



**İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

**Elif ÇAVUNDURLUOĞLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**KASIM, 2016**

## TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİSİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 6 (altı) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

### YAZARIN

Adı : Elif

Soyadı : ÇAVUNDURLUOĞLU

Bölümü : Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

İmza :

Teslim tarihi :

### TEZİN

Türkçe Adı : İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi.

İngilizce Adı : An investigation in to the organizational commitment levels of the teachers working at primary education institutions.

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı : Elif ÇAVUNDURLUOĞLU

İmza :.....

## JÜRİ ONAY SAYFASI

Elif ÇAVUNDURLUOĞLU tarafından hazırlanan "İlköğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Mehmet ŞEREN

(Eğitim Bilimleri ABD, Gazi Üniversitesi) .....

**Başkan:** Doç. Dr. Ferudun SEZGİN

(Eğitim Bilimleri ABD, Gazi Üniversitesi) .....

**Üye:** Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR

(Eğitim Bilimleri ABD, Hacettepe Üniversitesi) .....

Tez Savunma Tarihi: 11/11/2016

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr. Ülkü ESER ÜNALDI

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın planlanmasında ve yazılmasında bana destek olan, yol gösteren, bu araştırma sürecinde bana sabırla katlanan, beni cesaretlendiren, araştırmamın her sürecinde bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan, bana güvenen ve özgüvenimi her an taze tutmamı sağlayan danışmanım ve çok değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet ŞEREN' e öncelikle teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisansa başlanamda büyük katkıları olan, bu zorlu ve yoğun süreçte maddi ve manevi desteklerini her an yanımda hissettiğim kıymetlilerim annem, babam ve kardeşlerime teşekkür ederim.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca bana yardımcı ve destek olan çalıştığım kurumlardaki idarecilerime ve biricik öğrencilerime teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Araştırma için değerli zamanlarını ayırarak katılan öğretmenlerimize araştırmaya verdikleri katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Elif ÇAVUNDURLUOĞLU

# İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Elif ÇAVUNDURLUOĞLU  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
Kasım 2016

## ÖZ

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini incelemeye yöneliktir. Çalışmada bu amaç doğrultusunda nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmış, karma desen tercih edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, 2015-2016 eğitim öğretim yılında Adana ili merkezindeki resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden rastgele seçilmiş 297 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Balay (2000) tarafından geliştirilen ‘Örgütsel Bağlılık’ ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılık; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üç farklı boyutta ele alınarak incelenmeye çalışılmıştır. Nicel veri toplama aracının sonuna eklenen, araştırmacı tarafından geliştirilen üç açık uçlu soru yardımıyla bahsedilen alt boyutlara ilişkin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin; cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, mezuniyet derecesi, görev yaptıkları eğitim kademesi ve görev yaptıkları okuldaki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Verilerin analizi için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 21.0 programı kullanılmıştır. Veri dağılımının parametrik ya da nonparametrik olup olmadığını saptamak amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Araştırmanın verileri normal dağılım gösterdiği için alt problemler çözümlenirken, iki alt kategorili değişkenlerde (cinsiyet, medeni durum, görev yapılan eğitim kademesi) İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi (t testi); üç ya da daha fazla kategorili değişkenlerde ise (yaş, kurumdaki hizmet süresi, toplam hizmet süresi, mezuniyet derecesi, branş) Tek Yönlü Varyans Analizi (One-way ANOVA) testi yapılmıştır. ANOVA testinde gruplar arasında anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi iki grup arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD Post Hoc testinden yararlanılmıştır. Nitel boyutta veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin orta düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiği görülmüştür. Örgütsel bağlılık içselleştirme alt boyutu, uyum ve özdeşleşme alt boyutuna kıyasla daha yüksek gerçekleştiği görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutları (uyum, özdeşleşme ve içselleştirme) cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Ancak uyum alt boyutunda

ortaokulda görev yapan öğretmenlerin bağlılık düzeyi ilkokulda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu, içselleştirme alt boyutunda 41-50 yaş aralığında olan öğretmenlerin 21-30 yaş ve 31-40 yaş aralığında olan öğretmenlere göre daha yüksek bağlılık düzeyine sahip olduğu, içselleştirme alt boyutunda meslekteki hizmet süresi 26 yıl ve üstü olan öğretmenlerin 1-5 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu, özdeşleşme alt boyutunda çalıştıkları okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretmenlere göre bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu, içselleştirme alt boyutunda çalıştıkları okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl ve 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin bağlılık düzeylerinden anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür.

Nitel bölüm verileri incelendiğinde; öğretmenlerin büyük bir kısmı uyum bağlılığı düzeyini artıran faktör olarak ders ve kurs saati sayılarının eşit dağıtılması, azaltan faktör olarak ders programının boş derslere uygun olarak hazırlanmaması olarak ifade etmişlerdir. Bunların dışında; nöbet günlerinin azaltılması, eve yakınlık ve uzaklık, sınıf dağıtımları, etkinliklerde görev alma, kalabalık sınıf mevcutları vs. olarak başka faktörler de ifade edilmiştir. Özdeşleşme alt boyutunu artıran faktörlere ilişkin öğretmenlerin büyük çoğunluğu çalışma arkadaşları ve çalışma ortamının etkili olduğunu belirtirken, azaltan etken olarak öğretmenler arası gruplaşmalar ve dedikoduya dikkat çekmişlerdir. Özdeşleşme alt boyutunda bu faktörlerin dışında; karara katılma, öğrenci başarısı, okul-veli işbirliği, öğretmen sayısının az olması, cinsiyet ayrımı vs. gibi birtakım etkenlerde ifade edilmiştir. İçselleştirme alt boyutunu artıran faktörlere ilişkin öğretmenlerin büyük çoğunluğu fedakârlığın etkili olduğunu belirtirken, azaltan etken olarak da öğretmenlik mesleğinde gelişme ve ilerlemenin olmayışına dikkat çekmişlerdir. İçselleştirme alt boyutunda bu faktörlerin dışında; öğrenci sevgisi, okula getirilen yenilikler, veli eleştirisi vs. gibi birtakım etkenlerde ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Örgütsel Bağlılık, Uyum, Özdeşleşme, İçselleştirme

Sayfa Adedi : XV + 103

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Mehmet ŞEREN



**AN INVESTIGATION IN TO THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT  
LEVELS OF THE TEACHERS WORKING AT PRIMARY EDUCATION  
INSTITUTIONS**

**(Master Thesis)**

**Elif ÇAVUNDURLUOĞLU**

**GAZI UNIVERSITY**

**GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES**

**November 2016**

**ABSTRACT**

The aim of this research is to determine the organizational commitment levels of the teachers working at primary and secondary schools. In accordance with this purpose, both qualitative and quantitative methods are used, and mixed research design is preferred in the study.. The study group consists of 297 teachers, working at the primary and elementary public schools in the centre of Adana in 2015-2016 academic years, and they are chosen randomly. In the research 'Organizational Commitment Scale ', formed by Balat is used as the data collection tool. The research, the organizational commitment is investigated in terms of three dimensions such as adaptation commitment, identification commitment, and internalization commitment. The factors affecting the organizational commitment level related to these sub dimensions are determined by means of three open ended questions which are formed by the researcher and added at the end of the quantitative data collection tool. Furthermore, whether the organizational levels of the teachers are different considering gender, marital status, age, faculty, seniority, graduation grade, education levels that they work at, and working hours in their schools is investigated. SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 21.0 programme is used for data analysis. Kolmogorov-Smirnov test is conducted to determine whether the data range is parametric or nonparametric. As the research data is normally distributed, Significance Test of the difference between two means (t-test) is used for two sub categorical variables (gender, marital status, education levels that they work at), one way analysis of variance (One-way ANOVA) is used for three or more sub categorical variables (age, period of service in the organization, period of service in the organization, total period of service, graduation grade, field) when the sub-problems are resolved. When significant differences between the groups are seen in consequence of ANOVA test, LSD Post Hoc test is utilized so as to determine between which groups the difference is. The qualitative data is analyzed via descriptive analysis technique.

In consequence of the research, it is seen that the teachers working at primary education institutions demonstrate the medium organizational commitment level. When compared with

the sub dimensions such as adaptation commitment and identification commitment, internalization organizational commitment is seen to occur more. The teachers' organizational commitment sub dimensions (adaptation, identification, and internalization) vary due to the variables such as gender, marital status, education levels. However; it is seen that in terms of adaptation sub dimension, the organizational commitment level of the teachers who work at secondary schools is higher than the organizational commitment level of the teachers who work at primary schools; in terms of identification sub dimension, the teachers aged 41-50 have higher organizational commitment level than the teachers aged 21-30 and the teachers aged 31-40; in terms of identification sub dimension, the teachers, serving 26 years or more in profession have significantly higher organizational commitment level than the teachers serving 1-5 years in profession; in terms of internalization sub dimension, the teachers, serving 6-10 years in the schools at which they are working have higher organizational commitment level than the teachers, serving 1-5 years in the schools at which they are working; in terms of internalization sub dimension, the teachers, serving 6-10 years and 16-16+ years in the schools at which they are working have significantly higher organizational commitment level than the teachers, serving 1-5 years in the schools at which they are working.

When the qualitative data is analyzed, most of the teachers state that the factor increasing the level of adaptation commitment is equal distribution of class hours and course hours, the factor decreasing the level of adaptation commitment is the time table that is not prepared suitable to the idle class hours. Furthermore, other factors such as reduction of days of duty, distance to home, distribution of classes, having duty in activities, crowded classes, etc. are mentioned. Concerning the factors increasing the level of identification sub dimension, most of the teachers claim that fellow workers and work environment are effective. Except from those factors, some factors such as agreeing on the decision, student success, parent-teacher association, teacher shortage, gender discrimination, etc. are mentioned related to identification sub dimension. While a great majority of the teachers state that self-sacrifice is an effective factor in increasing the level of identification sub dimension, they state that no development and improvement in teaching profession is a reason for decreasing the level of identification sub dimension.. Except from those, a number of factors such as sympathy for students, innovations at schools, parents' criticism are mentioned as the factors related to identification sub dimension.

Science Code:

Key Words: Teachers at Primary and Secondary Schools, Organizational Commitment, Adaptation, Identification, Internalization.

Pages: XV + 103

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Mehmet ŞEREN

## İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİSİ İZİN FORMU .....	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI .....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
ÖZ.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
BÖLÜM 1 .....	1
GİRİŞ .....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı .....	4
Araştırmanın Önemi .....	5
Araştırmanın Varsayımları.....	6
Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları .....	6
Tanımlar.....	6
BÖLÜM 2 .....	8
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	8
Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı .....	8
Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	10
Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	12
Tutumusal Bağlılık Yaklaşımları .....	13
Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları .....	20
Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	22
Kişisel Faktörler .....	23
Örgütsel Faktörler .....	27
Diğer Faktörler .....	31
Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	32
Düşük Örgütsel Bağlılık.....	33
İlmlı Örgütsel Bağlılık.....	35

Yüksek Örgütsel Bağlılık .....	36
Örgütsel Bağlılık Boyutları .....	39
Uyum Boyutu .....	40
Özdeşleşme Boyutu.....	40
İçselleştirme Boyutu .....	41
İlgili Araştırmalar .....	42
<b>BÖLÜM 3 .....</b>	<b>48</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>48</b>
Araştırmanın Modeli.....	48
Çalışma Grubu .....	49
Veri Toplama Araçları.....	50
Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	50
Verilerin Toplanması ve Analizi .....	53
<b>BÖLÜM 4 .....</b>	<b>56</b>
<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>56</b>
Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri.....	56
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	58
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	59
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	69
Uyum Alt Boyutuna Dair Bağlılık Düzeyini Artıran Faktörler .....	69
Uyum Bağlılığı Alt Boyutuna Dair Bağlılık Düzeyini Azaltan Faktörler.....	71
Özdeşleşme Bağlılığı Alt Boyutuna Dair Bağlılık Düzeyini Artıran Faktörler ....	72
Özdeşleşme Bağlılığı Alt Boyutuna Dair Bağlılık Düzeyini Azaltan Faktörler ...	74
İçselleştirme Bağlılığı Alt Boyutuna Dair Bağlılık Düzeyini Artıran Faktörler...	76
İçselleştirme Bağlılığı Alt Boyutuna Dair Bağlılık Düzeyini Azaltan Faktörler ..	77
<b>BÖLÜM 5 .....</b>	<b>79</b>
<b>TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>79</b>
Tartışma .....	79
Sonuç .....	82
Öneriler .....	84
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>86</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>97</b>

<b>Ek 1. Araştırmada Kullanılan Soru Formu.....</b>	<b>97</b>
<b>Ek 2. Adana İl Milli eğitim M¼d¼rl¼ę¼nde Alınan Uygulama İzin Yazısı.....</b>	<b>100</b>
<b>Ek 3. Örg¼tsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzni.....</b>	<b>102</b>
<b>Ek 4. Özgeçmiş.....</b>	<b>103</b>



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tanımlar .....	9
Tablo 2. Randall (1987) Örgütsel Bağlılık Sonuçları .....	38
Tablo 3. Açık Uçlu Sorulara Cevap Veren Öğretmen Sayıları .....	50
Tablo 4. Ölçeğin Geneline ve Kapsadığı Boyutlara İlişkin Güvenirlik Düzeyleri .....	51
Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Normallik Testi Sonuçları .....	53
Tablo 6. Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı .....	57
Tablo 7. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık, Uyum Bağlılığı, Özdeşleşme Bağlılığı ve İçselleştirme Bağlılığı Düzeyleri .....	58
Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyetlere Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları .....	59
Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları .....	60
Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Görev Yapılan Eğitim Kademesine Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları .....	61
Tablo 11. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	62
Tablo 12. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları .....	63
Tablo 13. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Algılarının Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	64
Tablo 14. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Okulda Hizmet Sürelerine Göre Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları .....	65
Tablo 15. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Algılarının Meslekteki Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	66

Tablo 16. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Meslekteki Toplam Hizmet Sürelerine Göre Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları .....	67
Tablo 17. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerler.....	68
Tablo 18. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları.....	69
Tablo 19. Uyum Alt Boyutuna İlişkin İfade Edilen Bağlılık Düzeyini Artıran Faktörler.....	70
Tablo 20. Uyum Alt Boyutuna İlişkin İfade Edilen Bağlılık Düzeyini Azaltan Faktörler.....	71
Tablo 21. Özdeşleşme Alt Boyutuna İlişkin İfade Edilen Bağlılık Düzeyini Artıran Faktörler.....	73
Tablo 22. Özdeşleşme Alt Boyutuna İlişkin İfade Edilen Bağlılık Düzeyini Azaltan Faktörler.....	75
Tablo 23. İçselleştirme Alt Boyutuna İlişkin İfade Edilen Bağlılık Düzeyini Artıran Faktörler.....	76
Tablo 24. İçselleştirme Alt Boyutuna İlişkin İfade Edilen Bağlılık Düzeyini Azaltan Faktörler.....	77

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması ..... 12





## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
ÖBA	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
SPSS	Statistical Package for Social Science



# BÖLÜM 1

## GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar bulunmaktadır.

### **Problem Durumu**

Hızla değişen çevre koşulları, teknolojik gelişmeler, bilgi toplumuna geçiş, küresel gelişim ve değişimler örgütlerin yeniden yapılandırılmasını ve yeni yönetim anlayışını da beraberinde getirmiştir. Örgütler, kendi varlıklarını devam ettirebilmek ve amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek için insan unsurunun stratejik bir öneme sahip olduğunun farkına varmışlardır. Değişen dünyada insan kaynağı, örgütleri diğerlerinden farklı kılan, üstünlük yaratan ve örgütlerin üretim gücünü oluşturan en önemli unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Çalık ve Ereş, 2006, s. 19; Kök ve Halis, 2007, s. 53). Örgüt yapılarındaki değişimle birlikte çalışanlar da değişmiş; farklı ihtiyaçlar, yaklaşımlar ve ilgilere ihtiyaç duyan çalışanlar farklı iş performansları göstermeye başlamıştır.

Örgütsel bağlılık, bir işgörenin örgütüyle bütünleşme ve örgütün değerlerini benimseme derecesini ve örgütün bir üyesi olarak kalma isteğini ifade etmektedir (Blau ve Boal, 1987). Örgütsel bağlılık, örgüt ve işgören arasındaki ilişkide önemli bir noktaya sahiptir. Çünkü örgüt içinde sağlanan örgütsel bağlılık bireylerin örgüt performansını olumlu yönde etkilemektedir (Küçük, 2012). Diğer taraftan örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaçları benimsemesinde, yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemesinde, örgütte kalma isteğinin sürdürülmesinde önemli bir olgudur.

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir. Her örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır (İnce ve Gül, 2005, s. 14).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, buldukları örgütü için çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için istek duymaktadırlar. Örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanların, işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışları sergileme olasılığı düşüktür. Örgütün amaçlarını benimseyen ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf eden işgörenler örgüte rekabet gücü kazandırır. Bu işgörenler olumlu görüş bildirdikleri için örgüt kaliteli elemanları bünyesine katmakta zorlanmaz (Cengiz, 2001, s. 513). Bütün örgütler için, kaynakların optimum kullanımı ve maliyetlerin düşürülerek verimliliğin artması gündem konusudur. Bu kaynakların en başında da yetişmiş işgücü gelir. İşgücünün kendisi kaynak durumunda olmakla beraber hem kendinde var olan potansiyeli, hem de diğer kaynakları kullanacak olan bir güçtür. Öyle görünüyor ki iplerin ucu bu bireylerde (Çetin, 2004, s. 93).

Yapılan araştırmalar, örgütlerin varlığını sürdürmesinde ve gelişmesinde çalışanların örgüte olan bağlılıklarının etkili olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri ve bu faktörlerin hangisinin örgütsel bağlılığa daha çok etkisinin olduğunu araştırmak çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin artırılmasını sağlamada önemli kabul edilebilir.

Eğitim sisteminin alt sistemi olan okullardaki çalışanların tutum ve davranışları, örgütlerin ihtiyaç duyduğu insan gücünü yetiştirmesinden dolayı büyük öneme sahiptir. Özellikle girdisi, süreçleri ve çıktısı büyük ölçüde insan olan okul örgütlerinde, örgütün amaçlarına ulaşmasında insan kaynağının yönetimi diğer örgütlerle karşılaştırıldığında daha stratejik bir önem arz etmektedir (Boyacı, 2012). Öğretmenlerin beklentilerini karşılaması gereken yönetsel uygulamalar, öğretmenlerin iş doyumunu, motivasyonu ve örgütsel bağlılıkları açısından önemli olduğu gibi okul içinde ve eğitim-öğretim çalışmalarında verimlilik sağlaması açısından da önemli kabul edilebilir. Bu durum, eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin analizini yapmanın önemli bir konu olabileceğini göstermektedir.

Her örgütte çalışanların tutum ve davranışları farklılık göstermektedir. Tutum ve davranışların oluşmasında kolektif düşünce veya ortak düşüncenin varlığı önemli bir etkidir. Bu tür düşünce, çalışanları ortak davranış düzlemi içerisinde hareket etmeye yönlendirmektedir. Örgütsel bağlılık da böyle bir düşüncenin sonucunda oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky (1966), örgütsel bağlılığı bireyin örgüte olan bağının gücü şeklinde ifade etmiştir (Mercan, 2006).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel süreçleri benimsemeleridir. Örgütsel bağlılık, örgüt ile çalışan arasındaki uyuma bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel değer ve inançlar ile bireysel değer ve inançlar arasındaki uyum düzeyi ne kadar yüksekse örgüte olan bağlılık duygusu da o oranda yüksektir (Demirel, 2009). Örgütsel bağlılığın hem örgütler hem de çalışanlar açısından oldukça önemli yararları bulunmaktadır. Yüksek oranda örgütsel bağlılığa ulaşmak örgütlerin önemli yönetsel amaçları arasında yer almaktadır.

Örgütsel bağlılık, üzerinde çalışma yapılan ilk yıllarda, çalışan bireyler ile örgütleri arasında psikolojik bir bağ olarak ifade edilmiştir. Tutumların davranışlara neden olabileceğini göz önüne alırsak örgüt hakkında olumlu tutumların, olumlu davranışlara sebep olacağı ve böylece duygusal bağlılığı yüksek çalışanların bu tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açabileceği kestirilebilir (Gürbüz, 2006). Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk araştırmalar örgütsel bağlılığı örgütsel değerlerin içselleştirilmesini yansıtan tek boyutlu bir yapı olarak tasvir etseler de Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın üç farklı bileşene sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Söz konusu bu öğeler, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıktır (Açıkalın, 2011).

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar bireysel, örgütsel ve iş ile ilgili özellikler olarak genel bir çerçevede ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel özellikler bireylerin yaş, eğitim, cinsiyet gibi bazı demografik özelliklerinin yanı sıra denetim noktası, başarı güdüsü gibi bazı kişilik özelliklerini de kapsamaktadır. İş ile ilgili özellikler, işteki özerklik, işin önemi ve anlamlılığı, beklentilerin işte karşılanma düzeyi, geribildirim, sosyal etkileşim olanakları gibi işe ilişkin özellikler olarak belirlenmektedir. Örgütsel faktörler arasında ise, örgüt yapısı, büyüklüğü, ücret sistemleri, çalışma koşulları, kariyer olanakları, örgüt kültürü, yönetim tarzları, ast ve üst ilişkileri gibi unsurlar sayılmaktadır (Arı, 2003).

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramı ve boyutları ile ilgili akademisyenler arasında farklı görüş ve yaklaşımlar bulunmaktadır (Meyer ve Allen, 1991; Morrow, 1993; Mowday vd., 1982). Bunun nedeni ise örgütsel bağlılık kavramının, örgütsel davranış, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, gibi farklı disiplinler temelinde farklı yönleriyle ele alınmış olmasıdır (İnce ve Gül, 2005, s. 75).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması, kendini örgüte bağlı hissederek örgütte uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu düşüncelerin örgüt için olumlu sonuçları bulunmaktadır. Buna bağlı olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir iş görenin uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek

çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez (Keleş ve Çelik, 2006).

Okul ortamında hizmet vermekte olan öğretmenlerin üretken, pozitif, istekli ve verimli olmaları kendilerine uygun bir örgütsel bağlılık sağlaması, okul ortamında verimli ve üretken çalışmalarına olanak sağlayabilir. Çünkü; eğitim ortamında öğretmenlerin yaşayacağı olumsuz durumlar eğitimin aksamasına ve verimliliğin düşmesine neden olabilir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık oluşturmuş öğretmenler okulun gelişimine ve yeterliliğine katkı sunmak için daha verimli ve istekli davranabilir. Mesleğine ve çalıştığı okula bağlılık duygusu yüksek olan öğretmenlerin öğrencilerin başarısı için daha fazla çaba göstereceği, okulun amaç ve değerleri ile daha uyumlu olacağı ifade edilebilir (Sezgin, 2010, s. 149). Örgütsel bağlılık duygusunu benimseyen çalışanlar, örgüt içerisinde uyumlu olduğu sürece yapmış olduğu işten tatmin olma etkisinin arttığı söylenebilir (Bayram, 2005, s. 26).

Türkiye’ de yapılan çalışmalarda yeterince örgütsel bağlılık çalışması bulunmaktadır. Ayrıca alanyazın incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile birçok değişken arasında ilişki ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler araştırılmıştır. Ancak bu araştırmaların verileri genellikle nicel yöntemlerle değerlendirilmiş, nicel ve nitel verilerin birlikte değerlendirildiği çok fazla çalışma yapılmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı konusunda hem nitel hem de nicel verilerin incelenip birlikte değerlendirileceği bu araştırma alanyazında bulunan ilgili çalışmalara farklı bir bakış açısı ile katkı sağlayacaktır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini incelemektir. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarına (uyum bağlılığı, içselleştirme bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı) göre bağlılık düzeyi nedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık (uyum, içselleştirme ve özdeşleşme) düzeyleri;
  - 2.1. Cinsiyet,
  - 2.2. Yaş,
  - 2.3. Medeni durum,
  - 2.4. Eğitim Kademesi,
  - 2.5. Okuldaki hizmet süresi,

2.6. Meslekteki hizmet süresi,

2.7. Mezun olunan okul,

değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir?

### **Araştırmanın Önemi**

Örgütlerin amaçlarına ulaşması ancak insan ögesinin sisteme girişi ile mümkündür. Bu açıdan örgütün en önemli girdisi insan ögesidir. Örgüt, etkinlik için yapısal, fiziksel ve ekonomik koşullara sahip olsa da sistemin işlemesinden sorumlu olan insana gerekli önem verilmez, gereksinimleri ve beklentileri dikkate alınmaz ise o sistemin verimli çalışması olanaklı olmayabilir (Celep, 2000, s. 143).

Bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren işgörenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000, s. 3).

Bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi; işgörenlerin o örgütte çalışmak istemelerine, tecrübe ve bilgi birikimlerini örgüt içinde paylaşmalarına, örgüt değerlerini içselleştirebilmelerine ve örgütün hedefleri kapsamında çalışmalarına bağlıdır. Bu doğrultuda örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Araştırmamız ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi açısından dikkate alınacak bir araştırma olması düşünülmektedir.

Örgütlerin en önemli amaçlarından biri çalışanların örgüte bağlılığı ile onlardan uzun vadede verim almaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgüt kültürünü geliştirip bir bütün olma mantığıyla örgüt iklimini olumlu etkilemektedir. Bir ülkenin en önemli kaynağı şüphesiz ki eğitim kaynağıdır. Bu kaynak sayesinde ülkenin kalkınmasına destek olunmaktadır. Bu kaynağın en önemli zincirini ise ilköğretim kurumları ve öğretmenler oluşturmaktadır. Bir toplumun geleceğini oluşturan etkenlerin sağlam temeller üzerine kurulmasında öğretmenlerin yeri ve önemi yadsınamaz. Bu anlamda öğretmenlerin örgütsel

bağlılık düzeyini belirlemenin eğitim örgütleri için önemli ve ayrıcalıklı bir konu olduğu düşünülmektedir.

Araştırma, daha önce yapılan araştırmalardan nitel yönüyle farklılaşmaktadır. Bu araştırma da diğer araştırmalardan farklı olarak nicel araştırma sonuçlarına ek olarak öğretmen görüşlerinin alındığı nitel bölüm demografik değişkenler dışında birçok değişken sunması bakımından önemlidir. Ayrıca nitel ve nicel araştırmanın bir arada olduğu bu çalışma karar vericilere ve okul yöneticilerine örgütsel bağlılığı artıran ve azaltan faktörleri belirlemesi nedeniyle bir fikir verme ve derinlemesine araştırma yapılabilmesi adına, yapılan çalışma önem taşımaktadır.

### **Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmada,

1. Seçilen örneklemin, evreni temsil edebilecek yeterlilikte olacağı,
2. Örnekleme uygulanan ölçek formuna doğru ve yansız olarak bilgi verecekleri,
3. Belirlenen araştırma yöntemiyle, ilköğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörleri ortaya çıkarabileceği temel sayıltılarından hareket edilecektir.

### **Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları**

Bu araştırma, 2015-2016 eğitim öğretim yılı Adana ili merkez ilçede görev yapmakta olan ilköğretim kurumları öğretmenleriyle sınırlı tutulmuştur. Örgütsel Bağlılık ölçeğinde yer alan maddeler, araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Nitel araştırma veri toplama formunda yer alan sorulara öğretmenler cevap vermekten kaçınmış, okul idaresinin göreceği endişesiyle fikirlerini açık bir şekilde ifade edememişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin cevaplarının bir kısmı gerçek görüşleri yansıtmadığı için araştırmada bir sınırlılık olarak görülebilir.

### **Tanımlar**

**Okul:** Her türlü eğitim ve öğretimin yapıldığı yer, mektep (TDK, 2016).

**Örgütsel Bağlılık:** İşgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı iyi yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen

olumsuzlukları azalttığı, ayrıca iş ve hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Bayram, 2005, s. 125).

