

**T.C.**  
**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI**  
**VE EKONOMİSİ ANABİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN POZİTİVİST VE KAOS YÖNETİM**  
**ANLAYIŞLARINI BENİMSEMELERİNİN KENDİLERİNİN VE**  
**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE ETKİLERİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ**

**Hazırlayan**  
**Mehmet Emin USTA**

**ELAZIĞ, 2013**

T.C.  
FIRAT ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ANABİLİM  
DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN POZİTİVİST VE KAOS YÖNETİM  
ANLAYIŞLARINI BENİMSEMELERİNİN KENDİLERİNİN VE  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE ETKİLERİ

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN  
Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ

HAZIRLAYAN  
Mehmet Emin USTA

Jürimiz. .... tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu doktora tezini oy birliği / oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri:

1. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ .....
2. Prof. Dr. Velhi ÇELİK.....
3. Doç. Dr. Burhan AKPINAR.....
4. Yrd. Doç. Dr. Ahmet KAYA.....
5. Doç. Dr. Refik BALAY .....

F. Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun.....  
tarih ve ..... sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

**ÖZET****Doktora Tezi****Okul Yöneticilerinin Pozitivist ve Kaos Yönetim Anlayışlarını  
Benimsemelerinin Kendilerinin ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine  
Etkileri****Mehmet Emin USTA****Fırat Üniversitesi****Eğitim Bilimleri Enstitüsü****Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı****2013; Sayfa: XVI + 246**

Bu araştırmanın genel amacı, okul yöneticilerinin pozitivist ve kaos yönetim anlayışlarını benimsemelerinin kendilerinin ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkilerini belirlemektir. Betimsel nitelikteki ilişkisel tarama modelinde olan bu araştırmanın çalışma evrenini, Şanlıurfa ilinde bulunan anaokulları, ilköğretim okulları ve ortaöğretim okullarında 2011–2012 Eğitim-Öğretim Yılında görev yapmakta olan yöneticiler ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, öğretmen ve yönetici evreninde tabakalama örneklemini oluşturmuştur. Bu doğrultuda öğretmen ve yöneticilere ulaşılmıştır. 1047 öğretmen ve yönetici tarafından doldurulan anketler geri dönmüş ve analize dâhil edilmiştir. Ölçme araçlarının uygulanması sonucunda elde edilen veriler SPSS for Windows paket programıyla analiz edilmiş ve bu analiz için frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, bağımsız örneklem t-testi (varyansların homojen olmadığı durumlarda Mann-Whitney U), tek yönlü varyans analizi (varyansların homojen olmadığı durumlarda Kruskal-Wallis) tek yönlü varyans analizinde farklılığın kaynağını bulmak amacıyla Tukey testine başvurulmuştur. İki değişken arasındaki ilişki için korelasyon, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisini saptamak için regresyon testleri kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve yönetim anlayışı algı düzeyleri ortalamaları,

örgütsel bağıllık boyutları içinde uyum düzeyinin düşük, içselleştirme düzeyinin yüksek çıktığı görülmüştür. Algılanan pozitivist yönetim anlayışı ortalaması ile algılanan kaotik yönetim anlayışı ortalaması araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerde birbirine oldukça yakın ve orta düzeyde çıkmıştır. Cinsiyet değişkenine göre erkek katılımcıların pozitivist ve kaotik yönetim puanları kadın katılımcılardan yüksek bulunmuştur. Erkek katılımcıların özdeşleşme ve içselleştirme bağıllık düzeyleri kadınların bağıllık düzeylerinden yüksek çıkmıştır.

Öğrenim durumu değişkenine göre önlisans mezunu katılımcıların pozitivist ve kaotik yönetim puanları hem lisans hem de lisanüstü mezunu katılımcı puanlarından yüksek bulunmuştur. Yine örgütsel bağıllığın özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında önlisans mezunu katılımcıların özdeşleşme puanları hem lisans hem de lisanüstü mezunu katılımcı puanlarından yüksek bulunmuştur. Mezun olunan fakülte değişkenine göre diğer fakülte mezunu katılımcıların pozitivist ve kaotik yönetim puanları, eğitim fakültesi ve fen-edebiyat fakültesi mezunlarından yüksek bulunmuştur. Yine diğer fakülte mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme ve içselleştirme puanları eğitim ve fen-edebiyat fakültesi mezunlarının puanlarından yüksek bulunmuştur.

Görev yapılan okul türü değişkenine göre ortaöğretimde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin örgütsel bağıllığın özdeşleşme boyutu puanları ilköğretim ve anaokullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin algılanan özdeşleşme puanlarından yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem değişkenine göre mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri süre olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist ve kaotik yönetim anlayışı puanları *yüksek düzeyde* bulunmuştur. Yine örgütsel bağıllığın özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların ortalamalarının diğer gruplardan *yüksek* olduğu görülmüştür.

Çalışılan okuldaki kıdem değişkenine göre örgütsel bağıllığın özdeşleşme boyutlarında mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların ortalamalarının diğer gruplardan *yüksek* olduğu yani mesleki kıdemi fazla olan katılımcıların özdeşleşme düzeyinin de fazla olduğu görülmüştür. Yöneticilikteki kıdem değişkenine göre örgütsel bağıllığın uyum boyutunda yöneticilikteki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan okul

yöneticilerinin algılanan uyum puanlarının diğer gruplardan düşük olduğu; örgütsel bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında yöneticilikteki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin algılanan puanlarının diğer gruplardan yüksek olduğu görülmüştür.

Pozitivist yönetim ve kaotik yönetim anlayışı ile uyum arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, her iki boyutta da puanlar arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Pozitivist yönetim ve kaotik yönetim anlayışı ile özdeşleşme ve içselleştirme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Uyuma dayalı bağlılık düzeyinin, pozitivist ve kaotik yönetim anlayışı algısı düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modelinde, kaotik yönetim anlayışının uyuma dayalı bağlılık düzeylerinde anlamlı yordayıcı olduğu, pozitivist yönetim anlayışının ise uyum puanında anlamlı bir yordayıcı olmadığı tespit edilmiştir. Özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılık düzeyinin pozitivist ve kaotik yönetim anlayışı algısı düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modelinde, hem pozitivist hem de kaotik yönetim anlayışının özdeşleşmeye dayalı bağlılık düzeylerinde anlamlı yordayıcı oldukları saptanmıştır. İçselleştirme düzeyinin pozitivist ve kaotik yönetim anlayışı algısı düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modelinde, kaotik ve pozitivist yönetim anlayışının içselleştirmeye dayalı bağlılık düzeylerinde anlamlı yordayıcı oldukları tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kaos yönetimi, pozitivist yönetim, örgütsel bağlılık

**ABSTRACT****Doctoral Thesis****The Effects of School Administrators' Positivist or Chaos Management Styles  
on Commitment Levels of Their Own and The Teachers****Mehmet Emin USTA****Firat University****The Institute of Education Sciences****The Department of Educational Administration, Supervision, Planning  
and Economics****2013; Pages : XVI + 246**

The general aim and objective of this study is to investigate the effects of chaotic and positivist. administrative understanding of school managers on the level of the organizational commitment of themselves and the teachers. The universe of this study which has a descriptive quality in a relational screening model was composed of school managers, teachers who worked in kindergartens, primary schools, secondary schools in 2011-2012 educational years in Şanlıurfa. The sampling used for the teachers and school managers was layering. Within this framework, teachers and school managers were contacted in order to apply questionnaires. Questionnaires were filled by 1047 teachers and administrators and then they were analyzed. After the application of calculational means and modes, data obtained were analyzed and interpreted by SPSS for Windows by the aid of such parameters as frequency, mean scores, arithmetic scores, standard deviation and t-test for independent sampling and Mann Whitney -U when the variances were not homogenous, unilateral variance analysis and Kruskal Wallis when variances were not homogenous, and Tukey test in order to find the source of difference in unilateral variance. Correlation test was used in order to find relation between two variables and regression test was used in order to find the effect of independent variables on the dependent variable. Based on the findings obtained from the study, the mean perception levels of school managers and teachers in terms of their organizational

commitment and administrative understanding were found to be lower in terms of their organizational commitment, and higher in terms of their internalization. The mean scores of perceived positivist administrative understanding and mean scores of chaotic administrative understanding among school managers and teachers were found to be moderate and similar to each other.

Based on gender variable, the positivist and chaotic administrative scores of males were found to be higher than those of the females and the identification, internalization compliance levels of males were higher than those of females. Based on the educational level, those participants in pre-major levels revealed higher scores than those in major or post major levels in terms of their positivist and chaotic administrative scores. These group of participants also revealed higher scores of internalization and identification of organizational commitment compared to majors and those in M.A level.

According to the kind of faculties from which the participants of our study graduated, the graduates of the other faculties revealed higher scores of positivist and chaotic administrative understanding than those participants graduated from education or science and literature faculty. Similarly the scores of perceived identification and internalization among those graduated from the other faculties were found to be higher than those of the people graduated from education and science and literature faculties. Based on the variable of the kinds of schools these participants worked, those working in secondary schools revealed higher scores of identification in within the context of organizational commitment than those working in kindergarten and primary schools.

Bases on the occupational seniority, those managers and teachers who worked more than 16 years revealed higher scores of perceived positivist and chaotic understanding. These groups of participants also revealed higher scores of identification and internalization than the other groups of seniority and experience. Among people who had more than 16 years of seniority and experience in their workplaces, the score of organizational commitment of these people in terms of identification were also found to be higher compared with the other groups of lower level of occupational experience or seniority, which suggested that identification within the context of organizational commitment increased in relation to seniority.

However in the administrative staffs, organizational compliance were vice-versa, which meant that more than 16 years of seniority or managerial experience contributed to the lower level of organizational commitment, whereas the identification and internalization scores of the group of managers were found to be higher than the other managerial seniority or experience.

There was a significantly negative correlation between positive and chaotic management understandings and compliance levels as a result of the correlation analysis conducted. However, there was a significantly positive correlation between positive, chaotic managerial understanding and identification as well as internalization.

In the regression analysis in order to test the effect of compliance upon positivist and chaotic managerial understanding, the effect was found to be significant upon chaotic understanding and insignificant upon positivist understanding of management, whereas the analysis revealed significantly positive effects upon both positive and chaotic managerial understanding based on identification. This effect was also found to be significant in terms of internalization based on the regression model within the context of organizational commitment.

