Toplam	497	19,82	3,98
Müdürün Etkisi	7 yıl ve daha az	164	7,53	2,13
	8 – 15 yıl	182	7,67	1,96
	16 yıl ve daha fazla	151	7,81	2,12
	Toplam	497	7,66	2,06

Tablo 20. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdeme Göre Örgüt Sağlığı Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler (Devam)

Değişken	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	ss
Kaynak Desteği	7 yıl ve daha az	164	13,62	3,43
	8 – 15 yıl	182	14,36	3,62
	16 yıl ve daha fazla	151	14,66	3,45
	Toplam	497	14,21	3,52
Öğretmen Bağlılığı	7 yıl ve daha az	164	19,14	3,66
	8 – 15 yıl	182	19,06	3,72
	16 yıl ve daha fazla	151	19,43	3,09
	Toplam	497	19,20	3,52
Mesleki Liderlik	7 yıl ve daha az	164	40,39	6,30
	8 – 15 yıl	182	40,92	6,11
	16 yıl ve daha fazla	151	41,35	6,87
	Toplam	497	40,87	6,41
Toplam	7 yıl ve daha az	164	128,37	16,27
	8 – 15 yıl	182	131,52	15,73
	16 yıl ve daha fazla	151	133,12	15,46
	Toplam	497	130,97	15,91

Tablo 20’de görüldüğü gibi 16 yıl ve daha fazla süre görev yapmakta olan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları en yüksek, 7 yıl ve daha az zamandır görevde bulunan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları ise en düşük çıkmıştır. Akademik önem alt boyutunda 16 yıl ve daha fazla süre görev yapmakta olan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları en yüksek, 7 yıl ve daha az zamandır görevde bulunan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları ise en düşük çıkmıştır. Kurumsal bütünlük alt boyutunda 8 - 15 yıl arası görev yapmakta olan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları en yüksek, 16 yıl ve daha fazla zamandır görevde bulunan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları ise en düşük çıkmıştır. Müdürün etkisi alt boyutunda 16 yıl ve daha fazla süre görev yapmakta olan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları en yüksek, 7 yıl



ve daha az zamandır görevde bulunan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları ise en düşük çıkmıştır. Kaynak desteği alt boyutunda 16 yıl ve daha fazla süre görev yapmakta olan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları en yüksek, 7 yıl ve daha az zamandır görevde bulunan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları ise en düşük çıkmıştır. Öğretmen bağlılığı alt boyutunda 16 yıl ve daha fazla süre görev yapmakta olan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları en yüksek, 8 - 15 yıl arası zamandır görevde bulunan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları ise en düşük çıkmıştır. Mesleki liderlik alt boyutunda 16 yıl ve daha fazla süre görev yapmakta olan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları en yüksek, 7 yıl ve daha az zamandır görevde bulunan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları ise en düşük çıkmıştır.

Tablo 21. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Sağlık Puanları Arasındaki Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Akademik Önem	Gruplararası	424,449	2	212,225	9,315	.000**
	Gruplarıçi	11254,521	494	22,782		
	Toplam	11678,970	496			
Kurumsal Bütünlük	Gruplararası	10,301	2	5,150	0,323	.724
	Gruplarıçi	7885,470	494	15,962		
	Toplam	7895,771	496			
Müdürün Etkisi	Gruplararası	6,346	2	3,173	0,741	.477
	Gruplarıçi	2115,875	494	4,283		
	Toplam	2122,221	496			
Kaynak Desteği	Gruplararası	90,971	2	45,486	3,691	.026*
	Gruplarıçi	6088,421	494	12,325		
	Toplam	6179,392	496			
Öğretmen Bağlılığı	Gruplararası	11,758	2	5,879	0,472	.624
	Gruplarıçi	6152,716	494	12,455		
	Toplam	6164,475	496			
Mesleki Liderlik	Gruplararası	73,168	2	36,584	0,888	.412
	Gruplarıçi	20348,345	494	41,191		
	Toplam	20421,513	496			

Tablo 21. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Sağlık Puanları Arasındaki Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (Devam)*

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Toplam	Gruplararası	1859,023	2	929,512	3,708	.025*
	Gruplarıçi	123828,582	494	250,665		
	Toplam	125687,606	496			

\*\*p < .01

\*p < .05

Tablo 21 incelendiğinde öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre örgüt sağlığı toplam puanları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $F(2-494)=3,708$ ,  $p<.05$ ). Levene F testi sonuçlarına göre bu puanların homojen dağıldığı belirlenmiştir. Bu nedenle sağlık puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılığının hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Örgütsel Sağlık Toplam Puanlarına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları*

Mesleki Kıdem	7 yıl ve daha az	8-15 yıl	16 yıl ve daha fazla
7 yıl ve daha az	-	.18	.03*
8-15 yıl		-	.65
16 yıl ve daha fazla			-

\*p<.05

Tablo 22'de gösterilen Scheffe testine göre farklılığın 7 yıl ve daha az zamandır görev yapan öğretmenlerin puanları ( $\bar{x}=128,37$ ,  $ss=16,27$ ) ile 16 yıl ve daha fazla süredir görevde bulunan öğretmenlerin puanları ( $\bar{x}=133,12$ ,  $ss=15,46$ ) arasındaki farktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu analiz sonucuna göre 16 yıl ve daha fazla görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanlarının, 7 yıl ve daha az süredir görev yapmakta olan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu söylenebilir.

Bu bulgu mesleki kıdemi yüksek olan ve uzun zamandır görev yapmakta olan öğretmenlerin yaşantılar sonucu elde ettikleri tecrübeleri neticesinde kararlara ve süreçlere daha etkili bir şekilde katıldıkları, sorunların çözümünde yaratıcı öneriler getirebildikleri, öğrenci ve veli ilişkilerinde deneyimli oldukları için sağlık puanlarının anlamlı düzeyde yüksek olduğu ifade edilebilir.

Tablo 21’de örgüt sağlığının alt boyutları incelendiğinde ise akademik önem ( $F(2-494)=9,315, p<.05$ ) ve kaynak desteği ( $F(2-494)=3,691, p<.05$ ) boyutlarında mesleki kıdem bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Levene testi sonuçlarına göre akademik önem puanlarının homojen dağılmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle akademik önem puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılığının hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Dunnett T3 testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Akademik Önem Puanlarına İlişkin Dunnett T3 Testi Sonuçları*

Mesleki Kıdem	7 yıl ve daha az	8-15 yıl	16 yıl ve daha fazla
7 yıl ve daha az	-	.01*	.00*
8-15 yıl		-	.42
16 yıl ve daha fazla			-

\* $p<.05$

Tablo 23’te gösterilen Dunnett T3 testine göre farklılığın 7 yıl ve daha az zamandır görev yapan öğretmenlerin puanları ( $\bar{x}=27,93, ss=4,95$ ) ile 16 yıl ve daha fazla süredir görevde bulunan öğretmenlerin puanları ( $\bar{x}=30,18, ss=4,23$ ) arasındaki farktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu analiz sonucuna göre 16 yıl ve daha fazla görev yapan öğretmenlerin akademik önem puanlarının, 7 yıl ve daha az süredir görev yapmakta olan öğretmenlerin akademik önem puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca 7 yıl ve daha az zamandır görev yapan öğretmenlerin puanları ( $\bar{x}=27,93, ss=4,95$ ) ile 8 – 15 yıl arası görev yapan öğretmenlerin puanları ( $\bar{x}=29,48, ss=5,01$ ) arasındaki farklılık da akademik önem puanlarının mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermesine sebep olmaktadır. Bu analiz sonucuna göre 8 - 15 yıl arası görev yapan öğretmenlerin akademik önem puanlarının, 7 yıl ve daha az süredir görev yapmakta olan öğretmenlerin akademik önem puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu söylenebilir.

Bu bulguya göre 7 yıldan fazla zamandır görev yapan öğretmenlerin mesleğe alışmaları ve tecrübe kazanmaları neticesinde öğrencilerin moralini yükseltmede, onlar için ulaşılabilir hedefler belirlemede ve başarının artırılmasında genç öğretmenlere göre daha etkili oldukları söylenebilir. Mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenen örgüt sağlığının bir diğer alt boyutu olan kaynak desteğinin Levene testi sonuçlarına bakıldığında homojen olduğu görülmektedir. Bu sebeple anlamlı farklılığın mesleki kıdemin hangi gruplarından kaynaklandığını belirlemek için Scheffe testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Kaynak Desteği Puanlarına İlişkin Scheffe Testi Sonuçları*

Mesleki Kıdem	7 yıl ve daha az	8-15 yıl	16 yıl ve daha fazla
7 yıl ve daha az	-	.14	.03*
8-15 yıl		-	.74
16 yıl ve daha fazla			-

\*p<.05

Tablo 24'te gösterilen Scheffe testine göre farklılığın 7 yıl ve daha az zamandır görev yapan öğretmenlerin puanları ( $\bar{x}=13,62$ ,  $ss=3,43$ ) ile 16 yıl ve daha fazla süredir görevde bulunan öğretmenlerin puanları ( $\bar{x}=14,66$ ,  $ss=3,45$ ) arasındaki farktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu analiz sonucuna göre 16 yıl ve daha fazla süredir görev yapan öğretmenlerin kaynak desteği alt boyutuna ait puanlarının, 7 yıl ve daha az süredir görev yapmakta olan öğretmenlerin kaynak desteği alt boyutuna ait puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu söylenebilir.

Bu bulguya göre tecrübeli öğretmenlerin kaynak kullanımı ve ek materyallere ulaşmada daha etkin oldukları ifade edilebilir. Bir başka bakış açısına göre ise genç öğretmenlerin mesleğe alışma sürecinde olmaları nedeniyle kaynak kullanımı konusunda yetkinlik kazanamamış olmaları ve ek materyallere ulaşmada zorlanmaları nedeniyle kaynak desteği puanlarının düşük çıktığını söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin sağlık puanlarının okuldaki görev süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanmış ve betimsel istatistikler Tablo 25'te analiz sonuçları ise Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 25. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Örgüt Sağlığı Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişken	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	ss
Akademik Önem	4 yıl ve daha az	288	28,66	5,12
	5 – 9 yıl	140	29,65	4,58
	10 yıl ve daha fazla	69	30,39	3,88
	Toplam	497	29,18	4,85
Kurumsal Bütünlük	4 yıl ve daha az	288	19,76	3,92
	5 – 9 yıl	140	20,30	3,92
	10 yıl ve daha fazla	69	19,11	4,31
	Toplam	497	19,82	3,98
Müdürün Etkisi	4 yıl ve daha az	288	7,71	2,12
	5 – 9 yıl	140	7,67	2,08
	10 yıl ve daha fazla	69	7,44	1,77
	Toplam	497	7,66	2,06
Kaynak Desteği	4 yıl ve daha az	288	14,00	3,51
	5 – 9 yıl	140	14,51	3,50
	10 yıl ve daha fazla	69	14,46	3,61
	Toplam	497	14,21	3,52
Öğretmen Bağlılığı	4 yıl ve daha az	288	19,40	3,53
	5 – 9 yıl	140	18,85	3,74
	10 yıl ve daha fazla	69	19,07	3,97
	Toplam	467	19,20	3,52
Mesleki Liderlik	4 yıl ve daha az	288	41,29	6,21
	5 – 9 yıl	140	40,28	6,73
	10 yıl ve daha fazla	69	40,34	6,52
	Toplam	497	40,87	6,41