**Uyum:** Belli ödüllere ulaşmak ya da belli cezalardan kurtulmak temeline dayanan örgütsel bağlılık alt boyutudur.

**Özdeşleşme:** Bireyler tutum ve davranışlarını kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak, diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiği örgütsel bağlılık alt boyutudur.

**İçselleştirme:** Bireysel ve örgütsel değerlerin tümüyle uyumlu olduğu örgütsel bağlılık alt boyutudur.





## BÖLÜM 2

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

İnsanlar, tarihin ilk dönemlerinden bu yana tek başlarına üstesinden gelemedikleri işleri yapmak, hayatlarını daha kolay sürdürmek, içinde bulunduğu toplumda varlığını daha etkili ve verimli sürdürebilmek için bir araya gelmekte, güçlerini ve imkânlarını birleştirmektedir. Günümüzde her birey herhangi bir örgütün üyesi durumundadır. Ayrıca, zamanlarının büyük bir kısmını üyesi buldukları bu örgütlerin içerisinde geçirmektedirler. Kazançlarını sağlamak için bireyler çeşitli örgütler içinde çalışmakta, çocuklarını aile örgütü içerisinde büyütmekte, okul örgütü içerisinde eğitim ve öğretim almakta, bir devlet örgütü içerisinde vatandaşlığını sürdürmektedir.

Örgütle ilgili tanımlar incelendiğinde çeşitli yaklaşımlar bulunsa da, tüm tanımlarda; ortak bir amaçtan ve güçlerin eşgüdümlemesinden söz edilmektedir. Örgüt, bireysel amaçların gerçekleştirme aracı olduğu gibi, birey de örgütsel amaçları gerçekleştirme aracıdır (Aydın, 2010). Örgüt kavramı ile ilgili olarak bir diğer tanım ise; "belirli bir amaç ya da amaç grubuna yönelik, birbiriyle bağlantılı eylemlerin gerçekleştirilmesi için bireylerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görevler ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan; tamamlayıcı ve süreklilik gösteren toplumsal yapılanmalardır" (Şimşek, 2004, s. 109).

Örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının temel etkinliklerinden ve nihai hedeflerinde biri örgütsel bağlılıktır. Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığa sahip iş göreni, ne olursa olsun örgütte kalan, işine düzenli devam eden, tam bir iş gününü ve daha fazlasını kullanan, işletmenin yatırımlarını koruyan ve örgütün amaç ve vizyonunu paylaşan olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak pek çok tanım yapılmıştır. Bu durumun öne çıkan nedeni değişik alanlardan araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramı üzerinde çalışmalarınıdır. Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış araştırmacıları tarafından, iş görenlerin kendilerini örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleştirdikleri ve örgütte kalmayı istedikleri bir süreç olarak tanımlanırken, sosyal psikologlarca, iş görenlerin geçmişteki davranışlarının kendilerini örgüte bağlaması süreci olarak tanımlanmaktadır (Çırpan, 1999).

Tablo 1

*Örgütsel Bağlılıkla İlgili Tanımlar*

Yazar	Tipoloji	Tanım
Sheldon (1971)		Kişilerin, örgütlerine ilişkin kimlik edinmesidir.
Hrebiniak ve Alutto (1972)		Birey ve örgüt arasında karşılıklı yapılan yatırım ve etkileşimdir.
Hall, Schneider ve Nygren (1970)		Bireylerin örgütsel amaçları benimseyerek içselleştirme sürecidir
Etzioni (1961)	<i>Moral Bağlılık</i>	Örgütsel amaçları ve değerleri yüksek düzeyde içselleştirme ve örgütteki otorite ile özdeşleşme.
	<i>Hesapçı Bağlılık</i> <i>Yabancılaştırıcı</i> <i>bağlılık</i>	Rasyonel hesaplara, kar-zarar durumuna bağlı düşük yoğunluklu bağlılık. İstismar içeren, negatif tutumlara yol açan bağlılık
Kanter (1968)	<i>Devam Bağlılığı</i>	Kişisel yararların örgütten ayrılması halinde büyük kayıplara uğrayacağı bağlılık türü.
	<i>Uyum Bağlılığı</i>	Örgütteki sosyal ilişkilerin, birlikteliklerin, grup kaynaşmasının sağladığı bağlılık.
	<i>Kontrol Bağlılığı</i>	Örgütün öngördüğü değer, kural ve normlar doğrultusunda davranışların şekillendiği bağlılık.
Staw (1977)	Örgütsel davranış yaklaşımı	Güçlü örgütsel kimliklemenin oluşturduğu bağlılık türü.
Salancik (1977)	Sosyal psikoloji yaklaşımı	Bireyin örgüte sunduğu değerlerin ve yatırımların, örgütten ayrılması halinde geriye döndürülememesidir .

Kaynak: Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages*. New York: Academic Pres.

Tablo 1’de örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımlara yer verilmiştir. Tablo 1’de yapılan tanımlarda da belirtildiği gibi birbirinden farklı tanımlar yapılmış olsa da genel olarak aynı anlam bütünlüğünü taşıyan tanımlar yapılmıştır. Genel anlamda bağlılık; en yüksek derecedeki bir duyguyu ifade eder. Bağlılık, adanma, sadakat ve bağlı olma anlamlarını ifade etmektedir (Mercan, 2006).

Meyer ve Allen, çalışanların örgüt ile ilişkilerini yansıtan ve örgüt içinde kalma kararlarını ifade eden psikolojik bir durum olarak tanımlamıştır. Yapılan farklı çalışmalardan elde edilen ortak tanımlamalar doğrultusunda örgütsel bağlılığı kişinin kendini çalıştığı ya da ait olduğu kurumla özdeş görmesi, kendini o kurumun bir parçası sayması olarak söylemek mümkündür (Chughtai ve Zafar, 2006).

Yapılan tanımlardan hareketle örgütsel bağlılığın meydana gelmesinde üç önemli faktörün öne çıktığı görülmektedir (Chughtai ve Zafar, 2006):

- a) örgütün amaç ve değerlerine inanmak,
- b) örgüt lehine önemli katkı sağlayacak fedakarlıkta bulunma istekliliği,
- c) örgütte kalma istekliliği.

Modern dönemin örgütlerinde örgütsel davranış biçimleri de farklılık ve çeşitlilik göstermektedir. Paydaşları, çalışanları ve üyeleri örgütün, kurumun ya da iş yerinin sürecine aktif olarak dahil etmek, kişiye değerli olduğunu hissettirmek, öğrenmeye ve örgütü geliştirmeye teşvik etmek bu davranışların gelişeceği bir örgüt kültürü oluşturmakla ilişkilidir. Bu kültürün oluşturulduğu örgütlerde, örgütsel bağlılık düzeyi güçlenmekte ve kişilerin o örgütte kalma istekliliği artmaktadır (Gül, 2003).

Kısaca örgütsel bağlılığı; çalışanların, örgütün amaç ve değerlerini dayatma olmaksızın kabul ederek içselleştirmeleri ve bu amaç ve değerler doğrultusunda, örgütün etkinlik ve başarıya ulaşması için çaba göstermeye istekli olma şeklinde tanımlayabiliriz.

### **Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgüt-çalışan ilişkisi sonucu oluşan örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği bağlılık duygusunun gücü olarak ifade edilmektedir. Çalışanların örgütlerinden ve yaptıkları işten memnun olmaları örgütün geleceğiyle doğrudan ilişkilidir. Örgütlerin dış çevresinde meydana gelen değişimler, çalışanlar ve örgütler arasındaki psikolojik ilişkinin önemini artırmıştır. Bir başka ifade ile bugün örgütler çalışanlardan işyerini sevme, sadakat duygusuna sahip olma ve işyerinden ayrılma niyetine sahip olmama gibi bir kısım duyguların ötesine geçmelerini beklemekte, örgütü bireysel kimlikleri ile özdeşleştirecek ölçüde benimsemelerini istemektedir. Örgüt üyeliğini çalışanların benliklerinin önemli bir parçası haline getirmek ve onların kendilerini örgüte üye olarak tanımlamaktan gurur duymalarını sağlamak, uzun vadeli başarılar kazanmada anahtar nitelikte bir role sahiptir. Örgütsel bağlılığı güçlü çalışanlar, yaptıkları işin onlar için daha anlamlı olmasını sağlayarak motivasyonlarını da yükseltirler. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütte kalma istekliliğini artırır böylece süreklilik sağlanmış, nitelikli çalışanın örgüte karşı ve iş arkadaşlarına karşı olan yabancılaşma duygusuna da olumlu etki yaparak yabancılaşma olasılığını azaltır.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütsel amaçlar doğrultusunda içsel motivasyonlarıyla etkin bir biçimde faaliyet gösterirler, amaç birliğini bozacak çatışmalardan kaçınırlar, kendi istekleriyle örgütlerini destekleyici davranışlara yönelirler ve örgüt yararına gönüllü olarak çaba sarf ederler (İşçan, 2006, s. 161).

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir. Her örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık işgörenleri problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır (İnce ve Gül, 2005, s. 14).

Bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllü bir şekilde uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren işgörenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000, s. 3).

Örgütsel bağlılığın temelinde iki önemli kavram bulunmaktadır. Bunlar sadakat ve örgütte kalma eğilimidir. Sadakat görev ve sorumluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelir. İşgörenin değer ve beklentileri ile örgütte kalma yada ayrılma kararları arasındaki ilişkide önemli bir faktör olarak ortaya çıkar. Örgütte kalma eğilimi ise, duygusal bir yakınlık ve işgörenin örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti olarak açıklanabilir. (Doğruöz, 2009, s. 12)

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin ve örgütlerin performansı açısından da oldukça önemlidir. Kendilerini örgüte bağlı hisseden çalışanlar amaçları gerçekleştirmek için daha özverili çalışarak örgütün verimliliğini arttırırlar. Ayrıca örgüt üyelerinin çalıştıkları örgüte bağlılıkları arttığı oranda, işgücü devir hızı azalmakta, işgören istikrar kazanmakta, moral ve motivasyon yükselmekte, örgüte sadakat artmaktadır (İbicioğlu, 2000, s. 15). Bu bağlamda çalışanların örgüte olan bağlılığı örgüt açısından büyük önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılığın örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmesi aşağıda sıralanan özelliklerle yakından ilişkili olmasından kaynaklandığı söylenebilir (Balay, 2000, s. 1):

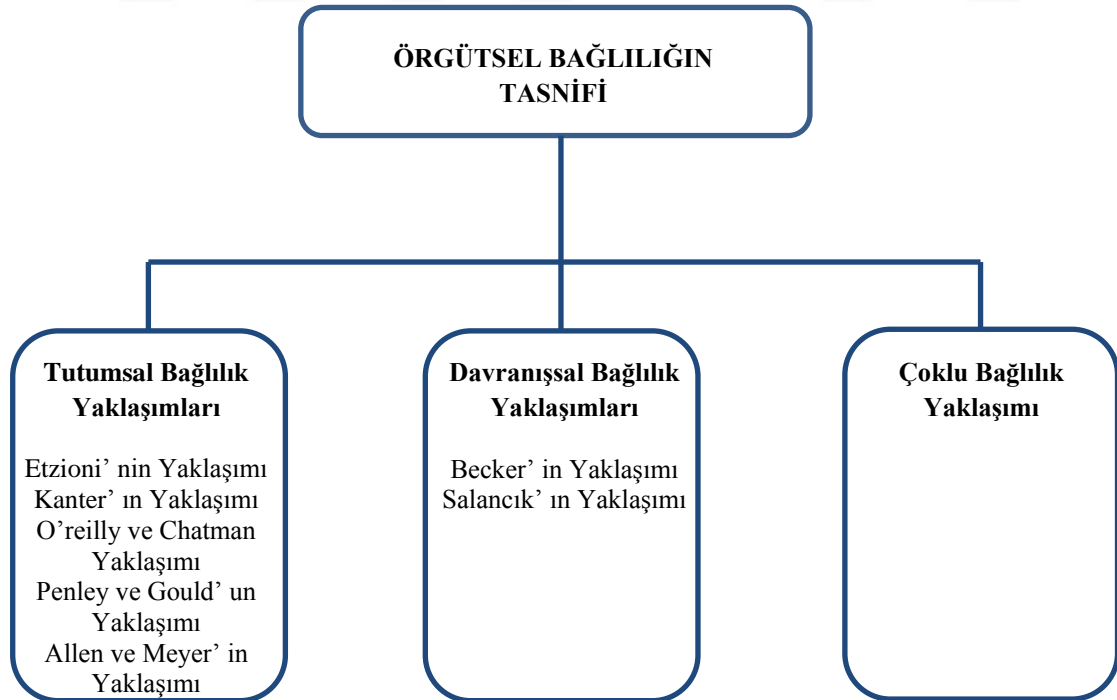
- İş bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle;
- İş doyumu, işe sarılma, moral, performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla;
- Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle;
- Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle;
- Bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir.

Buradan hareketle çalışanların örgütsel bağlılığı örgüt açısından oldukça önemlidir. Çalışanlar, ihtiyaçlarının karşılandığı, kendini mutlu hissettiği bir örgütte çalışmaya devam etmekte ve buldukları örgüte karşı bağlılık hissetmektedir. Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada kritik faktör olarak görülmekte ve her örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını devam ettirmek istiyorlarsa mutlaka çalışanlarının bağlılıklarını sağlamalıdır (İnce ve Gül, 2005, s. 13-14). Güçlü bağlılık işgörenlerin yüksek düzeyde verimli olmasını sağlayacaktır (Aydınlı, 2005).

### Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Literatürde örgütsel bağlılık ile çok sayıda sınıflandırma bulunmakla beraber özellikle tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olmak üzere üç farklı sınıflandırma ön plana çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılığın tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçuların ve sosyal psikologların iki farklı açıdan konuya yaklaşmış olmalarıdır.



Şekil 1. Örgütsel bağlılığın sınıflandırması, Kaynak: İnce ve Gül, 2005, s. 26.

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün araştırmalar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Mowday' e (1982) göre örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Akt. Uslu, 2012, s. 17). Literatürde bu iki sınıflandırmanın dışında çoklu bağlılık yaklaşımı da kabul görmüştür.

### **Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları**

Tutumsal bağlılığın, bireyin kendi amaçlarının örgüt amaçları ile uyumlu olduğu algılandığında ve kişinin kimliğinin bir şekilde örgüt kimliği ile bağlantılı olduğunda meydana çıktığı söylenebilir (Çetin, 2004, s. 61).

Tutumsal Bağlılık yaklaşımları incelendiğinde, kişinin kendi amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerinin örtüşmesi, bunları kabul ederek kendine uyarlaması ve örgütle özdeşleşmesi olarak ifade edilmektedir.

Tutumsal bağlılığı “kişi ile örgüt arasındaki bağın bir değerlendirmeye tabi tutulması sonucunda oluşan örgütsel bakış açısı veya örgüte duygusal bir yönelme” olarak tanımlayan Mottaz (1989), bireyin örgütte kalma ya da örgütten ayrılma eğiliminin de bu davranışla açıklanabileceğini belirtmektedir (Akt. Bakır, 2013).

Tutumsal bağlılık, örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, örgütle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır (Bayram, 2006, s. 129).

Literatür incelendiğinde tutumsal bağlılık ile ilgili çeşitli yaklaşımlara rastlanmaktadır. Aşağıda tutumsal bağlılığa ilişkin olan yaklaşımlardan bazılarına değinilmiştir.

### ***Etzioni' nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı***

Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışmalar 1961 yılında Etzioni tarafından gerçekleştirilmiştir. Etzioni, işgörenlerin örgüte katılım oranlarına göre bir sınıflandırmada bulunmuştur (Etzioni, 1961'den aktaran Güçlü, 2006, s. 10).

Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yaklaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar 1-Ahlaki açıdan yaklaşma 2-Çıkara dayalı yaklaşma 3-Yabancılaştırıcı yaklaşmadır (Balay, 2000, s. 147).

**Ahlâki Bağlılık:** Birey kendini örgütüne adanmakta ve işini en değerli var oluş nedenlerinden biri olarak görüp, işine bağlılık göstermektedir (Yağcı, 2003, s. 53).

Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmakta ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır.

**Hesapçı Bağlılık:** Bireyle örgüt arasındaki çıkar ilişkisinin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmakta olup; Etzioni' ye göre de bireyin örgüte karşı olumlu veya olumsuz yöneliminin düşük şiddette olması durumudur (Güçlü, 2006, s. 10). İlişki dengedeysen yani işgören emeği kadarını ya da daha fazlasını geri alabiliyorsa örgütten ayrılmak istemeyecektir.

Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri kazançlardan dolayı örgütüne bağlılık duymaktadırlar (Güney, 2002, s. 57).

**Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Yabancılaştırıcı yaklaşım, bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkan, örgüte karşı olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000, s. 62).

Yabancılaştırıcı bağlılık, psikolojik olarak örgütüne bağlılığı devam etmiyorken orada kalmak zorunda olmasıdır. Özellikle işgörenin davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıktığı savunulmakta ve genellikle asker veya hapisanedeki insanlar örnek verilmektedir.

### ***Penley ve Gould' un Örgütsel Bağlılık Anlayışı***

Penley ve Gould' a göre örgütsel bağlılık, örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Etzioni' nin kullanmış olduğu örgütsel bağlılık modelinin yeterince iyi olmadığı düşünün Penley ve Gould farklı bir yaklaşım modeli ortaya çıkarmışlardır.

**Ahlaki Bağlılık;** bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgüte adanmış, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu görmektedir.

**Çıkarıcı Bağlılık;** ödül temeline dayanmaktadır. Çalışanların yaptıkları katkılara karşılık olarak ödül ve teşvik beklentilerine dayanmaktadır. Çıkarıcı bağlılıkta, çalışanlar örgütü ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görmektedir (Bülbül, 2007, s. 19).

**Yabancılaştırıcı Bağlılık;** kişinin örgüt üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkânlarının olmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Örgüt içinde yapılan kötü durumların veya iyi durumların tesadüfi olarak meydana geldiği sanılmaktadır (İlsev, 1997, s. 19). Çalışanın örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olması ve örgüte bağlılık duymaktan başka alternatifinin olmadığını algılaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Gündoğan, 2009, s. 47).

Örgüte karşı yabancılaştırıcı bağlılık duyan bir kişi, örgütteki ödül ve cezaların yapılan işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfi olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da, çalışan için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır. Diğer yandan, alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın artmasına neden olabilir. Bu durumda kişi, örgütün dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılamaktadır. Kişinin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığını algılaması, örgüt ile arasında olumsuz bir örgütsel bağın oluşmasına neden olacaktır. Bütün bu sonuçlar, çalışanda, örgütte kapana kısıldığı hissini doğurmaktadır.

### ***Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı***

Katz ve Kahn, örgütsel bağlılığın bir örgüt ortamındaki işgörenleri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönlendiren farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür. İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, iç ve dış bazı ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödülleri anlatımsal devreyi, dış ödülleri ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, iş görenlerin kendilerini sisteme adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödülleri güdüleyici olduğu durumlarda ise, araçsal devreden söz edilmektedir (Akt. Doğan ve Kılıç, 2007, s. 43).

### ***Kanter' in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı***

Kanter'e (1968, s.500) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme yani örgüte vermeye istekli olmaları, bireyin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle de kişiliklerini birleştirmeleridir (Gündoğan, 2009, s. 44). Kanter, örgüt



tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Varoğlu,1993:6-7, İlsev, 1997:8-12).

**Devama Yönelik Bağlılık:** Çalışanların, örgütlerine yaptıkları süreklilik sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması durumunda az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu çalışanların bazıları yaptığı işten daha çok iş bulamadıkları için örgütte kalır. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi mecburi nedenleri vardır. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun teşkil edebilirler.

**Kenetlenme Bağlılığı:** Bireyin örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma durumunu ifade etmektedir. Grup üyeleri arasındaki dayanışmanın gelişmesiyle kenetlenme bağlılığı da artmaktadır. Örgütler, çalışanlarının psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini sağlamak amacıyla oryantasyon eğitimi verme, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, güçlü takım çalışmaları, kuruluş kutlamaları gibi etkinlikler düzenleyebilirler (İnce ve Gül, 2005, s. 31).

**Kontrol Bağlılığı:** Kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Birey örgütün normlarının ve değerlerinin olumlu davranışlar için rehber olduğuna inanırsa kontrol bağlılığı ortaya çıkmaktadır (Saldamlı, 2009, s. 26).

### ***O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı***

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, çalışanların kimliklerini örgütlerinin ve yönetimlerinin amaçlarıyla tanımlaması, çaba göstermek için gönüllülük, örgütün kararlarına katılma ve yönetsel değerleri içselleştirmedir (Akt. Uslu, 2012) ve bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlamaktadır. Buna göre bağlılık üçe ayrılır (Akt. Bayram, 2005, s. 130):

**Uyum Bağlılığı:** Bu boyuta göre çalışanların örgüte bağlılık göstermesinin nedeni, bireyin elde edeceği ödülleri ve kendinden uzak tutacağı cezaları düşünmesinden kaynaklanmaktadır. Burada birey örgütü ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görmektedir (Bülbül, 2007, s.17). Uyum bağlılığı inanç ve değerlerin paylaşılmasından değil, tutum ve

davranışlar kazanımından meydana gelir. Belirli ödülleri kazanmak veya cezalardan kaçınmak amacıyla kişinin o grubun etkisi altında kalarak hareket etmesidir.

**Özdeşleşme Bağlılığı:** Duygusal boyut olarak da nitelendirilen bu boyutta birey örgütün bir üyesi olmaktan zevk alan, örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek kabul eden ve saygı duyan biri olmaktadır. Çalışanın bireysel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırması ve örgütün değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını algılamasıdır (Gündoğan, 2009). Özdeşleşme süreci psikolojik bağlılığın oluşmasında önemli bir aşamadır. Bağlılık, diğerleriyle iletişim kurarak doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak ve bu ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

**İçselleştirme Bağlılığı:** Bu boyut bireyin değerlerinin örgütsel değerlere uyum göstermesi ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarına egemen olması şeklinde ifade edilebilir (Balcı, 2003, s. 146). Başka bir ifadeyle birey ve örgütün değerlerinin uyumuna dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlaştırdığında gerçekleşmektedir.

### ***Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı***

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili üzerinde en fazla durulan sınıflandırma Allen ve Meyer' in üç boyutlu sınıflandırmasıdır. Allen ve Meyer tanımlarında bağlılığı; çalışanın örgütü ile ilişkisini karakterize eden ve örgüt üyeliğini devam ettirme durumunu içeren psikolojik bir durum olduğunu ifade etmişleridir (Yalçın, 2013). Bu araştırmacılar örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sınıflandırmışlardır.

**Duygusal Bağlılık:** İlgili literatürde en çok ele alınan öge, duygusal bağlanmadır. Çalışanın örgüte karşı duygusal anlamda, örgütle özdeşleşmesi ve aidiyetlik duygusu ile bağlanmasıdır. Bu türden bağlılıkta kişi, kendini örgütün bir parçası olarak gördüğünden örgüt onun için büyük anlam ve önem taşır (Allen ve Meyer, 1990, s. 6). Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal bağlılığını, örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ifade etmektedir (Gül, 2002). Örgüt iş gören için oldukça büyük anlam ve önem arz etmekte, kişiler örgüt üyeliğine devam etmekte ve bundan memnuniyet duymaktadır. Allen ve Meyer' in sıralamış olduğu duygusal bağlılık faktörleri şu şekildedir (Alaş, 2012, s. 16-17).

**İş güçlüğü:** İş görenin çalıştığı örgütte yerine getirdiği görevin mücadele gerektiren zor ve heyecanlı bir iş olması.

*Rol açıklığı:* Örgütün çalışandan beklentilerini açıkça ifade etmesi.

*Amaç açıklığı:* Çalışanın, örgütte yaptıkları işleri neden yaptığı konusunda netliğe sahip olması.

*Amaç güçlüğü:* Çalışanın yapmış olduğu işlerin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.

*Yönetimin öneriye açıklığı:* Üst yönetimdeki idarecilerin, örgütteki diğer iş görenlerden gelen fikirlere açık olması ve ilgilenmesi.

*Arkadaş bağlılığı:* Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi bağlantıların olması.

*Örgütsel bağlılık:* İş görende, örgütün, dediğini yapacağına dair güven duygusunun bulunması.

*Eşitlik:* Örgütteki çalışanlardan bazılarının hak ettiğiinden daha fazlasını almaması, bazılarının hak ettiğiinden azını alması.

*Kişisel önem:* İş görenin yapmış olduğu işin, örgütün büyük hedeflerine önemli ölçüde katkı sağladığı düşüncesindeki duyguların güçlenmesini teşvik etmek ve özendirmek.

*Dönüt:* İşteki performansı hususunda iş görene her daim bilgi ve rapor vermek.

*Katılım:* İş görenin kendi iş yükü ve performans ölçümleriyle alakalı hükümlere iştirakini sağlamaktır.

İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni, duygusal bağlılık ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmedir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Balay, 2000, s. 21).

Duygusal bağlılık, örgütsel amaçlara ve kurallara karşı duyulan saygı, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması olarak düşünülebilir (Tutar, 2007, s. 56).

***Devam Bağlılığı:*** Örgütten ayrılmamanın getireceği maliyetin farkındalığıyla ilgilidir. Örgütle ilişkisi, devamlılık bağlılığına dayanan çalışanlar, maddi ve iş doyumuna ihtiyaç duydukları için örgütte kalmaktadırlar (Meyer ve Allen, 1997, s. 11). ;Çalışanların bu durumunu “iş yapmaya ihtiyaç duyma” şeklinde tanımlamaktadır. Bu çalışanların bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri olduğu da belirtilmektedir (Bayram, 2005, s. 133).

Devam bağıllığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek oluşu, başka bir alternatifin olmayışı ile ilgilidir. Çalışanların örgütte kalmaya ihtiyaç duymaları sonucu gelişmektedir. Çalışanlar örgüte yapılan yatırımlarla birlikte örgüt üyeliğini sona erdirmenin çok yüksek maliyetleri olduğu durumlarda örgütte kalmayı tercih etmektedirler (Atila, 2012, s. 12-13).

Devam bağıllığının faktörleri; personelin sahip olduğu yetenek ve eğitim, personelin örgüte yapmış olduğu yatırım, personelin kaybedeceğini düşündüğü faydalar, sosyal durumu, örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu seçenekler olarak ifade edilebilir (Allen ve Meyer, 1990, s. 18). Birey için örgütten ayrılmanın maliyeti yüksek olacaksa, zaman içinde yapmış olduğu yatırımları kaybedecekse, orada kalmaya devam eder. Devam bağıllığı çalışanın örgütten ayrılmanın maliyetinin bilincinde olması ile ilgilidir (Ülker, 2007, s. 54).

Allen ve Meyer devam bağıllığı üzerine yapmış oldukları çalışmalarda şu faktörleri belirlemişlerdir (Alaş, 2012, s. 18):

*Beceriler:* İş görenlerin eğitiminin, çalışmakta olduğu örgüt için ve benzerleri dışındaki örgütler için çok faydalı olmayacağı düşüncesi.

*Yeniden Yerleşme:* İş görenin, çalıştığı örgütten ayrılması ve sonrasında farklı bir yere yerleşme fikri.

*Kendine Yatırım:* Beşeri sermaye olarak da adlandırılan bu yaklaşımda, iş görenin görev yapmakta olduğu örgütte çok fazla vakit ve gayret sarf etmiş olması.

*Emeklilik Primi:* İş görenin emeklilik primini kaybedeceği düşüncesiyle çalışmakta olduğu örgütten ayrılamama durumu.

*Topluluk:* İş görenin, yaşadığı yerde oturma süresi.

*Seçenekler:* İş görenin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda yeni bir iş seçmekte ve bulmakta zorlanmayacak olması.

**Normatif Bağlılık:** Normatif bağıllıkla söz konusu olan, bir örgüte bağlı olmanın doğruluğu hakkındaki inançtır. Aynı zamanda normatif bağıllığın örgütün çalışana yaptığı belirli yatırımlar temelinde geliştiği de öne sürülmektedir. Normatif bağıllık, çalışan ve örgüt arasındaki psikolojik anlaşmaya dayalı olarak da gelişebilir. Biçimsel anlaşmaların aksine, psikolojik anlaşmalar taraflıdır ve iki taraf açısından farklı algılanabilir (Çakar ve Ceylan, 2005).