**Key Words:** Chaos Management, Positivist Management, Organizational Commitment



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIV
ÖNSÖZ.....	XV
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XVI
<b>BİRİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>1</b>
1. Problem Durumu.....	1
2. Araştırmanın Amacı.....	3
3. Araştırmanın Önemi.....	4
4. Sayıtlılar.....	5
5. Sınırlılıklar.....	6
6. Tanımlar.....	6
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>8</b>
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>8</b>
2.1. Pozitivizm.....	8
2.1.1. Pozitivizmin kısa tarihi.....	10
2.1.2. Comte pozitivizmi.....	14
2.1.3. Pozitivist metodoloji ve bilim sınıflandırması.....	17
2.1.4. Pozitivist metodolojinin üç temel kavramı.....	21
2.1.5. Pozitivizme yönelik eleştiriler.....	22
2.1.5.1. Karl Popper.....	28
2.1.5.2. Thomas S. ....	28
2.1.5.3. Paul Feyerabend.....	29
2.1.6. Klasik yönetim kuramı: Pozitivist yönetim.....	30
2.1.7. Klasik/Pozitivist yönetim kuramının öncüleri.....	31
2.1.7.1. Frederick Winslow Taylor.....	31
2.1.7.2. Henri Fayol.....	34
2.1.7.3. Max Weber.....	36
2.1.8. Pozitivist yönetim anlayışında yönetimin işlevleri.....	41
2.1.9. Pozitivist yönetim anlayışında yönetici.....	49

2.1.10. Pozitivist yönetim anlayışında işgören.....	50
2.2. Modern Yönetim Yaklaşımları.....	51
2.2.1. Sistem Yaklaşımı.....	51
2.2.2. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı.....	52
2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	52
2.3. Post Modern Kuram: Kaos Kuramı.....	53
2.3.1. Kaos teorisi ve sosyal bilimler.....	58
2.3.2. Kaotik yönetim.....	59
2.3.3. Kendi kendini örgütleyen sistemler (KKÖ).....	72
2.3.4. Çatışma.....	77
2.2.4.1. Çatışma Yönetimi.....	77
2.2.4.2. Örgütsel Çatışma Türleri.....	78
2.2.4.3. Çatışmanın Kaynakları.....	80
2.2.4.4. Çatışmanın Aşamaları.....	81
2.2.4.5. Çatışmanın Çözümü.....	82
2.2.4.6. Çatışmanın Olası Sonuçları.....	80
2.2.5. Kriz.....	84
2.2.5.1. Krizlerin Çıkma Nedenleri.....	85
2.2.5.2. Kriz Yönetimi.....	88
2.2.6. Kaos ve Eleştirel Yönetim.....	90
2.3. Örgütsel Bağlılık.....	91
2.3.1. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlar.....	92
2.3.2. Örgütsel bağlılık düzeyi ve sonuçları.....	93
2.3.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel tutumlar.....	96
2.3.4. Örgütsel bağlılık boyutları.....	97
2.4. İlgili Araştırmalar.....	99
2.4.1. Türkiye’de yapılan araştırmalar.....	99
2.4.2. Yurtdışında yapılan araştırmalar.....	100
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>102</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>102</b>
3.1. Araştırmanın Modeli.....	102
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	102

3.3. Veri Toplama Araçları.....	104
3.4. Verilerin Toplanması.....	108
3.5. Verilerin Analizi.....	108
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>110</b>
<b>BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>110</b>
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>156</b>
<b>5.1. Sonuç ve Öneriler.....</b>	<b>156</b>
<b>5.2. Öneriler.....</b>	<b>167</b>
<b>5.3. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....</b>	<b>167</b>
<b>5.4. Araştırmacılar İçin Öneriler.....</b>	<b>168</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>169</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>183</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>247</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Klasik/Pozitivist Yönetim Paradigmasında Yönetimin İşlevlerinin Uygulanma Biçimi.....	48
<b>Tablo 2.</b> Kaotik ya da Postmodern Yönetim Anlayışında Yönetim İşlevlerinin Uygulanma Biçimi.....	65
<b>Tablo 3.</b> Beyin Fonksiyonları ve Sinir Ağlarına Geleneksel ve Sinerjetik Yaklaşımların Karşılaştırılması .....	75
<b>Tablo 4.</b> Örgütsel Kriz Kaynakları.....	85
<b>Tablo 5.</b> Araştırmanın Evren ve Örneklemine İlişkin Bilgiler .....	103
<b>Tablo 6.</b> Çalışma Evreni İçerisinde Yer Alan Yönetici/Öğretmen Sayısı.....	104
<b>Tablo 7.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	105
<b>Tablo 8.</b> Yönetim Anlayışları Ölçeği (Pozitivist ve Kaotik Yönetim) Faktör Analizi Sonuçları.....	106
<b>Tablo 9.</b> Yönetim Anlayışları Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	106
<b>Tablo 10.</b> Derecelendirmeli Ölçek Puan Aralıkları.....	107
<b>Tablo 11.</b> Örneklem Grubunun Göreve Göre Dağılımı.....	110
<b>Tablo 12.</b> Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı.....	110
<b>Tablo 13.</b> Örneklem Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	111
<b>Tablo 14.</b> Örneklem Grubunun Mezun Oldunan Fakülteye Göre Dağılımı.....	111
<b>Tablo 15.</b> Örneklem Grubunun Okul Türüne Göre Dağılımı.....	112
<b>Tablo 16.</b> Örneklem Grubunun Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı.....	112
<b>Tablo 17.</b> Örneklem Grubunun Çalışılan Okuldaki Kıdeme Göre Dağılımı.....	113

<b>Tablo 18.</b> Örneklemdaki Yöneticilerin Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	113
<b>Tablo 19.</b> Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayışı Algı Düzeyleri Ortalamaları.....	114
<b>Tablo 20.</b> Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayış Algı Düzeylerinin Görev Değişkenine Göre t Testi ve Mann Witney U Sonuçları.....	116
<b>Tablo 21.</b> Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayış Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi ve Mann Witney U Sonuçları .....	120
<b>Tablo 22.</b> Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayış Algı Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	125
<b>Tablo 23.</b> Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayış Algı Düzeylerinin Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Farklılaşması .....	129
<b>Tablo 24.</b> Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayış Algı Düzeylerinin Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşması.....	133
<b>Tablo 25.</b> Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayış Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması .....	136
<b>Tablo 26.</b> Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayış Algı Düzeylerinin Çalışılan Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması .....	141
<b>Tablo 27.</b> Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayışı Algı Düzeylerinin Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması .....	144
<b>Tablo 28.</b> Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayışları Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuçlar.....	147
<b>Tablo 29.</b> Uyuma Dayalı Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Pozitivist ve Kaotik Yönetim Anlayışlarından Etkilenme Durumuna İlişkin Regresyon Modeli.....	150
<b>Tablo 30.</b> Özdeşleşmeye Dayalı Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Pozitivist ve Kaotik Yönetim Anlayışlarından Etkilenme Durumuna İlişkin Regresyon Model..	152

**Tablo 31.** İçselleştirmeye Dayalı Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Pozitivist ve Kaotik Yönetim Anlayışlarından Etkilenme Durumuna İlişkin Regresyon Modeli.154

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

- Şekil 1.** Dalgalanmalı Düzen (İngesel Gösterim).....73
- Şekil 2.** Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayışı Algı Düzeylerinin Ortalamaları.....115
- Şekil 3.** Uyuma Dayalı Bağlılık Düzeyinin Pozitivist ve Kaotik Yönetim Anlayışı Algısı Düzeylerinden Etkilenme Durumuna İlişkin Regresyon Modeli .....151
- Şekil 4.** Özdeşleşmeye Dayalı Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Pozitivist ve Kaotik Anlayışlarından Etkilenme Durumuna İlişkin Regresyon Modeli.....153
- Şekil 5.** İçselleştirmeye Dayalı Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Pozitivist ve Kaotik Yönetim Anlayışlarından Etkilenme Durumuna İlişkin Regresyon Modeli.155

## ÖNSÖZ

Bilgi, günümüz dünyasında başdöndürücü bir hızla artma trendini koruyarak her geçen gün karşımıza yeni veriler çıkarmaktadır. Dünün doğruları, bugünün yanlışları; bugünün doğruları, yarının yanlışları halini alabilmektedir. Kuşkusuz yönetim, bu değişimden nasibini alan alanların başlıcalarından biridir. Yönetim felsefesine dair söylenenler yeni bulgu ve fikirlerin etkisiyle her geçen gün değişime uğramakta, dünün yönetim tarzı bugünün ihtiyacına cevap verememekte, günün problemlerini çözmede aciz kalmaktadır. Bu durum, beraberinde yeni arayışlar getirmektedir.

Ondokuzuncu yüzyıl bilim ve felsefe anlayışı olan pozitivist paradigma, günümüzü açıklamada oldukça yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle yeni arayışlara gereksinim duyulmaktadır. Bu yeni arayışların bir parçası olarak kaos teorisi, pozitif bilimlerdeki kimi değişikliklerin de etkisiyle günümüzde, giderek artan bir öneme sahip olmaktadır. Zira günümüzde, karmaşa, bilinemezlik ve belirsizlik her geçen gün giderek artmaktadır. Yaşanan vak'a ya da olguları etkileyen değişkenleri kestirme ve kontrol etme anlayışı, bu değişkenlerin giderek artması ve insan aklının imkânlarının sınırları nedeniyle giderek güçleşmektedir. İşte bu noktada kaos teorisi, günümüzü açıklamada ve anlamaya çalışmada yeni bir şeyler öneriyor izlenimi vermektedir.

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin pozitivist ve kaos yönetim anlayışlarını benimsemelerinin kendilerinin ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Yapılan bu araştırmanın, yöneticilerin yönetim algılarını, öğretmenlerin de yönetimden beklentilerini değiştirmede önemli bir boşluğu dolduracağı umulmaktadır.

Bu çalışmada, öncelikle sabrı ve yol göstericiliğiyle katkılarını esirgemeyen Danışman Hocam Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ'a; ayrıca her aşamada bana önemli katkılar sağlayan Doç. Dr. Refik BALAY'a teşekkürlerimi bir borç bilir, saygılarımı sunarım. Yine bu süreçte, kendilerinden esirgediğim ilgi ve zaman ile bana, doktora tezimi bitirme fırsatı ve yardımı veren ailemin tüm fertlerine sevgilerimi sunarım.

Mehmet Emin USTA

Elazığ – 2013



**KISALTMALAR LİSTESİ**

**Akt.:** Aktaran

**BSİO:** Birleştirilmiş Sınıflı İlköğretim Okulu

**KKÖ:** Kendi Kendini Örgütleyen Örgütler

**TKY:** Toplam Kalite Yönetimi

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayılıları, sınırlılıkları ve ilgili kavramları açıklanmaktadır.

#### 1. Problem Durumu

Bilim, felsefesi gereği durağanı red etmekte ve yeni arayışlara girmektedir. Bu yeni arayışlar kimi zaman beyhude sonuçlandığı gibi, kimi zaman hakikate dair basit ipucu yargılara, kimi zaman da hakikati açıklayıcı teori ya da kuramlara varabilmektedir. Bilimsel faaliyet sonucu ortaya konan yeni teori ya da kuramlar, ya içeriği ya da metodolojisi itibarıyla, başka alanlara uygulanarak benzer sonuçlar elde edilmeye çalışılmaktadır. Bilimin bu bağlamından, bilimin bir parçası olarak eğitim ve yönetim bilimleri de nasibini almaktadır.

Günümüz dünyasının yönetim anlayışı dünden farklı olarak basitlik, bilinebilirlik ve sadelikten, bilinemezlik, karmaşa ve kaosa doğru yol almaktadır. Dün genel sistemlerin iş yapısı içinde dikkate alınmayan küçük öge ya da miktarların, bugün büyük sistemleri bile değiştirici gücü olduğuna dair yargılara varılabilmektedir. Sistemler giderek karmaşıklaşmakta, tanımlamalar olgu ya da olayları açıklamada aciz kalmaktadır. Bu nedenle olgu ya da olaylar üzerinde yeniden düşünme ihtiyacı ortaya çıkmakta, kesinliklerin dili yerine, ihtimallerin dili ön plana çıkmaktadır. 19. yüzyıl düşünme paradigmasının bilime getirdiği katkılar kuşkusuz çok önemlidir. Çünkü kendinden önceki eklektik ve önemli ölçüde gözleme ve hislere dayanan bilim anlayışından, sistematik, determinist ve deneysel bilim anlayışına doğru önemli bir mesafe alınmasına katkı sağlamıştır. Ancak alınan bu mesafe, bilimsel yöntemin her şeye ve her alana uygulanabileceği, bilimin mutlak hakikate dair her şeyi söyleyebileceği, pozitif bilimler alanındaki gelişmelerin ve yöntemin sosyal bilimlere ve toplumsal hayata da uygulanabileceği gibi abartılı noktalara varmıştır. Bu abartılı sonucun bir ürünü olarak her alanda kestirilebilirlik, tanımlanabilirlik, kontrol edilebilirlik, hesaplanabilirlik ve bilinebilirlik gibi kavramlar ön plana çıkmıştır.