Tablo 25. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Örgüt Sağlığı Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler (Devam)*

Değişken	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	ss
Toplam	4 yıl ve daha az	288	130,85	15,91
	5 – 9 yıl	140	131,27	16,73
	10 yıl ve daha fazla	69	130,84	14,34
	Toplam	497	130,97	15,91

Tablo 25'te görüldüğü gibi 5 - 9 yıldır okulunda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları en yüksek, 4 yıl ve daha az zamandır görevde bulunan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları ile 10 yıl ve daha fazla zamandır görev yapmakta olan öğretmenlerin sağlık puanları neredeyse eşit çıkmıştır. Ancak 10 yıl ve daha az zamandır görev yapmakta olan öğretmenlerin ortalamaları biraz daha düşük olduğu için sağlık düzeyini daha olumsuz olarak değerlendirdiklerini söylemek mümkündür. Akademik önem alt boyutunda 10 yıl ve daha fazla süre görev yapmakta olan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları en yüksek, 4 yıl ve daha az zamandır görevde bulunan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları ise en düşük çıkmıştır. Kurumsal bütünlük alt boyutunda 5 - 9 yıl arası görev yapmakta olan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları en yüksek, 10 yıl ve daha fazla zamandır görevde bulunan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları ise en düşük çıkmıştır. Müdürün etkisi alt boyutunda 4 yıl ve daha az süre görev yapmakta olan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları en yüksek, 10 yıl ve daha fazla zamandır görevde bulunan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları ise en düşük çıkmıştır. Kaynak desteği alt boyutunda 5 - 9 yıl arası süredir görev yapmakta olan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları en yüksek, 4 yıl ve daha az zamandır görevde bulunan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları ise en düşük çıkmıştır. Öğretmen bağlılığı alt boyutunda 4 yıl ve daha az süre görev yapmakta olan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları en yüksek, 5 - 9 yıl arası zamandır görevde bulunan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları ise en düşük çıkmıştır. Mesleki liderlik alt boyutunda 4 yıl ve daha az süre görev yapmakta olan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları en yüksek, 5 - 9 yıl arası zamandır görevde bulunan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları ise en düşük çıkmıştır.

Tablo 26. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sağlık Puanları Arasındaki Farklara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Akademik Önem	Gruplararası	208,992	2	104,496	4,501	.012*
	Gruplarıçi	11469,978	494	23,219		
	Toplam	11678,970	496			
Kurumsal Bütünlük	Gruplararası	67,354	2	33,677	2,152	.121
	Gruplarıçi	7828,417	494	15,847		
	Toplam	7895,771	496			
Müdürün Etkisi	Gruplararası	4,044	2	2,022	0,472	.624
	Gruplarıçi	2118,177	494	4,288		
	Toplam	2122,221	496			
Kaynak Desteği	Gruplararası	29,275	2	14,638	1,176	.309
	Gruplarıçi	6150,117	494	12,450		
	Toplam	6179,392	496			
Öğretmen Bağlılığı	Gruplararası	30,518	2	15,259	1,229	.294
	Gruplarıçi	6133,956	494	12,417		
	Toplam	6164,475	496			
Mesleki Liderlik	Gruplararası	117,789	2	58,895	1,433	.240
	Gruplarıçi	20303,724	494	41,101		
	Toplam	20421,513	496			
Toplam	Gruplararası	18,349	2	9,174	0,036	.965
	Gruplarıçi	125669,257	494	254,391		
	Toplam	125687,606	496			

\*p < .05

Tablo 26'da görüldüğü gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin toplam sağlık puanları ile buldukları okulda görev yaptıkları süre arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna göre öğretmenlerin okullarının sağlık düzeylerini belirlemede buldukları okuldaki görev sürelerinin belirleyici bir değişken olarak göze çarpmadığını söylemek mümkündür. Ancak Tablo 26'da örgüt

sağlığının alt boyutları incelendiğinde ise akademik önem ( $F(2-494)=4,501$ ,  $p<.05$ ) boyutunda okuldaki görev süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Levene testi sonuçlarına göre akademik önem puanlarının homojen dağılmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle akademik önem puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılığının hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Dunnett T3 testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Akademik Önem Puanlarına İlişkin Dunnett T3 Testi Sonuçları*

Mesleki Kıdem	4 yıl ve daha az	5-9 yıl	10 yıl ve daha fazla
4 yıl ve daha az	-	.12	.00**
5-9 yıl		-	.53
10 yıl ve daha fazla			-

\*\* $p<.01$

Tablo 27’de gösterilen Dunnett T3 testine göre farklılığın 4 yıl ve daha az zamandır görev yapan öğretmenlerin puanları ( $\bar{x}=28,66$ ,  $ss=5,12$ ) ile 10 yıl ve daha fazla süredir görevde bulunan öğretmenlerin puanları ( $\bar{x}=30,39$ ,  $ss=3,88$ ) arasındaki farktan kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu analiz sonucuna göre 10 yıl ve daha fazla görev yapan öğretmenlerin akademik önem puanlarının, 4 yıl ve daha az süredir görev yapmakta olan öğretmenlerin akademik önem puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu söylenebilir.

Bu bulgu okulda uzun zamandır görev yapan öğretmenlerin öğrencileri tanınması ve benimsemesinin, öğrenci motivasyonuna, başarısına ve öğrenciler için ulaşılabilir hedefler belirlemesine katkı sağladığını ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin sağlık puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için t testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 28’de verilmiştir.



Tablo 28. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenim Durumuna Göre Örgüt Sağlığı Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

Değişken	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Akademik Önem	Lisans	462	29,18	4,86	495	-0,05	.956
	Lisans üstü vd.	35	29,22	4,74			
Kurumsal Bütünlük	Lisans	462	19,86	4,00	495	0,82	.407
	Lisans üstü vd.	35	19,28	3,76			
Müdürün Etkisi	Lisans	462	7,60	2,05	495	-2,35	.019*
	Lisans üstü vd.	35	8,45	2,11			
Kaynak Desteği	Lisans	462	14,11	3,51	495	-2,27	.024*
	Lisans üstü vd.	35	15,51	3,45			
Öğretmen Bağlılığı	Lisans	462	19,18	3,50	495	-0,34	.732
	Lisans üstü vd.	35	19,40	3,84			
Mesleki Liderlik	Lisans	462	40,75	6,42	495	-1,59	.111
	Lisans üstü vd.	35	42,54	6,08			
Toplam	Lisans	462	130,71	15,94	495	-1,33	.183
	Lisans üstü vd.	35	134,42	15,41			

\*p < .05

Tablo 28 incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin öğrenim durumlarına göre örgütsel sağlık toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin okullarıyla ilgili sağlık algılarında öğrenim durumlarının belirleyici bir değişken olmadığı ifade edilebilir.

Örgüt sağlığının alt boyutlarına bakıldığında ise müdürün etkisi ve kaynak desteği boyutlarında lisans mezunları ile lisansüstü ve diğerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Müdürün etkisi boyutundaki farklılık ( $t(495)=-2,35$ ,  $p<.05$ ) lisansüstü ve diğerlerinin puanlarının ( $\bar{x}=8,45$ ,  $ss=2,11$ ) lisans mezunlarından ( $\bar{x}=7,60$ ,  $ss=2,05$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulguya göre lisansüstü öğrenim gören öğretmenlerin okullarındaki müdürün etkisini lisans düzeyinde öğrenim gören öğretmenlere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek değerlendirdiklerini söylemek mümkündür. Bu bulguya göre lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin, müdürün üstlerini etkileyip etkilemediğini ve hiyerarşi tarafından zorlanıp zorlanmadığını gözlemlerken, aldığı eğitim nedeniyle belirli kriterlere göre ve detaycı bir şekilde değerlendir yapması sonucunda puanlarının daha yüksek çıktığını söylemek mümkündür. Kaynak desteği boyutundaki farklılık ( $t(495)=-2,27$ ,  $p<.05$ ) ise lisansüstü ve diğerlerinin puanlarının ( $\bar{x}=15,51$ ,  $ss=3,45$ ) lisans mezunlarından ( $\bar{x}=14,11$ ,  $ss=3,51$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre lisansüstü öğrenim gören öğretmenlerin okullarındaki kaynak desteğini lisans düzeyinde öğrenim gören öğretmenlere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulduklarını söylemek mümkündür. Bu bulguya göre lisansüstü eğitim gören öğretmenlerin bu düzeyde farklı araç gereçler ve yöntemler öğrendiği varsayıldığında bunlara kolayca ulaşabildiği görülmektedir. Bu nedenle kaynak desteği puanlarının yüksek olduğu ifade edilebilir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sağlık puanlarının görev türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için t testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görev Türlerine Göre Örgüt Sağlığı Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları*

Değişken	Görev Türü	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Akademik Önem	Sınıf Öğrt.	231	30,34	4,30	495	5,09	.000**
	Branş Öğrt.	266	28,17	5,07			
Kurumsal Bütünlük	Sınıf Öğrt.	231	19,83	3,97	495	0,05	.956
	Branş Öğrt.	266	19,81	4,00			
Müdürün Etkisi	Sınıf Öğrt.	231	7,87	1,98	495	2,12	.034*
	Branş Öğrt.	266	7,48	2,12			

Tablo 29. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görev Türlerine Göre Örgüt Sağlığı Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklemeler t Testi Sonuçları (Devam)

Değişken	Görev Türü	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Kaynak Desteği	Sınıf Öğrt.	231	14,62	3,40	495	2,45	.015*
	Branş Öğrt.	266	13,85	3,60			
Öğretmen Bağlılığı	Sınıf Öğrt.	231	19,82	3,26	495	3,72	.000**
	Branş Öğrt.	266	18,66	3,66			
Mesleki Liderlik	Sınıf Öğrt.	231	41,64	6,30	495	2,49	.013*
	Branş Öğrt.	266	40,21	6,45			
Toplam	Sınıf Öğrt.	231	134,16	14,37	495	4,23	.000**
	Branş Öğrt.	266	128,20	16,68			