Normatif bağıllık, işgörenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağıllık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları

istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder (Balay, 2000, s. 22). Normatif bağlılık, çalışanın örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkilerden dolayı örgütüne karşı kendisini borçlu hissetmesi ve minnet duyması durumunda örgütte kalmaya devam etmesidir.

Normatif bağlılığı etkileyen etmen, duygusal bağlılığı etkileyen etmen gibi gözükse de duygusal bağlılıkla normatif bağlılık arasındaki fark şu şekilde belirtilebilir: Duygusal bağlılık “bu örgütte kalmak istiyorum” ifadesini içeren bir felsefeyi bünyesinde barındırırken, normatif bağlılık “bu örgütte kalmalıyım” şeklinde bir değer yargısını ve sorumluluk bilincini içermektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 41).

Bir örgütte, devamlılık bağlılığına sahip bireylerin çok olması örgüt için büyük bir sorun olabilir. Diğer taraftan; duygusal bağlılığa sahip bireylerin fazla olması, örgüt için büyük bir başarı olabilir. Çünkü, duygusal bağlılığı yüksek bireyler, iş ortamında daha az devamsızlık yapma ve daha fazla motive olma eğilimindedirler (Çetin, 2004, s. 45).

Allen ve Meyer’in (1990) kapsamlı incelemesine göre örgütte kalma güdüsü duygusal bağlılıkta isteğe, devam bağlılığında gereksinime, normatif bağlılıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Erdoğan, 2006, s. 44).

### **Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları**

Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır. Davranışsal bağlılık kavramı, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Gül, 2003, s. 77). Davranışsal bağlılıkta çalışanlar yaptıkları işe karşı bağlılık oluştururlar. Bireyin davranışının ön planda olduğu bu yaklaşıma göre çalışanlar belli bir takım davranışlara bağlanarak hareket etmektedirler (Uslu, 2012).

Davranışsal bağlılık bireyin davranışlarına bağlı olarak gelişmektedir. Birey bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışı uygun gösteren tutumlar geliştirir ve davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Bayram, 2006, s. 129).

Literatürde davranışsal bağlılık ile ilgili çeşitli yaklaşımlara rastlanmaktadır. Davranışsal bağlılık yaklaşımları ile ilgili aşağıda bazı yaklaşımlara yer verilmiştir.

### ***Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı***

Davranışsal yaklaşım, örgütsel bağlılık konusunda ilk çalışmayı yapan Becker tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı ekonomik bir temele dayandıran Becker'in yaklaşımı, literatürde yan-faydalar teorisi olarak adlandırılmış ve bağlılığın "davranışsal" yönü üzerinde odaklanmıştır (Atalay, 2010, s. 85-95).

Becker'e göre bir örgütte çalışmaya başlayan birey, çalıştığı süre içerisinde örgüte yatırım yaptığını düşünür ve karşılığında emekli aylığı, sosyal haklar gibi yan kazançlar elde ettiğini düşünür. İşgören bu yatırımlar sonucunda özgürlüğünü kaybederek kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmekte ve örgütten ayrıldığı zaman örgüte yaptığı yatırımların geri dönüşünü alamayacak ve zarar içerisine gireceğini düşünmektedir (Çöl, 2004, s. 58).

Becker kişinin bağlılık göstermesinin sebebini, tutarlı davranışlarla ilgili olduğunu ifade etmektedir. Tutarlı davranışlar, geçmişten beri devam eden ve farklı durumlarda bile aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Dolayısıyla birey amaçlarını gerçekleştirmek için bu davranışları tekrarlama eğilimindedir. Bireylerin tutarlı davranışlar göstermesinin nedeni yan bahis ile açıklanmaktadır (Yıldız, 2013).

Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül, 2003, s. 80).

Becker'e göre (1960), işgörenler de bağlılık oluşturan dört yan bahis kaynağı bulunmaktadır (Bakır, 2013):

***Toplumsal Beklentiler:*** Bireylerin üyesi oldukları toplumlara ilişkin sosyal ve manevi normlar bireylerin davranışları üzerinde bir takım kısıtlamalara neden olabilir.

***Bürokratik Düzenlemeler:*** Kurumdaki bürokratik düzenlemeler bireyi örgütte tutabilir. Bireyin ayrılması durumunda kaybedeceği bazı yasal haklar bireyi örgütte kalmaya itebilir.

***Sosyal Etkileşimler:*** Bireyin diğer örgüt çalışanlarıyla kurduğu ilişkilerde oluşturduğu imajın bozulmaması için uygun davranışları göstermek zorunda kalabilir.

***Sosyal Roller:*** Bireyler bazen sahip oldukları rollere o kadar alışmışlardır ki, başka bir role uyum sağlamaları pek olası değildir.

### ***Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı***

Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Aktaran: Çakır, 2007, s. 13). Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Becker' in yaklaşımında olduğu gibi kişi önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 78).

Salancik, her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından bahseder. Kişinin davranışının bazı özellikleri bu davranışa olan bağlılığını etkiler. Bu etki, özellikle iş seçiminde görülmektedir. Kişinin çalıştığı işi ve dolayısıyla örgütü seçerken vermiş olduğu kararın nitelikleri, yapmış olduğu seçime olan bağlılığını etkileyecektir (Çetin, 2004, s. 97).

### **Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Çalışanların davranışlarını etkileyen örgütsel bağlılığın kendisinin de birçok faktörden etkilendiği görülmektedir. Alanyazın incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığı fakat genelinde örgüte bağlılığı etkileyen faktörlerin; *kişisel*, *örgütsel* ve *örgüt dışı* faktörler olmak üzere üç grup altında incelendiği görülmüştür.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan çalışmalarda, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğu gözlemlenmiştir. Ancak bunlardan sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir. Yukarıda da ifade edildiği üzere, örgütsel bağlılığa etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Ancak, sözü edilen bu faktörlerin hangisinin bağlılığı daha iyi ya da daha güçlü şekilde kestirdiği yönünde kesin ifadelerde bulunmak yanıltıcı olabilecektir (Bayram, 2000, s. 135).

Özel ve kamu işgörenleri üzerinde yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık üzerinde yaş, eğitim, yatırımlar, kıdem gibi kişisel faktörlerin; doyum gereksinimi, iş güçlüğü, öz imaj, kişisel önem duygusu, yeterlik, yakınlık doyum, güvenlik gereksinimi, mesleki prestij, iş tercihlerinde belirleyici olma ve başarı gereksinimi gibi işe ilişkin değerlerin etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, rol durumları, grup normları, beklentilerin karşılanması, ödül ve

maliyetler, iş gerilimi, kişi-örgüt amaç uygunluğu, iş doyumu, performans ve katılım gibi işe ve örgüte ilişkin faktörlerle, iş seçeneklerine ilişkin algının örgütsel bağlılığı etkilediği saptanmıştır (Balay, 2000, s. 62).

Mowday, Porter ve Steers bağlılık faktörlerini; bireysel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve örgüt yapısına ilişkin faktörler olarak dört grupta araştırmışlardır. Celep ise bu faktörleri; kişisel özellikler, örgütsel yapı, işin özellikleri, örgütsel iklim, örgütsel süreçler olarak beş grupta toplamıştır (Celep, 2000, s. 34).

Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen faktörler; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve diğer faktörler olmak üzere üç grupta incelenmiştir.

### **Kişisel Faktörler**

Kişisel özellikler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi bir takım başlıklar altında incelenmektedir (Karahana, 2009, s. 45). Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler arasında en çok incelenen konulardan biri demografik özellikler olmuştur. Yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim gibi demografik özelliklerin duygusal bağlılığı etkilediği düşünülmektedir ancak bu konuda yapılan araştırmalar bu özelliklerin dolaylı bir etkisi olduğunu ve kontrol gruplarıyla beraber incelendiğinde de kaybolduğunu ortaya koymuştur (Meyer, Allen, 1991, s. 69).

Farklı kişisel özellikler; örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Cinsiyet, ırk, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi (kıdem) gibi pek çok kişisel özelliğin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu bilinmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 61).

Çalışanlar birbirlerinden farklı kişilik özelliklerine sahiptirler. Örneğin aynı işyerinde, aynı düzeyde ve aynı şartlar altında çalışan iki çalışana eşit düzeyde ücret verildiği zaman, beklentilerinin karşılanma düzeylerinin farklı olması olasıdır ( Hüseyinlioğlu, 2010).

Bu araştırmada örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve kıdem başlıkları altında incelenmiştir.



## *Yaş*

Bireyin yaşının ilerlemesi sonucunda, iş sistemiyle ilgili değerli kaynakları biriktirmesi anlamına gelmektedir. Bu durumun sebebine baktığımızda uzun yıllar boyunca yaptığı işte uzmanlaşması, o işe karşı bir takım yatırımlar yapması sonucunda diğer örgütlerin ve iş alternatiflerinin çekiciliğini azaltmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 66).

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. Çalışanlar genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandırılacak olunursa, iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitime ve özelliklerine göre uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. Bireylerin işe bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığını görmeleri ve bunun içinde belli bir sürenin geçmiş olması gereklidir (Çakır, 2001, s. 62).

Gül ve Oktay'ın (2005: 71) yaş etkeni hakkında açıklamaları şu şekildedir:

Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlemek mümkündür.

a - Bir çalışanın örgütünde ne kadar uzun süre kalırsa, daha iyi görevlere getirilme olasılığı fazla olmaktadır. Başka bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.

b - Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.

c - Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine güvendiklerinden daha fazla tatmin duymaktadırlar.

## *Cinsiyet*

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamında kadın ve erkek davranışını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışında önemli bir ayrım oluşturmaktadır. Günümüze kadar yapılan araştırmaların bazılarında kadın çalışanların örgütsel bağlılığın yüksek olduğu ortaya konulmaktadır (Çakır, 2007, s. 43).

Mowday; kadınların örgüte bağlılıklarını, erkeklere göre daha fazla olduğuna değinmiş ve bunun nedenini de, kadınların örgütte buldukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun örgüte üyeliği onlar açısından daha önemli kılması olarak açıklamıştır (Mowday'dan aktaran Keleş, 2006, s. 58).

Örgütsel bağlılık düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiyi Gül ve Oktay (2005, s. 69) şöyle açıklamaktadır:

Kadın işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların ileri sürdükleri nedenler şunlardır:

a - Kadınların ailesel rollere verdikleri önem: Kadınların her zaman aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere göre daha fazla önem vermeleri örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla kadın işgörenler örgütsel görev, rol ve kariyer beklentilerine yeterince zaman ayıramamakta ve bağlılık gösterememektedirler.

b - Kadınların işgücüne katılmalarının önündeki engeller: Kadınların işgücüne katılmalarında çeşitli engeller bulunmaktadır. Bu engeller kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, iş-aile stresinden, rol çatışmasından, hukuksal normlardan, ahlaki, dinsel ve kültürel yapılarından ya da erkek işgörelere yönelik insan kaynakları politikalarından ortaya çıkabilmektedir.

### ***Medeni Durum***

Kişilerin, evli veya bekâr olmaları, iş dışındaki yaşamlarında farklı alan ve düzeylerde sorumluluk üstlenme açısından ise bağlılığı etkileyebilecek bir faktör olarak ele alınabilir (Çakır, 2001, s. 112).

Evli veya evlilik sonrası bireyler, özellikle de kadınlar, bağlılık gösterdikleri örgütten ayrılmayı, bağlılığı olmayan bekar bireylerde daha maliyetli görmektedirler. Erkekler için farklı cinsler arasında çalışma, daha düşük düzeyde bağlılık, yüksek devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgütte kalmaya yol açarken; kadınlar grupta farklı cinsler arasında çalışmayı daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkla ilişkili bulmuşlardır. Araştırmalar, kadınların erkeklere oranla daha az iş değişikliği yapma eğiliminde olduğunu, tek başına yasayan kişilerin evli olanlardan veya ayrı yasayanlardan daha cazip koşullardaki seçeneklere karşı olumlu yaklaşıtlarını ortaya koymaktadır. Bu faktörlerden başka, kararlılık, kendini gerçekleştirme ihtiyacı, iş güvenliği ve başarımı, daha yüksek düzeyde kişiler arası güven gibi kişisel (duygusal) faktörlerin daha yüksek derece örgütsel bağlılığı etkilediğini araştırmalar bulguları göstermiştir (Balay, 2000, s. 55-60).

### ***Kıdem***

Kıdem bir bireyin bir işte ne kadar süre çalıştığını gösterir. Bireyin örgütte çalışma süresinin artması bir anlamda o bireyin örgüte yatırımının artmasıdır. Zaman içerisinde bireyin bu yatırımının karşılığı olarak kazandığı faydalar artabilir. Aynı zamanda örgütte geçirdiği zaman zarfında birey örgüt kültürüne vakıf olup bu örgüte özgü beceriler geliştirebilir. Yaş faktöründe olduğu gibi kıdemde yükseldikçe bağlılığın artacağını söylemek mümkündür (Hüseyinlioğlu, 2010).

İşgörenlerin kişisel yatırımları çarpıcı şeklide onları örgüte bağlamaktadır. İstihdam öncesi yapılan fedakârlıklar, emeklilik maaşı alma planları, statü, artan yaş, kıdem, alınan hizmet ve benzeri örgütsel yatırımlar, geçirilen zamanın fazlalığı ile birlikte örgütten ayrılma maliyetini arttırırken, örgüte sadakati kuvvetlendirmeye hizmet etmektedir. Buradan yola çıkarak, birey ve örgüt arasındaki değişim uygunluğunun, zaman içinde örgütsel bağlılığı arttırdığı söylenmektedir (Balay 2000, s. 58).

Ayrıca örgütte çalışma süresi arttıkça, alternatif iş olanakları için bireysel olanakların sınırlı hale geleceği de ileri sürülmektedir (Yıldırım, 2002, s. 25).

İşini sevmeyen, işinde mutlu olmayan bireyler işten ayrılma eğilimi gösterebilir. Ancak iş arama ya da ekonomik sorunlar gibi bir takım durumlar nedeniyle işten ayrılmama isteği kıdem değişkeninin tek başına örgütsel bağlılık anlamında etkili olamayacağını göstermektedir (Gözen, 2007, s. 58).

### ***Eğitim Düzeyi***

Bireylerin eğitim düzeyleri yaşam kalitesini, beklentilerini, hedeflerini, kariyer yönetim becerilerini, iş hayatındaki kıdem ve terfilerini gibi birçok faktörü etkiler.

Çalışanın eğitim düzeyi artıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanın eğitim düzeyi azaldıkça, örgütsel bağlılığı artmaktadır. Çünkü çalışanın eğitim düzeyi artıkça örgütün gerçekleştirebileceğinden veya karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda alternatif iş imkanları da eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artış göstermektedir. (İnce ve Gül, 2005, s. 67).

Bazı araştırmalara göre, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, işgörenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır (Eren, 2004, s. 68).

Örgüte bağlılık ile eğitim düzeyi arasında tamamıyla tutarlı olmamakla birlikte zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki vardır. Eğitim düzeyi yüksek bireylerin örgüte bağlılıklarının düşük olmasının nedeninin, bireylerin beklentilerinin örgütün karşılayamayacağı kadar yüksek olmasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür (Çırpan, 1999, s. 61).

Araştırma bulgularına göre, henüz fikir birliğinin sağlanmamış olduğu gözlemlenmiş ve eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çift yönlü olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Ancak ikisi arasında ilişki olmadığı yönünde araştırma sonuçlarına pek rastlanmamaktadır.

### **Örgütsel Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir temel faktör ise, örgütsel- görevsel faktörlerdir. Bu faktörün kapsamında, rol çatışması, görev kimliği, insan kaynaklarının çalıştığı örgütte karşılanmama derecesi, sosyal etkileşim tercihlerinin olması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma güçlüğü, rol belirsizliği, üst ast ilişkileri, ilerleme, kariyer olanakları, iletişim yetersizliği, karar almaya katılım, bireyin ihtiyaçlarına önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkileri sayılabilir.

Çalışanlar için işe bağlı özelliklerin beklentilerini karşılayıp karşılamadığı örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. İşe bağlı özellikler çerçevesinde; işin tehlikesiz olması, stresten uzak olması, iş bağımsızlığının olması, iş güvenliğinin sağlanması, işten elde edilen kazançların yeterlilik düzeyi gibi durumlar beklentileri karşılıyorsa örgüte olan bağlılık da artmaktadır (Demirel, 2009, s. 118).

Bu araştırmada örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, yönetim ve liderlik, örgütsel adalet, kariyer planlaması, ücret, rol çatışması ve belirsizliği, işin niteliği ve önemi, örgütsel adalet başlıkları altında incelenmiştir.

### ***Yönetim ve Liderlik***

Yönetim ve liderlik stili, kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamaması açısından da örgütsel bağlılıkla ilintilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 72).

Günümüzde örgütlerin, değişimi ve belirsizliği etkin bir biçimde yönetmeleri ve böylece varlıklarını en verimli şekilde sürdürmeleri üstün niteliklere sahip ve kendini geliştirebilen çalışanları işe almalarına ve örgütte kalmalarını sağlamalarına dayanmaktadır. Bu da, örgütlerin çalışanlarına yatırım yapmalarını, onların kendilerini her bakımdan geliştirmeleri için olanaklar yaratmalarını ve onları desteklemelerini gerektirmektedir. Bunun yanında amirlerin çalışanlara desteğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi yüksektir (Sabuncuoğlu, 2007, s. 626).

Örgütsel bağlılık, genellikle örgütsel politika ve uygulamalardan şiddetli biçimde etkilenmektedir. Uygulanan politika ve stratejiler yönetim biçimi ile doğrudan ilişkilidir. Demokratik, katılımcı ve çalışan odaklı bir yönetim biçiminde çalışanların fikir ve düşünceleri uygulanan politika ve stratejilerde önemli bir yere sahiptir. Bu tür yönetim biçiminde çalışanlar kendilerini rahatça ifade edebilmektedirler. Dolayısıyla örgüte olan bağlılıkları da duygusal olarak gerçekleşmektedir (Demirel, 2009).

Yapılan bazı çalışmalara göre, işe yeni başlayan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini en önemli unsurlardan biri yönetici davranışlarıdır. Çalışma alanında görevler çalışanın elinden alınırsa bu durum çalışanın bağlılığını azaltabilir (Kılıç, 2008).

Bir yönetici çalışanları motive ederek örgüte olan bağlılık duygularını geliştirmek için onların değerlerini, hizmetlerini veya örgüte olan katkılarını her fırsatta takdir etmelidir. Yöneticiler örgüt içi muhtemel hatalar için önce kendilerini suçlamalı; fakat övgü paylaşılmalıdır (Adair, 2004, s. 171).

### ***Kariyer Planlaması***

İşgörenler, örgütün kendileri için ilginç ve anlamlı görevler, arkadaşça ve destekçi çevre ile birlikte iyi ödeme ve yükselme olanakları sağladığını algıarlarsa, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır. Buna karşılık yüksek iş değerleri, örgüt için, bu yüksek beklentileri yeterince karşılamayı güçleştirdiğinden, bu değerlere sahip işgörenlerde örgütsel bağlılık daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir ( Mottaz 1988 den Akt. Balay 2000, s. 71).

Terfi ve kariyer planlaması belli olan bir çalışanın örgüte olan bağlılık duygusu da artacaktır. Diğer taraftan terfi ve kariyer planlaması belli olmayan bir çalışan ise, sürekli kararsız ve ümitsiz olacaktır. Bu durumda örgüte olan bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir (Demirel, 2009, s. 119).

### ***Ücret***

Çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi de örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Çünkü çalışanın kazandığı ücret sosyal yaşamdaki konumunu da etkilemektedir. Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000, s. 68).

Bireylerin birincil amaçları hayatlarını idame ettirebilmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek oranda gelir elde etmek olduğuna göre bu anlamda ücret önemli bir motivasyon aracıdır. Ücret bireyleri motive ederken örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde de önemli bir rol üstlenmektedir. Aynı zamanda örgüt üyeliğini devam ettirme kararına temel teşkil etme özelliğine sahip olan ücret düzeyinin adil bir şekilde belirlenmesi de çok önemlidir (Ersoy, 2007).

Örgüte bağlılığı etkileyen en belirgin unsur olarak ücret düzeyi yanı sıra, ücret dağılımındaki adalet, ücret politikası, ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri örgütsel bağlılığı etkileyen diğer önemli unsurlar arasında sayılmaktadır (İnce ve Gül, 20, s. 66).

Ücret düzeyi insanların yaşam standartlarını etkileyen en temel faktörlerin başında gelmektedir. Hayat boyu alınan eğitim, iş yerinde gösterilen çaba, kariyer hedefi gibi değerlerin güdüsü ücret düzeyinin yüksek olmasının istenmesidir. Bu yüzden ücret konusunda tatminsizlik yaşayan işgörenler için memnuniyetsizlik, örgütsel bağlılıkta azalma, motivasyon eksikliği, sorumluluk almama, devamsızlık yapma, alternatif işler düşünme gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

### ***Rol Çatışması ve Belirsizliği***

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bir diğer etken ise rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır. Rol, başkalarının bir çalışandan beklediği işlem ve eylemlerdir. Rol belirsizliği, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkan durum, rol çatışması ise örgütün çalışanın birbirinin zıddı olan talep ve beklentileri gerçekleştirmesini beklediği durumlarda ortaya çıkan durumdur. Bu bağlamda, rol belirsizliğinin örgüt kaynaklı; rol çatışmasının belli ölçüde birey kaynaklı olduğunu söylemek mümkündür (İnce ve Gül, 2005, s. 82).

Bir örgüt içerisinde örgütsel rollerin yerine getirilmesinde, belirsizliğin ve stresin yaşanmaması “örgütsel kabul”, rol gerilimi ve belirsizliğin yaşanması ise “örgütsel uyumsuzluk” olarak değerlendirilmektedir. Bu da, örgüt dışı alternatiflerin cazibesini artırmakta ve örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Gündoğan,2009, s. 38-39).

Stres kaynağı olarak rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ilişkisi konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. Çeşitli araştırmacılar bağlılıkla bu iki stres kaynağı arasında negatif bir ilişkinin olduğunu ileri sürmektedirler. Rol belirsizliği ve rol çatışması birey için stres kaynağı olarak değerlendirilmekte, bireyin örgüte olan bağlılığını azaltmaktadır.

### *İşin Niteliği ve Önemi*

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 56). İşin içeriği ne kadar zengin olursa örgütsel bağlılık düzeyi de artmaktadır. Bu ilişkinin temel hipotezi şudur; işin yapılma güçlüğü artarsa, işgörenlerin karşılaştıkları meydan okuma artar ve bu bağlılıklarını etkiler. İşgörenler işlerinde ne kadar meydan okuyucu işlerle karşılaşılırsa, o kadar olumlu tepki vermektedirler (Gürkan, 2006).

Genellikle çalışanın sorumluluk duygusunu azaltan işler bağlılığı da azaltabilir. Yapılan işin pek çok özelliği, çalışanın sorumluluk algısını etkileyebilir. Bazı mevkiler daha çok sorumluluk taşırlar ve daha yüksek mevkilerde olan insanlar bağlılığa daha çok yatkındırlar. Benzer olarak, bazı işler çalışanlarına daha çok sorumluluk ve kişisel karar alma imkânı tanır ve bu tür görevlerde bulunan çalışanların, daha az özgürlüğe sahip çalışanlara göre daha uygun yaklaşımlara sahip oldukları belirlenmiştir (Çetin, 2004).

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla iş alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. İş görenlerin iş alanları arttıkça deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayımı kabul edilmiştir. Farklı örneklemeler üzerinde bu hipotez test edilmiştir ve sonuçlar hipotezleri desteklemiştir (Güçlü, 2006, s. 45).

### *Örgütsel Adalet*

Örgütsel adalet, örgüt yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Bir başka ifadeyle örgütsel adalet, çalışanların, görev dağılımı, mesaiye riayet, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi parametrelere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin ücret ile ilgili bir karara varırken amirin veya örgütün takip ettiği politika ve prosedürlerin ne derece adil olduğu, bu politika veya prosedürlere işgörenlerin ne derece güven duyduğu prosedürel adalet kavramının konularıdır (Doğan, 2002, s. 72).

Performans değerlendirmede, kariyer yönetiminde, ücret sisteminde, ödül mekanizmasında, terfi olanaklarında, sorumluluk verme ve karar alma durumlarında adil olunmadığı veya eşit davranılmadığı düşünüldüğü zaman örgütten soğuma ve hatta işten ayrılma niyeti ile karşı karşıya kalınacaktır. Örneğin, yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri

ifa eden iki işgörene farklı ücretin verilmesi, özellikle düşük ücret alan işgörenin kurumda örgütsel adaletin zayıf olduğunu düşünmesine yol açacak, bu da o kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir (İnce ve Gül, 2005, s. 45).

Ayrıca yapılan çalışmalar düşük performans, etkisiz değerlendirme ve planlama sistemlerinin çalışanların adalet algılarını zayıflattığını, bunun doğal bir sonucu olarak da çalışanların örgütü terk etme eğiliminde olduklarını göstermektedir.

### ***Örgüt Kültürü***

Örgüt kültürü, örgütü kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir (İpek, 1995, s. 13). Örgüt kültürü, işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin çalışanlarca paylaşılan algılarını içermektedir (Balay, 2000, s. 98).

Örgütsel kültürün olumlu yönleri bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmasında görülür. Örgüt kültürü ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder. İşgörenlere, olayları değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlamaya; bakış açılarını ve algılarını etkileyerek örgüt ortamında kişilerarası ilişkilerin dengede tutulmasına yardım eder. Fakat örgüt kültürü aynı zamanda değişime karşı yüksek düzeyde direnç göstermeye, bürokrasi ve katılığı özendirerek örgütte kısır (dar) düşünmeye de yol açabilir (Balay, 2000, s. 143).

### ***Diğer Faktörler***

Bağlılık literatürü örgütsel bağlılığı belirleyen başka faktörlerin varlığını da ortaya koymaktadır. Alternatif iş fırsatları ya da daha sınırlı iş fırsatları bağlılığı etkilemektedir. Daha az iş seçenekleri olduğunu algılayan işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığı daha fazla olmaktadır. İş örgütünün büyüklüğü, işgörenlere sunulacak iş koşulları, olanakları ve ödülleriyle yakından ilişkilidir. Bütün bunlarda bir iyileşme, işgörenin örgüte bağlılığını artırır. Buna karşın örgütsel büyüklük, örgüt içi bürokratikleşmeyi artırıcı bir faktördür. Küçük örgütlerde ise işgörenlerin örgütlerine bağlılığı daha fazladır (Balay, 2000, s. 67).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğeri de, çalışan bireylerin iş arama davranışlarıdır. Yeni iş bulma olanaklarına rağmen örgütte kalmaya devam eden ve örgütle bütünleşmiş bir çalışanın, yeni iş bulma gayreti içinde olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye



çalışan bir kişiden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenmektedir ( İnce ve Gül, 2005, s. 86).

Örgüt içerisindeki faaliyetlere katılan bireyler, örgütü benimserler ve örgüte yüksek düzeyde katılım gösterirler. Diğer taraftan bu tür faaliyetlere katılmayan ve gerekli sorumluluğu göstermeyen bireylerde ise örgütsel bağlılık düşük düzeydedir. İş yapan bireylerdeki iş kontrolü, gruplarla çalışma ortamının sağlanması, sosyal faaliyetlerin sağlanması, görev kimliğinin açıklığı ve örgüte güven duyması sonucunda örgüte yüksek düzeyde bağlılığı kolaylaştırır. Örgütün sağlam ve etkin bir yapısının olması çalışanların işi benimsemesine sağlayacaktır (Uygur, 2009, s. 27-28). İş arkadaşlarına bağlılık örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Bireyler arası ilişkilerin, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Birey, örgütten ayrıldığında arkadaşlarından ayrılacağına bilecek ve örgütten ayrıldığında arkadaşlarıyla olan bağına koparacağını bileceği için örgütten ayrılmaz (Luthans ve diğ. 1987, Akt: Uygur, 2009, s.27-28).