Yirminci yüzyılın ortalarından başlayarak 19. yüzyıl bilim anlayışına önemli eleştiriler yapılmaya başlanmıştır. Kuşkusuz bu eleştirilerde başı çekenler Feyerabend, Popper, Süruş, Capra ve Kuhn gibi düşünürler olmuştur. Bu eleştirilerin bir sonucu olarak hakikati ortaya koyucu Heisenberg Kanunu ve kaos düşüncesi gibi yeni paradigmlar gelişmiştir. Bunların en önemlilerinden biri kuşkusuz Brüksel Okulu düşünürlerinden olan Ilya Prigogine tarafından ortaya atılan Kaos Teorisi'dir. Prigogine'e göre bilim, mutlak kestirimlerde bulunamaz, mutlak yargılara varamaz; denetleyebildiği ve hesaplayabildiğinin yanında, denetleyemediği ve hesaplayamadığı bir alan hep vardı, hep var olacaktır. Bilimin ya da düşüncenin denetleyemediği ya da hesaplayamadığı bir alanın varlığı, olgu ya da olayların kontrol edilmesini güçleştirmekte, bu da hiç hesaplanamayan yeni olayların meydana gelebilmesi, planladığımız ya da önceden öngördüğümüz hakikatin bir anda ters yüz olabilmesi anlamına gelmektedir. Bu düşüncenin bir başka yönü de görülemeyen, hesaplanamayan veya dikkate alınmayan/alınamayan küçük etki ya da parçaların bir araya gelerek sistemin tümünü değiştirebilecek bir güce erişebileceği ihtimalidir. Bu durum, Çin'de kanat çırpın bir kelebek sürüsünün etkilerinin Amerika'da bir kasırgaya neden olması olarak özetlenebilir.

Okul, işgörenleri olan hiyerarşik bir sosyal organizasyondur. Okulun ast işgörenleri olan öğretmenlerin performansları, üst işgörenleri olan yöneticilerin tutumundan doğrudan etkilenmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin tutumları ve yönetim felsefeleri son derece önemli ve belirleyicidir. Yöneticilerin tutumlarının belirlediği örgütsel alanlardan biri de astların örgütsel bağlılık düzeyidir. Yönetici tutumlarının olumlu olduğu durumlarda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı gözlemlenmektedir.

Kaos teorisi ile pozitivist yönetim anlayışı, yönetime dair birbirinden farklı önermeler ileri sürmektedir. Yöneticilerin yönetim felsefeleri de birbirinden farklıdır. Farklı olan bu felsefeler işgören davranışları üzerinde farklı etkiler yaratmaktadır. Olumlu örgüt iklimini belirleyen örgütsel tutumlardan biri, işgörenlerin örgütlerine inancını, örgütsel değerlerini paylaşma durumunu içeren örgütsel bağlılık düzeyidir. Örgütsel bağlılık düzeyi yöneticilerin yönetim yaklaşımlarından doğrudan etkilenmektedir. Bu nedenle öğretmen ve yöneticilerin, okullarında sergilenen yönetim anlayışına dayalı olarak örgütsel bağlılık düzeyini

ortaya koyucu çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır. “Okul Yöneticilerinin Pozitivist ve Kaos Yönetim Anlayışlarını Benimsemelerinin Kendilerinin ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkileri” adlı bu çalışma, yukarıda belirtilen ihtiyacı gidermeye yönelik bir çalışmadır.

## 2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın genel amacı; Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı okullarda görev yapan *okul yöneticilerinin pozitivist ve kaos yönetim anlayışlarını benimsemelerinin kendilerinin ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkilerini* ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, okulöncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin yönetim anlayışlarının pozitivist ya da kaos kuramlarından hangisine yakın olduğu ortaya konmaya çalışılarak, okul yöneticilerinin yönetim anlayışlarının kendilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıda belirtilen alt sorulara cevap aranmıştır.

1. Araştırmaya katılanların algıları Pozitivist ya da Kaos yönetim Paradigmalarından hangisine yakındır?
2. Araştırmaya katılanların okullarına ilişkin örgütsel bağlılık düzeyleri nedir?
3. Araştırmaya katılanların Pozitivist ve Kaos yönetim algıları ile örgütsel bağlılık algıları,
  - a) Toplam hizmet sürelerine,
  - b) Görev yaptıkları okuldaki hizmet sürelerine,
  - c) Yöneticilerin yöneticilikteki hizmet sürelerine,
  - d) Okuldaki görevlerine,
  - e) Görev yaptıkları okul türüne,
  - f) Cinsiyetlerine,
  - g) Mezun oldukları yüksek öğretim kurumu türüne ve

- h) Öğrenim durumlarına göre anlamlı şekilde farklılık göstermekte midir?
4. Araştırmaya katılanların yönetim yaklaşımları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Araştırmaya katılanların yönetim yaklaşımları, onların örgütsel bağlılık düzeylerini ne ölçüde yordamaktadır?

### 3. Araştırmanın Önemi

Kaotik yönetim anlayışının ileri sürdüğü düşünceleri içeren önermelerden oluşturulmuş nicel araştırmalar hayli azdır. Bu alanda ülkemizde yapılmış çalışmalardan biri de Demirtaş (2006: 1) tarafından “Yönetim Kuram ve Yaklaşımları Eğitiminin İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Paradigmalarına Etkileri” adıyla yapılmış çalışmadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre öğretmenler sınıf yönetiminde, diğer yönetim anlayışlarıyla karşılaştırıldığında kaotik yönetim anlayışına daha mesafeli durmaktadırlar. Öğretmenlerin kaotik yönetim anlayışına mesafeli durmalarında, geleneksel tutumlara sahip olmaları, yasal düzenlemeler ya da kaotik yönetim anlayışı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları etkili olmuş olabilir. Bunun nedenlerinin incelenmesi, bilimsel verilerin ortaya konması ve öğretmenlerin yeni uygulamalara dair cesaretlendirilmesi önem arz etmektedir.

Günümüzün rekabetçi koşullarında, okullarda yapılan eğitimin niteliğine yani kaliteye yönelik arayışlar artarak devam etmektedir. Eğitimde niteliğin sadece okulların fiziki yapısına ya da eğitim materyallerine yatırım yapılması ile arttırılması mümkün değildir. En önemli yatırım insana ve insan ilişkilerine yapılan yatırımdır. Bu düşünce, insan kaynaklarının geliştirilmesi olarak sistematize edilmiştir. Öyleyse insan kaynaklarının birinci amacı, örgüt içindeki işgörenleri yetiştirmek ve kurumlarına bağlılığını arttırmaktır. Okullar için bu işgörenler öğretmen ve yöneticilerdir. Öğretmenlerin niteliği, örgütlerine sadakati ve iş tatmin düzeyi doğrudan yönetimin kendilerine ve kurumlarına olan tutumundan etkilenmektedir. Yönetici tutumlarını belirleyen temel kaynak, yönetim felsefesidir. Yöneticilerin

yönetim felsefesi, örgüt içi ilişkileri ve örgütsel tutumları birinci derecede etkileyici öneme sahiptir.

Örgütsel bağlılık, işgören verimliliğini etkileyen önemli örgütsel tutumlar arasında yer almaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi işgörenler arasında değişmektedir. Zira işgörenlerin her birinin çalıştığı örgüte yüklediği anlam ve örgütünden beklentileri farklıdır. Yine örgüt üst yönetiminin işgörenlerine yükledikleri anlam, onları ödüllendirme biçimleri ve sundukları imkânlar da farklıdır. Bu da farklı bağlılık düzeylerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca aynı işi yapan örgütlerde bile örgüt üst yönetiminin felsefesi farklılaşabilmektedir. Bu felsefe, işgörenlerin etkilendiği örgütsel pratikler ortaya çıkarmaktadır. Yani işgörenler, yönetimin her davranışını fark etmekte ve ondan etkilenmektedir.

Bu çalışma, yukarıda belirtilen gerekçeye uygun olarak örgüt üst yönetiminin yönetim felsefesini ortaya koymaya çalışarak, bu felsefenin hem yöneticilerin hem de okul işgörenleri olarak öğretmenlerin kendi örgütlerine bağlılık düzeyini ortaya koyucu bir öneme sahiptir. Okul yöneticilerinin pozitivist ve kaos yönetim anlayışlarını benimsemelerinin kendilerinin ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etkilerini araştıran bu çalışma neticesinde elde edilen verilerin, öğretmenlerin ve yöneticilerin bireysel performanslarının ve okulların verimliliğinin artırılması açılarından ne gibi sonuçlar doğuracağına ilişkin yapılacak tartışmalara katkı sağlayacağı umulmaktadır.

#### **4. Sayıtlar**

1. Veri toplama araçları, çalışmanın amacına ulaşmayı sağlayacak yeterli ve geçerli bilgileri yansıtıcı niteliktedir.
2. Ölçek yoluyla toplanan veriler, örneklem içinde bulunan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.

## 5. Sınırlılıklar

Araştırma, Şanlıurfa ilinde görev yapan okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarının yöneticileri ile bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

Araştırma, öğretmen ve okul yöneticilerinin örgütsel bağlılığa ilişkin düşünceleri ile okul yöneticilerin yönetim anlayışlarının kaos ya da pozitivist paradigmadan hangisine daha yakın olduğunu belirlemeye dönük hazırlanan ölçek maddeleri ile sınırlıdır.

## 6. Tanımlar

**Pozitivizm:** Bilginin gerçek kaynağının ampirik-deneyci bilimlerde olduğunu savunan bir felsefi yaklaşımdır (Frolov, 1997:389 ).

**Determinizm:** İliyet kanunu olarak da bilinen determinizm, bireyin etkisini göz ardı eden, olay ya da olguları sebeplerle izah eden, doğanın sistematik bir yapıya sahip olduğunu iddia eden ve doğanın bütün parçalarını bir makinenin parçaları gibi değerlendiren felsefi yaklaşımın adıdır (Bolay, 1987: 48).

**Pozitivist Yönetim:** Frederick Winslow Taylor (1856-1915) tarafından ortaya konan, yönetim bilimi literatüründe Verim Mühendisliği, Rasyonalizm, Taylorizm ya da Bilimsel Yönetim adıyla anılan klasik yönetim akımının adıdır (Kaya, 1999: 54).

**Kaos (chaos):** Karmaşıklık, önceden tahmin edilemeyen zor süreçler ve bunların etkilerini içeren bir olgudur (Styhre, 2001: 1-12).

**Kaotik Yönetim:** Postmodern bir yönetim kuramıdır. Kaotik yönetim, karmaşa teorisi ya da postmodern yönetim yaklaşımı olarak da bilinmektedir. Her şeyin kestirilebileceği, ölçülebileceği varsayımında olan pozitivist yönetim anlayışı (Klasik Yönetim Kuramı) ile modern yönetim yaklaşımlarına yönelik bir tepkidir (Çelik, 2008: 89).

**Kendi Kendini Örgütleyen Sistemler:** Kendi kendini örgütleyen (KKÖ) sistem anlamındaki “Self Organizing System” sözcüğü, ilk defa 1947 yılında W. R. Ashby tarafından “örgütün geçmiş yeteneklerini biriktirerek, kendi kendini geliştirme düzeyini “ tanımlamak amacıyla kullanılan bir kavramdır (Bushev, 1994: 7).

**Çatışma:** İki veya daha fazla kişi ya da grup arasında çıkan anlaşmazlık ya da uyumsuzluktur. Tarafların amaçları paylaşma konusunda farklılaşmasıdır (Howard, 2008: 6).

**Çatışma Yönetimi:** Örgütsel görevlere bağlı yetki ve sorumluluklardan ya da görülmekte olan işlerin fonksiyonlarından, algılamalardan, amaçlardan, iletişim, statü, çıkarlar, koşullar, denetim alanı, güç, kişilik ve yönetim tarzlarından kaynaklanan; farklılıkların teşhisi ve nedenlerinin araştırılmasını içeren; çözüm alternatiflerinin tespiti, uygulanması ve gelişmelerin takip edilmesine dayanan süreçtir (Akın, 2008: 16).

**Kriz:** Örgütü tehlikeye sokan, hedeflerine ulaşmasını riske eden, gerilim içeren ve derhal yönetilmesi gereken bir süreçtir. Kriz, örgütün en buhranlı dönemidir ve kayıpla sonuçlanma ihtimali yüksektir (Çalışkan Maya, 2011: 4).

**Kriz Yönetimi:** Organizasyonlarda iç veya dış nedenlere dayanan ve yöntem, uygulama ve insan faktörlerinden kaynaklanabilen sorunların tespiti ve çözümüne ilişkin planlar hazırlanması, uygulanması ve iyileştirme çalışmalarının yürütülmesidir (Akın, 2008: 16).