\*\*p < .01

\*p < .05

Tablo 29 incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin görev türlerine göre örgüt sağlığı toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $t(495)=4,23$ ,  $p<.05$ ). Sağlık puanları arasındaki bu farklılık sınıf öğretmenlerinin puan ortalamasının ( $\bar{x}=134,16$ ,  $ss=14,37$ ) branş öğretmenlerinin puan ortalamasından ( $\bar{x}=128,20$ ,  $ss=16,68$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulguya göre sınıf öğretmenlerinin tayin ve kadro problemlere branş öğretmenlerine göre daha çok olmaktadır. Bunun neticesinde sınıf öğretmenlerin görev yaptıkları okulda uzun süre çalışmaktadır. Ayrıca her gün okulda bulunmakta ve okulun işleyişiyle ilgili süreçlere branş öğretmenlerine göre daha çok dahil olmaktadır. Bu sayede sınıf öğretmenlerinin karar ve süreçlere katılımlarının, çevreye uyumlarının ve sonuç olarak örgütsel sağlık puanlarının daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Yine Tablo 29'da örgütsel sağlığın alt boyutlarından sadece kurumsal bütünlük boyutunda öğretmenlerin görev türüne göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı, diğer alt boyutların hepsinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Akademik önem boyutundaki farklılık ( $t(495)=5,09$ ,  $p<.05$ ) sınıf öğretmenlerinin puanlarının ( $\bar{x}=30,34$ ,  $ss=4,30$ ) branş öğretmenlerinden ( $\bar{x}=28,17$ ,  $ss=5,07$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre sınıf öğretmenlerinin okulun akademik önem düzeyini branş öğretmenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek değerlendirdiklerini söylemek mümkündür. Sınıf öğretmenlerinin dersine girdikleri öğrencilerin 4 yıl boyunca aynı olması neticesinde öğrencileri ve aileleri daha iyi

tanıdıkları ifade edilebilir. Bu nedenle öğrencilerin motivasyonunu sağlama, hedef belirleme, onlara inanma ve başarıları için destek olma konularında branş öğretmenlerine göre daha etkin oldukları ifade edilebilir. Müdürün etkisi boyutundaki farklılık ( $t(495)=2,12$ ,  $p<.05$ ) sınıf öğretmenlerinin puanlarının ( $\bar{x}=7,87$ ,  $ss=1,98$ ) branş öğretmenlerinden ( $\bar{x}=7,48$ ,  $ss=2,12$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre sınıf öğretmenlerinin okuldaki müdürün etkisini branş öğretmenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek değerlendirdiklerini söylemek mümkündür. Sınıf öğretmenlerinin de okul yöneticileri gibi mesai yaptıkları ve yönetim faaliyetlerine katılımlarının yüksek olduğu göz önüne alındığında müdürün üstleriyle olan ilişkilerini daha çok gözlemlediklerini ve netice olarak müdürün etkisini yüksek algıladıklarını söylemek mümkün gözükmemektedir. Kaynak desteği boyutundaki farklılık ( $t(495)=2,45$ ,  $p<.05$ ) sınıf öğretmenlerinin puanlarının ( $\bar{x}=14,62$ ,  $ss=3,40$ ) branş öğretmenlerinden ( $\bar{x}=13,85$ ,  $ss=3,60$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre sınıf öğretmenlerinin okuldaki kaynak desteğini branş öğretmenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek değerlendirdiklerini söylemek mümkündür. Sınıf öğretmenlerinin küçük yaş grubundaki öğrencilerle birlikte olması ve alanın gereklilikleri nedeniyle daha çok ek materyal ve kaynağa ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Bu bulgu ışığında sınıf öğretmenlerinin bu ek materyal ve kaynaklara ulaşabilmeleri neticesinde kaynak desteği puanlarının yüksek olduğu ifade edilebilir. Öğretmen bağlılığı boyutundaki farklılık ( $t(495)=3,72$ ,  $p<.05$ ) sınıf öğretmenlerinin puanlarının ( $\bar{x}=19,82$ ,  $ss=3,26$ ) branş öğretmenlerinden ( $\bar{x}=18,66$ ,  $ss=3,66$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre sınıf öğretmenlerinin bağlılıklarının branş öğretmenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu ifade edilebilir. Bu bulguya göre sınıf öğretmenlerinin birbirleriyle daha çok iletişim kurmaları, öğrencilere ve okula daha çok bağlılık göstermeleri nedeniyle öğretmen bağlılığı puanlarının branş öğretmenlerine göre yüksek olduğu söylenebilmektedir. Mesleki liderlik boyutundaki farklılık ise ( $t(495)=2,49$ ,  $p<.05$ ) sınıf öğretmenlerinin puanlarının ( $\bar{x}=41,64$ ,  $ss=6,30$ ) branş öğretmenlerinden ( $\bar{x}=40,21$ ,  $ss=6,45$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre sınıf öğretmenlerinin mesleki liderlik algılarının branş öğretmenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu ifade edilebilir. Bu bulgunun ortaya çıkmasında sınıf öğretmenlerinin okul müdürleriyle olan olumlu ilişkileri, okul işleyişine birlikte dahil olmaları gibi nedenlerin etkili olduğunu söylemek mümkündür. Müdürlerin sınıf öğretmenlerinin sadakat ve güvenini branş öğretmenlerine göre daha çok kazandıkları görülmektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sağlık puanlarının Okul bölgesine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için t testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 30'da gösterilmiştir.

Tablo 30. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Bölgesine Göre Örgüt Sağlığı Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

Değişken	Okul Bölgesi	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Akademik Önem	Merkez.	443	29,50	4,78	495	4,29	.000**
	Köy	54	26,55	4,59			
Kurumsal Bütünlük	Merkez	443	19,70	3,93	495	-1,97	.049*
	Köy	54	20,83	4,32			
Müdürün Etkisi	Merkez	443	7,67	2,04	495	0,21	.831
	Köy	54	7,61	2,26			
Kaynak Desteği	Merkez	443	14,24	3,53	495	0,63	.527
	Köy	54	13,92	3,54			
Öğretmen Bağlılığı	Merkez	443	19,29	3,46	495	1,59	.111
	Köy	54	18,48	3,96			
Mesleki Liderlik	Merkez	443	40,85	6,45	495	-0,26	.794
	Köy	54	41,09	6,17			
Toplam	Merkez	443	131,27	16,03	495	1,20	.227
	Köy	54	128,50	14,85			

\*\*p < .01

\*p < .05

Tablo 30 incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul türlerine göre örgüt sağlığı toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre örgütsel sağlık düzeyinin belirlenmesinde Okul bölgesinin belirleyici bir değişken olmadığı ifade edilebilir. Ancak örgütsel sağlığın boyutlarına bakıldığında akademik önem puanlarının Okul bölgesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $t(495)=4,29$ ,  $p<.05$ ). Akademik önem boyutundaki farklılık merkez okullarda görev yapan öğretmenlerin puanlarının ( $\bar{x}=29,50$ ,  $ss=4,78$ ) köy okulu öğretmenlerinden ( $\bar{x}=26,55$ ,  $ss=4,59$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre merkez okul öğretmenlerinin akademik

önem puanlarının köy okulu öğretmenlerinden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu ifade edilebilir. Bu bulgunun nedeni olarak, merkez okullardaki öğrencilerin daha bilinçli olması, velilerin daha çok öğretmene destek olmaları ve okul imkanlarının daha fazla olması kabul edilebilir. Bunun yanı sıra kurumsal bütünlük boyutunda da düşük düzeyde de olsa ( $t(495)=-1,97$ ,  $p<.05$ ) puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğunu söylemek mümkündür. Bu farklılık köy okulunda görev yapan öğretmenlerin puanlarının ( $\bar{x}=20,83$ ,  $ss=4,32$ ) merkez okullarda görev yapan öğretmenlerden ( $\bar{x}=19,70$ ,  $ss=3,93$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulgunun köylerde velilerin okulu ve öğretmenleri baskı altına almamasından ve okulun çevreyle, merkez okullara göre, daha uyumlu bir şekilde çalışabilmesinden kaynaklandığını ifade etmek mümkündür.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sağlık puanlarının arkadaşlardan destek görme değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için t testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 31’de gösterilmiştir.

Tablo 31. *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Arkadaşlardan Destek Görme Değişkenine Göre Örgüt Sağlığı Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları*

Değişken	Arkadaşlardan						
	Destek Görme	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Akademik Önem	Evet	467	29,26	4,84	495	1,49	.135
	Hayır	30	27,90	4,88			
Kurumsal Bütünlük	Evet	467	19,89	3,97	495	1,64	.101
	Hayır	30	18,66	4,08			
Müdürün Etkisi	Evet	467	7,73	2,06	495	3,03	.003**
	Hayır	30	6,56	1,85			
Kaynak Desteği	Evet	467	14,29	3,47	495	2,11	.035*
	Hayır	30	12,90	4,14			
Öğretmen Bağlılığı	Evet	467	19,42	3,37	495	5,67	.000**
	Hayır	30	15,76	4,09			
Mesleki Liderlik	Evet	467	41,13	6,25	495	3,63	.000**
	Hayır	30	36,80	7,62			

Tablo 31. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Arkadaşlardan Destek Görme Değişkenine Göre Örgüt Sağlığı Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklemeler t Testi Sonuçları (Devam)

Değişken	Arkadaşlardan						
	Destek Görme	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Toplam	Evet	467	131,76	15,35	495	4,47	.000**
	Hayır	30	118,60	19,43			
		**p < .01	*p < .05				

Tablo 31 incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin arkadaşlardan destek görme değişkenine göre örgüt sağlığı toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $t(495)=4,475$ ,  $p<.05$ ). Sağlık puanları arasındaki bu farklılık arkadaşlarından destek gören öğretmenlerin puan ortalamasının ( $\bar{x}=131,76$ ,  $ss=15,35$ ) arkadaşlarından destek görmeyen öğretmenlerin puan ortalamasından ( $\bar{x}=118,60$ ,  $ss=19,43$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulguya göre arkadaşlarından destek gören öğretmenler saygı, hoşgörü ve güven çerçevesinde, çevresine uyumlu, değişim ve gelişim sağlayabildikleri, karar ve süreçlere etkili bir şekilde katılabildikleri bir okulda bulduklarını düşünmekte ve bu nedenle örgüt sağlığı puanlarının yüksek olarak belirlendiği söylenebilmektedir. Yine Tablo 31’de örgütsel sağlığın alt boyutlarından sadece akademik önem ve kurumsal bütünlük boyutunda öğretmenlerin arkadaşlarından destek görme değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı, diğer alt boyutların hepsinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Müdürün etkisi boyutundaki farklılık ( $t(495)=3,03$ ,  $p<.05$ ) arkadaşlarından destek gören öğretmenlerin puanlarının ( $\bar{x}=7,73$ ,  $ss=2,06$ ) destek görmeyen öğretmenlerden ( $\bar{x}=6,56$ ,  $ss=1,85$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre arkadaşlarından destek gören öğretmenlerin okuldaki müdürün etkisini destek görmeyen öğretmenlere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek değerlendirdiklerini söylemek mümkündür. Bu bulguya göre öğretmenlerin birbirlerini desteklemeleri ve bir arada hareket etmeleri nedeniyle okul müdürünü de etkileyebildikleri ve yönlendirebildikleri söylenebilir. Müdürün de arkasında bütün olarak öğretmenlerinin destek ve isteklerini hissetmesiyle üstlerini daha kolay etkileyebildiğini ve isteklerini elde etmede daha başarılı olduğunu söylemek mümkün gözükmemektedir. Kaynak desteği boyutundaki farklılık