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörlere göz attığımızda ise; işverenin sağlamış olduğu güven, eğitim fırsatları çalışma şartları, iş deneyimi ve tecrübesi ek ödemeler (ikramiye, prim vb.), çalışma süresi, iş güvenliği ve sağlığı, örgütsel destek, gibi etkenler ortaya çıkmaktadır (Chughtai ve Zafar, 2006, s. 42).

### **Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılığın yaş, cinsiyet, kıdem vb. demografik değişkenlerden etkilendiği ortaya konulurken; yine pek çok araştırmada örgütsel bağlılığın, örgüt kültürü, işi devamlılığı, performans gibi değişkenler üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu nedenledir ki, örgütler özellikle son yıllarda daha nitelikli personeli ellerinde tutmak ve onlardan maksimum düzeyde yararlanmak için onların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmaya yönelik tedbirler almaktadırlar. Örgütsel bağlılık düzeyinin önemi, özellikle örgütlerin etkili bir şekilde devamlılıklarını sağlamaları konusunda kendisini göstermektedir. Örgütsel bağlılığa örgütler tarafından çok önem veriliyor olsa da bazı durumlarda olumsuz sonuçlar elde edilebilir.

Örgütsel bağlılık düşük veya yüksek derecelerde olabilir. Düşük seviyedeki bağlılık derecesinin faydalı yanları olabileceği gibi, yüksek bağlılık derecesinin de sakıncalı yanları bulunabilir. Yüksek düzeyli bağlılık örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, örgütün

dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda etkili davranışlarla sonuçlanma ihtimali bulunmaktadır (Wiener' den aktaran Balay, 2000, s. 83).

Şahin (2007), düşük örgütsel bağlılığın örgüt açısından faydasının, düşük performansla sahip ve örgüte zarar veren personelin işten ayrılması olduğunu, bu personelin olası zararlarını sınırlayacağını, örgütteki diğer kişilerin tutumlarının sadakati düşük olanların yokluğunda olumlu yönde gelişebileceğini ve yeni personelin işe alınması ile yeni beceriler elde edilebileceğini belirtmiştir.

Gürkan (2006) ise, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımlarının yüksek olduğunu, örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdiklerini, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütün diğer üyeleriyle iyi ilişkiler kurduklarını ve işte tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu tespitlerine yer vermiştir.

İlgili çalışmada örgütsel bağlılık sonuçlarını Düşük Örgütsel Bağlılık, İlimli (Orta) Örgütsel Bağlılık ve Yüksek Örgütsel Bağlılık olmak üzere üç grupta incelenecektir.

### **Düşük Örgütsel Bağlılık**

Düşük bağlılık düzeyi, bireyin örgütü ile olan psikolojik aidiyet duygusunun zayıflığını ifade etmektedir. Bu nedenle düşük bağlılık düzeyine sahip işgörenler, ilk fırsatta buldukları örgütten başka bir örgüte geçebilmeyi arzuladıklarından dolayı örgütler için arzu edilmeyen işgörenler olarak nitelendirilebilir (Koç, 2009, s. 205–206). Bu bağlılık düzeyinde birey kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Örgütüne düşük düzeyle bağlı olan bir işgören, bazı sebeplerden dolayı örgütte kalmak zorundadır (Bayram, 2006, s. 135). Aksi takdirde, daha cazip imkânların olduğu durumlarda örgütten ayrılacağı ön görülmektedir (Balay, 2000, s. 83-85). Ancak yapılan araştırmalara göre olumsuz sonuçlar haricinde, düşük örgütsel bağlılığın hem işgören hem de örgüt için bazı olumlu sonuçları da vardır. Bu olumlu ve olumsuz sonuçlar aşağıdaki gibidir:

***İşgören Açısından Olumlu Sonuçlar:*** Çalışan, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmasına rağmen yaratıcılık ve kendini geliştirme konularında öne çıkabilmektedir. Ayrıca örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilecektir (Randall'dan aktaran Doğan ve Kılıç, 2007, s. 54). Düşük düzey örgütsel bağlılığı olan işgörenler, üst yöneticilerine karşı hissettikleri korkuyu bir kenara bırakarak, hataları ve yanlışları rahatça

ifade eder hale gelebilmektedirler. Böylece gizlenen ya da ortaya konulmasından çekinilen konular ifade edilerek, örgütün bu konulara dikkatini çekilmesini sağlayabilmektedirler (Somuncu, 2008, s. 40). Ayrıca örgüte bağlı olmaması sonucunda iş değiştiren işgören, yeni bir örgüte girdiğinde en azından kendisi için yeni bir adanma ortamı yaratma olanağına sahiptir (Celep, 2000, s. 2).

***İşgören Açısından Olumsuz Sonuçlar:*** Düşük düzey örgütsel bağlılığı olan işgörenler, örgüt tarafından soyutlanabilirler, toplantılara çağırılmazlar ve dışlanabilirler (Atay, 2006, s. 90). Motivasyonları iyice düşer, iletişimsizlik artar, alternatif işler bakılır ve bu örgüt için artık çaba harcanmaz. Düşük örgütsel bağlılık gösteren bireylerin mesleki durumları da bundan olumsuz etkilenmektedir. Yöneticiler güvendikleri diğer işgörenleri tercih ettiklerinden, düşük bağlılık gösterenleri gözden çıkarmış olmaktadır. Bu yüzden bunlar için yukarıya terfi etme olağan dışı hale gelmektedir (Randall 1987 den akt. Balay, 2000, s. 94).

***Örgüt Açısından Olumlu Sonuçlar:*** Düşük bağlılıktaki işgörenler örgütü zarara uğratabilir, örgütsel imajları da yine bu işgörenler sebebiyle zedelenebilir. Bu yüzden bu tür işgörenlerin örgütü bırakması demek, diğer işgörenlerin tutumlarının iyileşmesi ve bunların yerine alınacak diğer işgörenlerin örgüte yeni beceriler getirmesi demektir (Acar, 2006, s. 56). Düşük örgütsel bağlılık uzun dönemde örgüte olumlu sonuçlar sağlayabilecek iftira, şikâyet ve söylenmelerle sonuçlanır. Örgüt içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek davaları ve kanun düzenlemelerinin üstesinden gelebilir (Randall' dan akt. Balay, 2000, s. 93).

***Örgüt Açısından Olumsuz Sonuçlar:*** Düşük örgütsel bağlılık; dedikodu, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün imajı zarar görmekte, hizmet alanların güveni kaybolmakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün işleyişini tehdit etmekte ve üst yönetimin geçerliliğini sorgulanır hale getirmektedir (Randall' dan aktaran Doğan ve Kılıç, 2007, s. 54). Örgütsel bağlılığı az olan işgörenler sebebiyle performans düşüklüğü sonucu gelir kayıpları meydana gelecektir. Ayrıca işgören devri, örgütten ayrılma ya da göreve gelmeme, işin niteliğinde düşme, örgüte sadakatsizlik, zimmete geçirme gibi olumsuz hareketlerin de gerçekleşmesi muhtemeldir (Atay, 2006, s. 91). Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde "duygusuz işgörenler" olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle

sonuçlandırıldığından örgütün adına zararlar gelmekte, örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirebilmektedir (Saldamlı, 2009, s. 78).

### **İlmlı Örgütsel Bağlılık**

Bireyin kısmen bağlılık gösterdiği, deneyimin güçlü olduğu, ancak örgütle tam olarak özdeşlemediği durum olarak tanımlanır. İşgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler.

**İşgören İçin Olumlu Sonuçlar:** Randall (1987)' a göre, bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık düzeyidir. Bu düzeyde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler örgütün bütününe değil, ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Randall'dan aktaran Balay 2000, s. 88). Birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta denge ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000, s. 89). Çalışanlar, örgütün temel değerlerine ve hedeflerine önem vermektedir ve bu durum örgüt açısından olumlu kabul edilmektedir. Dolayısıyla orta düzeyde bağlılık gösteren bireylerin örgütte hizmet süresi artabilmekte, sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı devamsızlık, sınırlı iş gücü devri gözlenmektedir (Agun, 2011, s. 51).

**İşgören İçin Olumsuz Sonuçlar:** Bu bağlılık düzeyindeki işgörenler, her ne kadar örgüt amaç ve değerlerini, politikalarını kabul etmiş olsalar da tam anlamıyla özdeşleşmediklerinden, kişisel değerleri ile örgütsel beklentilerin karşı karşıya geldiği durumlarda problemlere sebep olurlar (Koç, 2009, s. 206). Yaşadıkları bocalama yada çatışma, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilir (Zeyrek, 2008, s. 67). Üstlerine ya da yöneticilerine öncelik vermeyen işgörenler, örgütün üst noktalarına belirsiz ya da yavaş bir biçimde yükselirler (Celep, 2000, s. 80). Ayrıca işgörenler olumlu davranışlar göstermediği için, kendi içlerinde ve iş ortamında kararsızlık yaşamaktadırlar (Balay, 2000, s. 89). Bu da iş verimliliğini etkileyecektir.

**Örgüt İçin Olumlu Sonuçlar:** İşverenler bu düzeyde bağlılık hissi yaşayan işgörenleri kazanmak isterse, düşük düzey bağlılık hissedenlere göre daha fazla fırsatı bulunmaktadır.

Eğer örgüt bu işgörenleri yüksek bağlılık düzeyine ulaştırabilirse örgüt verimliliği yükselecektir (Somuncu, 2008, s. 41). Bu bağlılık profilinde işgörelere ve dolayısıyla örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı örgüte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği az olabilmekte ve daha büyük iş doyumuna ulaşılabilir. İlimli bağlılık, birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır (Budak, 2009, s. 70).

**Örgüt İçin Olumsuz Sonuçlar:** Örgütte alınan bazı kararların kişisel değerlere uygun olmadığı düşünülerek benimsenmemesi ve buna bağlı olarak kararlara uyulup uyulmama konusunda kararsızlığa kapılıp örgütte verimsizliğe neden olunabilmektedir (Aykaç, 2010). İlimli bağlılık düzeyi, çalışanların örgütte kalma sürelerini arttırdığından yeni insanların örgüte gelmesi zorlaşır. Bu durum, örgütün kendini yenilemesini, değişmesini olumsuz yönde etkiler. Ayrıca uzun vadede örgütsel amaçlarda eskimeye neden olabilir (Celep, 2000, s. 27).

### **Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyinde birey kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve duygulara sahiptir. Bu bağlılık düzeyinde bireylerin davranışları örgüt tarafından ödüllendirilir ve örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler (Bayram, 2005, s. 63). Bu bağlılığın oluşmasında, açık ve dürüst iletişim ve güçlü takım çalışmasının etkisi büyüktür (Acar, 2006, s. 60).

**İşgören Açısından Olumlu Sonuçlar:** Bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirecek şekilde ödüllendirmektedir (Sarıkaya, 2011, s. 28). Yüksek düzeyde bağlılık duyan işgörenler, kendi kararlarını kendileri almakta ve dış etkenlerden daha az etkilenmektedirler. Ayrıca yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgörenlerin, işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından, eşit ücret dağıtımından kaynaklı doyumları yüksektir.

**İşgören Açısından Olumsuz Sonuçlar:** Yüksek örgütsel bağlılık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde

getirmektedir. (Bayram, 2005, s. 136). Buna paralel olarak da diğer insanlarla yeterli ilişki geliştiremediklerinden dolayı toplumsal yabancılaşma yaşayacaklardır (Balay, 2000, s. 92). Son olarak, örgütsel bağlılığı yüksek işgörenler, kariyerleri açısından ilerlemelerini sağlayacak ya da daha iyi koşul veya ücret sunan diğer iş olanaklarından kendi istekleri doğrultusunda örgütleri uğruna vazgeçebilmektedirler (Somuncu, 2008: 42). Örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirirler. Bir işgörenin örgüte yüksek düzeyde bağlılık göstermesi, işgörenin aile ilişkilerini ve sosyal ilişkilerini de etkilemektedir. Bir işe veya örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgören, ailesini ve yerine getirmesi gereken diğer zorunlulukları ihmal etmektedir (Saldamlı, 2009, s.42).

**Örgüt Açısından Olumlu Sonuçlar:** Örgütlerin işgörenlerini desteklemesi, zaman zaman ödüllendirmesi, işgörenlerine adil ve eşit davranması, örgüt içinde güven duygusunun oluşması ve iletişimin etkin olması işgörenlerin bağlılık düzeylerini artıran faktörler olmaktadır. Bu da örgüte fayda olarak geri dönecektir. Örgütsel bağlılığı yüksek işgörenler, kariyerleri açısından ilerlemelerini sağlayacak ya da daha iyi koşul veya ücret sunan diğer iş olanaklarından örgütleri uğruna vazgeçebilmektedirler (Somuncu, 2008, s. 42). Bu örgüt için olumlu olabileceği gibi işgörenin kendisi için olumsuz olarak algılanabilmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan işgörenler, örgütün rekabet ortamında başarıyla faaliyet göstermesine önemli katkılarda bulunurlar. Başarının sağlanması, bu işgörenlerin çeşitli özelliklerine bağlıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan işgörenler aşağıdaki özelliklere sahiptirler (Uygur, 2007, s. 26):

- Daha az denetime ve disipline gereksinim duyarlar.
- Bu kişilerin performansı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olanlara göre daha yüksektir.

**Örgüt Açısından Olumsuz Sonuçlar:** Örgütsel esnekliğin azalması, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve uygulamalara aşırı güven duyulması ve bunun sonucunda da geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesi, kamu baskısının yaşanmasıdır (Balay 2000, s. 100). Örgüt, çevre değişmelerine cevap verecek şekilde yapı ve stratejilerini değiştirmede başarısızlığa uğrayabilir. Esneklik düzeyi büyük ölçüde azalmış olan böyle bir yapı, bireyler gibi örgütleri de geçmişteki bağlılıklardan dolayı, bugün için etkisiz hale gelmiş bir eylem tarzına aşırı derecede bağlı hale getirebilir. Sonuçta karar alıcılar özellikle önceki hareket tarzlarından vazgeçmede isteksiz olurlar. Böyle yaparak da

örgütün kimliğini tehlikeye düşürürler (Brockner ve diğerleri 1986' dan akt. Balay, 2000, s. 100).

Randall, (1987)' Örgütsel Bağlılık sonuçlarını Tablo 2' de ki gibi göstermiştir.

Tablo 2

*Randall (1987) Örgütsel Bağlılık Sonuçları*

	BİREYSEL		ÖRGÜTSEL	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
<b>DÜŞÜK BAĞLILIK DÜZEYİ</b>	Bireysel yaratıcılık, Yenileşme ve özgürlük, İnsan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri / düşük performansın engellenmesi işgören zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme
<b>İLİMLİ BAĞLILIK DÜZEYİ</b>	İleri bağlılık duygusu, Güvenlik, yeterlik, Sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir. Parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İş görenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş
<b>YÜKSEK BAĞLILIK DÜZEYİ</b>	Bireysel mesleki beklentilerini karşılama davranışın örgütçe ödüllendirilmesi	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme fırsatlarının boğulması	Güvenlik ve dengeli iş gücü, işgören daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Randall'dan (1987) aktaran Balay, 2000, s. 101-102.

Örgüte bağlanmanın, iş görenin davranışını etkilemesi durumunda dört tür davranıştan söz edebilmektedir: (Balcı, 2003, s. 28).

1. Kendini, örgütün tam olarak adayın bireyler örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.

2. Kendini örgüte adanmış çalışanlar, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya istek duyarlar.
3. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasındaki ilişkinin tutarlı olduğu ve aralarında ters orantı olduğu görülmektedir. Yani örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerde işten ayrılma düşüncesi çok az olurken, örgütsel bağlılığı düşük bireylerde ise işten ayrılma düşüncesi fazla olmaktadır.
4. İş doyumu, işten ayrılma hakkında başlangıçta önemli veriler sağlamakta, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanlar için bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onu değerlerinin bir parçası haline getirirler. İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçları bazı zamanlarda istenenin üstünde bazı zamanlarda ise altında kalabilir. (Güçel, 2013).

### **Örgütsel Bağlılık Boyutları**

O'Reilly ve Chatman'e göre örgütsel bağlılık psikolojik bir bağdır ve kişi ile örgüt arasındaki bu bağın gelişmesini sağlayan önemli mekanizma özdeşleşmedir. Kişi, örgütün amaçlarını, değerlerini, özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir. Bu durumda örgütsel bağlılık, kişinin örgütün bakış açılarını veya özelliklerini kabul etme ve kendine uyarılma derecesini yansıtmaktadır (O'Reilly ve Chatman,1995'den aktaran İlsev, 1997, s. 34).

Kelman' da üç ayrı şekilde örgütün etkisini kabul edebileceğini ileri sürmüştür; uyum veya değişim, özdeşleşme veya yakınlaşma, içselleştirme veya değer uygunluğu. (Balay, 2000, s. 103).

O'Reilly ve Chatman kişinin işteki ilk deneyiminin örgütsel bağlılığın gelişmesinde oldukça önemli bir rol oynadığı düşüncesinden yola çıkarak, kişinin örgüte girme süreci ile örgütün amaç ve değerlerinin yanı sıra işin nasıl yapılacağına kişiye öğretilme süreci olan sosyalizasyonun bu tip bağlılığın ortaya çıkmasında etkili olduklarını savunmaktadırlar (O'Reilly ve Chatman,1995'den aktaran Tekin, 2002, s. 45).



Bu çalışmada örgütsel bağlılık uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutları ele alınarak çalışılmıştır. Örgütsel bağlılığın bu boyutları aşağıdaki gibidir:

### **Uyum Boyutu**

Uyum boyutundaki bağlılıkta işgören örgütü içtenlikle ve büyük bir inançla değil, yüzeysel olarak desteklemektedir. Ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için o davranışta bulunması söz konusudur.

Kişinin bağlılık duymasının temel nedeni paylaşılmış değerlerden çok elde edeceği ödüllerdir, çıkar ilişkisidir. Başka bir ifadeyle işgören, tutum ve davranışlarını belirli ödülleri elde etmek için örgütün isteklerine göre uygun hale getirir. Bu istekler ikramiye, iş güvenliği, terfi, sorumluluk ve yetki, ücret, iyi çalışma koşulları olacaktır. Bireyin örgüte sağladığı bu uyum, güvene değil kontrole dayanır ve kişiye seçme olanağı vermez (Handy, 1985'ten aktaran Bakan, 2011, s. 85). Ticari bir şirketin amacı ve varlık nedeni kar olduğundan, güdü kanalları ve kalıplarının mali deneyimlerle belirtilmesi doğaldır. Buna karşın bir okulda, işgörenlerin tamamen mali yaklaşımlarla güdülenebileceği söylenemez. Çünkü okulun felsefe ve amaçları kara dönük değildir (Bursalıoğlu, 1994, s. 143).

Birey elde ettiği ödülün, ödülü kazanmak için katlandığı maliyetten düşük seviyede olduğunu hissederse emir ve talimatlara gösterdiği uyumu azaltmaya başlar. Bu nedenle de uyum bağlılığı örgütün giderek daha fazla maddi kontrol uygulaması ile sonuçlanır.

Uyum, ödül ve maliyet dengesine dayalı bir bağlılık olma yanında, birey ve örgüt arasında var olan bir dizi karşılıklı kabullere dayanır. Psikolojik ve ekonomik sözleşmenin ilişkisel öğeleri de örgüt ve işgörenler arasında uyulması gereken ilkelere vurgu yapar. Eğitim çalışanlarının beklentilerinin karşılanmaması, gereksinimlerinin savsaklanması, çalışanların uzmanlığına, kişiliğine karşı saygının yok olması, çalışma ve ortam koşullarının uygunsuzluğu, yasal olmayan uygulamaların çoğalması vb. nedenler eğitim işgöreninin kendisini işine ve okuluna vermekten alıkoyar (Başaran, 1993, s. 157).

### **Özdeşleşme Boyutu**

Özdeşleşme bireyin diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir (Göç, 2012, s. 12).

Özdeşleşme, bir çekicilik durumu yarattığından, bireye yüksek derecede hoşnutluk verir. Fakat bu çekicilik, kolayca kaybolabileceğinden korunması gerekir. Bağlılık, hoş gelmesine karşın sahibine sorumluluk ve maliyet yükler. Çekicilik kaynağı vazgeçilemez olduğunda da esneklik azalır. Bu ise bazı örgütlerin istemediği bir durumdur (Handy 1985 akt. Balay 2000, s. 108).

Bireyler devam ettirmekten memnuniyet duydukları ve kendilerini tanımladığını düşündükleri ilişkileri korumak için diğerlerinin etkilerini kabul ederler. Diğer bir ifadeyle belirtmek gerekirse, özdeşleşmede tutumlar uymada olduğu gibi dışsal bir ödül kazanmak için değiştirilir ancak bu değişiklik, uyma davranışında görüldüğünün aksine görünürde değil gerçekten oluşmaktadır (Alamur, 2005, s. 61). Bir bakıma kişilik bütünleşmesine girmektir denebilir.

İnsanlar özdeşleşme boyutunda örgütlerine bağlılık göstermekten gurur duymaktadır. İşgörenler bu aşamasında örgütle üst düzeyde özdeşleşir. Çünkü örgüt onların değer verdiği şeyleri destekler (O'Reilly 1995 den akt. Balay, 2000, s. 108).

### **İçselleştirme Boyutu**

İçselleştirme boyutunda işgören, örgütün değerlerini kendi tutum, davranışları ve kişisel değerleri ile uyumlu görmektedir. İçselleştirme, etki sonucunda meydana gelir. Çünkü tutum ve davranışların bireyin kendi değerleri ile uygun olduğu durumu kapsar. Yani, bireylerin değerleri ile grubun ya da örgütün değerleri aynıdır. Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

O'Reilly ve Chatman (1986, 493) ve O'Reilly (1995, s. 322), örgütsel bağlılıkta son aşamanın içselleştirme olduğunu belirtmişleridir. İçselleştirme, bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumlu olmasına dayanır. Bu boyut, kişisel değerlerin örgütsel değerlerle uyumluluğu ve örgütsel değer sisteminin bireyin tutum ve davranışları üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örgütsel kültürün çoğu tanımlamalarında değerler temel öğedir. Geçmiş araştırmalar, değer ve önceliklerin belli bir örgütün değer ve öncelikleriyle uygun olduğunda işgörenlerin daha mutlu olduğunu ve o örgütle olan birlikteliği daha da istekle sürdürdüğünü göstermektedir. (Chatman, 1991, 459' dan aktaran Balay, 2000, s. 109).

Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini ön plana çıkarmıştır, bireyi araçsal algılara; özdeşleme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir (Gül, 2002, s. 44). Bu yüzden örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık boyutu içselleştirme boyutudur. Çünkü içselleştirme, kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır. Birey örgütün değerlerini bir kez içselleştirdikten sonra örgütün amaç ve beklentilerine uygun davranışları istekli bir şekilde uzun süre gösterme gereksinimi duyar. Yeni bir fikri, değişimi, yöntemi, tutum ve davranışı kendisinin olarak kabul ettiği için değişimin önem kazandığı günümüz küreselleşen iş dünyasında içselleştirme boyutu ile örgütsel bağlılığı sağlama örgütler için daha büyük önem arz etmektedir (Bakan, 2011, s. 86).

### **İlgili Araştırmalar**

Örgütsel bağlılık ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelendiği çalışmalarda, demografik özelliklerle örgütsel bağlılık arasında genelde bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Celep (1996) tarafından yapılan araştırma eğitim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını tespit etmeye yöneliktir. İlgili çalışma Zonguldak'ta, tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda kendisini okula aday olan öğretmenlerin okul için, beklenilenin ötesinde çaba gösterdiği, çalıştıkları okulun üyesi olmaktan gurur duydukları ve başka okulda çalışma isteğinde olmadıkları, öğretmenlerin kendilerini yüksek düzeyde öğretim işlerine adanmışları, adanmanın okuldan çok, öğretmenlik mesleğine dönük olduğu, öğretmenler arasında genellikle yakın ve dostça ilişkinin olduğunu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Özden (1997) tarafından yapılan çalışmada yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. 842 öğretmen üzerinde Kırıkkale'de gerçekleştirilen araştırma sonuçları şu şekilde gerçekleşmiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları okul ile bütünleşmelerinde (örgütsel adanmışlık) farklılaşmanın %40 kadar yönetici davranışlarından duyulan memnuniyet ile %20 oranında da öğretmenlerin okul yönetimine veya enstitü çıkışlı olmalarının ve cinsiyetlerinin, ne örgütsel adanmışlık ne de işten doyum ile ilişkili olduğu görülmüştür (Balcı, 2000).

Balay (2000) tarafından Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı konulu tez çalışması yapılmıştır. İlgili çalışmada özel liseler ile resmi liselerde

görevli öğretmen ve yöneticilerin, çeşitli değişkenler boyutunda örgütsel bağlılık algılama düzeyleri arasında, anlamlı farklılaşma olup olmadığını incelemiştir. Araştırmaya katılanlardan resmi lisede çalışanların özel liselere göre, öğretmenlerde yöneticilere göre yüksek düzeyde uyuma ilişkin örgütsel bağlılık göstermektedir. Katılımcıların algılamalarına göre özel liseler resmi liselere göre, yöneticilerde öğretmenlere oranla özdeşleşme boyutunda daha üst düzeyde örgütsel bağlılık algılamasına sahiptirler. İçselleştirme boyutuna ilişkin olarak ise araştırmaya katılanlardan özel liselerdekiler resmi liselere kıyasla, yöneticiler de öğretmenlere göre daha üst düzeyde örgüte ilişkin içselleştirme algısına sahiptirler.

Ergeneli ve Arı (2003) tarafından yapılan çalışmada psikolojik güçlendirme algısı ile bazı demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Kamu ve özel sektördeki bankalarda çalışan şube müdürü, müdür yardımcısı ve şef görevlerinde bulunan 223 kişiye ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel bağlılıkla cinsiyet, yönetsel pozisyon ve çalışma süresinin ilişkisinin olduğu ancak eğitim düzeyinin ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Özsoy, Şafak ve Bayık (2004) tarafından yapılan çalışmada Ege Üniversitesi hemşirelik yüksekokulunda bulunan işgörenlerin örgütlerine karşı bağlılıklarını, rol davranışları ve bunlar arasındaki ilişkiyi demografik değişkenlere göre incelemiştir. Araştırma sonucunda, medeni durum, kıdem, yaş vb. demografik değişkenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilemediği, sadece işgörenin yaptığı görevin etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bulgular arasında doçent unvanına sahip iş görenlerin örgütsel bağlılığı en yüksek grup olduğu tespiti yapılmıştır. Araştırma bulguları arasında iş görenlerin rol davranışlarını benimsedikleri ölçüde örgütsel bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir.

Bogler ve Somech (2004) tarafından yapılan çalışmada öğretmen yetkilerinin örgütsel bağlılığa ve örgütsel atikliğe etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Örneklem 25 ortaokul (7–9. seviye) ve 27 lise (10–12. seviye) de çalışan 983 öğretmenden oluşturulmuştur. Araştırma, yetki boyutunun örgütsel, profesyonel bağlılık ve örgütsel aitlik üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırma sonuçları müdürlerin bütünleştirme, karar verme ve yapma tecrübelerinin organizasyon ve üyelerini etkilediğini ve siyasetçilerin de örgütsel bağlılık üzerinde etkilerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Erdoğan (2006) tarafından yapılan çalışmada Resmi-özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında 2005-2006 eğitim-öğretim yılında Kadıköy, Maltepe, Kartal, Üsküdar ve Pendik İlçelerindeki özel ve resmî 92 okulda çalışan 274 okul yöneticisine ulaşılmıştır. Özel okullardaki yöneticilerin örgütsel bağlılıkları resmi okullardakinden daha yüksektir. Ayrıca mesleki kıdeme göre okul yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri, duygusal bağlılık alt boyutunda en yüksek ortalama kıdemi 20 yılın üzerinde olanlara aittir.