**Örgütsel Bağlılık:** İlgili İngilizce literatür tarandığında “Organizational Commitment” olarak kullanılan kavram, Türkçe literatürde “örgütsel bağlılık” ya da “örgütsel adanmışlık” olarak kullanılmaktadır. Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütün amaç ve çıkarlarını koruma isteği, örgüte yönelik sorumluluklarını yerine getirme düzeyi ve örgütte paylaşılan değerlerin benimsenme düzeyini ifade eden bir kavramdır (Balay, 2000:18).



## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde tez konusuyla ilgili literatür taranmış, pozitivist ve kaotik yönetim kuramı ile örgütsel bağlılığa ilişkin görüşler ortaya konmaya çalışılmıştır.

#### 2.1. Pozitivizm

Pozitivizm sözcüğü etimolojik olarak “pozitif” sözcüğünden türemiştir. Bu sözcük de Latince’de “ponere” ve “positus” sözcüklerinden kaynağını alan Fransızca “poser” ve “pose” sözcüklerinden türemiş ve kullanıldığı yere ve alana göre farklı anlamlar kazanmıştır. Sözelimi, pozitif sözcüğü “menfi” sözcüğünün zıddı olarak “müsbet” anlamında; matematikte artı (+) sembolü anlamında; ahlak’ta “olumlu davranış” anlamında; bilim sınıflandırmalarında “deterministik” bilimler anlamında kullanılmıştır (Korlaelçi, 1986: 11-12).

Pozitivizm, bilginin gerçek kaynağının ampirik-deneyci bilimlerde olduğunu savunan bir felsefi yaklaşımdır. Pozitivizm, geleneksel felsefenin temel tartışma konusu olan varlık, cevher, nedenler vb. kavramların soyut bir nitelik taşıdığını, deney yoluyla çözülemeyecek ya da doğrulanmayacak konular olduklarından bu konular üzerinde tartışmanın anlamsız olduğunu ileri sürmüştür. Bu yönüyle Alman idealist felsefesinin felsefedeki temel problemleri çözemeyişine bir tepki olarak doğmuştur. Ampirizmin felsefe haline getirilmesidir (Frolov, 1997, 389). Pozitivist epistemolojinin 3 temel varsayımı vardır. Bunlar (Kuş, 2009: 5):

1. Gerçek, duyularla bilinebilir.
2. Duyularla elde edilen bu bilgiler nesnedir; birey, değerleri ile varlığa bakışını birbirine karıştırmayabilir. Araştırmacının yaptığı iş farklı, araştırmacının ideolojisi ve hayata bakışı farklı bir konudur.
3. Varlık, olgu ya da olaylar, sosyal alana bile ait olsalar, doğa bilimlerindeki benzer bir metodoloji ile ele alınabilirler.

Pozitivizme göre evren, bizim dışımızda bir gerçekliktir ve ölçülebilir. Evrende olan her şey bizim dışımızdaki doğa yasaları tarafından yönetilmektedir. Bilimin amacı bu yasaları ortaya koymaktır. Bunun temel yöntemi ampirik-deneyci

metottur. Varlığa ilişkin varsayımlar deney ile desteklenmeli, ispat edilmelidir. Elde edilen buluntular zaman üstüdürler ve ölçülebilmelidirler. Zira bulgunun kalitesi, ölçülebilme derecesi ile orantılıdır. Bu sayede doğa yasaları matematik diline dönüştürülmüş olacak ve geleceği kestirmemize katkı sağlamış olacaktır (Wallerstein, www. <http://www2.binghamton.edu/fbc/index.html>). Ölçme, doğadaki olgu ya da olayların var oluş derecelerinin sayı ve sembollerle ifade edilmesidir. Bu ifade biçimi olgu ya da olayı tahmin ederek onu kontrol etmemize imkân sağlar.

Pozitivizmde fiziki dünya olarak nitelendirilen eşya, varlık ve nesnelere mutlaklıdır. Metafizik, insanın doğa karşısındaki korkularından doğmuştur ve pozitivizm ile metafizik açıklanabilmiş olduğu için, metafizik geçersizdir. Doğa, Newton'un mekanik evren görüşüne ve Kartezyen felsefeye uygun olarak bir makine gibi tasarlanmıştır. Bu tasarım sadece fizik alanında değil, sosyoloji, tıp, psikiyatri, siyaset ve ekonomi terimlerinin açıklanmasında da etkilerini göstermiştir. Evren bir saat gibi deterministçe ve mutlak yasalara göre işlemektedir (Bulaç, 1990: 179). Pozitivist düşünce, doğayı yöneten mutlak yasaların bulunabileceği ve bir alanda bulunan bir yasanın diğer tüm alanlara uyarlanabileceği iddiasındadır.

Pozitivizm, doğası gereği sosyal hayat da dahil olmak üzere her şeyin doğa bilimlerinde olduğu gibi ve nicelleştirilerek açıklanabileceğini savunur. Çünkü toplumsal olay ya da olgular belli bir düzen ve nedensellik içinde hareket eder ve ampirik olarak test edilebilir, denenebilir kanun benzeri genellemeleri içeren sistematik ifadeleri içerir (Poloma, 1993: 16). Doğa ve toplum açıklamaları bütünlük gösterir. Doğanın sabit kanunları vardır. Birey için seçenekler varsa da tercihte bulunabilme kabiliyeti belli yapılar tarafından sınırlandırılmıştır (Poloma, 1993: 195).

Pozitivizmde insan, düşük nitelikli bir varlık olarak görülür. Hobbes'a göre insan edimleri, güç dönemlerde ortaya çıkan arzu ve tutkuların eseridir. İnsanlar bencil, kavgacı varlıklardır ve güvenliğe gereksinim duyarlar. İnsanlar kendi dünyalarını düzenleme ve planlama kapasitesine sahip olmadıklarından, kendi davranışları toplum tarafından düzenlenir. Bu durumda insan kendinin değil, toplumun eseri olmaktadır (Poloma, 1993: 19).

Pozitivizm, her ne kadar Fransız düşünür Auguste Comte (1798-1857) ile özel bir anlam kazanmışsa da, pozitivizmin tarihi Comte'dan daha eski dönemlere ve

farklı düşünürlere kadar gitmektedir (Balcı, 2006: 28; Kuş, 2009: 5). Bu düşünürlerin belli başlıları hakkında ayrıntılı bilgiler aşağıda verilmiştir.

### 2.1.1. Pozitivizmin kısa tarihi

Pozitivist düşüncenin oluşumuna katkı sağlamış düşünürlerin görüşleri kısaca aşağıda ifade edilmiştir.

**Sextus Empiricus.** Empiricus'un doğum ve ölüm tarihine dair kesin bilgiler bilinmemekle birlikte ikinci ya da üçüncü yüzyılda yaşadığı tahmin edilmektedir. Eserlerini Yunanca olarak yazmıştır. Hem filozof, hem de tıpcıdır. Empiricus, deneye olan inancı ve tıptaki metodolojisi nedeniyle "deneyci" anlamına gelen "Empiricus" adıyla anılmıştır (Empiricus, 2010: 5-7). Antik kuşkuculuğun son filozoflarından. Ona göre şeyler ya da gerçek, farklı hayvan türlerine ve farklı insanlara göre farklı zamanlarda, farklı koşullarda farklı görünebilir. Bu nedenle gerçeği standardize edecek bir ölçüt geliştirmedikimiz müddetçe onlar hakkında yargılara varmamalıyız. Ayrıca Empiricus, zihnin maddi olmadığı yönündeki görüşlere karşı çıkararak, zihnin fiziki doğada bulunduğunu ileri sürmüştür (Cevizci, 1996: 59-71). Pozitivist düşüncenin ilk öncülerinden kabul edilir.

**François Bacon.** Bacon'cu pozitivizmde (1561-1626) bilim, bir yöntem ve araştırma işidir. Bilgi, ortaçağda olduğu gibi tümdengelimsel, kavramsal ve metafiziksel düşünerek değil; deneysel, gözlemsel ve tümevarımsal yöntem ile elde edilir. Spekülatif, kavramsal ve metafiziksel düşünce yerini, felsefe ve bilime bırakmalıdır. Bunun için var olan bilimlerin sınıflamasını yapmak, doğanın yeni ilkelerini ortaya koymak, deneye başvurmak ve bu yöntemle başarılı ürünler ortaya koymak, tümevarımla elde edilen bilgileri listelemek ve doğa bilimi için yeni bir paradigma oluşturmak gerekmektedir. Bacon'a göre doğruyu ortaya koymanın yalnızca iki yolu vardır: Bunlardan ilki, duyumlardan ve tekil önermelerden genel aksiyomlara ulaşarak oradan da sabit ilkelere varmaktır. İkincisi, Aristo mantığını aşmaktır. Akıl, devamlı olarak ve sürekli yükselerek, tekil önermelerden ve duyumlardan aksiyom çıkarmalıdır. İnsan zihninin düşünme biçimine idoller yön vermektedir. İdoller nedeniyle insan zihni doğrulara kapanmaktadır. Doğruya ve bilime ulaşmak için, insan zihnini idollerden arındırmak gerekir. İnsanı doğruya gitmekten alıkoyan bu idoller kabile ya da soy idolü, mağara idolü, çarşı-pazar idolü

ve tiyatro idolüdür. Kabile ya da soy idolü, temelini insanın doğasından alır ve kendini insan ırkında saklar. Mağara idolü, bireysel insana aittir ve her insanın kişisel sığınağıdır. Çarşı-Pazar idolü diğer insanlarla olan yaşantımız sonucunda edindiğimiz sözcük dağarcığımız ve kavram dünyamızdır. Tiyatro idolü ise, zihnimizde gün yüzüne çıkan ortaçağ sistem ve ilkeleridir (Çüçen, 1995: 50-55).

**Galileo Galilei.** Galile (1564-1642), Copernicus'tan aldığı ve Dünya'nın sabit olan Güneş'in etrafında döndüğü fikrini savunmuş, bilimde deneysel yaklaşımın öncüsü olarak kabul edilmiştir. 1632 yılında yayınladığı "İki Büyük Dünya Sistemi Hakkında Diyalog" adlı eseriyle, Kilise'nin yerleşik öğretisinin dışına çıkmıştır (Reid & Fara, 1999: 19). Fizik biliminin matematiksel ve deneysel bir hal almasını sağlamıştır. Ona göre bilgiyi elde etmenin yolu matematiktir. Çünkü doğa, matematik diliyle konuşmakta yani belli yasalar ve hesaplar çerçevesinde hareket etmektedir. Bu durumda matematik bir bilim olmaktan çok bir yönteme karşılık gelmektedir (Topdemir, 1997: 44). Bu yöntem, bilimsel yasaları ortaya çıkarabilecek yegâne yöntemdir ve hayatın her alanına uyarlanabilir özelliktedir.

**Thomas Hobbes.** Hobbes (1588-1679), 17. Yüzyılda insanı vahşi, şehvet esiri ve kötü içgüdülere sahip yapay bir varlık olarak düşünmüştür. İnsanın ve yaşamın bilimsel bazı yasalara tabi olduğunu ifade etmiştir. İnsanın ve doğanın bir makine gibi birbirini etkileyen parçalara sahip olduğunu ileri sürmüştür. Soysal bir Darwinist olarak nitelendirilebilecek olan Hobbes, toplumdaki bireyleri vücuttaki hücrelere benzetir ([www.business.nmsu.edu](http://www.business.nmsu.edu)). Ona göre vücudun işleyiş sistemi ile doğanın işleyiş sistemi aynıdır ve belli yasalar tarafından yönetilmektedir.