( $t(495)=2,11$ ,  $p<.05$ ) arkadaşlarından destek gören öğretmenlerin puanlarının ( $\bar{x}=14,29$ ,  $ss=3,47$ ) destek görmeyen öğretmenlerin puanlarından ( $\bar{x}=12,90$ ,  $ss=4,14$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre arkadaşlarından destek gören öğretmenlerin okuldaki kaynak desteğini destek görmeyenlere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek değerlendirdiklerini söylemek mümkündür. Bu bulgu neticesinde birbirlerine destek olan öğretmenlerin farklı kaynak ve ek materyallere ulaşmada daha etkili oldukları, birbirlerini yönlendirebildikleri yorumunda bulunulabilir. Öğretmen bağlılığı boyutundaki farklılık ( $t(495)=5,67$ ,  $p<.05$ ) arkadaşlarından destek gören öğretmenlerin puanlarının ( $\bar{x}=19,42$ ,  $ss=3,37$ ) destek görmeyen öğretmenlerin puanlarından ( $\bar{x}=15,76$ ,  $ss=4,09$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre arkadaşlarından destek gören öğretmenlerin bağlılıklarının destek görmeyenlere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu ifade edilebilir. Bu bulgu öğretmenlerin birbirleriyle gurur duymalarında, birbirlerini sevmelerinde, öğrencilerine ve okula bağlılıklarını yüksek olmasında arkadaşlarından destek görmenin önemini ortaya koymaktadır. Mesleki liderlik boyutundaki farklılık ise ( $t(495)=3,63$ ,  $p<.05$ ) arkadaşlarından destek gören öğretmenlerin puanlarının ( $\bar{x}=41,13$ ,  $ss=6,25$ ) destek görmeyen öğretmenlerin puanlarından ( $\bar{x}=36,80$ ,  $ss=7,62$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre arkadaşlarından destek gören öğretmenlerin müdürlerinin mesleki liderlik düzeylerini destek görmeyenlere göre istatistiksel olarak anlamlı seviyede yüksek algıladıkları ifade edilebilir. Bu bulgu neticesinde yaptığı işlerde arkadaşları tarafından desteklenen öğretmenin, müdürü tarafından da desteklendiği, bunun neticesinde öğretmenlerin müdüre sadakat ve güven besledikleri yorumu yapılabilmektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sağlık puanlarının yöneticilerden destek görme değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için t testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 32'de gösterilmiştir.



Tablo 32. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilerden Destek Görme Değişkenine Göre Örgüt Sağlığı Puanları Arasındaki Farka İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

Değişken	Yöneticilerden						
	Destek Görme	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Akademik Önem	Evet	473	29,37	4,77	495	3,95	.000**
	Hayır	24	25,41	4,97			
Kurumsal Bütünlük	Evet	473	19,91	3,97	495	2,14	.032*
	Hayır	24	18,12	3,91			
Müdürün Etkisi	Evet	473	7,76	2,04	495	4,86	.000**
	Hayır	24	5,70	1,54			
Kaynak Desteği	Evet	473	14,38	3,39	495	4,98	.001**
	Hayır	24	10,79	4,42			
Öğretmen Bağlılığı	Evet	473	19,41	3,35	495	6,07	.000**
	Hayır	24	15,08	4,21			
Mesleki Liderlik	Evet	473	41,31	6,04	495	7,15	.000**
	Hayır	24	32,16	7,39			
Toplam	Evet	473	132,17	14,79	495	7,92	.000**
	Hayır	24	107,29	18,88			

\*\*p < .01

\*\*p < .05

Tablo 32 incelendiğinde ilköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilerden destek görme değişkenine göre örgüt sağlığı toplam puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $t(495)=7,92$ ,  $p<.05$ ). Sağlık puanları arasındaki bu farklılık yöneticilerden destek gören öğretmenlerin puan ortalamasının ( $\bar{x}=132,17$ ,  $ss=14,79$ ) yöneticilerden destek görmeyen öğretmenlerin puan ortalamasından ( $\bar{x}=107,29$ ,  $ss=18,88$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulguya göre yönetici desteğinin karar ve süreçlere katılmada, öğretmen, öğrenci, veli ilişkilerinin gelişmesinde, okulun çevreye ve değişimlere uyum yeteneğinin gelişmesinde önemli bir değişken olarak değerlendirilebileceği yorumunda bulunmak mümkündür. Yine Tablo 32’de örgütsel sağlığın alt boyutlarının hepsinde yöneticilerden destek görme değişkenine göre öğretmenlerin görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Akademik

önem boyutundaki farklılık ( $t(495)=2,14$ ,  $p<.05$ ) yöneticilerden destek gören öğretmenlerin puanlarının ( $\bar{x}=29,37$ ,  $ss=4,77$ ) destek görmeyenlere göre ( $\bar{x}=25,41$ ,  $ss=4,97$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre yöneticilerden destek gören öğretmenlerin akademik önem düzeyini destek almayanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek değerlendirdiklerini söylemek mümkündür. Öğrenciler için ulaşılabilir hedefler belirlerken, öğrenme ortamlarının düzenlenmesinde, öğrencilere başarı ve desteğin sağlanmasında öğretmen kadar yöneticinin de etkisi bulunmaktadır. Bireysel olarak öğretmenlerin çabaları yeterli olmayacağı, okul başarısını arttırmak için en başta yöneticinin çabası ve desteğinin gerekliliği bu bulgu neticesinde söylenebilmektedir. Kurumsal bütünlük boyutundaki farklılık ( $t(495)=2,14$ ,  $p<.05$ ) yöneticilerden destek gören öğretmenlerin puanlarının ( $\bar{x}=19,91$ ,  $ss=3,97$ ) destek görmeyenlere göre ( $\bar{x}=18,12$ ,  $ss=3,91$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre yöneticilerden destek alan öğretmenlerin okulun kurumsal bütünlük düzeyini destek almayanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek değerlendirdiklerini söylemek mümkündür. Elde edilen bulgu neticesinde öğretmenlerin, çevrenin baskı ve isteklerinden ve velilerin yıpratıcı ve zorlayıcı etkilerinden korunabilmeleri için yönetici desteğine ihtiyaç duyduğu ve buna büyük önem vermekte olduğu yorumunda bulunabilir. Müdürün etkisi boyutundaki farklılık ( $t(495)=4,86$ ,  $p<.05$ ) yöneticilerden destek gören öğretmenlerin puanlarının ( $\bar{x}=7,76$ ,  $ss=2,04$ ) destek görmeyen öğretmenlerden ( $\bar{x}=5,70$ ,  $ss=1,54$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre yöneticilerden destek gören öğretmenlerin okuldaki müdürün etkisini destek görmeyen öğretmenlere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek değerlendirdiklerini söylemek mümkündür. Bulgu neticesinde yöneticiden destek gören öğretmenlerin müdürleriyle ilgili algılarının olumlu olduğu ve müdürün okulu iyi bir şekilde idare ettiğini düşünmekte oldukları ifade edilebilir. Bu nedenle müdürün okulun istekleri ve ihtiyaçları için amirlerinden istediğini alabildiğini, hiyerarşiden sıyrılarak okul ihtiyaçlarını karşılayabildiğini düşünen öğretmenlerin, müdürün etkisi puanlarının da yüksek olması normal olarak karşılanmaktadır. Kaynak desteği boyutundaki farklılık ( $t(495)=4,98$ ,  $p<.05$ ) yöneticilerden destek gören öğretmenlerin puanlarının ( $\bar{x}=14,38$ ,  $ss=3,39$ ) destek görmeyen öğretmenlerin puanlarından ( $\bar{x}=10,79$ ,  $ss=4,42$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre yöneticilerden destek gören öğretmenlerin okuldaki kaynak desteğini destek görmeyenlere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek değerlendirdiklerini söylemek mümkündür. Yöneticiden destek gören öğretmenlerin sınıf içi araç gereçlere ve gerektiğinde ek materyallere daha kolay ulaşması nedeniyle kaynak desteği puanlarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunduğunu söylemek

mümkündür. Öğretmen bağlılığı boyutundaki farklılık ( $t(495)=6,07$ ,  $p<.05$ ) yöneticilerden destek gören öğretmenlerin puanlarının ( $\bar{x}=19,41$ ,  $ss=3,35$ ) destek görmeyen öğretmenlerin puanlarından ( $\bar{x}=15,08$ ,  $ss=4,21$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre yöneticilerden destek gören öğretmenlerin bağlılıklarının destek görmeyenlere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu ifade edilebilir. Yönetici ile etkili bir iletişim içerisinde bulunan öğretmenin okula ve öğrencilere bağlılığının yüksek olacağını ve okul ile ilgili müdürün verdiği işlerde gönüllü olarak görev alacağını söylemek bu bulguya göre mümkün gözükmemektedir. Mesleki liderlik boyutundaki farklılık ise ( $t(495)=7,15$ ,  $p<.05$ ) yöneticilerden destek gören öğretmenlerin puanlarının ( $\bar{x}=41,31$ ,  $ss=6,04$ ) destek görmeyen öğretmenlerin puanlarından ( $\bar{x}=32,16$ ,  $ss=7,39$ ) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre yöneticilerden destek gören öğretmenlerin müdürlerinin mesleki liderlik düzeylerini destek görmeyenlere göre istatistiksel olarak anlamlı seviyede yüksek algıladıkları ifade edilebilir. Müdürün öğretmenleri desteklemesi, öğretmenin güvenini ve sadakatini kazanması gibi durumların bir bütünü olarak ortaya çıkan mesleki liderlik boyutu puanlarının, yöneticilerden destek gören öğretmenler için istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek bulunacağı beklenen bir durum olmaktadır. Elde edilen bulgu da bu durumu destekleyen nitelikte olmuştur.

### 4.3. 3. Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde “İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sağlık düzeyleri ile örgüt kimliği algıları arasındaki ilişki hangi düzeydedir?” sorusuna cevap bulunmaya çalışılmıştır. Bunu belirleyebilmek için Pearson Momentler Çarpımı korelasyon çözümleme yöntemi kullanılmıştır. Örgüt sağlığı ve örgüt kimliği arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayıları Tablo 33’te verilmiştir.

Tablo 33. *Örgüt Sağlığı İle Algılanan Örgüt Kimliği Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Çözümleme Tekniği Sonuçları*

Değişkenler	Örgüt Sağlığı	Algılanan Örgüt Kimliği
Örgüt Sağlığı	-	.74**
Algılanan Örgüt Kimliği		-

\*\* $p<.01$

Tablo 33'te görüldüğü gibi örgütsel sağlık ile algılanan örgüt kimliği arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu ifade edilebilmektedir ( $r=.74$ ,  $p<.01$ ). Bu bulguya göre karar ve süreçlere katılımın yüksek olduğu, sorunların kalıcı ve yapıcı bir şekilde çözüldüğü, öğretmen, öğrenci, veli ilişkilerinin olumlu olduğu, değişim ve gelişimi sağlayabilen, saygı, sevgi ve hoşgörü içinde olan etkili ve verimli okullardaki öğretmenlerin okula karşı olumlu duygular geliştirdiğini, okulun temel değerlerini içselleştirdiğini, okulu diğer okullardan ayrı tuttuğunu, kendilerini okula ait hissettiğini, okulun kültürünü benimsediğini ve okulla özdeşleştiğini söylemek mümkün gözükmemektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde okulun kimliğini benimseyen öğretmenlerin okulu sağlıklı olarak betimlediği veya okulun sağlıklı olduğunu düşünen öğretmenlerin okul kimliği ile bütünleştiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Örgütsel sağlık ile algılanan örgüt kimliği arasındaki ilişkinin daha ayrıntılı olarak incelenebilmesi için, örgüt sağlığının alt boyutları ile algılanan örgüt kimliği arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 34'te verilmiştir.