Özkaya, Deveci Kocakoç ve Kara (2006) tarafından yapılan araştırma yöneticilerin demografik özellikleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Araştırma kapsamında örgütsel bağlılık boyutlarının, çalışanın yaşadığı şehir değişkeni ile çalıştığı sektör (kamu ve özel) arasında bir fark yaratıp yaratmadığı ve demografik değişkenlerin, örgütsel bağlılık boyutlarını etkileyip etkilemediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçlara ulaşabilmek için, örgütsel bağlılık boyutlarını tanımlayan anket formu, İzmir ve Manisa' da, 16 kurumda çalışan 160 yöneticiye yapılmıştır. Araştırma sonuçları arasında demografik değişkenlerin, örgütsel bağlılık üzerinde, yüksek düzeyde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Çakır (2007) tarafında yapılan araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, örgütsel bağlılıkla okul kültürü algıları arasında ilişkinin varlığının belirlemek, bu ilişkinin öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğinin saptamak amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin, örgütsel bağlılıklarının Kararsız düzeyinde oldukları; okul kültürü algısının Etkili İletişim boyutunda Kararsızım düzeyinde oldukları, diğer boyutlarda ise katılıyorum düzeyinde oldukları saptanmıştır.

Sabuncuoğlu (2007) tarafından yapılan araştırmada eğitimin örgütsel bağlılığa etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma bulguları arasında eğitim düzeyinin katılımcıların amir ve çalışma arkadaşları desteği, iş ve bireysel kazanç algılarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda katılımcıların duygusal bağlılıklarının, normatif ve devamlılık bağlılıklarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Scholl (2008), Örgütsel Bağlılık Nedir konulu çalışmasında; bir kurumda uzun süreli çalışan kişilerde örgütsel bağlılık oluştuğunu, birlikte çalışırken takım arkadaşlarına ve çalışılan kuruma duyulan güvenin örgütsel bağlılığı artırdığını belirtmiştir.

Alaş (2012), tarafından yapılan Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi konulu araştırmada; okul yöneticilerinin rotasyona uğrayıp

uğramama durumlarına göre, örgütsel bağlılık tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı, sadece rotasyona uğramayan okul yöneticilerinin rotasyona uğrayanlara göre duygusal bağlılık puanlarının daha yüksek olduğu; okul yöneticilerinin cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, mesleki kıdem sürelerine ve sosyoekonomik düzeylerine göre örgütsel bağlılık tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı; rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin çalıştıkları okulun sosyo-ekonomik düzeyine göre de örgütsel bağlılık tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı; okulun bulunduğu çevrenin sosyo ekonomik düzeyinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olmadığı anlaşılmıştır.

Cevahiroğlu (2012), tarafından yapılan İlköğretim Branş Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki konulu çalışmada; branş öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına ve okuldaki kıdem sürelerine göre okullarına ilişkin örgütsel bağlılık tutumları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı; mesleki deneyimlerine göre, okullarına ilişkin örgütsel bağlılık tutumları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunduğu ve buna göre mesleğe yeni başlayan branş öğretmenlerinin örgütsel bağlılık tutumlarının daha olumlu olduğu; öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde zayıf ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Demir (2013) tarafından İzmir ili Bornova ve Karabağlar ilçesi okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili yaptığı çalışmada cinsiyet, eğitim düzeyleri, yaş, branş, müdür veya müdür yardımcısı olmaları, okul türü (ilkokul, ortaokul, lise) değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak yöneticilikteki kıdemleri devam ve normatif bağlılık alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermezken, duygusal bağlılık alt boyutunda, 21 yıl ve üstü yöneticilik kıdemine sahip olan yöneticilerin diğer gruplara göre duygusal bağlılıkları daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri, görev yaptıkları okulda okuyan öğrencilerin ailelerinin sosyo ekonomik durumlarına göre duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarında farklılık göstermekte ancak devam bağlılığı alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ailelerinin ekonomik durumu zayıf olan öğrencilerin öğrenim gördüğü okullarda çalışan yöneticilerin duygusal bağlılık düzeyleri, ailesinin ekonomik durumu çok zayıf olan öğrencilerin öğrenim gördüğü okullarda görev yapan yöneticilerinkinden; ekonomik durumu zayıf ve orta düzeyde olan ailelerin çocuklarının öğrenim gördüğü okullarda çalışan yöneticilerin, ailelerinin ekonomik durumu iyi olan ailelerinin çocuklarının öğrenim gördüğü okullarda çalışan yöneticilerden daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Emrahimi, Zinali ve Dodman (2013) tarafından İran' da 105 okul müdürü ve müdür yardımcısı ile yöneticiler açısından, duygusal zeka bileşenleri ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan araştırmada, duygusal zeka bileşenleri ile örgütsel bağlılık arasında önemli ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Günce (2013), tarafından yapılan İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi konulu araştırmada; öğretmenlerin genel olarak örgütsel bağlılık algı düzeylerinin orta derecede olduğu; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, çalışılan okuldaki toplam hizmet süresi, sendika üyeliği, eğitim düzeyi ve branş değişkenlerine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında manidar bir farkın bulunmadığı anlaşılmıştır.

Omidifar (2013) tarafından İran'daki öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin okul müdürlerinin liderlik biçimleri ve iş doyumları ile ilişkisinin araştırıldığı 357 lise öğretmeni ile yapılan çalışmada, okul müdürlerinin uyguladıkları liderlik biçimlerinin, öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Dönmez (2015) ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Uyum alt boyut puanlarına göre erkek öğretmenlerin uyum puanları kadın öğretmenlerin uyum puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Özdeşleşme ve İçselleştirme alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Uyum, içselleştirme ve özdeşleşme alt boyut puanlarının mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği, mesleki kıdem yılı arttıkça öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Eğitim düzeylerinin uyum, içselleştirme ve özdeşleşme alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Örgütsel bağlılık puanlarının okuldaki öğretmen sayısına göre uyum alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmazken, içselleştirme ve özdeşleşme alt boyutları 30' dan fazla öğretmenin bulunduğu okullarda çalışan öğretmenlerin, 1-15 öğretmenin bulunduğu okullarda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur.

Güner (2015) tarafından Giresun Üniversitesi öğretim görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeyi ile ilgili çalışmasının nitel bölümünde “iletişim, mutluluk, çalışma ortamı, esneklik, akademik gelişim imkanı, mesleki doyum” kuruma bağlayan etkenler olarak, “ulaşım, fiziki ve sosyal imkan yetersizliği, kadro yetersizliği, çatışmacı kültür, insani ilişkiler, gruplaşmalar” kurumdan uzaklaştıran etkenler olarak ön plana çıkmıştır.

Özbakır (2015) MEB merkez teşkilatında görev yapan Milli Eğitim Uzman Yardımcılarının orta düzeyde bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Duygusal bağlılıkları, normatif ve

devam bağlılığına kıyasla daha yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmüştür. Araştırma bulgularında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık genel olarak değerlendirildiğinde; bu boyuttan elde edilen puanların uzman yardımcılarının cinsiyetlerine, medeni durumlarına, mezun oldukları fakülteye ve lisansüstü eğitim alma durumlarına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.





## BÖLÜM 3

### YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bölümlere yer verilmektedir.

#### **Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma; hem nicel hem de nitel araştırma modellerinden yararlanılarak karma yöntemle (mixed method) oluşturulmuştur. Karma araştırma modeli; araştırma problemini anlamlandırabilmek, veri toplamak ve analiz etmek için nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı bir modeldir (Fischler,1992, s.2). İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla nicel desen ölçek verilerinin istatistiksel analizi ile nitel desen verilerinin betimsel analizi birlikte kullanılmıştır.

Karma desenler kendi içinde dört alt desene ayrılır. Bunlar; zenginleştirilmiş (triangulation) desen, açıklayıcı (explanatory) desen, keşfedici (exploratory) desen ve gömülü desen olarak ele alınır. Açıklayıcı desende önce nicel veriler toplanır, sonra bu verileri tamamlamak ve rafine edebilmek için nitel veriler toplanır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). Bu araştırma açıklayıcı desen kapsamındadır. İki araştırma yönteminin birlikte kullanılmasıyla konu ile ilgili daha kapsamlı ve derinlemesine bilgi edinilmesi, araştırma sonucunda daha güvenilir ve sağlıklı çıkarımlarda bulunulması amaçlanmıştır. Araştırmada karma desen kullanılmasının en önemli nedenlerinden biri de öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörlerin belirlenmesinde nicel ya da nitel araştırma desenlerinin tek başlarına yeterli olamayacağı düşüncesidir.

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ve etkileyen faktörleri ortaya koymaya amaçlayan bu çalışmada taramaya dayalı betimsel yöntem kullanılmıştır. Tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2002).

Betimsel tarama modeli eğitim alanındaki en yaygın modeldir. Çünkü araştırmacılar bireylerin, grupların ya da bazen fiziksel ortamların (okul gibi) özelliklerini (yetenekler, tercihler, davranışlar vb.) özetler (Büyüköztürk vd., 2012). Tarama modelinin tercih edilmesinin bir başka nedeni de bu modelin davranış bilimi ve disiplinlerine daha uygun olması ve yöntemin özellikleri gereği kurumların mevcut düzenini bozmadan ve kurum personeline yönetsel güçlük çıkarmadan kullanılabilmesidir ( Kaptan, 1998).

Araştırmanın nitel bölümü durum çalışması yöntemine göre yapılandırılmıştır. Durum çalışmalarında amaç belli bir duruma ilişkin sonuçlar ortaya koymaktır. Durum çalışmasının en belirgin özelliği bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılmasıdır. Yani bir duruma ilişkin etkenler (ortam, bireyler, olaylar, süreçler vb.) bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerinde odaklanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörler hakkında bilgi düzeyleri ölçek sonuna eklenmiş üç açık uçlu soruya verilen cevaplar doğrultusunda araştırılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda katılımcıların, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile ilgili düşünceleri yoruma ve açıklamaya dayalı üç açık uçlu soru aracılığıyla irdelenmiştir.

### **Çalışma Grubu**

Araştırmanın nicel bölümünde çalışma grubunu 2015-2016 eğitim öğretim yılında Adana ili merkezindeki resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden rastgele seçilmiş 297 öğretmen oluşturmaktadır. Rastgele seçilen 354 öğretmene ölçek uygulanmış ancak uygulama sonucunda 57 katılımcının ölçeği cevap verme kurallarına uymadığı için değerlendirme dışında bırakılmış ve analizler 297 ölçek üzerinden yapılmıştır.

Çalışma kapsamındaki öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler tablo 3' te sunulmuştur.

Araştırmanın nitel bölümüyle ilgili soruların yer aldığı bölüm ölçeklerle birlikte uygulanmıştır. Nitel bölüm çalışma grubu nicel bölüm çalışma grubuyla aynıdır. Rastgele seçimle ölçeğin uygulandığı 354 öğretmenden açık uçlu soruların bulunduğu bölüme cevap veren öğretmen sayıları tablo 3'teki gibidir.

Tablo 3

*Açık Uçlu Sorulara Cevap Veren Öğretmen Sayıları*

	Uyum Bağlılığı	Özdeşleşme Bağlılığı	İçselleştirme Bağlılığı
Cevap Veren Öğretmen Sayıları	76	132	64
Cevap veren Öğretmen Yüzdeleri(%)	25.6	44.4	21.5

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, açık uçlu sorulardan uyum bağlılığına ilişkin cevap verenler %25.6, özdeşleşme bağlılığına ilişkin cevap verenler %44.4, içselleştirme bağlılığına cevap verenler %21.5'ini oluşturmaktadır.

**Veri Toplama Araçları**

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına belirlemek amacıyla yeterli alan yazın incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda araştırmada kullanılacak veri toplama aracı demografik bilgiler (cinsiyet, yaş, medeni durum, görev yapılan eğitim kademesi, kurumdaki hizmet süresi, meslekteki hizmet süresi, eğitim düzeyleri) ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği olmak üzere anketin iki bölümden oluşmasına karar verilmiştir. Anketin birinci bölümünde öğretmenlere ait demografik özelliklere ilişkin kişisel bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Balay (2000) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekle ilgili gerekli açıklamalar araştırmaya katılan öğretmenlere sözlü olarak yapılmıştır. Araştırmada kullanılan formların başına araştırmanın ne amaçla yapıldığı, formunun nasıl doldurulacağı ve cevap verilirken nelere dikkat etmesi gerektiği, araştırmayı yürüten kişinin ve danışmanın adı-soyadı, unvanı gibi bilgilere yer verilmiştir.

**Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

İlköğretim kurumları öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek amacıyla Balay' ın (2000) "Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı" adlı çalışmasında hazırlanmış olduğu ölçek kullanılmıştır. Ölçek beşli likert tipinde 27 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgili çalışmalar, Balay (2000) tarafından yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üç alt boyuta sahip 27 maddelik bir ölçektir. Örgütsel

bağlılık ölçeği de 5'li likert tipinde hazırlanmış ve kodlamalar 1:Hiç katılmıyorum, 2: Az katılmıyorum, 3:Orta düzeyde katılıyorum, 4:Çok katılıyorum, 5:Tam katılıyorum şeklindedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin 1-8. maddeleri uyum alt boyutunu, 9-16. maddeleri özdeşleşme alt boyutunu ve 17-27. maddeleri içselleştirme alt boyutunu meydana getirmektedir.

Balay (2000) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliği faktör analizi ile incelenmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin birbirinden bağımsız üç faktörde toplandığı ve maddelerin faktör yüklerinin 0.49 ile 0.85 50 arasında değiştiği belirtilmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin her bir alt faktörü için güvenilirliğin bir göstergesi olarak alfa iç tutarlık katsayısı ve bu kapsamda madde toplam korelasyonları birinci faktör için 0.38 ile 0.68; ikinci faktör için 0.33 ile 0.75 ve üçüncü faktör için 0.53 ile 0.83 arasında değiştiği, birinci faktör için alfa katsayısı 0.79 iken, aynı katsayı ikinci faktör için 0.89 ve üçüncü faktör için 0.93 olarak bildirilmiştir. Bu bulgulara göre, Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin üç faktörlü geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir. Bu da yapılan araştırmada analizlerin tutarlı sonuçlar vereceği beklentisini yükseltmektedir. Buna göre ölçekte üç faktör için faktör puanları üzerinden analizler yapılabilir. Yüksek puan, örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu, düşük puan ise bu bağlılığın düşük olduğunu göstermiştir (Balay, 2000, s. 125-126).

Bu araştırma kapsamında uygulama yapılan ölçeğe ve ölçeğin geneline ilişkin güvenilirlik değerleri Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4

Ölçeğin Geneline Ve Kapsadığı Boyutlara İlişkin Güvenirlik Düzeyleri

	Uyum Bağlılığı	Özdeşleşme Bağlılığı	İçselleştirme Bağlılığı	Ölçeğin Geneli
	Cronbach's $\alpha$	Cronbach's $\alpha$	Cronbach's $\alpha$	Cronbach's $\alpha$
<b>Araştırma Grubu</b>	0,738	0,844	0,879	0,785

Tablo 4'teki sonuçlara bakıldığında, her bir boyutta ilişkin hesaplanan Cronbach's Alpha düzeyinin, sosyal bilimler açısından oldukça güvenilir ve kabul edilebilir bir düzeyde olduğu söylenebilir (Büyüköztürk vd., 2012). Örgütsel bağlılık ölçeğinin birinci faktörü 8 maddeden oluşmaktadır. Cronbach's Alpha katsayısı 0,739'dir. Birinci faktör altında yer alan 8 madde uyum alt boyutu olarak ifade edilmiştir. Ölçeğin ikinci faktörü 8 maddeden oluşmaktadır. Cronbach's alpha katsayısı 0,844'dir. İkinci faktör altında yer alan 8 madde özdeşleşme alt

boyutu olarak ifade edilmiştir. Ölçeğin üçüncü faktörü 11 maddeden oluşmaktadır. Cronbach's alpha katsayısı 0,879'dur. Üçüncü faktör altında yer alan 11 madde içselleştirme alt boyutu olarak ifade edilmiştir. Araştırma grubunda güvenilirlik katsayısının oldukça yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında öğretmenlere yöneltilecek açık uçlu sorular öncelikle çalışma grubunda yer almayan beş öğretmene yöneltilmiş, elde edilen sonuçlara göre soruların açık ve anlaşılır olduğu görülmüştür. Ayrıca sorular bir araştırma görevlisi tarafından incelemeye tabi tutulmuş ve son olarak iki Türkçe öğretmeni tarafından gözden geçirilmiştir. Araştırma soruları hazırlanırken 'Örgütsel Bağlılık Ölçeği' nin kapsadığı üç alt boyuta göre hazırlanmıştır. Araştırma soruları araştırmacı tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık boyutlarını açıklayıcı 3 açık uçlu soruyu kapsayan, nicel veri formlarına üçüncü bir bölüm eklenmiş, öğretmenler tarafından yazıyla doldurmaları istenerek toplanmıştır. Araştırmada katılımcılara yöneltilen sorular şu şekildedir:

1. AÇIKLAMA 1: **Uyum Bağlılığı**: Uyuma dayalı bağlılıkta öğretmen, okul içinde kendisine yönelik etkileri, normları ve emirleri belirli çıkarlar karşılığında kabul ederek, okula karşı uyum ve sadakat davranışı göstermektedir. Bu bağlılıkta öğretmenin okul ile ilişkisi tam olarak bir çıkar ilişkisidir. Sadakat ve bağlılık, çıkarlar gerçekleştiği müddetçe devam eder.  
Okulunuza dair uyum bağlılığınızı etkileyen faktörleri en az 1 örnek olay ile açıklayınız
2. AÇIKLAMA 2: **Özdeşleşme Bağlılığı**: Özdeşleşme boyutunda öğretmen, çalıştığı okulla bir kişilik bütünleşmesi içine girmektedir. Bu okulda bulunduğu için mutludur. Öğretmen bu okulda yer almakla imtiyazlı biri olduğunu, okulunun kendine her tür imkânı sağladığını düşünür ve okuluna karşı minnettarlık duygusu taşır.  
Okulunuza dair özdeşleşme bağlılığınızı etkileyen faktörleri en az 1 örnek olay ile açıklayınız.
3. AÇIKLAMA 3: **İçselleştirme Bağlılığı**: Öğretmenin beklenti, amaç ve değerlerinin okulunun beklenti, amaç ve değerleriyle tamamen bütünleşmesidir. Öğretmen, okul içinde beklenilenden öte bir çaba harcayarak okulunun geleceği ile ilgili kaygılara

sahip olur. Öğretmen, okula karşı yapılmış eleştirileri kendine yapılmış, okulun problemlerini de kendi problemleri olarak algılar.

Okulunuza dair içselleştirme bağlılığınızı etkileyen faktörleri en az 1 örnek olay ile açıklayınız.

Araştırma kapsamında elde edilen sorular tüm katılımcılara yöneltilmiştir. Bu bölümde katılımcılar istedikleri sorulara cevap vererek doldurmuşlardır. Ölçekte yer alan bu bölümü cevaplayan öğretmen sayısı uyum bağlılığı boyutu için 76, özdeşleşme bağlılığı boyutu için 132, içselleştirme bağlılığı boyutu için 64' tür. Bu bölüme cevap veren öğretmenlerin cevapları tek tek gruplandırılarak not alınmıştır ve word programına aktarılarak gerekli analizler yapılmıştır.

### **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin çözümünde; anketin birinci bölümü (kişisel bilgiler) için yüzde ve frekans analizleri kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı ile ilgili öğretmenlerin verdikleri cevaplar, her alanın kapsadığı davranışlarla birlikte ayrı ayrı verilerek yüzde, frekans ve aritmetik ortalamaları esas alınarak yorumlanmıştır. .

Çalışmadan elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 21.0 programı kullanılmıştır. Verilerin analizi için araştırmacı, dağılımın parametrik ya da nonparametrik olup olmadığını saptamak amacıyla Kolmogorov – Smirnov testini hesaplamıştır. Test sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

*Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Normallik Testi Sonuçları (n = 297)*

$\bar{X}$	2.76
S	.42
Kolmogorov-Smirnov	.04
P	.200
Çarpıklık	.102

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlere ait örgütsel bağlılık ölçeği puanlarının normal dağılım gösterdiği ( $p > .05$ ) bulunmuştur. Veriler tanımlayıcı istatistiksel yöntemler (frekans, yüzde,

ortalama, standart sapma) kullanılarak hesaplanmıştır. İkili grupların karşılaştırılmasında ilişkisiz örneklem t-testi hesaplanmıştır. Sonuçlar  $p < .05$  düzeyinde test edilmiştir.

Araştırmanın verileri normal dağılım gösterdiği için alt problemler çözümlenirken, iki alt kategorili değişkenlerde (cinsiyet, medeni durum, görev yapılan eğitim kademesi) İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi (t test); üç ya da daha fazla kategorili değişkenlerde ise (yaş, kurumdaki hizmet süresi, toplam hizmet süresi, mezuniyet derecesi, branş) Tek Yönlü Varyans Analizi (One-way ANOVA) testi yapılmıştır. ANOVA testinde gruplar arasında anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi iki grup arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD Post Hoc testinden yararlanılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin kodlamaları, çözümlenmesi, tablolaştırılması ve yazımı araştırmacı tarafından yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS paket programı kullanılmıştır.

Nitel boyutta veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Betimsel analizde toplanan verilerin üzerinde hiçbir işlem yapmadan onların okuyucuya olduğu gibi sunulması savunulur. Burada araştırmacının yorumlayarak verileri olduğundan farklı göstermesi engellenmektedir. Verilerin olduğu gibi açık, anlaşılır şekilde sunulması tarafsızlığın sağlanması için de gerekli olabilir (Sönmez ve Alacapınar, 2011, s. 158). Araştırmadan elde edilen veriler öncelikle cevaplar doğrultusunda gruplandırılarak düzenlenmiş ve özetlenmiş; bir anlamda betimlenmiştir. Betimsel analiz, nitel çözümlenmelerdeki verilerin özgün biçimlerine sadık kalınarak, kişilerin söylediklerinden, yazdıklarından ve dokümanların içeriklerinden doğrudan alıntılar yaparak betimsel bir yaklaşımla verilerin sunumudur. Ayrıca betimsel analiz, nitel çözümlenmelerde yer alan kelimelere, ifadelere, kullanılan dile, diyalogların yapısına ve özelliklerine, kullanılan sembolik anlatımlara ve benzetmelere dayanarak tanımlayıcı bir analiz yapılması olarak da tanımlanabilir (Kümbetoğlu, 2005). Araştırmada kullanılan betimsel analiz dört aşamadan oluşmuştur: (1) Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturulması: Bu aşamada araştırmanın kavramsal çerçevesi dâhilinde yer alan boyutlardan yola çıkılarak veri analizi için bir çerçeve oluşturulmuştur. Böylece verilerin hangi temaların altında sunulacağı belirlenmiştir. (2) Verilerin işlenmesi aşamasında, bir önceki aşamada oluşturulan genel çerçeveye göre elde edilen veriler okunarak düzenlenmiştir. (3) Bulguların tanımlanması sürecinde düzenlenen verilerin tanımlanması ve gerekli olan yerlere doğrudan alıntılar yapılmıştır. (4) Bulguların yorumlanması aşamasında ise tanımlanan bulguların açıklanması ve ilişkilendirilmesi yapılmıştır. Elde edilen verilerin doğrudan alıntılarla yapılan sunumunda, araştırma kapsamındaki katılımcı

isimleri gibi knyeye bilgileri hiçbir Şekilde açıklanmamıŐtır. GörüŐler sadece araştırmacının bildiği bir kod isim verilerek sınıflandırılmıŐ ve bu Şekilde doğrudan aktarım yapılmıştır. Betimsel analizde bireylerin görüŐlerini çarpıcı bir Şekilde yansıtılmak için sık sık doğrudan alıntılara yer verilmiştir. GörüŐlerini ifade eden öğretmenlere <sub>1</sub>, <sub>2</sub>, <sub>3</sub>..... gibi rumuzlar verilmiştir





## BÖLÜM 4

### BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen verilere ilişkin istatistiksel çözümler yer almaktadır. İlk olarak tanımlayıcı istatistiklere, daha sonra ise araştırma değişkenlerini test etmeye yönelik olarak çıkarıcı istatistik analizler yapılmıştır.

#### **Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri**

Tablo 6'da araştırmada yer alan öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, görev yapılan eğitim kademesi, okuldaki hizmet süresi, meslekteki hizmet süresi ve eğitim düzeylerine ilişkin dağılımları verilmiştir.

Tablo 6

*Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı*

<b>Kişisel Bilgiler</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	178	59.9
	Erkek	119	40.1
<b>Medeni Durum</b>	Evli	216	72.7
	Bekar	81	27.3
<b>Yaş</b>	21-30 yaş arası	93	31.3
	31-40 yaş arası	97	32.7
	41-50 yaş arası	78	26.3
	51 yaş ve üzeri	29	9.8
<b>Görev Yapılan Eğitim Kademesi</b>	İlkokul	105	35.4
	Ortaokul	192	64.6
<b>Okuldaki Hizmet Süresi</b>	1-5 yıl	224	75.4
	6-10 yıl	48	16.2
	11 yıl ve üzeri	25	8.4
<b>Meslekteki Hizmet Süresi</b>	1-5 yıl	86	29.0
	6-10 yıl	57	19.2
	11-15 yıl	35	11.8
	16-20 yıl	41	13.8
	21-25 yıl	37	12.5
	26 yıl ve üzeri	41	13.8
<b>Eğitim Düzeyi</b>	Ön Lisans	14	4.7
	Lisans	256	86.2
	Yüksek Lisans	27	9.1

Araştırma kapsamındaki 297 öğretmenin %59,9'u kadın, %40,1'i erkektir. Öğretmenlerin %72,7'si evli, %27,3'ü bekârdır. Öğretmenlerin %31,3'ü 21-30 yaş arasında, %32,7' si 31-40 yaş arasında, %26,3'ü 41-50 yaş arasında, %9,8'i 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin, %64,6'sı ortaokul kademesinde, %35,4'ü ilkokul kademesinde çalışanlardan oluşturmaktadır. Öğretmenlerin, %75,4'ünün okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl, %16,2'sinin 6-10 yıl, %8,4'ünün 11 yıldan fazladır. Öğretmenlerin %29'unun meslekteki toplam hizmet süresi 1-5 yıl, %19,2'sinin 5-10 yıl, %11,8'inin 11-15 yıl, %13,8'inin 16-20 yıl, %12,5'inin 21-25 yıl, %13,8'inin 26 yıldan fazladır. Öğretmenlerin

%4.7'sinin yüksekokul, %86.2'sinin lisans, %9.1'inin yüksek lisans düzeyinde öğrenim görmüştür.

### **Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın birinci alt problemi; “İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık (uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı, içselleştirme bağlılığı) düzeyi nedir? Şeklinde düzenlenmişti.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına (uyum, özdeşleşme ve içselleştirme) ilişkin dağılım Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık, Uyum Bağlılığı, Özdeşleşme Bağlılığı ve İçselleştirme Bağlılığı Düzeyleri (n=297)*

	$\bar{X}$	S
Örgütsel Bağlılık	2.76	0.42
Uyum Bağlılığı	1.92	0.68
Özdeşleşme Bağlılığı	2.86	0.81
İçselleştirme Bağlılığı	3.49	0.77

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanları incelendiğinde, en yüksek puanı içselleştirme bağlılık boyutunda ( $\bar{X}=3.49$ ), en düşük puanı ise uyum bağlılığı boyutunda ( $\bar{X}=1.92$ ) aldıkları görülmektedir. Özdeşleşme bağlılığı alt boyutunun standart sapmasının da en büyük ( $S=0.81$ ), uyum bağlılığı boyutunun standart sapmasının da en küçük ( $S=0.68$ ) olduğu görülmektedir. Öğretmenler en homojen değerlendirmeyi uyum bağlılığında, en heterojen değerlendirmeyi ise özdeşleşme bağlılığında yaptıkları anlaşılmaktadır.