**Descartes:** Descartes (1596-1650), akılcı pozitivismi temsil etmektedir. Matematik ve doğa bilimlerine mutlak güven duymuştur (Bozkurt, 1998: 250). Bilim ve felsefeye getirdiği en önemli katkı "şüphe" kavramıdır. Ancak bu şüphe, kutsal bilgi kaynakları ile Eski Yunan ve Roma'ya ait bilgi kaynaklarına yöneliktir. Hakkında emin olunması gereken tek şeyi "kendi" olarak ilan etmiştir. "Düşünüyorum, öyleyse varım! (Cogito ergo sum)" diyerek kendi dışındaki her şeye karşı kuşkuculuğunu ifade etmiştir. Yaş ve yükseklik gibi farklı büyüklükleri hesaplamaya yarayan koordinat matematiğinin temellerini atmıştır (Reid & Fara, 1999: 22). Descartes (1980: 3), Kartezyenizm olarak bilinen pozitivist düşüncesinde, insan bilgisinin şaşmaz ve çürütülemez bir forma dönüştürülmesi gerektiğini

savunur. Ona göre doğadaki tüm ilişkilerin matematiksel bir temeli vardır. Bilgiyi elde etmek için bilginin doğasına uygun bir metot oluşturulmalıdır. Yine Descartes, “Aklın İdaresi İçin Kurallar” adlı eserinde (1997: 3-112) düşünme sistematığına ilişkin kurallardan söz eder. Ona göre düşünce, sağlam ve doğru hükümler verecek şekilde idare edilmelidir. Düşünceye sınır çizmeye gerek yoktur. Bilim, şüphe götürmeyen apaçık bilgidir. Bilimler arasında şüpheden en uzak olanları geometri ve matematiktir. Gerçek bilgiye ancak deneyim ve çıkarım ya da tümdengelim (deduction) ile varılır. Bilim yaparken görmek istenilen değil, görülen ortaya konmalıdır. Gerçeği ortaya koymada metot zorunludur. Bilimsel metot aşamalıdır. Düşünce sürekli, kesintisiz, düzenli ve sıralıdır. Bilgi karmaşıklıktan kurtarılarak basitleştirilmeli ve olabildiğince küçük parçalara ayrılmalıdır. Descartesçı kartezyen bilim anlayışı tam bir Pozitivizm’dir. Descartes’a göre tüm varlık bir makine gibi hareket eder. Tabiat nicelleştirilebilir. Ancak ölçülebilen şey gerçektir ve bilime konu olabilir (Tozlu, 2003: 178).

**John Locke.** Locke (1632-1704), 18. yüzyıl aydınlanma düşüncesinin öncüsü olarak kabul edilir. Ampirist düşüncenin kurucusudur. Ona göre insan, metafizik görüşleri bir kenara bırakarak deneyimle elde ettiği düşünceleri esas almalıdır. Zira insan beyni boş bir levhadır (tabula rasa) ve doğuştan hiçbir bilgiye sahip değildir. İnsan beyni, deneyim geçirdikçe ve öğrendikçe bilgi edinir ve gerçeğe yaklaşır. Denenemeyen ve deneyimle doğruluğundan emin olunamayan hiçbir bilgi, geçerliliğe sahip değildir (Korlaelçi, 1986: 62; Tozlu, 2003: 179). Bir bilginin geçerli olabilmesi için deneyimlerimiz ve duyularımızla elde edilerek test edilmesi gerekir.

**Isaac Newton.** Newton (1642-1727), esas düşüncülerini Doğa Felsefesinin Matematiksel İlkeleri ya da “Principia” adlı kitabında dile getirir. Newton bu kitabında Üç Devinim Yasası ve Çekim Kuramı’na yer verir. Ona göre dünya ile nesnelere birbirine çeken bir güç bulunmaktadır. Bu güce benzeyen bir başka güç de gezegenleri güneşin etrafında tutmaktadır. Newton, bu düşünceleri ile dünya da dahil tüm evrenin belli matematiksel ilkelerin yönetimi altında olduğunu ileri sürmüştür (Reid & Fara, 1999: 22). Doğanın anlaşılmasında 3 temel kanun vardır. Bunların birincisi, bir cisme bir kuvvet etki etmedikçe o cismin hareket edemeyeceği, eğer bir doğru üzerinde hareket ediyorsa da hareketine aynı hızda devam edeceği anlamına gelen eylemsizlik kanunudur. İkincisi, bir cisme bir kuvvetin etki etmesi durumunda

hızının değişeceği ve hızın kendisine etki eden kuvvetle doğru orantılı olduğu anlamına gelen kuvvetlerin birleşimi kanunudur. Üçüncüsü ise, herhangi bir cisme kuvvetin etki etmesi durumunda ikinci cismin de aynı doğrultuda, zıt yönde ve eşit bir kuvvete maruz kalacağı biçimindeki etki tepki eşitliği kanunudur (Korlaelçi, 1986: 63). Newton'un yer çekim kanununu bulması, doğanın var olan ve var olduğu düşünülen bütün yasalarının bilinmesinin önündeki tüm engelleri kaldırarak yeni bir doğa anlayışını doğurmuştur. Bu yeni doğa anlayışı yeni bir epistemolojiyi beraberinde getirerek bilginin kökenine dair o güne değin söylenenlere yeni bir ufuk kazandırmıştır. Bu ölçülebilir, dolayısıyla kontrol edilebilir ya da üzerinde iktidar kurulabilir bir doğa anlayışıdır (Bağlı, 2002, 34). Newton, sisteme etki eden kuvvet ile sistemin durumu arasındaki ilişkiyi keşfederek bilimde bir dönüm noktası yaratmıştır. Bulduğu matematiksel denklemler ile matematiksel kavramları açıklamanın ötesinde bir fiziksel sistemin anlık durumunun, sistemin kütle merkezinin konumu ve hızıyla belirlenebileceğini ortaya koymuştur. Newtoncu düşünceye göre, fiziksel bir sistemin belirli bir andaki durumu (konum ve hız) biliniyorsa diğer herhangi bir andaki durumu da bilinebilir, doğa bütünüyle anlaşılabilir. Doğanın kanunları vardır ve biz onları bulabiliriz. Bu kanunlar yardımıyla her şey kestirilebilir ve benzer durumlarda benzer sonuçlar elde edilir. Newton'cu paradigma evrenin büyük bir mekanizma gibi, saat duyarlılığı ile çalıştığı görüşünü ortaya koymuştur (Bozdağ, 1998, 42). Newton'un düşünceleri önemli ölçüde Descartesçi Kartezyen düşünce ile örtüşmektedir.

**David Hume.** Hume (1711-1776), John Locke ile başlayan İngiliz aydınlanmacı düşüncesini sona erdirmiştir. Ona göre gerçek, aracısız olarak doğrudan duyumlarla elde edilmelidir. Doğrudan duyumlarla elde edilemeyen her şey boştur. Temel araştırma yöntemi deney ve gözlem, yani deneyimdir. Temel düşünme biçimi ise determinizmdir. Öyle ki, ahlak ve tarih alanında bile determinist ilkeye rastlanmaktadır. Aynı sebepler aynı sonucu doğurur. Aynı olgular aynı sebeplerden doğar. İnsan davranışları bütün toplumlarda ve bütün çağlarda biçim birliği gösterir. Çünkü insan doğası kendi tarihi doğal hareketinden hiçbir zaman uzaklaşmamıştır (Hume, 1986: 37; Kant, 1996: 35; Korlaelçi, 1986: 72). Ona göre bilginin yegâne kaynağı duyular yoluyla edinilen yaşantı (experience) ile izlenim (impression)'dir. Ampirik gözleme dayanmayan bütün bilgi ya da düşünceler metafiziktir, gerçek dışıdır ve yargılardan ibarettir. Gözlem sürecinde gördüğümüz

şey, olguların birbirini izlediğidir. Onların birbirleriyle olan ilişkisi değildir (Sunar, 1979: 72-75). Doğanın bütün kanunlarını ve cisimlerin bütün özelliklerinin anlaşılmasını sağlayan ana yöntem deneydir (Hume, 1986: 41). Deney de bilim demektir.

**Saint Simon.** Simon (1760-1825), çağdaş sosyolojinin kurucuları arasında Comte ile birlikte anılır. Ona göre toplumun görevi doğaya egemen olmaktır. Topluma yön veren güç, grup ya da sınıflar arasındaki çatışmalardır. Comte'un felsefesinin önemli bir alanını işgal eden 3 hal yasasını feodalizm, devrim ve sanayi toplumu (feodal, liberal, sosyalist ekonomi) olarak sistematize etmiştir. Simon, Comte'tan farklı olarak toplumsal evrime ve gerçeğe ekonomik bir kimlik kazandırmıştır (Tolan, 1978: 8-9). Simon, pozitivist yöntemi, toplumsal değişimi açıklamada kullanmıştır.

**Herbert Spencer.** Spencer (1820-1903), Comte'tan sonra sosyolojinin ikinci kurucusu olarak bilinir. Biyolojik yasaları sosyal hayata uyarlamıştır. Bir tür Sosyal Darwinist olan Spencer'a göre toplumlar, barbarlıktan medeniyete doğru bir çizgi izlerler. Zaman geçtikçe toplumların içindeki zeki ve yetenekli insanlar ayakta kalır, zeki olmayan ve yeteneksiz insanlar ise yok olurlar. Bu durum, toplumsal kanundur ve tüm toplumlar bu toplumsal kanunlar uyarınca işlerler. Toplumsal kurum ya da olguların varlığını ve yaşamını sürdürmesi, onların toplum için bir işlev görmesine bağlıdır. İşlevini yitiren kurum ya da olgular yok olurlar (Özkalp vd., 2000: 29). Spencer, olgu ya da olayları gördükleri işlev ile açıklamıştır. Ona göre işlevini yitiren kurum, olgu ya da olaylar yaşamdan çekilirler.

### 2.1.2. Comte pozitivismi

Pozitivism sözcüğü ilk defa 19. yüzyılın başlarında Auguste Comte tarafından kullanılarak sistematize edilmiştir. Comte, pozitivismi toplumu yeniden örgütleyecek bir ideoloji hatta bir din olarak görür. Ona göre toplumda görülen ahlaki ve politik kaosun sebebi zihinsel kargaşadır. Toplumun kaostan kurtulması Pozitivism sayesinde olacaktır. Pozitivism aynı zamanda bir bilim felsefesidir ve her tür metafizik spekülasyonu reddeder. Bunun yerine gözleme ve deneye dayalı ampirik bilgiyi tercih eder (Korlaelçi, 1986: 15). Comte, kendinden önceki Aydınlanmacı düşünürler gibi temel eleştirisini dine yapar ancak metafizik ve

teolojik algılamayı insanlık tarihi içinde gerilere yerleştirir. Ona göre her iki düşünme biçimi de pozitivistin gelmesiyle ebediyen tarihe gömülmüşlerdir (Giddens, 1997: 245).

Comte, pozitivistin zirveye çıkarıcı düşünürdür. Ona göre Sanayi Devrimi ve bilimsel gelişme sayesinde doğan yeni kültür, soyut metafizikten ve teolojiden kurtularak tamamen bilime dayanacaktır (Bozkurt, 1998: 250). Teoloji ve metafizik, eşyanın tabiatının anlaşılmasını sağlamada iddialı iseler de bu iddiaları hayalidir. Zira pozitif kavramının iki önemli niteliği olan “gerçek” ve “faydalı olma” ancak bilimle mümkündür. Pozitivistin de temeli bilimdir (Boutroux, 1988: 50). Bu noktada artık insan ulaşılamaz gerçeği, yani tanrıyı bir kenara bırakacak, gözlem ve deney ile somut varlıkları inceleyerek yargılara varacaktır. Comte, toplumsal evrimi insan düşüncesine bağlamış, düşüncenin evrimini de bilimlerin evriminde görerek mekanik, doğal ve tek yönlü bir determinizm oluşturmuştur (Tolan, 1978: 13-14).

Comte felsefesinin en önemli iki kavramı ilerleme ve düzendir. Düzen, ilerleme ile uyum içinde olmalıdır. İlerleme ile uyum sağlamadıkça düzen kurulamaz. Düzen kurulduktan sonra sağlamlaştırılmalıdır. Sağlamlaştırılmayan bir düzenle ilerleme sağlanamaz. Tarih bu iki kavramın birbiriyle özdeş olduğunun uygulamalı örneğidir. Bilimlerin ilerlemesinde belirli bir düzen olmalıdır. İlerleme ve düzen arasındaki ilişki ilerleme ve yasallık arasındaki ilişkiyle de benzerdir. Düzenden yasallık anlaşılmalıdır. Her düzen yasallık bağlamında anlaşılırsa akla uygun bir düzen ortaya çıkar. Bu durum ilerlemenin yasasıdır. İlerleme rastgele değil, bir yasaya göre olmaktadır. Bu durumda ilkeleri ortak olan bir anlayışın sağlanması durumunda en büyük düzensizlik bile önceden, daha ortaya çıkmadan bilinerek giderilebilecektir. Düzensizlik giderildiğinde toplumsal kurumlar deterministik olarak bu düzen durumundan doğacak ve toplumsal ilerleme tamamlanmış olacaktır (Özkan, 2010: 202).