Tablo 34. Örgüt Sağlığının Alt Boyutları İle Algılanan Örgüt Kimliği Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Çözümleme Tekniği Sonuçları

Değişkenler	Akademik Önem	Kurumsal Bütünlük	Müdürün Etkisi	Kaynak Desteği	Öğretmen Bağlılığı	Mesleki Liderlik	Algılanan Örgüt Kimliği
Akademik Önem	-						
Kurumsal Bütünlük	-.12**	-					
Müdürün Etkisi	.41**	-.15**	-				
Kaynak Desteği	.50**	.06	.44**	-			
Öğretmen Bağlılığı	.42**	.13**	.23**	.34**	-		
Mesleki Liderlik	.49**	-.02	.50**	.53**	.51**	-	
Algılanan Örgüt Kimliği	.49**	.09**	.40**	.51**	.63**	.64**	-

\*\* $p<.01$

Tablo 34 incelendiğinde örgütsel sağlığın tüm alt boyutları ile algılanan örgüt kimliği arasında .01 düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Korelasyon değerleri .00 ile .30 arasında ise düşük, .30 ile .70 arasında ise orta ve .70 ile 1.00 arasında ise yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2013). Buna göre algılanan örgüt kimliğinin örgütsel sağlığın alt boyutlarından akademik önem ( $r=.49$ ,  $p<.01$ ) ile pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı; kurumsal bütünlük ( $r=.09$ ,  $p<.01$ ) ile pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı; müdürün etkisi ( $r=.40$ ,  $p<.01$ ) ile pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı; kaynak desteği ( $r=.51$ ,  $p<.01$ ) ile pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı; öğretmen bağlılığı ( $r=.63$ ,  $p<.01$ ) ile pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı; mesleki liderlik ( $r=.64$ ,  $p<.01$ ) ile pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Akademik önem boyutu ile örgütsel kimlik ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde çıkması, okulun kimliğini ve kültürünü içselleştiren öğretmenlerin bulunduğu okullarda öğrenci başarısı ve motivasyonu için gayret gösterildiği, ulaşılabilir hedefler belirlenerek öğrencilere güvenip çalışmalarında destek olduğu yorumunda bulunmak mümkündür. Okul amaçlarını kendi amaçlarıyla birleştirmiş öğretmenlerin okul ve öğrenci başarısı için fazladan çaba sarf etmesi olağan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal bütünlük boyutu ile algılanan örgüt kimliği ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde çıkması, çevreye uyum sağlayabilen, dış baskılardan, mantıksız ve anlamsız çevre ve veli isteklerinden korunan okullardaki öğretmenlerin kendini okula ait hissettiklerini ve “Biz” bilincinin oluştuğunu ortaya koymaktadır. Buna göre dış faktörlerin etkisinden okul tarafından korunan yani kurumsal bütünlüğe sahip öğretmenlerin okulun kimliğini de yüksek düzeyde içselleştirdiğini ifade etmek mümkün gözükmemektedir. Müdürün etkisi boyutu ile algılanan örgütsel kimlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olması, üstlerini etkileyebilen, hiyerarşiden sıyrılıp üst makamlardan okulun ve öğretmenlerin isteklerini alabilen müdürlere öğretmenler tarafından saygı duyulduğu, bağlılık gösterildiği ve okulla özdeşleşmenin sağlandığı sonucuna ulaşılabilir. Bu durumda müdürlerin başarısı ve etkisiyle öğretmenlerin okulun kimliğini kendi kimlikleri ile bütünleştirmeleri arasında ilişki bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Kaynak desteği boyutu ile örgütsel kimlik arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişkinin varlığı, sınıf içi araç gereçlere ve istediğinde ek materyallere ulaşabilen öğretmenlerin aynı zamanda okula karşı olumlu hisler geliştirdiği, okulun diğer okullardan farklı olduğunu düşündüğü ve diğer öğretmenlerle işbirliği içinde oldukları sonucuna ulaşmayı mümkün kılmaktadır. Örgütsel sağlığın alt boyutu olan öğretmen bağlılığı ile algılanan örgütsel kimlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin

var olduğunu belirlemek beklenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü birbiriyle gurur duyan, birbirini seven, öğrencilere ve birbirlerine her konuda bağlılık gösteren öğretmenlerin “Biz” bilincini geliştirdiklerini, okul değerlerine sahip çıktıklarını ve okula aidiyet hissettiklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu bulgunun doğal sonucu olarak öğretmenlerin okula olan bağlılıkları ile okulun kimliği ile kimliklenmeleri arasındaki ilişkinin varlığı olağan bir durum olarak kabul edilebilmektedir. Örgüt sağlığının son boyutu olan mesleki liderlik ile algılanan örgüt kimliği arasındaki ilişki, öğretmenleri destekleyen, onların güvenini ve sadakatini kazanan müdürlerin olduğu okullarda öğretmenlerin okul kimliği ile bütünleştikleri, müdürün verdiği işlerde gönüllü olarak görev aldıkları, okulun amaçlarını bireysel amaçlarının önünde gördükleri şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu bulguya göre yetenekli müdürlerin olduğu okullarda mesleki liderlik düzeyi ile örgüt kimliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya konmaktadır.

## BÖLÜM 5

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak elde edilen bulgular neticesinde ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar ışığında geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuçlar

Manisa ili Soma ilçesi Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine dayanarak “İlköğretim okullu öğretmenlerinin örgütsel sağlığa ilişkin algıları ile örgütsel kimlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi” amacıyla yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıdaki şekildedir.

Okul kimliğini benimsemeye, okulun değerlerini içselleştirmede ve okula karşı bağlılık geliştirmede öğretmenlerin mesleki tecrübelerinin önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu yönüyle çalışmanın Çobanoğlu (2008)'nin çalışmasıyla paralellik gösterdiği belirlenmiştir. Bunun yanı sıra meslekte uzun yıllar geçiren öğretmenlerin okuldaki karar alma süreçlerine daha etkin bir şekilde katılım gösterdikleri, okulda daha huzurlu oldukları belirlenmiştir. Ayduğ (2014)'un çalışması da mesleki kıdem değişkeninin örgütsel sağlık üzerinde belirleyici bir değişken olduğu sonucunu desteklemektedir.

Sınıf öğretmenlerinin 5 gün boyunca okulda bulunmaları, 4 yıl aynı öğrenciler ile bir arada bulunmaları gibi nedenlerden dolayı kimlik ve sağlık düzeylerinin branş öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucun ortaya çıkmasında branş öğretmenlerinin boş günlerinin olabilmesi, tayin ve norm kadro fazlası olmalarının sınıf öğretmenlerine göre daha çok olması neden olmaktadır. Akıl (2005)'in çalışma sonucu da bu sonucu destekler niteliktedir.

Akgül (2012)'nin çalışmasında da ortaya çıktığı gibi merkezde bulunan öğrencilerin velilerinin daha bilinçli olması, öğrencilerin imkânlarının köy okulu öğrencilerine göre daha iyi olması nedeniyle merkez okul öğretmenlerinin akademik

önem puanlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka sonuca göre ise merkez okuldaki velilerin öğretmenlere ve okula daha çok baskı yapması, köy okulu velilerinin okulla ve öğretmenle daha uyumlu olması sonucunda köy okulu öğretmenlerinin kurumsal bütünlük puanlarının yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

İdarecilerin büyük çoğunluğunun erkek olması nedeniyle erkek öğretmenlerin kaynaklara ulaşma ve idare ile ilişkiler sorularından daha yüksek puanlar aldığı belirlenmiştir. Bu durumun ortaya çıkmasında erkek öğretmenlerin otoriteye daha çok önem vermesi ve güç belirtisi olarak kabul etmesi gösterilmektedir. Ortaya çıkan bu sonuçlar Gürkan (2006)'nın çalışması ile farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin eğitim düzeylerinin yükselmesi ile müdürün etkisi ve kaynak desteği puanlarının yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum Gürkan (2006) ve Recepoğlu ve Özdemir (2014)'in çalışmalarıyla kısmen tutarlı olsa da genel itibariyle zıt sonuçlar ortaya koymuştur.

Çalışmanın genelinde arkadaşlarından ve yöneticilerden destek gören öğretmenlerin okul değerlerini daha çok benimsedikleri, okul kimliğini içselleştirdikleri ve okulu sağlıklı olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan araştırma neticesinde öğretmenlerin algılanan kimlik düzeyleri ile örgütsel sağlık puanları arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Okul kimliğinin gelişmesi ve benimsenmesi için okulun sağlıklı bir yapıda bulunması gerekmektedir. Aynı şekilde bir okulun sağlıklı olarak nitelendirilebilmesi için de kimliğin içselleştirilmiş olması gerekmektedir. Bu çalışmada varılan sonuç; kimlik ve sağlığın iç içe geçmiş iki kavram olduğu ve okulların gelişiminde büyük önem taşıdıkları şeklinde olmuştur.

## **5.2. Öneriler**

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen yargılar ışığında uygulamaya ve araştırmaya yönelik öneriler geliştirilmiştir.

### **Uygulayıcılara Yönelik Öneriler**

- Bu çalışmada arkadaşlardan ve yöneticilerden destek gören öğretmenlerin hem örgütsel kimlik hem de örgüt sağlığı ile ilgili algıları



yüksek gözükmetedir. Buna göre öğretmenlerin okulda birbirlerine yardımcı olmalarının sağlanması ve yöneticilerin her zaman öğretmenlerin yanında yer alması, öğretmenlerin gayretini ve çabasını arttıracaktır.

- Branş öğretmenlerinin hem kimlik hem de sağlık puanlarının düşük çıktığı belirlenmiştir. Bunun için branş öğretmenlerinin okulla bağlarının kuvvetlenmesi sağlanmalı, bireysel amaç ve hedefleri ile okul amaç ve hedeflerinin bütünleştirilmesi için okul yönetimi tarafından gayret gösterilmesi gerektiği önerilebilir.
- Mesleki kıdemi az olan öğretmenlerin hem kimlik hem de sağlık puanları düşük olarak saptanmıştır. Buna göre genç öğretmenlerin okula adapte edilmesi, tecrübe kazanabilmeleri için meslekle ve okulla alakalı farklı durumlara uygun görevler verilmesi ve karar alma süreçlerine daha aktif bir şekilde katılmalarının sağlanması önerisi geliştirilebilir.
- Kararların çoğu zaman tepeden inme bir şekilde alınması, uygulamaların zorla öğretmenlere dayatılması gibi etkenler neticesinde öğretmenlerin okulları orta düzeyde sağlıklı olarak nitelendikleri ifade edilebilir. Milli Eğitim Bakanlığının karar alma sürecinde bir sistem geliştirerek her öğretmenin görüşüne önem vermesi ve karar ve süreçlere dahil etmesinin okulların sağlık düzeyini arttıracığı ifade edilebilir.
- Örgütsel sağlık boyutlarında kadınlarla erkekler arasındaki farklılıkların giderilebilmesi ve kadınların sağlıkla ilgili algı düzeylerinin geliştirilebilmesi için yönetici seçiminde kadınların oranının artırılması için çalışmalar yapılması önerilebilir.
- Öğretmenlerin kimlik algılamaları ile okulu sağlıklı bulma düzeyleri arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeydeki ilişki göz önüne alındığında, öğretmenlerin kendilerini okula ait hissedebilmeleri, okulu diğer okullardan farklı ve üstün olarak değerlendirmeleri, okulun değerlerini benimsemesini, karar ve süreçlere katılımının sağlanmasını sağlamak için okul yönetimi tarafından sosyale etkinlikler ve faaliyetler planlanması önerilebilir.

#### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

- Örgüt kimliği ve özellikle örgüt sağlığı alanlarında ülkemizde yapılan çalışmaların artırılması ve çeşitlendirilmesi önerilebilir.
- Okul yönetimini ve öğretmenleri önemli düzeyde etkilediği düşünülen veli desteğinin ülkemizde istenen seviyede olmamasının nedenleriyle alakalı derinlemesine bir araştırma yapılması önerilebilir.

- Yöneticiler üzerinde bir çalışma yapılarak, yöneticilerin öğretmenlerle ve kendi okullarıyla ilgili görüşlerinin belirlenebileceği bir araştırma yapılabilir.
- Örgütsel kimlik ile örgüt sağlığı arasında neden-sonuç ilişkisini ortaya koyan çalışmaların yapılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Ağlargoöz, O. (2011). Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ve Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Örgütsel Kimliklerinin Fenomenografik Durum Çalışmalarıyla Analizi. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Aka, A. (2010). Kimliğe Teorik Yaklaşımlar. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 34 (1), 17-24.
- Akbaba, S. (1997). Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akbaba-Altun, S. (2001). *Örgüt Sağlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akgül, S. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Kimlik Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Sakarya İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Albert, S. (1998). The Definition And Metadefinition Of Identity. Identity In Organizations, Building Theory Through Conversations. (Ed: D.A.Whetten ve P.C. Godfrey). California: Thousand Oaks.
- Altunay, E. (2012). Avrupa Birliği Kimliğini Yordayan Değişkenlerin Eğitim Kurumlarında İncelenmesi. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Altunay, E. ve Tonbul, Y. (2013). Avrupa Birliği Kimliği Ölçeğinin Eşdeğerlik Uyarlaması. *Akademik Bakış Dergisi*, 36, 1-20.
- Alvesson, M. and Empson, L. (2008). The Construction of Organizational Identity: Comporative Case Studies of Consulting Firms. *Scandinavian Journal of Management-Elsevier*, (24). 1-16.
- Amon, F.S. (2004). Organizational Change Communication, Identity, Image and Culture: The Case of Care International. Master's Tesis, University of Florida.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2007). İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 137-154.
- Argon, T. ve Ertürk, R. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Motivasyonları ve Örgütsel Kimliğe Yönelik Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19 (2), 159-179.
- Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 261-286.
- Ashforth, B.H. and Mael, F.A. (1989). Social Identity Theory and The Organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Aydın, A. (2013). *Sınıf Yönetimi (16. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.

- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Süreçler, Kuramlar, İlişkiler*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Ayduğ, D. (2014). İlkokulların Örgüt Sağlığı İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Aytaç, S. (2003). Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık. *İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (2). Web: <http://dergipark.org.tr/iscuc/issue/25513/269047> adresinden 17 Kasım 2016 tarihinde alınmıştır.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama. (2.Baskı)*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram, Strateji ve Taktikler. (2.Baskı)*. Ankara. Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. Baltacı, A. Fidan, T. Cereci, C. ve Acar, U. (2012). Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 47-74.
- Baştepe, İ. (2009). Etkili Okulun Eğitim-Öğretim Süreci ve Ortamı Boyutlarının Nitelikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29), 76-83.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No:111.
- Başaran, İ.E. (1984). *Yönetime Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ.E. (1988). *Eğitim Yönetimi. (2.Baskı)*. Ankara.
- Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ.E. (1999). *Eğitime Giriş*.
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış. (3.Baskı)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başığit, A. (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bilgin, N. (2007). *Kimlik İnşası*. Ankara: Aşina Yayınları.
- Brunninge, O. (2005). Organisational Self-Understanding and The Strategy Process-Strategy Dynamics in Scania and Handelsbanken. *Jönköping International Business School*, 27, 1-466.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 571-602.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. , Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. (15.Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bülbül, Ü.G. (2005). Bürokrasi ve İlköğretimde Örgüt Sağlığı. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Bütüner, O. (2011). İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değerlerin İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cabrera, C.M. (2012). Relationship of Teachers Perceptions of Organizational Health and Work-Place Bullying [Abstract]. Unpublished Doctoral Dissertation, Fairleigh Dickinson University, New Jersey. Web: <https://search.proquest.com/openview/08eff0ceb52243719afbd06423bec5dc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y> adresinden 19 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.
- Can, A. (2013). *Spss İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi. (1.Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim. (7.Baskı)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cansu, O. (2006). Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Cerit, Y. (2006). Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Üniversitenin Örgütsel İmaj Düzeyine İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (12) 3, 343-365.
- Cherim, S. (2000). "The Evolution Of Organizational Identity, Ecole Des Hutes Etudes Commercials", Doctoral Dissertation.
- Cicchelli, J.J. (1975). Assenssing The Organizational Health of School Systems- Annual Convention of The American Association of School Administrators.
- Corley, G.K. (2004). Defined By Our Strategy Or Our Culture? Hierarchical Differences İn Perceptions Of Organizational Identity And Change. *Human Relation*, 57 (9), 1145-1177.
- Cornelissen, J.P. Haslam, S.A. and Balmer, J.M.T. (2007). Social Identity, Organizational Identity and Corpore Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British Journal of Management*, 18, 1-16.

- Czarniawska, B. ve Wolf, R. (1998). Constructing New Identities in Established Organization Fields [Abstract]. *International Studies of Management and Organization*, 28 (3), 32-56. Web: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00208825.1998.11656739?journalCode=mimo20> adresinden 19 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.
- Çalık, T. ve Kurt, T. (2010). Okul İklimi Ölçeği (OİÖ) Geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 35 (157), 167-180.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetim*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelikbaş, G. (2013). Mağazalarda Kurumsal Kimlik ve Vitrin Tasarımı İlişkisi: İstanbul Louis Vuitton Mağazalarının Vitrin Tasarım Analizi. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, M. ve Karataş, İ.H. (2006). Okullarda Örgüt Sağlığı. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (24), 27-40.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çoban, N. (2007). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları (Antalya İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çobanoğlu, E. ve Yalçın, M. (2006). *Pazarlamada Yeni Açılımlarla Üstünlük Sağlama: Kurum Kimliği Boyutları ile Modelleme ve Üniversite Çevresi İçin Öneriler*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çobanoğlu, F. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Etkililik (Denizli İli Örneği). Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirtaş, H.A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavramlar ve Varsayımlar. *İletişim: araştırmaları*, 1 (1), 123-144.
- Dive, B. (2002). *The Healthy Organisation: A Revolutionary Approach to People & Management*. (2.Baskı). London: Kogan Page.
- Dutton, J.E. and Dukerich, J.M. (1991). Keeping and Eye on The Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *The Academy of Management Journal*, 34 (3), 517-554.
- Dutton, J.E. Dukerich, J.M. and Harquail, C.V. (1994). Organizational Images And Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.
- Emhan, A. (2005). Organizasyon Sağlığı ve İş Örgütlerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erçetin, Ş.Ş. (2004). *Örgütsel Zeka ve Örgütsel Aptallık*. (1.Baskı). Ankara: Asil Yayın-Dağıtım.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Friedrich Naumann Vakfı Yayınları.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Foreman, P. and Whetten, D.A. (2002). Members' Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science*, 13 (6), 618-635.
- Gioia, D.A. and Thomas, J.A. (1996). Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41 (1991), 370-403.
- Gioia, D.A. Schultz, M. and Corley, K.G. (2000). Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25 (1), 63-81.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (6), 147-159.
- Gülşen, M.U. (2010). Örgütsel Adalet ve Kimliklenme. Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gürkan, F.B. (2006). İlköğretim Okullarının Örgütsel Sağlık Düzeyi (Polatlı İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güven, S. (2014). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Müdürlerinin Duygusal Zeka Düzeylerine İlişkin Algıları İle Öğretmenlerin Örgütsel Kimliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İzmir İli Karşıyaka İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hair, J.F. Black, W.C. Babin, B.J. Anderson, R.E. ve Tatham, R.L. (2013). *Multivariate Data Analysis: Pearson Education Limited*.
- Haslam, S.A. Postmes, T. and Ellemers, N. (2003). More Than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible. *British Journal of Management*, 14, 357-369.
- Hatch, M.J. and Schultz, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity And Image. *European Journal Of Marketing*, 31 (5/6), 356-365.
- Hatch, M.J. and Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55 (8), 989-1018.
- Hoy, W.K. Tarter, C. and Bliss, J.R. (1990). "Organizational Climate, School Health and Effectiveness: A Comparative Analysis", *Educational Administration Quarterly*, 26 (3), 260-279.
- Hoy, W.K. Tarter, C. and Kottkamp, R.B. (1991). *Open Schools/Healthy Schools: Measuring Organizational Climate*. Beverly Hills: Sage Publication.
- Hoy, W.K. and Woolfolk, A.E. (1993). Teachers Sense of Efficacy and The Organizational Health of Schools [Abstract]. *The Elementary School Journal*, 93(4),355-71.Web:<https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/461729> adresinden 19 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.
- Hoy, W.K. and Hannum, J. (1997). Middle School Climate: An Empirical Assessment of Organizational Health and Student Achievement. *Educational Administration Quarterly*, 33, 290-311.

- Humpherys, M. ve Brown, A.D. (2002). Dress and Identity: A Turkish Case Study [Abstract]. *Journal of Management Studies*, 39 (7), 927-952. Web: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00318> adresinden 19 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.
- İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (11), 160-177.
- Karakuş, H. (2008). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Karaman, M. K. ve Akıl, Ü. G. (2004). Bürokrasi ve İlköğretimde Örgütsel Sağlık. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 15-38.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi. İlkeler, Teknikler*. İstanbul: Nobel Dağıtım.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 51-64.
- Kerlinger, F.N. (1973). *Foundations of Behavioral Reseach (2nd. Ed.)*. New York: Rinehart, Holt and Winston Inc.
- Kısa, N. (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Duygusal Zeka Becerilerini Kullanma Düzeyleri ile İlköğretim Okullarının Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kıvrak, İ. (2013). Öğretmen Algılarına Göre Meslek Liselerindeki Örgüt Sağlığının İncelenmesi (İstanbul İli Kartal İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği. (9.Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Korkmaz, A. (2007). Yazılı Basında Kurum Kimliğinin Oluşturulması Sürecinde Kurum Kimliği Stratejisinin Belirlenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 385-391.
- Korkmaz, M. (2005). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (44), 529-548.
- Korkmaz, M. (2007). The Effects of Leadership Styles on Organizational Health. *Education Research Quarterly*, 30 (3), 23-55.
- Köseoğlu, M.A. ve Karayormuk, K. (2009). Örgüt Sağlığı Nedir: Yöneticiler Arasında Görüş Farklılığı Var mıdır? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 175-193.
- Kurum, G. (2013). Trakya Üniversitesinde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Örgüt Sağlığı Algıları ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Kuşakçioğlu, A. (2003). Marka Kimliği, Kurum Kimliği ve Aralarındaki Bağlantı. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.