Başka bir anlatımla, öğretmenlerin örgütteki içselleştirme bağlılıkları, uyum ve özdeşleşme bağlılığına kıyasla daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir.

Öte yandan, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu gözükmektedir ( $\bar{X}=2.76$ ). Bununla birlikte, öğretmenlerin uyum bağlılığı için ( $\bar{X}=1.92$ ) az düzeyde, özdeşleşme bağlılığı için ( $\bar{X}=2.86$ ) orta düzeyde ve içselleştirme bağlılığı için ( $\bar{X}=3.49$ ) çok düzeyde bağlılığa sahip olduklarını göstermektedir.

## İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi; Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları (uyum, özdeşleşme ve içselleştirme) bazı değişkenlere göre farklılık göstermekte midir? şeklinde düzenlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeği puanlarının cinsiyete göre bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. t-testi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

*Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyetlere Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları*

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	S	sd	t	p
Uyum Bağlılığı	Kadın	178	1.88	0.66	295	-1.13	0.26
	Erkek	119	1.97	0.71			
Özdeşleşme Bağlılığı	Kadın	178	2.85	0.78	295	-0.33	0.74
	Erkek	119	2.88	0.85			
İçselleştirme Bağlılığı	Kadın	178	3.43	0.79	295	-1.65	0.10
	Erkek	119	3.58	0.73			

Tablo 8’de öğretmenlerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan t testi sonuçları yer almaktadır. Söz konusu sonuçlara göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutları puanları incelendiğinde, erkek öğretmenlerin her üç boyutta da, kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca, uyum ve özdeşleşme alt boyutlarında erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanları daha heterojen bir dağılım gösterirken, içselleştirme bağlılığında kadın öğretmenlerin daha heterojen bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Öğretmenlerin, uyum bağlılığı ( $t=-1.13$ ;  $p>0.05$ ), özdeşleşme bağlılığı ( $t=-0.33$ ;  $p>0.05$ ) ve içselleştirme bağlılığı boyutlarında ( $t=-1.65$ ;  $p>0.05$ ) cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma ortaya çıkmamıştır. Bu durum kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılığın bu boyutları için benzer algılara sahip oldukları şeklinde açıklanabilir.

Ölçek puanlarının medeni duruma göre farkını incelemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği puanlarının medeni duruma göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9

*Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları*

	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	S	Sd	t	p
Uyum Bağlılığı	Evli	81	1.89	0.66	295	1.38	0.17
	Bekâr	216	2.00	0.73			
Özdeşleşme Bağlılığı	Evli	81	2.91	0.82	295	-1.46	0.15
	Bekâr	216	2.75	0.76			
İçselleştirme Bağlılığı	Evli	81	3.54	0.78	295	-1.90	0.06
	Bekâr	216	3.35	0.72			

Tablo 9’da öğretmenlerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı düzeylerinin medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan t testi sonuçları yer almaktadır. Söz konusu sonuçlara göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutları puanları incelendiğinde, evli öğretmenlerin özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı boyutlarında yüksek ortalamaya, bekâr öğretmenlerin ise uyum bağlılığı boyutunda diğer boyutlara kıyasla daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca, uyum alt boyutunda bekâr öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanları daha heterojen bir dağılım gösterirken, içselleştirme ve özdeşleşme bağlılığında evli öğretmenlerin daha heterojen bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Öğretmenlerin, uyum bağlılığı ( $t=1.38$ ;  $p>0.05$ ), özdeşleşme bağlılığı ( $t=1.46$ ;  $p>0.05$ ) ve içselleştirme bağlılığı boyutlarında ( $t=-1.90$ ;  $p>0.05$ ) medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma ortaya çıkmamıştır. Bu durum evli ve bekâr öğretmenlerin örgütsel bağlılığın bu boyutları için benzer algılara sahip oldukları şeklinde açıklanabilir.

Başka bir anlatımla, öğretmenlerin medeni durumları, onların örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir belirleyicisi değildir.

Ölçek puanlarının görev yapılan eğitim kademesine göre farkını incelemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği puanlarının görev yapılan eğitim kademesine göre bağımsız örneklem t-testi sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10

*Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Görev Yapılan Eğitim Kademesine Göre Dağılımı ve t Testi Sonuçları*

	Eğitim Kademesi	n	$\bar{x}$	S	sd	T	p
Uyum Bağlılığı	İlkokul	105	1.75	0.59	295	-3.17	<b>0.002*</b>
	Ortaokul	192	2.01	0.71			
Özdeşleşme Bağlılığı	İlkokul	105	2.99	0.81	295	2.00	0.046
	Ortaokul	192	2.80	0.80			
İçselleştirme Bağlılığı	İlkokul	105	3.59	0.83	295	1.69	0.093
	Ortaokul	192	3.43	0.73			

\*p<0.05 Fark önemli

Tablo 10' da ki verilerin incelenmesinden; araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin t testi sonuçlarına göre; ilkokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ( $\bar{X}$  =1,75) uyum bağlılığı alt boyutunda, ortaokulda görev yapan öğretmenlere göre ( $\bar{X}$  =2,01) daha düşük olduğu, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı alt boyutlarında ise ilkokulda veya ortaokulda görev yapma durumunun farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı, görev yapılan eğitim kademesi değişkeninden etkilenmemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin algılarının yaş değişkenine göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 11' de sunulmuştur.

Tablo 11

*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

		n	$\bar{X}$	S
Uyum Bağlılığı	21-30 yaş	93	1.89	0.69
	31-40 yaş	97	2.01	0.74
	41-50 yaş	78	1.88	0.59
	51 yaş ve üzeri	29	1.83	0.68
	Toplam	297	1.92	0.68
Özdeşleşme Bağlılığı	21-30 yaş	93	2.78	0.77
	31-40 yaş	97	2.83	0.83
	41-50 yaş	78	3.04	0.84
	51 yaş ve üzeri	29	2.77	0.71
	Toplam	297	2.86	0.81
İçselleştirme Bağlılığı	21-30 yaş	93	3.35	0.74
	31-40 yaş	97	3.38	0.78
	41-50 yaş	78	3.74	0.74
	51-60 yaş	29	3.60	0.75
	Toplam	297	3.49	0.77

Tablo 11’de öğretmenlerin yaş gruplarının bağlılık düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Söz konusu sonuçlara göre en yüksek bağlılık ortalaması ( $\bar{X}=3.74$ ) içselleştirme alt boyutunda 41-50 yaş öğretmenlerde görülmekte iken, en düşük bağlılık ortalaması ( $\bar{X}=1.83$ ) ise uyum bağlılığı alt boyutunda 51 yaş ve üzeri öğretmenlerde görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin algılarının yaş değişkenine göre farklılığının sınanması için yapılan F testi sonuçları ilgili verilerle birlikte Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12

*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları*

	Varyans Kaynağı	KT	SD	KO	F	P	Fark
Uyum Bağlılığı	G.A	1.280	3	0,427	0.919	0.432	-
	G.İ	135,981	293	0,464			
	Toplam	137,261	296				
Özdeşleşme Bağlılığı	G.A	3,573	3	1,191	1.846	0.139	-
	G.İ	189,066	293	0,645			
	Toplam	192,639	296				
İçselleştirme Bağlılığı	G.A	8,258	3	2,753	4.841	<b>0.003*</b>	<b>1-3, 2-3</b>
	G.İ	166,621	293	0,569			
	Toplam	174,880	296				

\*p<0.05 fark önemli

Tablo 12’de öğretmenlerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılık düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılaşmasına ilişkin F testi sonuçları yer almaktadır. Söz konusu sonuçlara göre, öğretmenlerin yaşlarına göre, uyum bağlılığı ve özdeşleşme bağlılığı alt boyutlarında farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu durum tüm yaş gruplarında öğretmenlerin örgütsel bağlılığın bu alt boyutları için benzer algılara sahip oldukları şeklinde açıklanabilir. Ancak, uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda yaş ile içselleştirme bağlılığı alt boyutu arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre yaşı 41-50 yaş aralığında olan öğretmenlerin içselleştirme puanları ( $\bar{X}=3,74$ ), yaşı 21-30 yaş aralığında olan öğretmenlerin içselleştirme puanları ( $\bar{X}=3,35$ ) ile 31-40 yaş aralığında olan öğretmenlerin içselleştirme puanlarından ( $\bar{X}=3,38$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir. Diğer bir ifade ile en yüksek içselleştirme bağlılığı puan ortalamasına sahip öğretmenler, 41-50 yaş arasında olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu grup ile 21-30 yaş aralığı ve 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin içselleştirme bağlılığı puan ortalamaları farklılık göstermektedir. Bu verilere bağlı olarak denilebilir ki, öğretmenler 41-50 yaş aralığına ulaştığında en yüksek içselleştirme bağlılığı düzeyine sahip olmaktadır.



Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin algılarının çalıştıkları okuldaki hizmet süresi değişkenine göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13

*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Algılarının Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

		n	$\bar{X}$	S
Uyum Bağlılığı	1-5 yıl	224	1.94	0.72
	6-10 yıl	48	1.80	0.53
	11 yıl ve üzeri	25	2.00	0.52
	Toplam	297	1.92	0.69
Özdeşleşme Bağlılığı	1-5 yıl	224	2.80	0.80
	6-10 yıl	48	3.15	0.81
	11 yıl ve üzeri	25	2.93	0.76
	Toplam	297	2.87	0.81
İçselleştirme Bağlılığı	1-5 yıl	224	3.41	0.80
	6-10 yıl	48	3.78	0.68
	11 yıl ve üzeri	25	3.73	0.62
	Toplam	297	3.50	0.78

Tablo 13'te öğretmenlerin çalıştıkları okulda hizmet sürelerinin bağlılık düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Söz konusu sonuçlara göre en yüksek bağlılık ortalaması ( $\bar{X}=3.78$ ) içselleştirme alt boyutunda kurumunda 6-10 yıl çalışan öğretmenlerde görülmekte iken, en düşük bağlılık ortalaması ( $\bar{X}=1.80$ ) ise uyum bağlılığı alt boyutunda kurumunda 6-10 yıl süre çalışan öğretmenlerde görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin algılarının çalıştıkları okulda görev yapma sürelerine göre farklılığının sınanması için yapılan F testi sonuçları ilgili verilerle birlikte Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14

*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Okulda Hizmet Sürelerine Göre Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları*

	Varyans Kaynağı	KT	SD	KO	F	P	Fark
Uyum Bağlılığı	G.A	0,935	2	0,467	0,995	0,371	-
	G.İ	138,083	294	0,470			
	Toplam	139,017	296				
Özdeşleşme Bağlılığı	G.A	4,850	2	2,425	3,796	<b>0,024*</b>	<b>1-2</b>
	G.İ	187,810	294	0,639			
	Toplam	192,660	296				
İçselleştirme Bağlılığı	G.A	6,844	2	3,422	5,782	<b>0,003*</b>	<b>1-2, 1-3</b>
	G.İ	173,998	294	0,592			
	Toplam	180,842	296				

\*p<0.05 fark önemli

Tablo 14’te öğretmenlerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılık düzeylerinin çalışılan kurumdaki hizmet süresine göre farklılaşmasına ilişkin F testi sonuçları yer almaktadır. Söz konusu sonuçlara göre, öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet süresine göre, uyum bağlılığı alt boyutunda farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu durum tüm çalışılan süre gruplarında öğretmenlerin örgütsel bağlılığın bu alt boyutu için benzer algılara sahip oldukları şeklinde açıklanabilir. Ancak, içselleştirme bağlılığı ve özdeşleşme bağlılığı alt boyutlarında öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir. Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre okulundaki hizmet süresi 6-10 yıl aralığında olan öğretmenlerin özdeşleşme puanları ( $\bar{X}=3,15$ ), okulundaki hizmet süresi 1-5 yıl aralığında olan öğretmenlerin özdeşleşme puanlarından ( $\bar{X}=2,80$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir. Okulundaki hizmet süresi 6-10 yıl ( $\bar{X}=3,78$ ), ve 11 yıl ve üzeri ( $\bar{X}=3,73$ ) olan öğretmenlerin içselleştirme puanları, okulundaki hizmet süresi 1-5 yıl aralığında olan öğretmenlerin içselleştirme puanlarından ( $\bar{X}=3,41$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin algılarının çalıştıkları meslekteki toplam hizmet süresi değişkenine göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 15’ de sunulmuştur.

Tablo 15

*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Algılarının Meslekteki Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklaşmasına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

		n	$\bar{X}$	S
Uyum Bağlılığı	1-5 yıl	86	1,90	0,67
	6-10 yıl	57	1,98	0,74
	11-15 yıl	35	2,01	0,84
	16 -20 yıl	41	1,96	0,61
	21-25 yıl	37	1,83	0,56
	26 yıl ve üzeri	41	1,86	0,65
	Toplam	297	1,92	0,68
	Özdeşleşme Bağlılığı	1-5 yıl	86	2,78
6-10 yıl		57	2,84	0,79
11-15 yıl		35	2,84	0,97
16 -20 yıl		41	2,90	0,87
21-25 yıl		37	2,89	0,75
26 yıl ve üzeri		41	3,04	0,78
Toplam		297	2,86	0,81
İçselleştirme Bağlılığı		1-5 yıl	86	3,28
	6-10 yıl	57	3,48	0,76
	11-15 yıl	35	3,40	0,75
	16 -20 yıl	41	3,65	0,81
	21-25 yıl	37	3,52	0,70
	26 yıl ve üzeri	41	3,82	0,74
	Toplam	297	3,49	0,77

Tablo 15’de öğretmenlerin meslekteki toplam hizmet sürelerinin bağlılık düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Söz konusu sonuçlara göre en yüksek bağlılık ortalaması ( $\bar{X}=3.82$ ) içselleştirme alt boyutunda kurumunda 26 yıl ve üzeri süre çalışan öğretmenlerde görülmekte iken, en düşük bağlılık ortalaması ( $\bar{X}=1.83$ ) ise uyum bağlılığı alt boyutunda kurumunda 21-25 yıl süre çalışan öğretmenlerde görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin algılarının meslekteki toplam hizmet sürelerine göre farklılığının sınanması için yapılan F testi sonuçları ilgili verilerle birlikte Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16

*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Meslekteki Toplam Hizmet Sürelerine Göre Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları*

	Varyans Kaynağı	KT	SD	KO	F	P	Fark
Uyum Bağlılığı	G.A	1,017	5	0,203	0,434	0,824	-
	G.İ	136,244	291	0,468			
	Toplam	137,261	296				
Özdeşleşme Bağlılığı	G.A	2,140	5	0,428	0,654	0,659	-
	G.İ	190,499	291	0,655			
	Toplam	192,639	296				
İçselleştirme Bağlılığı	G.A	9,644	5	1,929	3,397	<b>0,005*</b>	<b>1-6</b>
	G.İ	165,236	291	0,568			
	Toplam	174,880	296				

\*p<0.05 fark önemli

Tablo 16’da öğretmenlerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılık düzeylerinin meslekteki toplam hizmet süresine göre farklılaşmasına ilişkin F testi sonuçları yer almaktadır. Söz konusu sonuçlara göre, öğretmenlerin meslekte geçirmiş oldukları toplam hizmet süresine göre, uyum bağlılığı ve özdeşleşme bağlılığı alt boyutlarında farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu durum tüm çalışılan süre gruplarında öğretmenlerin örgütsel bağlılığın bu alt boyutları için benzer algılara sahip oldukları şeklinde açıklanabilir. Ancak, içselleştirme bağlılığı alt boyutunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri öğretmenlerin meslekteki toplam hizmet süresine göre farklılık göstermektedir. Farkın kaynağına ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre meslekteki hizmet süresi 26 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin içselleştirme puanları ( $\bar{X}=3,82$ ), meslekteki hizmet süresi 1-5 yıl aralığında olan öğretmenlerin içselleştirme puanlarından ( $\bar{X}=3,28$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin algılarının eğitim düzeyleri değişkenine göre ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17

*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

		n	$\bar{X}$	S
Uyum Bağlılığı	Ön lisans	224	1.94	0.72
	Lisans	48	1.80	0.53
	Yüksek Lisans	8	2.08	0.57
Özdeşleşme Bağlılığı	Ön lisans	224	2.80	0.80
	Lisans	48	3.15	0.81
	Yüksek Lisans	8	3.19	0.52
İçselleştirme Bağlılığı	Ön lisans	224	3.40	0.78
	Lisans	48	3.77	0.68
	Yüksek Lisans	8	3.60	0.62

Tablo 17’de öğretmenlerin eğitim düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Söz konusu sonuçlara göre en yüksek bağlılık ortalaması ( $\bar{X}=3.77$ ) içselleştirme alt boyutunda lisans düzeyinde mezuniyet derecesine sahip öğretmenlerde görülmekte iken, en düşük bağlılık ortalaması ( $\bar{X}=1.80$ ) ise uyum bağlılığı alt boyutunda lisans düzeyinde mezuniyet derecesine sahip öğretmenlerde görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine ilişkin algılarının eğitim düzeylerine göre farklılığının sınanması için yapılan F testi sonuçları ilgili verilerle birlikte Tablo 18’de sunulmuştur

Tablo 18

*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları*

	Varyans Kaynağı	KT	SD	KO	F	p
Uyum Bağlılığı	G.A	1,021	2	0,510	1,101	0,334
	G.İ	136,241	294	0,463		
	Toplam	137,261	296			
Özdeşleşme Bağlılığı	G.A	0,764	2	0,382	0,585	0,558
	G.İ	191,875	294	0,653		
	Toplam	192,639	296			
İçselleştirme Bağlılığı	G.A	2,333	2	1,166	1,987	0,139
	G.İ	172,547	294	0,587		
	Toplam	174,880	296			

\*p>0.05 fark önemsiz

Tablo 18'deki veriler incelendiğinde; yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları öğretmenlerin ön lisans, lisans veya yüksek lisans eğitim derecesine sahip olmalarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkisi olmadığını göstermektedir. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin eğitim düzeyinin örgütsel bağlılığa etkisinin olmadığı söylenebilir.

### Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi; Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile ilgili görüşleri nelerdir? şeklinde düzenlenmişti. Bu bölümde öğretmenlerin açık uçlu sorulara verdikleri yanıtlar araştırma amacı doğrultusunda sunulmuştur.

#### Uyum Alt Boyutuna Dair Bağlılık Düzeyini Artıran Faktörler

Çalışma grubunda yer alan öğretmenlere örgütsel bağlılık uyum alt boyutu ile ilgili gerekli açıklama yapılmış ve uyum alt boyutunu etkileyen faktörlerin ne olabileceği sorulmuştur. Öğretmenlerin görüşlerine ilişkin cevaplar araştırma amacı doğrultusunda gruplandırılmış ve uyum alt boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık düzeyini artıran faktörler Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19

*Uyum Alt Boyutuna İlişkin İfade Edilen Bağlılık Düzeyini Artıran Faktörler*

Faktörler	n	Katılımcı
Ders ve kurs saatlerinin eşit dağıtılması	13	Ö <sub>1</sub> , Ö <sub>3</sub> , Ö <sub>5</sub> , Ö <sub>6</sub> , Ö <sub>10</sub> , Ö <sub>17</sub> , Ö <sub>18</sub> , Ö <sub>46</sub> , Ö <sub>49</sub> , Ö <sub>79</sub> , Ö <sub>105</sub> , Ö <sub>113</sub> , Ö <sub>123</sub>
Eve yakınlık	10	Ö <sub>38</sub> , Ö <sub>52</sub> , Ö <sub>73</sub> , Ö <sub>99</sub> , Ö <sub>116</sub> , Ö <sub>104</sub> , Ö <sub>133</sub> , Ö <sub>135</sub> , Ö <sub>136</sub> , Ö <sub>162</sub>
Ücret	4	Ö <sub>43</sub> , Ö <sub>61</sub> , Ö <sub>84</sub> , Ö <sub>153</sub>
Öğrencilerin eğitim konusundaki geri dönüşü	3	Ö <sub>11</sub> , Ö <sub>117</sub> , Ö <sub>119</sub>
Nöbet günlerinin azaltılması	3	Ö <sub>6</sub> , Ö <sub>122</sub> , Ö <sub>151</sub>
Ders programında haftada bir gün boş bırakılması	2	Ö <sub>2</sub> , Ö <sub>5</sub>
Sınıf dağıtımları	2	Ö <sub>11</sub> , Ö <sub>54</sub>
Etkinliklerde görev alma	1	Ö <sub>7</sub>
Yönetmelik	1	Ö <sub>4</sub>
Toplam	39	

Tablo 19'a bakıldığında öğretmenlerin örgütsel bağlılık uyum alt boyutunu artıran faktörlere ilişkin çeşitli görüşleri ifade ettikleri görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (n=13) ders ve kurs saatlerinin eşit dağıtılmasının uyum bağlılığını olumlu yönde etkilediğini ifade ederlerken, katılımcıların bir kısmı (n=10) çalıştığı okulun ulaşımının kolay olması ve eve yakın olma durumunu belirtmişlerdir.

Verilen cevaplara ilişkin özel ve önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmektedir.

Ders programlarımız bizlerin istek ve ihtiyaçları dikkate alarak hazırlandığı için okulumda mutluyum. (Ö<sub>5</sub>)

Kurumda gerçekleştirilen etkinliklerde görev almak motivasyonumu artırmaktadır. Görev alamadığım zamanlarda yapılan çalışmaları benimseyemiyorum. (Ö<sub>7</sub>)

Bir takım çıkarlarım olduğu için yönetmeliğe uygun davranmaya çalışıyorum. (Ö<sub>4</sub>)

Bu okulda çalışıyorum ve belirli bir ücret alıyorum. Aldığım ücret beni mutlu ediyor. Çünkü bu ücretle kendi çocuklarıma imkan sağlıyorum, barınma ve geçinme ihtiyaçlarımı karşılıyorum. (Ö<sub>43</sub>)

Ders programı hazırlanırken istediğim bir gün boş bırakılırsa ve nöbet yerim uygun olursa mutlu olurum. (Ö<sub>2</sub>)

İdarecilerimiz bizim işlerimizi kolaylaştırırlarsa onların istek ve emirlerini kabul edebilirim. (Ö<sub>122</sub>)

Okulumuz merkezi bir okul, öğrenci sayısı oldukça fazla. Bu nedenle ek ders olanağının fazla olması nedeniyle okulumda çalışmaktan mutluyum. (Ö<sub>61</sub>)

## Uyum Bağlılığı Alt Boyutuna Dair Bağlılık Düzeyini Azaltan Faktörler

Çalışma grubunda yer alan öğretmenlere örgütsel bağlılık uyum alt boyutu ile ilgili gerekli açıklama yapılmış ve uyum alt boyutunu etkileyen faktörlerin ne olabileceği sorulmuştur. Öğretmenlerin görüşlerine ilişkin cevaplar araştırma amacı doğrultusunda gruplandırılmış ve uyum alt boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık düzeyini azaltan faktörler Tablo 20’de sunulmuştur

Tablo 20

### *Uyum Alt Boyutuna İlişkin İfade Edilen Bağlılık Düzeyini Azaltan Faktörler*

Faktörler	n	Katılımcı
Boş derslerin ders programa uygun bir şekilde yerleştirilmemesi	7	Ö <sub>2</sub> , Ö <sub>5</sub> , Ö <sub>46</sub> , Ö <sub>49</sub> , Ö <sub>105</sub> , Ö <sub>33</sub> , Ö <sub>27</sub>
Ek ders ücreti alamamak	6	Ö <sub>27</sub> , Ö <sub>42</sub> , Ö <sub>43</sub> , Ö <sub>61</sub> , Ö <sub>84</sub> , Ö <sub>153</sub>
Kalabalık sınıf mevcudu	5	Ö <sub>11</sub> , Ö <sub>26</sub> , Ö <sub>33</sub> , Ö <sub>54</sub> , Ö <sub>69</sub>
Ders ve kurs saatlerinin eşit dağıtılmaması	4	Ö <sub>8</sub> , Ö <sub>27</sub> , Ö <sub>32</sub> , Ö <sub>101</sub>
Görev alanı dışında iş verilmesi	4	Ö <sub>4</sub> , Ö <sub>142</sub> , Ö <sub>150</sub> , Ö <sub>157</sub>
Ek ders çizelgelerinde hata ve eksiklik	4	Ö <sub>2</sub> , Ö <sub>32</sub> , Ö <sub>45</sub> , Ö <sub>72</sub>
Norm fazlası olma durumu	2	Ö <sub>65</sub> , Ö <sub>157</sub>
Eve Uzaklık	2	Ö <sub>43</sub> , Ö <sub>65</sub>
Mesleği sürdürmek zorunda kalmak	1	Ö <sub>13</sub>
Okuldaki sorunların bize mal edilmesi	1	Ö <sub>1</sub>
Tayin zorunluluğu	1	Ö <sub>16</sub>
Toplam	36	

Tablo 20’ye bakıldığında öğretmenlerin örgütsel bağlılık uyum alt boyutunu azaltan faktörlere ilişkin çeşitli görüşleri ifade ettikleri görölmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (n=7) boş derslerimin uygun bir şekilde hazırlanmamasının uyum alt boyutunu olumsuz etkilediğini ifade ederlerken, katılımcıların bir kısmı (n=6) ek ders ücreti alamadığını, bir kısmı da (n=5) kalabalık sınıf mevcutlarıyla çalıştığını ifade etmiştir.

Verilen cevaplara ilişkin özel ve önemli görölen kısımlar çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmektedir.