Pozitivist aynı zamanda bir tarih okuma biçimidir. Auguste Comte, tarihi düşünme biçimini üçe ayırarak bunlara üç hal yasası demiştir. Ona göre (Comte, 1986: 320; Comte, 1988: 2; Comte, 2001: 33; El-Behiy, 1996: 96; Kızılcılık, 1994: 114-118), insanlık tarihi ve düşünme biçimi şu üç evreden geçer.

**Teolojik Hal.** Dünyanın başlangıcından 13. Yüzyıla kadar olan bu aşamada insan, doğal olayların ilk ve son sebepleri ile ilgilenmektedir. Bu aşama, insan



zihninin zorunlu hareket noktasıdır. Bu dönem insanına göre doğadaki olaylar gizli ve sır dolu tabiatüstü varlıklar tarafından yönetilmektedir. Bu dönem, kendi içinde üçe ayrılmaktadır. Bunlar; Fetişizm, politeizm ve monoteizm aşamalarıdır. Fetişizmde bütün varlıklar canlı kabul edilir, ruhların ve tabiatüstü varlıkların yaşadığına inanılır. Politeizmde İnsanların inandığı tanrıların sayısı fazladır. Tanrıların fazlalığı insanda huzursuzluk yaratır. Bunun huzursuzluk sonucunda tanrılar insan zihninde bir düzene oturur. Monoteizmde fazla sayıdaki tanrılar tek tanrıya birleşir. Tüm olayların ardında sebep olarak tek tanrı vardır. Bu dönem teolojik evrenin en kaotik dönemidir. Bu kaotik dönem, insanı metafizik aşamaya sürükler.

**Metafizik Hal.** 13. Yüzyıldan 18. Yüzyıla kadar olan dönemi kapsar. Teolojik dönemin basit bir zihinsel dönüşümünü ifade eder. Tabiatüstü olduğuna inanılan maddi-somut varlıkların tanrısallaştırılmasından tabiatüstü soyut varlıkların tanrısallaştırılmasına geçilmiştir. Bu dönemde hukukçuların ve kilisenin üstünlüğü vardır. En temel sosyal yapı, devlettir. Bu dönem teolojik dönem ile pozitivist dönem arasındaki geçiş dönemidir.

**Pozitif Hal.** Bilime inancın geliştiği 1800'lü yıllar ve sonrasını kapsar. Bu aşamada insan salt kendi zihniyle mutlak genellemelere varamayacağını anlamıştır. Artık insan, iyi düzenlenmiş akıl yürütmeler ve gözlem metodunun kullanımıyla fenomenlerin gerçek yasalarını keşfetmeye çalışmaktadır. Olgular teolojik ya da metafizik kavramlarla açıklanmaz. Egemen kavramlar sanayi ve pozitif bilimdir. İlahi hakların yerini doğal haklar alır. Felsefeye gerek yoktur. İnançlar, duyular ve deneyle elde edilen veriler üzerinde inşa edilir.

Comte'a göre, toplumların örgütlenme sistemi dünyanın her yerinde paralellik göstermez. Toplumlar buldukları düşünsel aşama itibariyle farklı yerde olabilirler. Ama sonuçta tüm toplumların varacağı yer, pozitivist aşamadır. Katolik batı toplumu, Müslüman doğu toplumuna göre pozitivist aşamada daha dirençlidir. Müslümanlar gerek zihin yapıları gerekse de örgütlenme biçimleriyle pozitivist aşamaya daha kolay geçebilecek, böylece daha çok ve daha çabuk ilerleme sağlayabileceklerdir (Comte, 2008: 24). Comte, her ne kadar üç hal yasasında belli dönemler için belli zamanlar tayin etse de bunun tüm toplumlar için geçerli

olmayabileceğini, her toplumun bu halleri farklı zamanlarda geçirebileceğini belirtmektedir.

### **2.1.3. Pozitivist metodoloji ve bilim sınıflandırması**

Comte, sosyolojiyi bile “sosyal fizik” olarak adlandırmıştır. Ona göre, altı temel bilim vardır. Bunlar; matematik, astronomi, fizik, kimya, biyoloji ve sosyoloji. O, bilgiyi iki kutba ayırmıştır; bunlardan ilki, birinci sıradaki bilim olan Matematik’tir. İkincisi ise altıncı sıradaki bilim olan Sosyoloji’dir. Matematik, ekseni nesne, yani dünya olan nesnel sentezin aracıdır; sosyoloji ise merkezî özne, yani insan olan öznel sentez’e götüren araçtır. Sosyoloji, bilimlerin kraliçesidir ve bütün diğer bilimler sosyolojiye tabidir. Diğer bilimlerin incelenmesi de, sosyolojiye tam anlamıyla hizmet etmeleri ve sosyolojinin anlaşılmasını sağlamaları ölçüsünde gereklidir (Boutraux, 1988: 58; Comte, 1986: 140-141; Comte, 1988: 42).

Comte pozitivistinde bilim, doğaya yön veren yasaları bulmak demektir. Yasa, gözlenebilir olguların matematik dili ile izah edilmesidir. Matematik dili ile yapılan bu ifadeler, olgular arasındaki ardışıklık ve benzerlik bağıntılarını dile getirirler. Olgular arasındaki ardışıklık ve benzerlik bağıntıları bir kez ortaya konuldu mu, artık gelecekte ortaya çıkacak ve gözlenebilecek olan olgular hakkında tahminde bulunmak mümkün olacaktır. Comte bu savıyla, bilimsel bir felsefe sistemi ortaya koyduğunu ileri sürerek önceki felsefe anlayış ve kavramlarını gerçeği tanımlamada devre dışı bırakır. Ona göre pozitif felsefenin temel karakteri olguların değişmez doğa yasalarına bağlı olduklarını ortaya koymasıdır. İnsan aklı yalnız böyle ilişkileri ortaya koymalıdır. Ussallık, olguları birbirine bağlamak, aralarındaki ilişkileri göstermektir. Bu da bilimselliktir. Başka bir deyişle ussallık ve bilimsellik aynı anlamdadır. Comte’a göre insan aklı çözülemez olan sorunları çözmeye başlamadan önce kendisini tamamıyla pozitivist anlayış ve onun metoduyla sınırlandırılmalıdır (Özkan, 2010: 209-210).

Pozitivist metodoloji objektif gözlemlere ve objektif ölçümlere dayanır. Özünde çelişki barındırmaz, gözlemlere dayalıdır. Senteze ulaşmayı hedefler. Bilinmeyen başka olayları öngörmemize yardım eder. Pozitivizmin ana ilkeleri şunlardır (Benton & Craib, 2008: 28’den aktaran Suğur, 2010: 21; Erdoğan, 2007: 36; Özemre, 1995:15; Balcı, 2008: 209):

1. İnsan zihninden bağımsız bir dış dünya ve gerçeklik vardır.
2. Doğuştan bilgi yoktur, her şey deneyimlerle kazanılır.
3. Bu dış dünya ve gerçeklikten bilgi elde etmek mümkündür.
4. Dış dünya ve gerçeklik betimlenebilir, anlaşılabilir ve öngörülebilirdir.
5. Bilimsel yöntemle elde edilen tüm bilgiler aynı zamanda tüm evrende genellenebilirdir.
6. Her olay, gözlemlenebilir doğal bir nedene sahiptir.
7. Gerçek bilgi, gözlem ve deney ile sınanabilir.
8. Doğanın bir parçası olarak insan, bilimsel incelemenin konusudur.
9. Doğada olaylar şans eseri olmaz. Her olay, belli kalıplara ve kurallara göre işler.
10. Gerçeğin bilimsel yasasını ortaya koymak, onu gelecekte kestirmemize yardımcı olur.
11. Doğada evrim ve değişim yavaştır. Bu, gözlem ve açıklama yapmamıza izin verir.
12. Hiçbir şey apaçık değildir. Gerçekler gelenek, his ve otoriteyle değil, nesnel olarak açıklanmalıdır.

Pozitivizmde insan bile nesnedir. İnsan, kendi yaptığı bilimden ayrı düşünülmelidir. Zira gerçeği ortaya çıkarabilmek için insanın düşünce ve hislerinden arınması gerekmektedir. Pozitivist metodoloji, nesnedir ve insan düşüncelerinden arındırılmıştır. Araştırmacı bunun farkında olmalıdır.

Bilim alanında pozitivizm, sosyal fenomenin ya da olguların bilimsel incelemesi olarak kabul edilir. Sistemli, tutarlı, bağıntılı ve birbirini tanımlayan bir sürece karşılık gelir (Erdoğan, 2007: 15). Pozitivist felsefenin gerçeğe varmada kullandığı ana metot deneydir. Deney, doğadaki olayların veya doğadaki olaylara benzetilmiş olayların belli bir açıdan sonuçlarının gözlemlenmesidir. Deneyde amaç, sonuca varmadır. Sonuç, yapılan deneyler üzerinden duyu organları ile alınır (Hacıkadıroğlu, 1993, 18). Madde ilk veri kaynağıdır. Algısal gözlemler bilginin başta gelen kaynağıdır ve bir yargıya varmak için de nihai noktayı temsil eder. İdeal

bilgi bilimdir ve olgusaldır. Zihinde olan her şey, duyu organları ve deneyimlerle elde edilir. Metafizik red edilir (Karasar, 1999: 4). Magee'ya göre pozitivist yöntemde araştırma şu süreçlerden geçirilerek yapılır (1973: 56).

1. Gözlem ve Deney,
2. Tümevarımsal genelleme,
3. Hipotez,
4. Hipotezi doğrulama çalışması,
5. Hipotezin kanıtlanması veya çürütülmesi,
6. Bilgi.

Başaran'a göre (1999: 145) ise pozitivist bilimin sorun çözme basamakları aşağıdaki gibidir:

1. Engel ya da olgunun, problemin sezilmesi,
2. Sorunun tanımlanması,
3. Seçeneklerin oluşturulması, ele alınması ve çözümün bulunması,
4. Uygulama sırasında ortaya çıkan sorunların irdelenmesi,
5. Çözümün denenmesi, deneme sonucuna göre gerekli düzeltmelerin yapılması,
6. Geliştirilen yolun uygulanması.

Pozitivizmde bilimin üç temel işlevi vardır. Bunlar, varlığı ayrıntılı olarak öğrenmek olarak düşünülen anlama; varlığın oluş nedenlerini incelemek anlamına gelen açıklama ve anlama, açıklamayı uygulamaya geçirme anlamına gelen kontrol'dür. Kontrol, aynı zamanda doğadaki olayları denetim altına almayı ifade eder (Karasar, 1999: 9-10). Pozitivizmde nesnellik esastır. Nesnellik, geçerlilik ve güvenilirlik anlamına gelmektedir. Geçerlik ve güvenilirliğin sağlanabilmesi için standart bir yöntem gereksinim vardır (Erdoğan, 2007, 37).

Giddens'a göre Pozitivizm, doğal bilimlerin ve metodolojilerinin yegâne düşünme biçimi olarak kabul edilmesine bağlı olarak iki temel sonuç ortaya çıkarmaktadır. Bunların birincisi, doğal bilimlerin metodolojisinin sosyal bilimlere de uygulanabilmesidir. İkincisi ise, sosyal bilimler yoluyla elde edilen verilerin

nicelleştirilebileceğidir (Balcı, 2006, 28). Bu durumda sosyal bilimlerin bulguları, doğal bilimlerde olduğu gibi bulgularını değişmez yasalar ya da genellemeler olarak kabul etmiş olmaktadır.