- Mamatoğlu, N. (2008). Öğretmenlerde Kimliklenme ve Kimliklenmenin İşe Yönelik Tutum ve Algıları Yordayıcılığı. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11 (22), 47-62.
- Mamatoğlu, N. (2010). Lider Davranışları Algıları ve Örgütsel Kimliklenme Boyutları Arasında Çalışanın Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 22 (65), 82-97.
- Meşe, G. (1999). Sosyal Kimlik ve Yaşam Stilleri. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Miles, M. (1969). *Change Processes in The Public Schools-Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground*. Eugene: University of Oregon Press.
- Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. (26 Temmuz 2014). Resmi Gazete, 29072.
- Moran, E.T. and Volkwein, J.F. (1992). The Cultural Approach to The Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45 (1), 19-47.
- Okay, A. (2000). *Kurum Kimliği*. Ankara: Mediacat.
- Ordu, A. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Öymen, O. (2000). *Geleceği Yakalamak*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Özcan, O. (2008). İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdaşlı, K. ve Akman, H. (2012). İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4 (7), 73-81.
- Özdemir, A. (2002). Sağlıklı Okul İkliminin Çeşitli Görünümleri ve Öğrenci Başarısı. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 10 (1), 39-46.
- Özkan Ebcim, P. (2012). Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyonu ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkan, Y. (2005). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi (Ordu İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Polatçı, S. Ardıç, K. ve Kaya, A. (2008). Akademik Kurumlarda Örgüt Sağlığı ve Örgüt Sağlığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (2), 145-161.
- Puusa, A. and Tolvanen, U. (2006). Organizational Identity and Trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizations Studies*, 11 (2), 29-33.

- Recepoğlu, E. ve Özdemir, S. (2014). Türkiye'deki Öğretmenlerin İlköğretim Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarının İncelenmesi. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 3 (1), 34-58.
- Schuyler, K.G. (2004). The Possibility of Healthy Organizations: Toward a New Framework for Organizational Theory and Practice. *Journal of Applied Sociology/Sociological Practice*, 21 (2)/ 6 (2), 57-79.
- Shoaf, C. Genaidy, A. Karwowski, W. and Huang, S.H. (2004). Improving Performance and Quality of Working Life: A Model for Organizational Health Assessment in Emerging Enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14 (1), 81-95.
- Sieber, R.D. (2002). The Effect of Demographics on Perceptions of Middle School Climate From a Social Identity Perspective, Using The Organizational Health Inventory. Unpublished Doctoral Dissertation, University of North Carolina, Chapel Hill.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (20), 111-124.
- Şahin, D. (2009). Kişilik Bozuklukları. Web: [http://www.klinikgelisim.org.tr/eskisayi/kg\\_22\\_4/8.pdf](http://www.klinikgelisim.org.tr/eskisayi/kg_22_4/8.pdf) adresinden 9 Kasım 2016 tarihinde alınmıştır.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler. (2.Baskı)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tajfel, H. and Turner, J.C. (1979). *An Integrative Theory of Intergroup Conflict. The Social Psychology of Group Relations. (Ed: W.G. Austin and S. Worcel)* Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Tajfel, H. and Turner, J.C. (1985). *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. Psychology of Group Relations. (Ed: S. Warchel and W.G. Austin)* Chicago: Nelson-Hall.
- Talas, S. (2009). Polis Kolejlerinde Kurumsal Kimlik Oluşumuna İtibar ve Güven Yönetiminin Etkilerine İlişkin Paydaş Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Tamimi, Y. (2005). Örgüt Kültürünün Metaforlarla Analizi (Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tekin, M.A. (2005). İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Okullarının Örgüt Sağlığını Algılama Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, A.R. (2005). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (43), 423-442.

- Tsui, K.T. and Cheng, C.Y. (1999). School Organizational Health and Teacher Commitment: A Contingency Study With Multi-Level Analysis [Abstract]. *Educational Research and Evaluation: An International Journal on Theory and Practice*, 5 (3), 249-268. Web: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1076/edre.5.3.249.3883> adresinden 19 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.
- Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (1), 175-204.
- Türk Dil Kurumu (2011). Büyük Türkçe Sözlük. Ankara: TDK.
- Türker, Y. (2010). İlköğretim Okullarının Etkililik Düzeyleri ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Tüzün, İ.K. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uğurlu, C.T. ve Arslan, C. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Kimlik ve Okula Güven Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 14 (1), 72-85.
- Van Dick, R. (2004). International Review of Industrial Organizational Psychology. My Job is My Castle: Identification In Organizational Contexts. (Ed: Cooper, C.L. and Robertson, I.T.) The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex.
- WHO, (2004). Environment and Health Decision-Making in Developing Countries: A Global Review. Bangkok, Thailand.
- Yıldırım, C. (2006). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi (Ankara İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldız, S. (2007). Kimlik ve Ulusal Kimlik Kavramlarının Toplumsal Niteliği. *Milli Folklor*, (74), 10-16.
- Zencirci, İ. (2003). İlköğretim Okullarında Yönetimin Demokratiklik Düzeyinin Katılım Özgürlük ve Özerklik Boyutları Açısından Değerlendirilmesi (Balıkesir İli Örneği). Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zencirci, İ. (2015). *Okul Yönetiminde İnsan Kaynakları. Çiçek Sağlam, A. (Editör). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. (2.Baskı)*. Ankara: Maya Akademi.

## EKLER

### EK-1 Kişisel Bilgiler Formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 17/10/2016-E.13243



#### EK-1: ÖLÇEKLER

##### BÖLÜM 1

##### KİŞİSEL BİLGİLER

- Cinsiyetiniz ?** ( ) Bayan ( ) Erkek
- Mesleki Kıdeminiz ?** ( ) 7 yıl ve az ( ) 8-15 yıl  
( ) 16 yıl ve daha fazla
- Bu Okuldaki Görev Süreniz ?** ( ) 4 yıl ve az ( ) 5-9 yıl  
( ) 10 yıl ve daha fazla
- Öğrenim Durumunuz ?** ( ) Lisans ( ) Doktora  
( ) Yüksek Lisans ( ) Diğer
- Görev Türünüz ?** ( ) Sınıf Öğrt ( ) Branş Öğrt
- Okul Türünüz ?** ( ) Merkez Okul ( ) Köy Okulu
- Arkadaşlardan Destek Görme** ( ) Evet ( ) Hayır
- Yöneticilerden Destek Görme** ( ) Evet ( ) Hayır

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

## EK-2 Örgütsel Sağlık Ölçeği

Evrak Tarih ve Sayısı: 17/10/2016-E.13243



### BÖLÜM 2

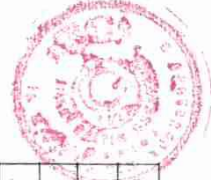
### ÖRGÜTSEL SAĞLIK ÖLÇEĞİ

	HER ZAMAN	GENLİKLE	BAZEN	NADİREN
	4	3	2	1
Bu okulda;				
1. İyi not alan öğrencileri diğer öğrenciler takdir eder.	( )	( )	( )	( )
2. Öğretmenler sınıf performansının artması için yüksek standartlar ortaya koyar.	( )	( )	( )	( )
3. Öğrenciler, sınıf öğretimini işbirliği içinde yaparlar.	( )	( )	( )	( )
4. Öğrenciler, yaptıkları işi "öğrendikleri konular, faaliyetler" geliştirmek için çok çalışırlar.	( )	( )	( )	( )
5. Okul akademik performans için yüksek standartlar koyar.	( )	( )	( )	( )
6. Öğretmenler kendilerini öğrencilerine adanmışlar.	( )	( )	( )	( )
7. Öğretmenlerin mesleklerinde mükemmelliğe ulaşmaları için yaptıkları çalışmalarda okul yönetimi onları destekler ve cesaretlendirir.	( )	( )	( )	( )
8. Öğrenciler ödevlerini yapmazlar.	( )	( )	( )	( )
9. Öğrenim ortamı düzenli ve kurallıdır.	( )	( )	( )	( )
10. Öğretmenler öğrencilerle ilgili yüksek beklentilere sahiptir.	( )	( )	( )	( )
11. Öğrenciler iyi not alabilmek için ek çalışma yaparlar.	( )	( )	( )	( )
12. Okul koruma derneği ve okul aile birliği okul yönetimi üzerinde etkilidir.	( )	( )	( )	( )
13. Okul halkın isteklerine açıktır.	( )	( )	( )	( )
14. Müdür üstleri tarafından engellenebilir.	( )	( )	( )	( )
15. Öğretmenler okulun çevresinden gelen toplumsal baskıyı hissederler.	( )	( )	( )	( )
16. Okul dış baskılardan kolayca yaralanabilir.	( )	( )	( )	( )
17. Okulun çevresinden gelen istekler eğitim programları ile tutarlı olmasa bile okul tarafından kabul edilir.	( )	( )	( )	( )
18. Okul koruma derneği ve okul aile birliğinde görevli olan etkili veliler okul politikalarını değiştirebilir.	( )	( )	( )	( )
19. Okul, öğretmenleri makul olmayan veli ve çevrenin isteklerinden korur.	( )	( )	( )	( )
20. Müdür öğretmenlerinin hatalarını düzeltir.	( )	( )	( )	( )
21. Müdür okulun gelişmesi için öğretmenlerden ne istediğini bilir.	( )	( )	( )	( )
22. Müdür okula ilişkin belirli performans değerlerini korur.	( )	( )	( )	( )
23. Müdür ciddi değerlendirmeler yapar.	( )	( )	( )	( )
24. Sınıfta ek materyaller kullanmak için mevcuttur.	( )	( )	( )	( )
25. Öğretmenler öğretim için gerekli sınıf malzemelerini okul içerisinden temin edebilirler.	( )	( )	( )	( )