Okul müdürü bu dönem başında ders dağılımı yaparken iki zümre arkadaşımıza 30 saat, ben diğer üç arkadaşıma ise 26 saat ders verdi. Bu açık bir adaletsizlikti. Bu durum okuldaki çalışma isteğimi azalttı. (Ö<sub>8</sub>)

Bulunduğum okulda ders programları, kurs, nöbet konusunda hiç fikrimiz alınmadığı için rahatsızım. (Ö<sub>32</sub>)

Ne yazık ki tayinlerle buradayız. İstediğim okulda çalışamıyorum. (Ö<sub>16</sub>)

Okulumuzda öğretmenlerin kendi çıkarları (özel ders gibi) için öğrenciyle gereksiz ilgileri, aradaki sayęı seviyesini olumsuz etkilediğinden rahatsızlık duyuyorum. (Ö<sub>27</sub>)



Okulumda mutluyum fakat evime uzak olduğu için her tayin döneminde gitmeye çalışıyorum ve her defasında olumsuz sonuçlandığı için okuluma karşı bağlılık duygusu hissetmiyorum.(Ö<sub>43</sub>)

Nöbetim esnasında izinli olan öğretmenlerin yerine bazı derslerde görevlendirmeler yapılmaktadır. İsteğim bu görevlendirmeler de ücretlendirilsin (tüm nöbetçi öğretmenlere). (Ö<sub>157</sub>)

Norm fazlası olma ihtimalim ve idarenin bu konuda hassas davranmaması uyum bağlılığımı olumsuz etkiliyor.(Ö<sub>65</sub>)

Bir aday öğretmen olarak kendi branşında derslere girmek isterim. Ancak okul müdürünün yerine girdiğim din Kültürü ve ahlak bilgisi dersi kendimi geliştirmem açısından hiçbir fayda sağlamıyor. Bu durum beni okuluma karşı olumsuz duygular hissetmeye zorluyor. (Ö<sub>142</sub>)

Okul tiyatro veya şiir egzersizi yapmamı isterse bende fedakârlık yapıp en iyi şekilde bunu yerine getiririm. Bununla beraber ders programında dinlenebilmek için egzersiz günlerime uygun bir değişiklik isterim. Eğer benim isteğim dikkate alınmıyorsa fedakârlığa devam ederim. Ancak isteklerim göz ardı ediliyorsa tiyatro ya da şiir egzersizi yapmam. (Ö<sub>33</sub>)

### **Özdeşleşme Bağlılığı Alt Boyutuna Dair Bağlılık Düzeyini Artıran Faktörler**

Çalışma grubunda yer alan öğretmenlere örgütsel bağlılık özdeşleşme alt boyutu ile ilgili gerekli açıklama yapılmış ve özdeşleşme alt boyutunu etkileyen faktörlerin ne olabileceği sorulmuştur. Öğretmenlerin görüşlerine ilişkin cevaplar araştırma amacı doğrultusunda gruplandırılmış ve özdeşleşme alt boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık düzeyini artıran faktörler Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21

*Özdeşleşme Alt Boyutuna İlişkin İfade Edilen Bağlılık Düzeyini Artıran Faktörler*

Faktörler	n	Katılımcı
Çalışma arkadaşları ve çalışma ortamı	21	Ö <sub>6</sub> , Ö <sub>8</sub> , Ö <sub>18</sub> , Ö <sub>20</sub> , Ö <sub>22</sub> , Ö <sub>23</sub> , Ö <sub>29</sub> , Ö <sub>37</sub> , Ö <sub>38</sub> , Ö <sub>39</sub> , Ö <sub>69</sub> , Ö <sub>75</sub> , Ö <sub>79</sub> , Ö <sub>109</sub> , Ö <sub>110</sub> , Ö <sub>124</sub> , Ö <sub>126</sub> , Ö <sub>134</sub> , Ö <sub>137</sub> , Ö <sub>154</sub> , Ö <sub>160</sub>
Öğrenci başarısı	15	Ö <sub>2</sub> , Ö <sub>13</sub> , Ö <sub>21</sub> , Ö <sub>27</sub> , Ö <sub>29</sub> , Ö <sub>33</sub> , Ö <sub>44</sub> , Ö <sub>64</sub> , Ö <sub>76</sub> , Ö <sub>79</sub> , Ö <sub>84</sub> , Ö <sub>86</sub> , Ö <sub>100</sub> , Ö <sub>114</sub> , Ö <sub>161</sub>
Çalışmaların takdir edilmesi	14	Ö <sub>8</sub> , Ö <sub>9</sub> , Ö <sub>24</sub> , Ö <sub>59</sub> , Ö <sub>64</sub> , Ö <sub>69</sub> , Ö <sub>88</sub> , Ö <sub>107</sub> , Ö <sub>108</sub> , Ö <sub>127</sub> , Ö <sub>146</sub> , Ö <sub>149</sub> , Ö <sub>152</sub> , Ö <sub>156</sub>
İdarenin öğretmen görüşlerine önem vermesi	12	Ö <sub>14</sub> , Ö <sub>18</sub> , Ö <sub>32</sub> , Ö <sub>44</sub> , Ö <sub>48</sub> , Ö <sub>56</sub> , Ö <sub>67</sub> , Ö <sub>72</sub> , Ö <sub>74</sub> , Ö <sub>94</sub> , Ö <sub>124</sub> , Ö <sub>155</sub>
Sosyal etkinlikler	9	Ö <sub>2</sub> , Ö <sub>3</sub> , Ö <sub>15</sub> , Ö <sub>20</sub> , Ö <sub>28</sub> , Ö <sub>54</sub> , Ö <sub>101</sub> , Ö <sub>102</sub> , Ö <sub>147</sub>
Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurma ve yardımlaşma	7	Ö <sub>54</sub> , Ö <sub>60</sub> , Ö <sub>70</sub> , Ö <sub>95</sub> , Ö <sub>87</sub> , Ö <sub>125</sub> , Ö <sub>137</sub>
Okulun fiziki yapısı	6	Ö <sub>10</sub> , Ö <sub>33</sub> , Ö <sub>49</sub> , Ö <sub>86</sub> , Ö <sub>152</sub> , Ö <sub>165</sub>
Yöneticilerin adil ve hoşgörülü davranması	6	Ö <sub>4</sub> , Ö <sub>47</sub> , Ö <sub>137</sub> , Ö <sub>142</sub> , Ö <sub>150</sub> , Ö <sub>157</sub>
Öğrencilerle iyi iletişim	5	Ö <sub>11</sub> , Ö <sub>67</sub> , Ö <sub>96</sub> , Ö <sub>111</sub> , Ö <sub>132</sub>
Okul-veli işbirliği	3	Ö <sub>122</sub> , Ö <sub>151</sub> , Ö <sub>158</sub>
Karara katılma	2	Ö <sub>14</sub> , Ö <sub>19</sub>
Yaşanan coğrafi bölge ve toplumsal değerler	1	Ö <sub>12</sub>
Toplam	101	

Tablo 21'e bakıldığında öğretmenlerin örgütsel bağlılık özdeşleşme alt boyutunu artıran faktörlere ilişkin çeşitli görüşleri ifade ettikleri görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (n=21) çalışma arkadaşları ve çalışma ortamının içselleştirme alt boyutunu olumlu yönde etkilediğini ifade ederlerken, katılımcıların bir kısmı (n=15) öğrenci başarısının etkili olduğunu ifade ederlerken, bir kısmı da (n=14) çalışmaların takdir edilmesinin önemine değinmiştir.

Verilen cevaplara ilişkin özel ve önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmektedir.

Öğretmenlerimiz velilerle sorun yaşadığında birimizin karşılaştığı tatsızlık hepimizi etkiliyor. (Ö<sub>37</sub>)

İdareye eğitim kalitesini artırmak için ve öğrenci faydasına olan önerilerle gittiğimiz zaman olumlu cevap almamız ve bu fikirlerin gerçekleşmesi için çaba sarf edilmesi okuluma karşı bende güzel duygular hissettiriyor. (Ö<sub>74</sub>)

Okul idaresinin imkanlar ölçüsünde taleplerimizi yerine getirmesi beni mutlu eder. (Ö<sub>137</sub>)

Okul idaresi tarafında yapılan olumlu davranışların ve emeklerin göz ardı edilmemesi, idarenin sözel olarak öğretmenlere iletmesi okula olan bağlılığımı artırıyor. (Ö<sub>107</sub>)

Takdir edilmem beni güzel şeyler yapmaya teşvik eder. Ne kadar takdir görürsem o kadar iyi çalışırım. (Ö<sub>146</sub>)

Yapmış olduğumuz küçük, büyük demeden tüm başarılı etkinlikler sonucu destek görmüş olmam. (Ö<sub>152</sub>)

Yaptığım iş göstermiş olduğum performans desteklediği ve yüceltildiği sürece işimi daha çok severek yaparım. (Ö<sub>88</sub>)

Okul çalışanlarının herhangi bir olayda benim arkamda olduğumu bilmek beni kırmadıklarını bilmek beni motive eder. Beni mutlu eder. (Ö<sub>126</sub>)

Sağlıklı bir ilişki için birlikte gerçekleştirilen aktiviteler, sosyal anlamda buluşmalar, yemekler, piknikler vs. çok önemli. (Ö<sub>2</sub>)

Okulum bana teknolojik imkanları sağlamaktadır. Bu da derslerimi daha etkili işlememe ve dolayısıyla öğrencilerimin başarısının artmasını sağladığı için okuluma minnettarım. (Ö<sub>64</sub>)

Okula gelmekten mutluluk duyuyorum. İnsanlara ve öğrencilerime yararlı olduğumu düşünüyorum. Okulum bana kendimi gerçekleştirme imkanı sunuyor. (Ö<sub>19</sub>)

Okulda arkadaşlarımla uzun yıllar çalıştım. Çocuklarımızı birlikte büyüttük. Şimdi onların başarıları ile mutlu oluyoruz. Ortak geçmiş çok önemlidir. (Ö<sub>38</sub>)

Türkülerimiz yarışmasında kostüm, klip çekiminde idare ve arkadaşlarla o kadar birlik içinde çalıştık ki bu okulda olmak ayrıcalık dedim. (Ö<sub>137</sub>)

İdarenin her türlü bilgiyi bizimle paylaşıyor olması güven veriyor. (Ö<sub>74</sub>)

Okulumda bulunduğum için mutluyum. Okulumdan çok mesleğimle kişilik bütünleşmesi içinde olduğumu düşünüyorum. Öğretmen olduğumu düşünen kişilerin saygı göstermesi beni mutlu ediyor. (Ö<sub>122</sub>)

### **Özdeşleşme Bağlılığı Alt Boyutuna Dair Bağlılık Düzeyini Azaltan Faktörler**

Çalışma grubunda yer alan öğretmenlere örgütsel bağlılık özdeşleşme alt boyutu ile ilgili gerekli açıklama yapılmış ve özdeşleşme alt boyutunu etkileyen faktörlerin ne olabileceği sorulmuştur. Öğretmenlerin görüşlerine ilişkin cevaplar araştırma amacı doğrultusunda gruplandırılmış ve özdeşleşme alt boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık düzeyini azaltan faktörler Tablo 22’de sunulmuştur

Tablo 22

*Özdeşleşme Alt Boyutuna İlişkin İfade Edilen Bağlılık Düzeyini Azaltan Faktörler*

Faktörler	n	Katılımcı
Öğretmenler arası gruplaşma ve dedikodu	7	Ö <sub>62</sub> , Ö <sub>65</sub> , Ö <sub>83</sub> , Ö <sub>91</sub> , Ö <sub>86</sub> , Ö <sub>92</sub> , Ö <sub>103</sub>
Okulun başarısızlığı	6	Ö <sub>9</sub> , Ö <sub>16</sub> , Ö <sub>17</sub> , Ö <sub>22</sub> , Ö <sub>140</sub> , Ö <sub>141</sub>
İdare ile aynı sendikadan olmama	3	Ö <sub>48</sub> , Ö <sub>49</sub> , Ö <sub>90</sub>
Çalışmalarda özveriden çok noksanlık aranması	2	Ö <sub>23</sub> , Ö <sub>35</sub>
İdarenin izin konusundaki tutumu	2	Ö <sub>9</sub> , Ö <sub>163</sub>
Yönetici değişikliği	2	Ö <sub>3</sub> , Ö <sub>75</sub>
Cinsiyet ayrımı	1	Ö <sub>14</sub>
Kişilik bozuklukları	1	Ö <sub>12</sub>
İdare sorumsuzluğu	1	Ö <sub>12</sub>
Yöneticilerin kararlarında tutarsız davranması	1	Ö <sub>5</sub>
Zümre arkadaşlarının bulunmaması	1	Ö <sub>44</sub>
İdarenin bilgiyi paylaşmaması	1	Ö <sub>34</sub>
Okul servislerine gereğinden fazla tolerans tanınması	1	Ö <sub>74</sub>
Başarılı ve başarısız öğretmenin ayırt edilmemesi	1	Ö <sub>54</sub>
Öğretmen sayısının az olması	1	Ö <sub>63</sub>
Toplam	31	

Tablo 22' ye bakıldığında öğretmenlerin örgütsel bağlılık özdeşleşme alt boyutunu azaltan faktörlere ilişkin çeşitli görüşleri ifade ettikleri görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (n=7) öğretmenler arası gruplaşma ve dedikodunun özdeşleşme alt boyutunu olumsuz etkilediğini ifade ederlerken, katılımcıların bir kısmı (n=6) okulun başarısızlığını belirtmiş, bir kısmı da (n=3) idare ile aynı sendikadan olmamanın olumsuz etkisine dikkat çekmiştir.

Verilen cevaplara ilişkin özel ve önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmektedir.

Okulum benim için para kazanma yeri değil duygusal anlamda sevgi yumağı konumundadır. Benim bu duygularımı küçümseyen kişiler canımı sıkmaktadır. (Ö<sub>62</sub>)

Öğretmenler arasına sonradan giren tek ben olduğum için kabul görmedim. Öğretmenler odasında kabul görmediğim halde parasal her türlü sıkıntıda benden yardım istemeleri hoşuma gitmiyor. (Ö<sub>91</sub>)

Okulda bütün bir yıl duvarları küflü sınıfta eğitim yaptım. Kış boyunca elektrik kesintisi olmasına rağmen sınıfta tek bir ufo ile ısınmaya çalıştık. İdareye bildirmemem rağmen hiçbir girişimde bulunulmadı. (Ö<sub>12</sub>)

İdarecilerin uyumsuzluğu gerçekten ihtiyaç olduğunda izin alam konusunda problem yaşıyordu. Kişiye göre işlem yapıyorlar. (Ö<sub>2</sub>)

Toplum içerisinde ortak yaşam alanlarında gerekli kuralları uygulamayan kişiler okuldaki düzeni bozuyorlar. (Ö<sub>12</sub>)

Kadın-erkek ayrı gruplaşıyor. Öğretmenler odasında ve diğer çalışmalarda kadınlarla erkekler ayrı davranıyorlar. (Ö<sub>14</sub>)

Öğretmenler odasındaki yoğun dedikodu seansları beni olumsuz etkiliyor. (Ö<sub>65</sub>)

Önceleri 'marifet iltifata tabidir' düşüncesi ile gayretimin takdir edilmesi gerektiği beklentisindeydim. Fakat geçen yıllar bana ödüllendirmenin hiçte hakkaniyetle yapılmadığını gösterdi ve sadece vicdanımın rahat olması gerektiğini öğretti. (Ö<sub>12</sub>)

### **İçselleştirme Bağlılığı Alt Boyutuna Dair Bağlılık Düzeyini Artıran Faktörler**

Çalışma grubunda yer alan öğretmenlere örgütsel bağlılık içselleştirme alt boyutu ile ilgili gerekli açıklama yapılmış ve içselleştirme alt boyutunu etkileyen faktörlerin ne olabileceği sorulmuştur. Öğretmenlerin görüşlerine ilişkin cevaplar araştırma amacı doğrultusunda gruplandırılmış ve içselleştirme alt boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık düzeyini artıran faktörler Tablo 23'de sunulmuştur

Tablo 23

#### *İçselleştirme Alt Boyutuna İlişkin İfade Edilen Bağlılık Düzeyini Artıran Faktörler*

Faktörler	n	Katılımcı
Fedakarlık	11	Ö <sub>21</sub> , Ö <sub>22</sub> , Ö <sub>30</sub> , Ö <sub>38</sub> , Ö <sub>39</sub> , Ö <sub>53</sub> , Ö <sub>98</sub> , Ö <sub>129</sub> , Ö <sub>130</sub> , Ö <sub>131</sub> , Ö <sub>132</sub>
Öğrenci kalitesi	7	Ö <sub>10</sub> , Ö <sub>25</sub> , Ö <sub>38</sub> , Ö <sub>39</sub> , Ö <sub>57</sub> , Ö <sub>118</sub> , Ö <sub>128</sub>
Öğrenci sevgisi	6	Ö <sub>23</sub> , Ö <sub>29</sub> , Ö <sub>40</sub> , Ö <sub>71</sub> , Ö <sub>95</sub> , Ö <sub>161</sub>
Öğretmen mesleğinin kutsal meslek olduğuna inanma	4	Ö <sub>6</sub> , Ö <sub>41</sub> , Ö <sub>50</sub> , Ö <sub>51</sub>
Okula olan sevgi	3	Ö <sub>59</sub> , Ö <sub>85</sub> , Ö <sub>112</sub>
Okula getirilen yenilikler	1	Ö <sub>89</sub>
Toplam	32	

Tablo 23'e bakıldığında öğretmenlerin örgütsel bağlılık İçselleştirme alt boyutunu artıran faktörlere ilişkin çeşitli görüşleri ifade ettikleri görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (n=11) okul ve öğrencileri için gösterilen fedakârlığın içselleştirme alt boyutunu olumlu etkilediğini ifade ederlerken, katılımcıların bir kısmı (n=7) öğrenci kalitesini belirtmiş, bir kısmı da (n=6) öğrencileri olan koşulsuz sevgisinin önemine değinmiştir.

Verilen cevaplara ilişkin özel ve önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmektedir.

Bu kadar kutsal bir mesleği icra ettiğim için okulumda çok mutluyum. Çalışma arkadaşları ve çalışma ortamı da bu mutluluğun bir parçası. (Ö<sub>41</sub>)

İzin günlerimde bile öğrencilerim için okula geliyorum. (Ö<sub>131</sub>)

Okulum için söylenen olumsuz sözleri kendim için söylenmiş gibi üzülüyorum. (Ö<sub>85</sub>)

Rahatsız olduğum veya okula gelemeyeceğim günlerde kendimi zorluyor ve okula gelmeye çalışıyorum. Öğrencilerim benim için her şeyden önemli. Onları çok seviyorum. (Ö<sub>98</sub>)

Öğrencilerim hastalandığında moral bozukluğu ve ruhi çöküş yaşıyorum. (Ö<sub>40</sub>)

Okulumun ya da sınıfımın herhangi bir fiziki yenilenmesi ya da güzelleşmesinde okulun aldığı övgüyü biz almış gibi mutlu oluyoruz. Okulun bir öğretmeni olmaktan guru duyuyoruz. (Ö<sub>89</sub>)

Bu okulda olmaktan son derece memnunum. Başka bir okulda olmak çalışmak istemiyorum. (Ö<sub>59</sub>)

...Okul benim ikinci evim. (Ö<sub>112</sub>)

### **İçselleştirme Bağlılığı Alt Boyutuna Dair Bağlılık Düzeyini Azaltan Faktörler**

Çalışma grubunda yer alan öğretmenlere örgütsel bağlılık içselleştirme alt boyutu ile ilgili gerekli açıklama yapılmış ve içselleştirme alt boyutunu etkileyen faktörlerin ne olabileceği sorulmuştur. Öğretmenlerin görüşlerine ilişkin cevaplar araştırma amacı doğrultusunda gruplandırılmış ve içselleştirme alt boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık düzeyini azaltan faktörler Tablo 24'te sunulmuştur

Tablo 24

#### *İçselleştirme Alt Boyutuna İlişkin İfade Edilen Bağlılık Düzeyini Azaltan Faktörler*

Faktörler	n	Katılımcı
Gelişim imkânının olmaması	25	Ö <sub>4</sub> , Ö <sub>13</sub> , Ö <sub>46</sub> , Ö <sub>57</sub> , Ö <sub>58</sub> , Ö <sub>65</sub> , Ö <sub>76</sub> , Ö <sub>81</sub> , Ö <sub>83</sub> , Ö <sub>93</sub> , Ö <sub>99</sub> , Ö <sub>101</sub> , Ö <sub>102</sub> , Ö <sub>112</sub> , Ö <sub>119</sub> , Ö <sub>122</sub> , Ö <sub>123</sub> , Ö <sub>132</sub> , Ö <sub>134</sub> , Ö <sub>143</sub> , Ö <sub>147</sub> , Ö <sub>148</sub> , Ö <sub>152</sub> , Ö <sub>156</sub> , Ö <sub>165</sub>
Okul düzeni için istenenleri yapma	4	Ö <sub>24</sub> , Ö <sub>41</sub> , Ö <sub>92</sub> , Ö <sub>93</sub>
İdarenin okula karşı sorumsuzluk	1	Ö <sub>15</sub>
Başarının farklı tanımlanması	1	Ö <sub>90</sub>
Veli eleştirisi	1	Ö <sub>56</sub>
Toplam	32	

Tablo 24'e bakıldığında öğretmenlerin örgütsel bağlılık içselleştirme alt boyutunu azaltan faktörlere ilişkin çeşitli görüşleri ifade ettikleri görülmektedir. Katılımcıların tamamına yakını (n=25) öğretmenlerin kendilerini geliştirme imkânının olmamasını içselleştirme alt

boyutunu olumsuz etkilediğini ifade ederlerken, katılımcıların bir kısmı (n=4) okul düzeni için istenenleri koşulsuz yapma durumuna değinmiştir

Verilen cevaplara ilişkin özel ve önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmektedir.

Okul idarecilerinin yönetim başarısı göstermemesi, tarafsızlık ve liderlik özelliklerinin olmaması okulu içselleştirmemi engelliyor. (Ö<sub>15</sub>)

...İnsan bir şeyleri değiştiremediği zaman bencilleşiyor sanırım. (Ö<sub>93</sub>)

Milli Eğitim Kanunundaki 'eğitim' kavramı ile okullarda uygulanan eğitim kavramı tamamen birbirinden farklıdır. Bu yüzden başarının ne olduğu da tartışma konusudur. Okul idaresi ve diğer amirlerin beklediği başarı ile benim düşündüğüm başarı arasında fark var. (Ö<sub>90</sub>)



## BÖLÜM 5

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın sonuçlarına ve önerilere yer verilmektedir.

#### Tartışma

Araştırmanın birinci alt problemi; “İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık (uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı, içselleştirme bağlılığı) düzeyi nedir? Şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme ilişkin bulgular incelendiğinde öğretmenlerin örgütteki içselleştirme bağlılıkları, uyum ve özdeşleşme bağlılığına kıyasla daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir. Çakır’ın (2007) araştırmasına göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin tüm alt boyutlarında öğretmenlerin arasında anlamlı bir fark saptanamamıştır. Dönmez’in (2015) araştırmasına göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ortalaması içselleştirme boyutunda diğer alt boyutlara göre yüksek çıkmıştır. Bu kapsamda araştırma bulgularımız Dönmez (2015) tarafında yapılan araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Araştırmanın ikinci alt problemi; Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları (uyum, özdeşleşme ve içselleştirme) bazı değişkenlere göre farklılık göstermekte midir? Şeklinde düzenlenmişti. Bu alt probleme ilişkin bulgular incelendiğinde; cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma ortaya çıkmamıştır. Bu durum kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılığın bu alt boyutları için benzer algılara sahip oldukları şeklinde açıklanabilir. Durna ve Eren (2005) tarafından eğitim ve sağlık alanında işgörenlerin örgütsel bağlılıklarıyla ilgili araştırmasında, cinsiyet ile duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtmiştir. Keman’ın (2012) çalışmasında, çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bu kapsamda araştırma bulgularımız bu çalışmalarla paralellik göstermektedir. Ancak, Türker’in (2010) sağlık çalışanları arasında yaptığı araştırmasında da erkeklerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin, kadınların örgütsel bağlılık algı düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgu erkek sağlık çalışanlarının kadın sağlık çalışanlarına göre, örgütlerine daha fazla örgütsel bağlılık duyduklarını göstermektedir. Erkek çalışanlar için örgütsel



bağlılığın daha yüksek olması, Türk aile yapısı içerisinde kadınlarının ailelerine bağlılıkları nedeniyle, iş yeri ilişkilerinin ikincil planda olması ile açıklanabilir. Ayrıca ailesinin geçimini sağlamak erkekler için daha öncelikli bir görev olarak karşımıza çıkmaktadır. Güner'in (2015) araştırma bulgularına göre cinsiyetin örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile psiko-sosyal faktörlerden birisi olan kontrol odağı üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Erkek çalışanların kontrol odaklarının kadın çalışanlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Zeyrek (2008) ise, araştırmaya katılan erkek öğretmenlerin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve bağlılık toplam puanı ortalamaları bayan öğretmenlerden önemli ölçüde yüksek bulmuştur. Öztürk'ün (2013) araştırmasında cinsiyet ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmazken cinsiyet ile devamlılık bağlılığı alt boyutu arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmaktadır.

Bulgular incelendiğinde medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma ortaya çıkmamıştır. Öğretmenlerin medeni durumları, onların örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir belirleyicisi değildir. Güner (2015), öğretim elemanlarıyla yaptığı çalışmada evli olan öğretim elemanlarının duygusal bağlılık düzeylerinin, bekâr olan öğretim elemanlarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bozkurt ve Yurt (2013) ise akademik personeller ile yapmış oldukları araştırmada, evliler ile bekârların devam bağlılığı ile normatif bağlılık boyutlarında anlamlı farklılık göstermediğini; ancak duygusal bağlılık boyutunda anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Buna karşın örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında bir ilişki olmadığını gösteren araştırmalar da vardır (Güçlü, 2006, s. 111).

Bulgular incelendiğinde görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre ilkökulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin uyum bağlılığı alt boyutunda, ortaokulda görev yapan öğretmenlere göre daha düşük olduğu, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı alt boyutlarında ise ilkökulda veya ortaokulda görev yapma durumunun farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Günce (2013), branş değişkenlerine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında manidar bir farkın bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ancak Kurşunoğlu vd. (2010), sınıf öğretmenlerinin duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin branş öğretmenlerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bulgular incelendiğinde yaş değişkeni ile uyum bağlılığı ve özdeşleşme bağlılığı alt boyutlarında farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. İçselleştirme bağlılığı alt boyutu

arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmaktadır. En yüksek içselleştirme bağlılığı puan ortalamasına sahip öğretmenler, 41-50 yaş arasında olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu grup ile 21-30 yaş aralığı ve 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin içselleştirme bağlılığı puan ortalamaları farklılık göstermektedir. Demir (2013), Yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Durna ve Eren (2005), çalışanların yaşı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, Solmuş (2004), yaş ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu, Gündoğan (2009), 41 yaş ve üzerindeki çalışanların duygusal ve devam bağlılık düzeylerinin 18-40 yaş aralığındaki çalışanlardan daha yüksek olduğunu tespit etmişleridir.

Bulgular incelendiğinde çalışılan kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre uyum bağlılığı alt boyutunda farklılık göstermediği; ancak, içselleştirme bağlılığı ve özdeşleşme bağlılığı alt boyutlarında öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet süresine göre farklılık göstermektedir. Okulundaki hizmet süresi 6-10 yıl aralığında olan öğretmenlerin özdeşleşme puanları, okulundaki hizmet süresi 1-5 yıl aralığında olan öğretmenlerin özdeşleşme puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Okulundaki hizmet süresi 6-10 yıl ve 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin içselleştirme puanları, okulundaki hizmet süresi 1-5 yıl aralığında olan öğretmenlerin içselleştirme puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Budak'ın (2009) çalışmasında okulda çalışma süresi değişkenine göre aynı okulda 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip kadrolu öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının diğerlerinden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Bulgular incelendiğinde mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılığı uyum bağlılığı ve özdeşleşme bağlılığı alt boyutlarında farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Ancak, içselleştirme bağlılığı alt boyutunda meslekteki hizmet süresi 26 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin içselleştirme puanları, meslekteki hizmet süresi 1-5 yıl aralığında olan öğretmenlerin içselleştirme puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Yani, daha kıdemli, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının daha güçlü olduğu söylenebilir. Budak'ın (2009) çalışmasında da 21 yıl ve üzeri kadrolu çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının diğerlerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dönmez (2015), mesleki kıdem değişkeni ile uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma olduğunu tespit etmiştir. Bu üç boyuttaki farklılaşmalar mesleki kıdem arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinde artış olduğu yönündedir. Güner (2007), ise sağlık personelinin kıdeminin arttıkça örgütsel bağlılığı azaldığı sonucuna varmıştır. Bunun nedeni, cazip iş alternatiflerini değerlendirme veya emekli olup işi bırakma düşüncesi

olabilmektedir. Ancak, Öztürk'ün (2013) araştırmasında, mesleki deneyim süresi ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunmamaktadır. Bunun sebebi ise, sağlık hizmetlerinde çalışan personelin, verilen hizmetin hassasiyeti sebebiyle uzun yıllar sürekli eğitim alması ve bu durumun da sağlık çalışanını aktif tutması olarak açıklanabilir. Demir (2013), okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri onların yöneticilikteki kıdemlerine göre, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarında farklılık göstermediğini, ancak, duygusal bağlılık alt boyutunda yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri onların kıdemlerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Bulgular incelendiğinde eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma ortaya çıkmamıştır. Öğretmenlerin ön lisans, lisans veya yüksek lisans eğitim derecesine sahip olmalarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkisi olmadığını göstermektedir. Benzer şekilde Cevahiroğlu (2012), branş öğretmenlerin eğitim durumlarına göre okullarına ilişkin örgütsel bağlılık tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Özbakır (2015), MEB uzman yardımcılarının eğitim durumları örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir yordayıcısı olmadığını tespit etmiştir. Ancak, Topaloğlu'nun (2010) araştırmasında ise eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve eğitim durumu arttıkça örgütsel bağlılığın düştüğü görülmüştür.