Pozitivizmde esas olan nesnelliktir. Nesnellik bir yandan varlık hakkındaki bir bilginin kişiden kişiye değişmemesi, diğer yandan bireyin varlığa karşı yansız olması durumudur. Nesnelliğin sağlanabilmesi için standartlar konması gerekir. Bu standartlar dışsal ve evrenselidir. Her tür açıklamadan ve fikirden bağımsızdırlar ve tarihin her dönemine uyarlanabilirlerdir (Kuş, 2009: 9). Yani zaman, mekân ve kişi üstüdürler.

Pozitivizmin açıklamaları yasa bağımlı (nomolojik)'dir. Bilimsellik değeri taşıdığı düşünülen bir olgu, olay ya da önermenin belli bir olayla o olayı belirleyen kendinden önceki bir koşul arasında bağının olması gerekir. Nedenlere ilişkin açıklamalar ile öndeyim (prediction) arasında hiçbir fark yoktur. Özgül bir olay genellemeye dönüştüğü zaman açıklanmış olur. Genellemenin kapsamına alınmış olay, aynı koşullar altında tekrarlanabilmelidir (Sunar, 1979: 103). Popper'a göre bilimin mantığı tektir. Bilimsel buluşların mantığı aynıdır ve tektir. Bilimsel buluşlar farklı şekil ve koşullar altında ortaya çıkabilirler. Hatta bir bilimsel buluş, rüyada bile bulunabilir. Fakat bu buluş, belli bir açıklama ve doğrulama mantığı ile temellendirilmedikçe bilimsel olamaz (Popper'dan aktaran Sunar, 1979: 103). Bu durumda Popper'a göre gerçeğin ortaya çıktığı koşullar değişse bile, yöntemi değişmez ve tekrarlanabilir olmalıdır.

Bilim, bağımsız gözleme yani nomolojik açıklamalara dayanır. Bunun dışındaki her düşünce safsatadır. Bilim günlük yaşamda kullandığımız düşüncelerden farklıdır ve rasyonel bir süreçtir. Bilimde ilerleme ve birikim söz konusudur (Sunar, 1979: 104). Bilimsel bilgi, kanıtlanmış ve örgütlenmiş bilgilerdir. Bilim olgulara dayanır. Olgu, gözlenebilen ve algılanabilen doğal olarak ya da deney sonucunda ortaya çıkan nesnel bilgidir. Başka bir deyişle varlık hakkındaki gerçek bilgidir. Kavram, kural, ilke, yasa, denence ve kuramlar bilimin içeriğini oluşturur ve istatistiksel olarak ölçülebilir niteliktedirler (Başaran, 1999: 143).

Pozitivist düşünceye göre toplum bir fiziksel gerçektir ve bireyler dışında vardır. Keşfedilmeyi beklemektedir. Bilimin amacı, insanların tahminde bulunarak olayları kontrol altına alacakları doğal ve toplumsal yasaları belirlemektir. Bu yasalar

başkaları tarafından tekrar edilebilecek ve gözleme dayalı yasalardır. İnsanlar özgür iradeleri ile hareket etmezler. İnsan hareketlerine yön veren saikler dışsaldır. Bu saikler değerlerden, düşünce ve inançlardan bağımsız ve neseldir (Neuman'dan aktaran Suğur, 2010: 19).

#### 2.1.4. Pozitivist metodolojinin üç temel kavramı

Pozitivist düşünme metodolojisi üç temel kavrama dayanır. Bunlar deney, gözlem ve determinizmdir. Aşağıda kısaca bu kavramlara değinilmiştir.

**Deney.** Deney yöntemi, araştırmacı tarafından hazırlanmış yapay bir durumdur. Olay ya da olguların birbirleri üzerinde etkileri olduğu varsayılarak bu etkiler araştırılmaya çalışılır (Özkalp vd., 2000: 16). Deney, muhtemel önermelerin anlamını test eden, hem teorileri inşa eden hem de onları eleştirmek için kurallar saptayan bir yaklaşımdır (Habermas, 2004: 101). Deney, en güvenilir bilgi elde etme yoludur. Mouly'ye göre deneyin temel bilgi elde yöntemi olarak kabul edildiği ampirik bilimin beş aşaması vardır. Bunlar, bilimsel faaliyetin başlangıcı olarak kabul edilen tecrübe, verilerin kategorilere ayrılması anlamına gelen sınıflama, olayların matematiksel sembollerle analiz edilmesi ya da betimlenmesi anlamına gelen nicelleştirme, olaylar arasındaki ilişkilerin ortaya konması anlamına gelen ilişki keşfi ve temel doğruyu ortaya koymak anlamına gelen doğruya yaklaşma aşamasıdır (Balcı, 2006: 29). Deney, şartların benzer olduğu yerlerde benzer sonuçlar oluşacağı kanaatine dayanır (Popper, 2000: 33). Deney, araştırmacıya göre değişmez. Yapılan her deneyin aynı ya da benzer sonucu vermesi beklenir.

**Gözlem.** Gözlem, bilimi ideolojiden ayıran şeydir (Sunar, 1979: 20). İki tip gözlemden söz etmek mümkündür. Bunların ilki, basit sistematik gözlemdir. Basit gözlemden gözlemci gözlemine, gözlediği olay ya da olguya katılarak ya da dışında durarak yapar. Sistematik gözlemden ise gözlemci, standartlaştırılmış araçlarla veri toplayarak yargılara ulaşmaya çalışır. Burada temel varsayım sosyal olay ya da olgunun gözlem yoluyla ölçülebileceğidir (Özkalp vd., 2000: 17). Gözlemci, olgu ya da olayı değiştirmeye çalışmaz. Nesnelliğini koruyarak neden sonuç ilişkisi içinde muhtemel yasaya varmaya çalışır.

**Determinizm.** Bilim adamının işe başlamadan sahip olması gereken düşüncelerden biridir. Her olay belli nedenlerden doğar ve her olayın kendi dışında bir nedeni vardır. Bu nedenler bilimsel yöntemle ortaya konabilir niteliktedir (Balcı, 2006: 29). İlliyet kanunu olarak da bilinen determinist anlayışta bireyin etkisi göz ardı edilir. Olay ya da olgular sebeplerle izah edilir. Doğa sistematik bir yapıya sahiptir ve bütün parçaları tıpkı bir makinenin parçaları gibi içi içe geçmiştir. Bir parçadaki hareket diğer tüm parçaları zorunlu olarak etkilemektedir. Doğal yasalar öznenen bağımsız olarak vardır ve özne bağımsız hareket etme kabiliyetine sahip değildir. Determinizm psikolojik alanda, bireyin belirlenmiş bireysel ya da sosyal koşullar içinde hareket etmek zorunda olduğu ve hiçbir iradesi olmadığı; tarih alanında, geleceğin geçmiş tarafından belirlendiği; doğa bilimlerinde de gerçeğin matematiksel olarak tanımlanabileceği anlamında kullanılır (Bolay, 1987, 48). Determinizm, bir fiziksel sistemin şimdiki durumunun, önceki durumunun bir sonucu olduğunu iddia ederek her olay ve hareketini önceden belirlenmesinin mümkün olduğunu savunur.

### 2.1.5. Pozitivizme yönelik eleştiriler

Pozitivist paradigmaya yönelik ilk eleştirilerden biri İmam Gazali tarafından yapılmıştır. Gazali eleştirilerinde Pozitivist paradigmanın temel yöntemi olan ampirik-deneyci yaklaşımı eleştirir. Ona göre bilgiye duyu organlarımızla varırız. Ancak duyu organlarımız bizi her zaman doğruya götürmeyebilir. Zira duyu organlarımız yanılabilir ve mutlak bilgi elde etme aracı değildirler. Akıl da hisler gibi yanılabilir (Gazali, 1972: 7).

Pozitivizm, doğa bilimleri için geçerli olan metodolojisini insan toplumuna uyarlar. Bireyi yok sayar. Birey yoktur, toplum vardır. Toplumun bilimi de sosyolojidir. Sosyoloji de fizik, kimya, biyoloji gibi genel yasalara varmayı amaçlar. Dilthey, bu nedenle Comte Pozitivizmini “natüralist metafizik” olarak nitelendirir. Pozitivist metodolojide doğal olayları açıklamak için hipotezler ortaya atılır. Bu hipotezler deney yoluyla doğrulanır ve elde edilen şey yasaya dönüştürülür. Eğer deney hipotezi doğrulanmazsa, o zaman yeni bir hipotez ortaya atılır ve yeniden deney yoluyla doğrulanmaya çalışılır. İşte bu metot, sosyal bilimlere ve topluma uyarlanmaya çalışılır (Soykan, 1995: 30). Ancak pozitivizmde sosyal olay ya da

olguyu, nesne dünyasından ayıran farklar göz ardı edilerek pozitivist metot sosyal olaya da aksettirilerek aynı sonucun elde edileceği düşünülür. Oysa sosyal olayda nesnellik ve olayın dışında durmak mümkün değildir.

Kaldı ki, Pozitivizmde nesnellik bir egemenlik sorunudur. Pozitivizm, nesnel olduğu iddiasıyla kendini egemen kılmaya çalışır. Bir başka deyişle egemen özneliliğin nesnel yapılmasıdır. Zira bilim, yansız bir faaliyet değildir. Bilim, belli amaçlar için bir araya gelmiş örgütlü yapı ya da kişiler tarafından üretilir. Bu durum, bilimin nesneliliği üzerinde kuşku oluşturmaktadır. Pozitivist paradigmanın aksine, hangi metot izlenirse izlensin araştırma konusuna karar verildiği ilk andan itibaren nesnellik biter, öznelilik başlar. Pozitivist yöntem ve veri toplama araçları sadece nesnellik imajı yaratmaya yarar. Bu imaj, kuram tartışması yapmayan ve araştırmalarında kurama yer vermeyen, iletişim teknolojilerini en üst seviyede kullanan, amacı araca göre düzenleyen sahte bilimsel faaliyetlerle güçlendirilir. Pozitivist bilim nesnel olmaz (Erdoğan, 2007: 37-44). Çünkü:

1. Bilim egemen topluluklarca yapılmaktadır. Bu nedenle amacı, aracı, uygulayıcısı, kullanıcısı ve yorumcusu açısından nesnel olamaz.
2. Bilim ve sonuçları tarihin hiçbir evresinde herkes açısından eşit yarar sağlamamıştır.
3. Bilim toplumun ötesine değil, güç merkezine yerleştirilmiştir. Bir egemenlik aracıdır.
4. Her alanda olduğu gibi bilim alanında da egemenlik yarışı vardır.
5. Bilim yaparak kitleler ve bilgi kontrol altına alınmaktadır. Bu kontrol, araştırma geliştirme faaliyetleri, üniversiteler ve özel sektör eliyle yapılmaktadır.
6. Bir zamanlar teolojinin egemenliğinde olan bilim, bu bağımsızlığını kazanmasını müteakip kapitalizmin parçası haline gelmiştir.
7. Bilim herkes için değildir ama herkesi ilgilendirir.
8. Bilim herkesin faydasına değildir. Fayda, üretim aracına sahip olan ya da yatırım yapanlar içindir.



9. Bilim ya da bilgi tamamen özgür değildir. Mülkiyetin bir parçasıdır ve pazar değeri olan bir maldır.
10. Bilim eskiden sarayın ve kilisenin himayesindedir. Günümüzde ise devlet ve özel teşebbüsün himayesindedir.
11. Bilimdeki işbölümü ve uzmanlaşma, alan uzmanına bir egemenlik alanı yaratmaktadır.

Yukarıda sayılan nedenlerle bilimin nesnel olduğu, toplumun tüm tabakalarına eşit mesafede olduğu, herkesçe yapılabildiği vb. iddialar temelsiz kalmaktadır. Pozitivizme yönelik eleştiriler yukarıda sıralananlarla sınırlı değildir.

Yine klasik pozitivizme en güçlü eleştirilerden biri de Karl Popper'dan gelmiştir (2000: 23-24). Ona göre;

1. Tarihin akışı, beşeri bilginin artışından etkilenir.
2. Rasyonel ve bilimsel metotlarla bilimsel bilgimizin gelecekteki artışını önceden haber veremeyiz.
3. Bunun sonucu olarak da tarihin gelecekteki akış yönü hakkında bir yargıya varamayız.
4. Bu durumda, sosyal bilimi ya da tarihi fiziğe benzeten bir teori olamaz.
5. Sonuç olarak determinist bir sosyal bilim anlayışı mümkün değildir.