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

## Ek-2 devam

Evrak Tarih ve Sayısı: 17/10/2016-E.13243



	HER ZAMAN	GENLİKLE	BAZEN	NADİREN
	4	3	2	1
26. Eğer istenirse okulda ekstra eğitim araç ve gereçlerine ulaşmak mümkündür.	( )	( )	( )	( )
27. Öğretmenler gerekli öğretim materyallerine ulaşırlar.	( )	( )	( )	( )
28. Öğretmenlerin kullanımı için sınıf içerisinde yeterli malzeme vardır.	( )	( )	( )	( )
29. Müdür öğretmenler ve üstleri arasında bir denge unsurudur.	( )	( )	( )	( )
30. Müdür üstlerinin hareketlerini etkileyebilme kabiliyetine sahiptir.	( )	( )	( )	( )
31. Müdür üstlerinden her istediğini alır.	( )	( )	( )	( )
32. Üstleri müdürün tavsiyelerine ciddi önem verir.	( )	( )	( )	( )
33. Öğretmenler birbirine karşı ilgisizdir.	( )	( )	( )	( )
34. Öğretmenler her fırsatta okullarında gurur duyduklarını ifade ederler.	( )	( )	( )	( )
35. Öğretmenler birbirlerine karşı olumlu arkadaşlık gösterirler.	( )	( )	( )	( )
36. Öğretmenler okulla bütünleşir.	( )	( )	( )	( )
37. Bu okuldaki öğretmenler birbirlerini severler.	( )	( )	( )	( )
38. Öğretmenler mesleklerini istekle yaparlar.	( )	( )	( )	( )
39. Müdür sınıf konularını öğretmenler ile tartışır.	( )	( )	( )	( )
40. Müdür öğretmenlerinin sorunlarını dinler ve kabul eder.	( )	( )	( )	( )
41. Müdür okulda çalışan bütün personelin kişisel refaha kavuşmalarını amaç edinir.	( )	( )	( )	( )
42. Müdür öğretmenleri kendisi ile eşit görür ve davranır.	( )	( )	( )	( )
43. Müdür kendine iletilen konuların her yönünü araştırır. Ve konuya ilişkin başka fikirlerin de var olabileceğini kabul eder.	( )	( )	( )	( )
44. Müdür öğretmenlere saygısını göstermek için her konudaki önceliği öğretmenlere verir.	( )	( )	( )	( )

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

## EK-3 Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği

Evrak Tarih ve Sayısı: 17/10/2016-E.13243



### BÖLÜM 3

### ALGILANAN ÖRGÜT KİMLİĞİ ÖLÇEĞİ

Okulda,	Tanımlanan özelliklere okulunuzun sahip olduğu görüşüne ne derecede katılıyorsunuz?				
	Hiç	Az	Biraz /Orta	Çok	Pek Çok
1. Yönetimin çalışanlarına karşı sorumlu olması	1	2	3	4	5
2. Yönetim ve öğretmenler arasında işbirliğinin olması	1	2	3	4	5
3. Kolayca ulaşılabilen bir yönetimin olması	1	2	3	4	5
4. İyi yönetilmesi	1	2	3	4	5
5. Amaçlar doğrultusunda yapılacakların önceden planlanması	1	2	3	4	5
6. Demokratik bir ortamın olması	1	2	3	4	5
7. Alınan kararlara öğretmenlerin de katılımının sağlanması	1	2	3	4	5
8. Bütün öğrencilerin öğrenmesine odaklanan bir misyonun benimsenmesi	1	2	3	4	5
9. İstikrarın olması	1	2	3	4	5
10. Temiz ve bakımlı olması	1	2	3	4	5
11. Sıcak bir aile ortamının olması	1	2	3	4	5
12. Samimi bir ortamın olması	1	2	3	4	5
13. Personel gelişimine önem verilmesi	1	2	3	4	5
14. Deneysel ve uzman öğretmenlerin olması	1	2	3	4	5
15. Öğretmenlerin araştırma yapmaya özendirilmesi	1	2	3	4	5
16. Öğretmenler arasında kaynaşmanın olması	1	2	3	4	5
17. Öğretmenler arasında işbirliğinin olması	1	2	3	4	5
18. Eğitim-öğretime uygun sınıf ortamlarının olması	1	2	3	4	5
19. Öğrenci merkezli bir eğitim anlayışının olması	1	2	3	4	5
20. Öğrenci başarısını artırmanın amaçlanması	1	2	3	4	5
21. Öğrencilerin gelişimi için sosyal etkinliklere önem verilmesi	1	2	3	4	5
22. Her öğrenciyle bireysel olarak ilgilenilmesi	1	2	3	4	5
23. Eğitim alanında iyi bir üne sahip olunması	1	2	3	4	5
24. Diğer okullarla karşılaştırıldığında daha başarılı olması	1	2	3	4	5
25. Çocuklarının eğitimine önem veren bir veli profilinin olması	1	2	3	4	5

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

## EK-4 Örgütsel Sağlık Ölçeği İzin Belgesi

### Örgütsel Sağlık Ölçeği Kullanım İzni Talebi

Gelen Kutusu x



**Çağrı ERDİNÇ** <cagri.hacettepe@gmail.com>  
Alıcı: korkmaz

26 Oca (2 gün önce) ☆



İyi günler. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Teftişi programında lisansüstü öğrenimi görmekteyim. *"İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sağlığa ilişkin algıları ile örgütsel kimlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi."* konulu lisansüstü tezimde geliştirmiş olduğunuz "Örgütsel Sağlık Ölçeği" ni kullanmak için izninizi talep ediyorum. İyi çalışmalar dilerim.

**MEHMET KORKMAZ**  
Alıcı: bana

26 Oca (2 gün önce) ☆



Sayın Erdinç; Örgütsel Sağlık Ölçeği (OHİ) benim geliştirdiğim bir ölçek değil ben sadece Türk eğitim sistemine adaptasyonunu yaptım ölçeğin aslı HOY ,a aittir benim türk kültürüne uyarladığım haliyle kullanmak istiyor iseniz elbette kullanabilirsiniz çalışmalarınızda başarılar dilerim.

## EK-5 Algılanan Örgüt Kimliği Ölçeği İzin Belgesi

### Ölçek Kullanım İzni Talebi

Gelen Kutusu x



**Çağrı ERDİNÇ** <cagri.hacettepe@gmail.com>  
Alıcı: fcobanoğlu

28 Oca (4 gün önce) ☆



İyi günler. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Teftişi programında yüksek lisans yapmaktayım. *"İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sağlığa ilişkin algıları ile örgütsel kimlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi."* konulu yüksek lisans tezimde geliştirmiş olduğunuz "Algılanan Örgüt Kimliği" ölçeğinizi kullanmak için izninizi talep ediyorum. İyi çalışmalar dilerim.

**FATMA ÇOBANOĞLU**  
Alıcı: bana

15:24 (21 saat önce) ☆



Çağrı merhaba,

Bilimsel etik kuralları gereğince ölçeği kullanacağını düşünüyorum ve gerekli izni veriyorum. Çalışmada kolaylıklar dilerim.

...



## EK-6 MEB İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 09/11/2016-E.43809



T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 20381301 -044-  
Konu : Araştırma İzni (Çağrı ERDİNÇ)

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

İlgi : a) 09/08/2016 tarihli ve 49944601/301.10/32235 sayılı yazınız.  
b) 08/11/2016 tarihli ve 27183868/044/43683 sayılı yazınız.

Anabilim Dalımız Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Çağrı ERDİNÇ'in tez çalışmaları kapsamında gerekli olan araştırma iznine ait yazı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

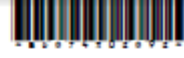
e-İmzalıdır  
Yrd. Doç. Dr. Alper UZUN  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çağrı Yerleşkesi 10145 Balıkesir Ayntılı bilgi için İrtibat: Fehat Yıldırım  
Tel: 2666121400-3402 Faks: 2666121307  
E-Posta: sbe@balikesir.edu.tr Elektronik Ad: sbe.balikesir.edu.tr

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

## Ek-6 devam

Evrak Tarih ve Sayısı: 08/11/2016-E.43683



T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 27183868-044-  
Konu : Araştırma İzni (Çağrı ERDİNÇ)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Manisa Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğünün 01.11.2016 tarih ve 46049512-605.01-E.12225683 sayılı Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Çağrı Erdinç' in araştırma izni ile ilgili yazısı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır  
Prof. Dr. Kerim ÖZDEMİR  
Rektör

Ek :  
Yazı (6 Sayfa)

Balıkesir Üniversitesi Rektörlüğü Çağrı Yerleşkesi 10145 Balıkesir Ayntılı bilgi için İrtibat: Nihal Çarşak  
Tel: Faks: 2666121428  
E-Posta: ogre@balikesir.edu.tr Elektronik ağ: www.balikesir.edu.tr

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

## Ek-6 devam



T.C.  
MANİSA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 46949512-605.01-E.12225683  
Konu : Çağrı ERDİNÇ'in Araştırma İzni

01.11.2016

BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi: 17.10.2016 tarih ve 13243 sayılı yazınız.

İlgi yazınız ekinde bulunan, Çağrı ERDİNÇ'e ait "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sağlığa İlişkin Algıları ile Örgütsel Kimlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tez çalışması için ilimiz Soma İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı bağlı ilkokullarda göre yapan öğretmenlere yönelik araştırma izni ile ilgili olarak, Müdürlük Makamından alınan 31.10.2016 tarih ve 12167233 sayılı onay yazısı yazımız ekindedir.

Bilgilerinizi ve araştırma tamamlanmasından itibaren en geç iki hafta içerisinde araştırma sonucunu içeren bir kitap ve iki adet CD'nin Müdürlüğümüz Strateji Şubesine teslim edilmesini arz ederim.

Recep DERNEKBAŞ  
İl Millî Eğitim Müdürü

### **EKLER:**

Onay (1 sayfa)  
Ölçekler (4 sayfa)

Güvenli Elektronik İmza  
Aşh ile Ayırılır.  
11/11/2016  
Sabahat UGURLU  
Şef

Nişancıpaşa Mh. Atatürk Blv. No:36/A Şehzadeler/MANİSA  
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr  
e-posta: strateji45@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi: Tayfun ATLI  
Tel: (0 236)231 46 08 (105)  
Faks: (0 236) 231 12 51

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden e8f3-1548-34a6-b790-784b kodu ile teyit edilebilir.

## Ek-6 devam



T.C.  
MANİSA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 46949512-605.01-E.12167233  
Konu : Çağrı ERDİN'in Araştırma İzni

31.10.2016

### MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07/03/2012 tarih ve 3616 sayılı 2012 / 13 No'lu genelgesi,  
b) Balıkesir Üniversitesi Rektörlüğü'nün 17.10.2016 tarih ve 13243 sayılı yazısı.

İlgi (b) yazı ve ekinde; Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Yüksek Lisans öğrencisi Çağrı ERDİNÇ'a ait "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sağlığa İlişkin Algıları ile Örgütsel Kimlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tez çalışması için Soma İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilkokullarda göre yapan öğretmenlere yönelik bir araştırma yapmak istediği belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin; 2016 - 2017 eğitim öğretim yılı içerisinde, eğitim öğretimi aksatmadan, yazımız ekinde bulunan onaylı formların kullanılması koşuluyla, gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Necmettin OKUMUŞ  
Müdür Yardımcısı

OLUR  
31.10.2016

Recep DERNEKBAŞ  
İl Millî Eğitim Müdürü

### **EKLER :**

Araştırma Değerlendirme Formu (1 sayfa)  
Ölçekler (4 sayfa)

Nişancıpaşa Mh. Atatürk Blv. No:36/A Şehzadeler/MANİSA  
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr  
e-posta: strateji45@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi: Tayfun ATLI  
Tel: (0 236) 231 46 08 (105)  
Faks: (0 236) 231 12 51

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden debb-25d0-3d31-914d-a281 kodu ile teyit edilebilir.