Araştırmanın üçüncü alt problemi; Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini artıran etkenlere yönelik sonuçlar incelendiğinde; katılımcıların görüşlerinde en çok vurgulanan kavramlar “çalışma ortamı ve çalışma arkadaşları”, “iletişim ve mutluluk”, “öğrenci başarısı”, “çalışmaların takdir görmesi”, “idarenin öğretmen görüşlerine önem vermesi”, “ders ve kurs saatlerinin eşit dağıtılması” ve “okulun eve yakınlığı” olurken, en az vurgulanan kavramlar, “yönetmelik”, “etkinliklerde görev alma”, “yaşanan coğrafi bölge ve toplumsal değerler” ve “okula getirilen yenilikler” olmuştur. Örgütsel bağlılık düzeyini azaltan etkenler incelendiğinde; en çok ifade edilen faktör “ gelişim imkanının olmayışı” olurken, “ders programının uygun hazırlanmaması” ve “ okulun başarısızlığı” da ön plana çıkmıştır.

## **Sonuç**

Araştırmanın sonucunda ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin orta düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiği görülmüştür. Orta düzeyde örgütsel bağlılık kapsamında çalışanlar örgütün değerleri ile kendi kişisel değerleri arasında denge kurma aşamasındadır. Bu süreçte yaşanabilecek kararsızlıklar çalışanın açısından performans kaybına, kurum

açısından ise verimsizliğe dönüşebilecektir. Ancak işgörenin denge kurma aşamasında olduğundan kurumda kalma süresinin artacağı söylenebilir.

Örgütsel bağlılık içselleştirme alt boyutu, uyum ve özdeşleşme alt boyutuna kıyasla daha yüksek gerçekleştiği görülmüştür. Bu bağlamda içselleştirme bağlılığı yüksek olan işgörenler örgütsel ve bireysel değerler bakımından birbiriyle oldukça uyumludur. Bu sayede işgören örgütünde olmaktan mutludur ve istekle örgütle olan birlikteliğini sürdürmektedir. Bu doğrultuda öğretmenlerin okulunda istekle kalması, daha fazla çaba sarf ederek fedakârlık göstermesi ve içten gelerek daha çok bağlılık geliştirmesi beklenmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutları (uyum, özdeşleşme ve içselleştirme) cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Ancak uyum alt boyutunda ortaokulda görev yapan öğretmenlerin bağlılık düzeyi ilkokulda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu, içselleştirme alt boyutunda 41-50 yaş aralığında olan öğretmenlerin 21-30 yaş ve 31-40 yaş aralığında olan öğretmenlere göre daha yüksek bağlılık düzeyine sahip olduğu, içselleştirme alt boyutunda meslekteki hizmet süresi 26 yıl ve üstü olan öğretmenlerin 1-5 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu, özdeşleşme alt boyutunda çalıştıkları okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl olan öğretmenlerin hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretmenlere göre bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu, içselleştirme alt boyutunda çalıştıkları okuldaki hizmet süresi 6-10 yıl ve 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin okuldaki hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin bağlılık düzeylerinden anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür.

Nitel bölüm verileri incelendiğinde; öğretmenlerin büyük bir kısmı uyum bağlılığı düzeyini artıran faktör olarak ders ve kurs saati sayılarının eşit dağıtılması, azaltan faktör olarak ders programının boş derslere uygun olarak hazırlanmaması olarak ifade etmişlerdir. Bunların dışında; nöbet günlerinin azaltılması, eve yakınlık ve uzaklık, sınıf dağıtımları, etkinliklerde görev alma, öğrencilerden eğitim anlamında dönüt alabilme, yönetmelik, norm fazlası olma durumu, görev alanı dışında iş verilmesi, tayin zorunluluğu, kalabalık sınıf mevcutları olarak başka faktörler de ifade edilmiştir.

Özdeşleşme alt boyutunu artıran faktörlere ilişkin öğretmenlerin büyük çoğunluğu çalışma arkadaşları ve çalışma ortamının etkili olduğunu belirtirken, azaltan etken olarak öğretmenler arası gruplaşmalar ve dedikoduya dikkat çekmişlerdir. Özdeşleşme alt boyutunda bu faktörlerin dışında; karara katılma, öğrenci başarısı, okul-veli işbirliği,

öğretmen sayısının az olması, cinsiyet ayrımı, sosyal etkinlikler, öğrencilerle iyi iletişim, okulun fiziki yapısı, yöneticilerin adil ve hoşgörülü davranması, yönetici değişikliği gibi birtakım etkenlerde ifade edilmiştir.

İçselleştirme alt boyutunu artıran faktörlere ilişkin öğretmenlerin büyük çoğunluğu fedakârlığın etkili olduğunu belirtirken, azaltan etken olarak da öğretmenlik mesleğinde gelişme ve ilerlemenin olmayışına dikkat çekmişlerdir. İçselleştirme alt boyutunda bu faktörlerin dışında; öğrenci sevgisi, okula getirilen yenilikler, veli eleştirisi, öğrenci kalitesi, gelişim imkânının olmaması gibi birtakım etkenlerde ifade edilmiştir.

## **Öneriler**

### **Uygulamaya Yönelik Öneriler**

Öğretmenlere yönelik yapılan bu araştırma bulgularına göre örgütsel bağlılık düzeyinin orta düzeyde olduğu; bununla birlikte uyum ve içselleştirme alt boyutlarının içselleştirme alt boyutlarına kıyasla daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda örgütsel bağlılık düzeylerini artırıcı çalışmalar yapılabilir. Okul idarecileri öğretmenler için okulu keyifli bir çalışma ortamına dönüştürmeli, destekleyici bir yönetim anlayışı geliştirmelidir. Bu anlamda okul idarecileri ve öğretmenler konu uzmanları dâhilinde hizmet içi eğitimlerle desteklenebilir.

Örgütsel bağlılığın son aşaması içselleştirme alt boyutudur. Bu boyuta dair örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek çıkması kurumlar ve MEB açısından oldukça olumludur. Ancak içselleştirme bağlılığı yüksek çıkan öğretmen grubu mesleki kıdem açısından bu mesleğe yıllarını vermiş, yaş ortalaması yüksek olan gruptur. Bu anlamda göreve yeni başlayan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini artıracak bir takım çalışmalara ihtiyaç olduğu, öğretmenlik mesleğinin kişinin kendisini geliştirmesine imkân sağlayacak ve teşvik edecek şekilde yeniden düzenlemesi gerektiği düşünülmektedir. Kıdemi az olan ve kıdemi çok olan öğretmenler arasındaki işbirliği ve görüş alışverişi artırılabilir. Deneyimli öğretmenlerin okullarında yeni çalışmaya başlamış genç öğretmenlere yardımcı olabilmesi için düzenlemeler yapılabilir.

Örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması adına okul idarecilerinin; yönetim alanında belli eğitimler almış, mevzuata hâkim, insan ilişkileri kuvvetli, sağduyulu, aktif ve girişken kişilerden seçilmesine daha fazla özen gösterilebilir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nca, sık sık değiştirilmeyen kalıcı bir eğitim sistemi ve eğitim politikası belirlenebilir.

### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

Araştırma, özel okullar ile devlet okullarında çalışan öğretmenlerle gerçekteştirilerek, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler karşılaştırılabilir. Araştırma farklı illerde yapılarak öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörler arasında bölgesel farklılıkların olup olmadığı araştırılabilir.

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı memurlar ile farklı bakanlıklara bağlı memurların, örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörler karşılaştırılabilir. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak yurt içinde ve yurt dışında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörler karşılaştırılabilir.

Okullarda öğretmenlerin yanı sıra yöneticilerin de örgütsel bağlılık düzeyi belirlenebilir ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarıyla yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının birbirini ne derecede etkilediğine dair araştırmalar yapılabilir. Nitel araştırma bölümü benzer şekilde okul yöneticilerine de uygulanabilir. Örgütsel bağlılık kavramının incelendiği ve bu araştırmadaki yöntemin dışında farklı bir metodun kullanıldığı çalışmaların yapılması, farklı bulguların elde edilmesine yardımcı olabilir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırmanın yolları üzerinde araştırma yapılabilir.

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmaların genellikle devam, normatif ve duygusal bağlılığı alt boyutları ile ele alındığı görölmüştür. Bu çalışmada ki gibi uyum, içselleştirme ve özdeşleşme bağlılığı alt boyutları ele alınarak örgütsel bağlılığı bu açılardan inceleyen daha çok çalışma yapılırsa alan yazına farklı sonuçlar içeren araştırmalarda kazandırılabilir.

## KAYNAKLAR

- Acar, G. (2006). *Aile şirketlerinde örgüte bağlılık: Eskişehir' de bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Açıkalın, C. (2011). İçsel ve dışsal doyumun örgütsel bağlılığa etkisi: Eskişehir üretim sektörü örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(4), 237-254.
- Adair, J. (2004). *Etkili liderlik*. İstanbul: Babıali Kültür.
- Agun, H. (2011). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alamur, B. (2005). *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi; Anadolu Üniversitesi IIBF' de bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Alaş, B. (2012). *Rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Allen, N.J & Meyer, J.P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*.63(24), 1- 18.
- Arı, G. S. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?. *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(24), 17-36.
- Atalay, İ. (2010). Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve kamu sektöründen bir örnek. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atay, S. (2006). Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Atila, A. B. (2012). *Meslek liseleri ve mesleki eğitim merkezlerinde görev yapan kültür dersi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Eğitim bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.

- Aydınlı, H.D. (2005). İşdoyumunu etkileyen değişkenler ve bir uygulama. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*,149(7), 62-84.
- Aykaç, A. (2010). *İş doyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakır, A. A. (2013). *Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Ankara: PegemA.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış*. Ankara: Kadioğlu.
- Bayır, T. (2009). *Değişim sürecinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin incelenmesi ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociolog*, 66, 32-40.
- Blau, G. J. & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *The Academy of Management Review*, 12(2), 288- 300.
- Bogler, R. & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*. 20(1), 277–289.
- Bozacı, A. (2012). Okullarda insan kaynağının yönetimi. S. Özdemir (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi* içinde (s. 161- 196). Ankara: PegemA.
- Bozkurt, Ö. & Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 11(22), 121-139.



- Budak, T. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ( kocaeli ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel bağlılık ve kamu kuruluşlarına yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K. E., Akgün, E. Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir’de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Celep, C. (1996). *Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı*. Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Edirne.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı.
- Cevahiroğlu, E. (2012). *İlköğretim Branş Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Chughtai, A. A. & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani University teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64.
- Çakar, N. D. & Ceylan, A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52-66.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer yönetimi tanımlar kavramlar ilkeler*. Ankara: Gazi.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi: Bir alan araştırması*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çırpan, H. (1999). Lider mi? Yönetici mi? *Aktive Bankacılık ve Finans Dergisi*, 7(24), 1-5.
- Çöl, G. (2004). İnsan kaynakları örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2), 58.
- Demir, B. (2013). *Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri (İzmir ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış*, 2(2), 71-78.
- Doğan S. & Kılıç S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 43.
- Doğan, S. & Kılıç, S. (2009). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Doğruöz, S.S.(2009). *Kadro lu ve sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Dönmez, N. (2015). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Emrahimi, A., Zinali, S. & Dodman, K. (2013). Explanation of component of emotional intelligence and organizational commitment: case study of managers and assistants of city public school in Piranshahr. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 2 (4), 192.
- Erdoğan, H. (2006). *Resmi - özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki İstanbul örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Ereş, F. (2004). *Milli eğitim bakanlığında kariyer yönetimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ergeneli, A. ve Arı, Sağlam, G. (2003). Psikolojik güçlendirme algısı ve bazı demografik değişkenlerin örgütsel bağlılığa etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 129-150.
- Ersoy, S. (2007). *Kariyer geliştirme programlarının örgütsel bağlılığa etkisi: tekstil sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Fischler, S., A. (1992). *Mixed Methods*. Nova Southeastern University, school of education, united states, [http://www.fischlerschool.nova.edu/resources/uploads/app/35/files/arc\\_doc/mixed\\_methods.pdf](http://www.fischlerschool.nova.edu/resources/uploads/app/35/files/arc_doc/mixed_methods.pdf) (erişim 12.11.2016)
- Göç, K. (2012). *Örgütlerde bilgi ve bilgi paylaşımında örgütsel bağlılığın rolü üzerine bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Güçel, C. (2013). Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi örgütsel adaletin aracılık rolü: imalat işletmelerine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 5(2), 173-190.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 44-45.
- Gül, H. & Oktay, E. (2005). Demografik değişkenlerin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkla ilişkileri üzerine bir araştırma. *İktisat İşletme ve Finans*, 20 (229), 65-83.
- Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 73-83.
- Günce, S. (2013). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Şanlıurfa.

- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık Türkiye Cumhuriyet merkez bankası uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güner, A. R. (2007). *Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İŖe Bağlılık ve İŖ Tatmini Arasındaki İliŖkilerin Modellenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Güner, A. G. (2015). *Öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin değerlendirilmesi (Giresun Üniversitesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Gürbüz, S. (2006), Örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), 48-75.
- Gürbüz, R. (2012). *Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Gürkan, G. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi' nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Gözen, D. E. (2007). *İŖ tatmini ve örgütsel bağlılık sigorta Ŗirketleri üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S. (2002). *Davranış bilimleri*, Ankara: Nobel.
- Hüseyinklioğlu, B. (2010). *Bireysel değerler ve örgütsel bağlılık düzeyi ilişkisi: Asker hastanesi çalışanları üzerinde bir inceleme*. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, Adana.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel bağlılık: hizmet sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnce M. & Gül H., (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma, örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi.
- İnce, M. & Gül, H. (2005). *Örgütsel bağlılık yönetiminde yeni bir paradigma*. İstanbul: Çizgi.

- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(15), 13- 22.
- İşcan, Ö. F. & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: Tekışık.
- Karahan, B. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgütsel adanmışlık “Karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkileri ve bir araştırma*. Tezsiz Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel.
- Kaya, N., & Selçuk, S., (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 179.
- Keleş, H. & Çelik, N. (2006). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İBBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, 243-263.
- Keman, G. (2012). *Psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığa olan etkisi: Tekstil sektöründe bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim bilimleri Üniversitesi, Ankara.
- Kitapçı, H., (2006). THY’de karar almaya katılımın ve örgütsel bağlılığın kişisel performansa etkisi, *Bilig*, s. 39.
- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1), 117-139.
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211
- Kök, S. B. & Halis, M. (2007). *Kariyer yönetimi*. Ankara: Orion.

- Kurşunoğlu, A., Bakay, E. & Tanrıoğen, A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 101-115.
- Küçük, M. (2012). “Kariyer yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerindeki etkinin incelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Kümbetoğlu, B. (2005). *Sosyoloji ve antropolojide niteliksel yöntem ve araştırma*. İstanbul: Bağlam.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Meyer, J. P. & Allen N. J., (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(4), 64-89.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages*. New York: Academic Pres.
- Omidifar, R. (2013). Leadership style, organizational commitment and job satisfaction: A case study on high school principals in Tehran, Iran. *American Journal of Humanities and Social Sciences*, 1, (4), 263-267.
- Özbakır, R. (2015). *Milli eğitim bakanlığı merkez teşkilatında görev yapan milli eğitim uzman yardımcılarının örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özden, Y. (1997). Öğretmenlerde okula adanmışlık: Yönetici davranışları ile ilişkili mi? *Milli Eğitim Dergisi*, 135(3). 35-41.
- Özkaya O., Meltem, G., Deveci K., & Kara, E.(2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*,13(2), 24-63.
- Özsoy, A. S., Şafak, E., & Bayık, A. (2004). Bir yüksekokul çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 13-19.

- Öztürk, M. (2013). *Örgütsel bağlılık ve sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri: Kırklareli örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 54-62.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı*. Ankara: Detay
- Sarıkaya, E. (2011). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ve performans arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Scholl, W.R. (2008). *What is organizational commitment?*. <http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Commitment.htm> sayfasından erişilmiştir.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.
- Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişiler arası ilişkiler*. İstanbul, Beta.
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: Özel bir hizmet işletmesinde araştırma*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sönmez, V. ve Alacapınar, G. F. (2011). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı.
- Şahin, N. (2007). *Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, M.Ş., Akgemici, Ş. ve Çelik, T. (2004). *Davranış bilimine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Adım.
- Tekin, A. (2002). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve bir karşılaştırma (Türkiye - Pakistan) örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin adalet ve etik alguları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Tutar, H. (2007). Erzurum’ da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12(3), 97-120.
- Türk Dil Kurumu. (2016). *Büyük Türkçe Sözlük*. 20 Kasım 2016 tarihinde [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58413482a404f9.03014904](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58413482a404f9.03014904) sayfasından erişilmiştir.
- Türker, E. (2010). *Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Uğurlu, C. T. (2013). Öğretmenlerin ilköğretimin amaçlarının gerçekleştirilme düzeyine ilişkin görüşleri. *Elementary Education Online*, 12(1), 132-147.
- Uslu, A. (2012), *Örgütsel bağlılık geçici ve daimi işçilerin örgütsel bağlılık alguları üzerinde bir araştırma ve Muş şeker fabrikasında bir alan çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(8), 78-96.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Ankara: Barış Platin.
- Ülker, G. (2007). Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve örgütte kalma niyeti arasındaki ilişki: bunların bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(14), 227-248.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kurumlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wastı, A. (2000). *Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bakış*. İstanbul: Türk Psikologları Derneği Yayınları.
- Yağcı, E. (2003, Mayıs). *Türkiye’de öğretmenlerin hizmet içi eğitimi uygulamaları, sorunlar ve öneriler*. Eğitimde Yansımalar VII. Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Ulusal Sempozyumunda sunulmuş bildiri, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.



- Yalçın, Y. N. (2013). *Psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yıldız, G., Akbolat M. & Işık O. (2013). Psikolojik taciz ve örgütsel bağlılık: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6).
- Zeyrek, A. O. (2008). *Milli eğitim bakanlığı 2005 öğretmenlik kariyer basamakları yükselme sınavında öğretmenlerin başarı durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

## EKLER

### Ek 1. Araştırmada Kullanılan Soru Formu

Sayın Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörleri belirlemektir. Araştırma sonuçları bilimsel amaçlı olarak kullanılacağından, lütfen adınızı ve soyadınızı yazmayınız. Araştırmada üç bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde örgütsel bağlılık ölçeği, üçüncü bölümde ise görüşlerinizi ifade edeceğiniz nitel bölüm bulunmaktadır. Lütfen her soruyu dikkatlice okuyunuz. Size uygun olan seçeneğe (x) işareti koyunuz. Sorulara vereceğiniz içten, samimi ve doğru cevaplar, araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Lütfen hiçbir soruyu atlamadan cevaplayınız. Yapacağınız yardımlar için teşekkür eder, saygılar sunarız.

**Elif ÇAVUNDURLUOĞLU**

Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi  
Eğitim Yönetimi Teftişi Plânlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı  
[cavundurluoglu\\_elf@hotmail.com](mailto:cavundurluoglu_elf@hotmail.com)

### BÖLÜM I: KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyet	1.( ) Kadın	2.( ) Erkek		
Yaşınız	.....			
Medeni Durumunuz	1.( )Bekar	2.( )Evli	3.( ) Boşanmış	
Branşınız	.....			
Görev Yaptığınız Eğitim Kademesi	1.( )İlkokul	2.( )Ortaokul		
Okulunuzdaki Hizmet Süreniz (yıl)	.....			
Meslekteki Toplam Hizmet Süreniz (yıl)	.....			
Mezuniyet Dereceniz	1.( )Önlisans	2.( )Lisans	3.( )Yüksek Lisans	4.( )Doktora
Yönetici iseniz Göreviniz	1.( )Okul Müdürü	2.( )Müdür Yardımcısı		

## BÖLÜM II

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Aşağıda okulunuza ilişkin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, düşüncenize en uygun olan seçeneğin, önündeki ilgili seçeneği ( x ) koyunuz.

	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzey Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tam katılıyorum
1. Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
2. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
3. Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
4. Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
5. Bu okula uyum sağlamakta güçlük çekiyorum	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
6. Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
7. Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
8. .Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
9. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
10. Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
11. Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
12. Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
13. .Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
14. Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
15. Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
16. Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
17. Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
18. Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
19. Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
20. Okulumla karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
21. .Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
22. Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
23. Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
24. Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
25. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
26. Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
27. Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )

### BÖLÜM III

AÇIKLAMA 1: **Uyum Bağlılığı:** Uyuma dayalı bağlılıkta öğretmen, okul içinde kendisine yönelik etkileri, normları ve emirleri belirli çıkarlar karşılığında kabul ederek, okula karşı uyum ve sadakat davranışı göstermektedir. Bu bağlılıkta öğretmenin okul ile ilişkisi tam olarak bir çıkar ilişkisidir. Sadakat ve bağlılık, çıkarlar gerçekleştiği müddetçe devam eder.

Okulunuza dair uyum bağlılığınızı etkileyen faktörleri en az 1 örnek olay ile açıklayınız

.....  
.....  
.....  
.....

AÇIKLAMA 2: **Özdeşleşme Bağlılığı:** Özdeşleşme boyutunda öğretmen, çalıştığı okulla bir kişilik bütünleşmesi içine girmektedir. Bu okulda bulunduğu için mutludur. Öğretmen bu okulda yer almakla imtiyazlı biri olduğunu, okulunun kendine her tür imkânı sağladığını düşünür ve okuluna karşı minnettarlık duygusu taşır.

Okulunuza dair özdeşleşme bağlılığınızı etkileyen faktörleri en az 1 örnek olay ile açıklayınız.

.....  
.....  
.....  
.....

AÇIKLAMA 3: **İçselleştirme Bağlılığı:** Öğretmenin beklenti, amaç ve değerlerinin okulunun beklenti, amaç ve değerleriyle tamamen bütünleşmesidir. Öğretmen, okul içinde beklenilenden öte bir çaba harcayarak okulunun geleceği ile ilgili kaygılara sahip olur. Öğretmen, okula karşı yapılmış eleştirileri kendine yapılmış, okulun problemlerini de kendi problemleri olarak algılar.

Okulunuza dair içselleştirme bağlılığınızı etkileyen faktörleri en az 1 örnek olay ile açıklayınız.

.....  
.....  
.....  
.....

## Ek 2. Adana İl Milli eğitim Müdürlüğünde Alınan Uygulama İzin Yazısı



T.C.  
ADANA VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 98258552-605-E.9112945  
Konu: Tez Çalışması (Elif ÇAVUNDURLUOĞLU)

11.09.2015

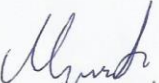
GAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü)

- İlgi: a) Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarihli ve 3616 sayılı 2012/13 nolu genelgesi.  
b) 24/08/2015 tarihli ve 80287700-302.08.01/3534 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetim ve Denetim Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Elif ÇAVUNDURLUOĞLU'nun "*İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Faktörler*" adlı tez çalışması İlimiz "İl Araştırma Değerlendirme Komisyonu" tarafından 08/09/2015 tarihinde incelenmiş olup; seçilen örneklem grubu; 222 sayılı İlköğretim ve eğitim kanunu ile bazı kanunlarda gerçekleştirilen değişiklikler ile 12 yıllık zorunlu eğitim (4+4+4 eğitim sistemi) gelmiştir. Bu nedenle İlköğretim okulları kaldırılmış ilkokul ve ortaokullara dönmüştür. Bu nedenle seçilen örneklem grubunun yeniden düzenlenmesi, kullanılan anket ile ilgili anket geliştiricilerden gerekli izinin alınması ve zaman planının düzenlenmesi ile ilgili veriler eksik bulunup, ilgi (a) genelgenin 3. Maddesinde "*Başvurularda araştırma önerisi ve veri toplama araçlarının tamamı idareye sunulur*" denildiğinden herhangi bir işlem yapılamamıştır. Belirtilen eksikliklerin giderilerek tekrar başvuru yapılması halinde tekrar değerlendirmeye alınacaktır. Bilgilerinizi rica ederim.

Mustafa YAYLACI  
Vali a.  
Müdür Yardımcısı

11 03 5

  
Murat ÖZDEMİR  
V.H.K.İ.

Adres : Döşeme Mahallesi Mücahitler Caddesi Yeni Valilik Binası 01130 Seyhan / Adana  
E-posta: arge01@meb.gov.tr  
Elektronik Ağ : http:adana.meb.gov.tr

Tel: (0 322) 458 83 71 - 1666  
Faks: (0 322) 458 83 92

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. http://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden. 483c-4b48-38d6-a2c8-b9ad kodu ile teyit edilebilir.



T.C.  
ADANA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 98258552-20-E.9830757  
Konu : Tez Çalışması (Elif ÇAVUNDURLUOĞLU)

05/10/2015

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Gazi Üniversitesi'nin 15/09/2015 tarihli ve 80287700-302.08.01/3787 sayılı yazısı.

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Elif ÇAVUNDURLUOĞLU'nun "*İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Faktörler*" adlı yüksek lisans tezi kapsamında Müdürlüğümüze bağlı Merkez İlçe İlkokul ve Ortaokullarda anket uygulanması ile ilgili ilgi yazı ekte sunulmuştur.

İlimiz "İl Araştırma Değerlendirme Komisyonu" nun 29/09/2015 tarihli "Uygundur" raporu doğrultusunda, Müdürlüğümüze bağlı Merkez İlçe İlkokul ve Ortaokullarda "*İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Faktörler*" adlı tez çalışmasını 2015/2016 Eğitim yılı 1. döneminde eğitim-öğretimi aksatılmasına mahal vermeden çalışmanın yapılması ayrıca yapılan çalışma sonucunda oluşturulacak raporun il ve ilçe millî eğitim müdürlüğüne gönderilmesi, Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Turan AKPINAR  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
05/10/2015

Cengiz HOROZOĞLU  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Elektronik Ağ : <http://adana.meb.gov.tr>  
E-posta: [arge01@meb.gov.tr](mailto:arge01@meb.gov.tr)  
Adres : Döşeme Mahallesi Mücahitler Caddesi Yeni Valilik Binası 01130 Seyhan / Adana

Tel: (0 322) 458 83 71 - 1666  
Faks: (0 322) 458 83 92

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 8cfd-9522-3253-853a-4c51 kodu ile teyit edilebilir.

### Ek 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzni



Sayın Elif Çavundurluoğlu,

Tarafımdan geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"ni referans göstermek suretiyle araştırmanız için kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Prof. Dr. Refik BALAY  
Ahi Evran Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Kırşehir

---

**Kimden:** "Elif Çavundurluoğlu" <cavundurluoglu\_elif@hotmail.com>

**Kime:** "refik balay" <refik.balay@ahievran.edu.tr>

**Gönderilenler:** 19 Ağustos Çarşamba 2015 13:37:18

**Konu:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Sayın Hocam Merhabalar,

Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü Yüksek Lisans öğrencisiyim. "İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörler" adlı tezim için geliştirmiş olduğunuz Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ni kullanmak için izninizi istiyorum.

Saygılarımla.....

Elif ÇAVUNDURLUOĞLU  
0545 854 94 54



#### Ek 4. Özgeçmiş

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	ÇAVUNDURLUOĞLU, Elif
Uyruğu	T.C
Doğum tarihi ve yeri	08/07/1988 - Şabanözü
Medeni hali	Evli
Telefon	05458549454
E-Posta	cavundurluoglu_elf@hotmail.com



Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet Yılı
Lise	Hasanoğlan Fatih Lisesi Elmadağ/ANKARA	2005
Üniversite	Abant İzzet Baysal Üniversitesi / İlköğretim Matematik Öğretmenliği	2009
Yüksek lisans	Gazi Üniversitesi / Eğitim Yönetimi ve Denetimi	-

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2010 - 2014	Zafer Türk Ortaokulu Mudurnu / Bolu	Matematik Öğretmeni
2014 - 2015	Sergentepe Ortaokulu Onikişubat / K.maraş	Matematik Öğretmeni
2014 -2015	Kiremithane Ortaokulu Yüreğir / Adana	Matematik Öğretmeni
2015 - ...	M. A. Gizer Ortaokulu Seyhan / Adana	Matematik Öğretmeni

### Yayınlar

Şahin, F ve Çavundurluoğlu, E. (2012, 24-26 Mayıs). Okul yapısal değişkenleri bağlamında öğretmenlerin okula bağlılıklarının incelenmesi. 21. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.