Popper gibi Horkheimer de pozitivizme yönelik eleştirilerini beş noktada ifade etmektedir (Horkheimer, 2005: 95-96 ). Bunlar;

1. Pozitivizm insana mekanik bir determinizm çerçevesinde yaklaşır.
2. Pozitivizmin algısı, burjuva tabir edilen seçkinlerin yorum biçimleri ile yakından ilişkilidir.
3. Pozitivizmin algılama yoluyla doğrulama ilkesi, gerçeği ortaya koymada yeterli bir ilke olmaktan çıkmıştır.
4. Pozitivizm şeylerin yüzeysel görünümü ve onların özleri arasında bir ayırım yapmamaktadır.
5. Pozitivizm olguları değerden kopararak metalaştırır ve bilgiyi insan ihtiyaçlarından ayırmaktadır.

Pozitivizmin en önemli argümanı olan nesnellik, eleştirilerin odağına yerleştirilmiştir. Bilimsel nesnellik, sosyal kurumlara ve insani düşünce ve hislere dayalıdır. Nesnellik, bilim adamının zihni ve psikolojik durumuna, yetiştirme tarzına, dikkatine ve tarafsızlığına dayanır. Bu düşünce zorunlu olarak, bilim adamının asla nesnel olamayacağı anlamına gelir. Zira nesnellik, bireyin özelliklerine ve bireyin alması gereken tutuma bağlandığında imkânsız bir duruma dönüşmektedir. Yine bilim yapmak için bilim adamının nesnelliğine dayanmak zorunda kalmak, bilim yapmayı imkânsız hale getirmektedir. Hele peşin hükümlerin, sınıf eğilimlerinin ve kişisel ilgilerin işe karıştığı sosyal bilimlerde nesnellik, önemli sorunlar doğurur (Popper, 2000,143). Hatta mümkün olmaktan çıkar. Çünkü nesnellik yoluyla yasalara varmak, bilim adamının vicdanına ve tercihine bırakılamayacak kadar önemlidir. Oysa yasalara varma sürecinde bilim adamının tercih ve tutumu göz ardı edilmemelidir. Bilim adamının geçmiş yargı ve tercihlerini bir kenarda bırakması mümkün de değildir. Bilim adamının kendini özne olarak yok sayması nerdeyse mümkün değildir. Bu durumda nesnellik, sadece bir temenni olmaktadır.

Pozitivist bilim anlayışının en önemli veri elde etme yöntemi deneydir. Sürüş (1993: 52), deney yönteminin gerçeği bulmada mutlak bir yöntem olamayacağını, çünkü bir yandan deney sürecine giren olgu ya varlığın nitelik değiştirdiğini, diğer yandan deney sürecinde kullanılan aracın olgu ya da varlığa etki ederek niteliğini değiştirdiğini savunmaktadır. Ona göre suyun sıcaklığını ölçmek için kullanılan en basit deney yöntemi, termometrenin suyun içine konmasıdır. Ancak termometre suyun içine konduğunda civanın yükselmesi için sudan bir miktar ısı çalması gerekecektir. Dolayısıyla suyun termometre ile ölçülen ısısı, suyun gerçek ısısı değildir. Deney sürecinde deney aracının etkisiyle suyun ısısı değişmiştir. Ve bulunan sonuç, deney sürecindeki sudan çalınan ısının akabindeki ısıdır. Yani deneye başlarken ölçmeye çalıştığımız ısı değildir. Bu durumda deneyin bize verdiği sonuç, mutlak gerçek değildir. Öyleyse bilimsel yöntemin gerçeği ortaya koyma kapasitesi sınırlıdır. Bilimsel ölçümler, bilimin en hassas olduğu ve meşruiyetini kazandığı alandır. Bu alanın bile ortaya koyduğu verilerin kuşku taşır hale gelmesi, bilimin mutlak otorite olarak sayıldığı pozitivist paradigmanın geçerliliğine halel getirmektedir.

Yine Sürüş'a göre bilimsel önermeler kesin değil, şartlı önermelerdir. Eldeki verilerden hareketle öngöründe bulunma imkânı verirler. Sözelimi bugüne kadar güneşin doğmuş olması, yarın da doğacağı konusunda öngöründe bulunmamıza yardım eder. Ancak güneşin yarın da doğacağı anlamına gelmez. Bu durumda pozitivist bilimin önemli ilkelerinden bir olan determinizm ya da nedensellik en azından sosyal olay ya da olgular için geçerli olmayabilmektedir (Sürüş, 1993: 63). Hâlbuki bilim, her koşulda ve her zaman geçerli olan yasalara varma iddiasındadır.

Evren, bir makine ya da mekanizma değil, yaşayan bir organizmadır. Pozitivist bilim, yaşamın kendisini ve evrenin bu yönünü görmezden gelmiş, tanımlamalar ve ölçmeler yaparak indirgemeciliğe kaçmıştır. Yaşam ve evren ölçerek değil, yaşanarak tanınabilir. Yaşam fiziksel bir ölçekle tartılıp ölçülemez ve bilinemez. Yaşam yaşanarak ve içsel deneyimlerle bilinebilir. Bireyin kendini gerçekleştirilmesi, var oluşun anlamını bilmesi oranındadır. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile mantığın baskın olduğu bir anlama biçimi evrenin anlaşılmasını imkânsız kılar (Balcı, 2006: 35). Evrenin ana öznesi insan ve onun yüklediği anlamlardır. Evren insandan ve onun yüklediği anlamdan, yaşadığı hazdan arındırılmaz.

Pozitivizm, insanın kendi deneyimlerini yorumlama yeteneğini köreltmıştır. Çünkü insan kendisi ve evren hakkında kuram geliştiren ve geliştirdiği bu kurama göre davranış geliştiren bir varlıktır. Yine pozitivism, hakikati laboratuvar ortamlarına hapseden, sınırlı ve basit değişkenleri kontrol ederek dünyayı yapaylaştıran bir ideolojidir (Balcı, 2006: 36). Pozitivist bilim anlayışının egemenliği sarsılmış, küçümsenen geleneksel bilgiye geri dönüş başlamıştır. Sözelimi anne sütü vazgeçilmez bir besine dönüşmüş, akupunktur tedavisi modern tıpta kullanılmaya başlanmış, bitkisel ilaç satan yerler eczaneler kadar rağbet görmeye başlamıştır. Bütün bunlar bilimin evrenselliğini, mutlaklığını, yanılmazlığını, genel geçerliliğini sarsmaktadır (Aktaş, 1992: 48).

Pozitivist paradigma, başta tarih olmak üzere sosyal alanı tanımlamada yetersizdir. Çünkü her olayın kontrol edilemez metafizik bir boyutunun bulunması muhtemeldir. Olay ya da olgunun tarihilik özelliği (zaman-mekan ikilemi), evrensellik ya da yerellik niteliği, çok değişkenlilik ve fonksiyonel ilişkisi, sosyal olgu ya da olayın objeleştirilmesinde karşılaşılan sorunlar, bir olay ya da olguya dair

bilginin gerçekleştiği zaman ve mekandan sıyrılarak genellenmesinin güçlüğü, farklı değişkenlerin etkisi ve bu etkinin kontrol edilmesinin güçlüğünde karşılaşılan sorunlar, sosyal olgu yada olayın ölçülmesi için ölçek geliştirmenin zorluğu vb. nedenlerle pozitivist paradigma ile gerçeği tanımlamak her geçen gün daha da güçleşmektedir (Akgündüz, 1998: 25-43).

Pozitivizme tepki olarak doğan post-modern düşünce 18. Yüzyıl aydınlanmasına eleştirel bakar. Çünkü post-modernist düşünceye göre çağ değişmiştir ve artık 18. yüzyılın yargıları ile 21. yüzyılı yorumlamamız mümkün değildir. Toplumda sorunlar vardır ve pozitivist düşünce günümüz toplumunu iyileştirmede, sorunlarına çözüm bulmada yetersiz kalmıştır. Toplumsal dünyanın görünen yüzüne karşı bir de görünmeyen yüzü vardır. Pozitivist düşünce sadece görünen yüz ile ilgilenerek görünmeyen yüzü açıklamada yetersiz kalmıştır (Suğur, 2010: 49).

Pozitivizmin süreç içinde yerleşen yaygın etkisi, onun doğa bilimlerinin yöntemsel temelini oluşturduğu inancından kaynaklanır. Ancak bu inanç bu denli güçlü olduğu bir dönemde tartışılmaya başlanmıştır. Bunun sonucu olarak toplumsal bilimler başta olmak üzere düşünce hayatında yeni yöntem sorunları gündeme gelmiş ve anti-pozitivist düşünceler gelişmeye başlamıştır (Sunar, 1979: 94). Toplumun doğa kadar yasa çerçeveli olduğu inancı Kuhn, Feyerabend, Popper gibi düşünürlerin çalışmaları ile geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Anti pozitivist düşünce, toplumun doğal değil, doğanın toplumsal olduğu görüşünü ortaya koymuş ve doğanın kendi içinde mutlak bir düzene sahip olup olmadığını bilinememesi olduğu tezi güçlenmeye başlamıştır (Sunar, 1979: 252).

Balcı (2008:210-211) pozitivismeye yönelik eleştirileri aşırı nicelleştirme, bilimsel bilginin insanı insana yabancılaştırması, ampirik/rasyonel yöntemlerin gerçeği yakalamada yetersiz kalması, insanın iç dünyasına inilememesi, insanın yorumlama kabiliyetinin yok sayılması, gerçeğin aşırı basitleştirilmesi ve araştırmanın laboratuvarlara hapsedilmesi olarak özetler. Pozitivist düşünceye eleştirel bakışlarıyla ön plana çıkan düşünülere ait kimi düşünceler aşağıda özetlenmiştir.

### **2.1.5.1.Karl Popper**

Kendisi de pozitivist olan Popper (1902-1994), geleneksel pozitivist paradigma tarafından yüceltilen tümevarımsal genelleme yaklaşımı ile doğrulama ilkesini red etmiştir. Ona göre gördüğümüz her kuğunun beyaz olması, tüm kuğuların beyaz olduğu anlamına gelmez. Doğrulama ilkesinin yerine “yanlışlanabilirlik” ilkesini oturtmuştur. Popper’a göre bilimsel faaliyet sırasında bir şeyin doğrulanmaya çalışılmasıyla gerçeğe yaklaşılmaz. Aksine bir şeyi yanlışlayabildiğiniz ölçüde onu doğruya ya da bilimsel olana yaklaştırmış olursunuz. Bilimsel varsayımların oluşturulmasında cesaret ve yaratıcılığı savunmuştur. Geleneği bilimsel yaşamın bir parçası olarak kabul etmiş, metafiziği olduğu gibi red etmek yerine bilim ile sözde bilim arasındaki farka dikkat çekmiştir. Ona göre bilimsel bilgi en kesin bilgi değildir ancak, yine de insanların ulaşmaya çalıştıkları en kesin ve güvenilir bilgidir (Giddens, 1997, 266-267; Popper, 2008, 93). Bu bilginin odağında yanlışlanabilirlik vardır. Bilimsel süreç sırasında test ettiğimiz olgu ya da olay, yanlışlanabildiği başka bir deyişle ne olmayabileceği ortaya konabildiği sürece, bilim amacına ulaşmış olmaktadır.

### **2.1.5.2.Thomas S. Kuhn**

Kuhn (1922-1996), “Bilimsel Devrimlerin Yapısı” adlı eseriyle yeni sayılabilecek bir bilimsel yaklaşımdan söz etmiştir. Ona göre sosyal bilimlerde paradigmlar yoktur ve bilimsel devrimler, normal bilimsel faaliyetlerin bir sonucudur. Çünkü, geçerli paradigma içinde çelişkiler ve anormallikler vardır. Yeni bilimsel paradigma da bu eski paradigmanın çelişki ve anormalliklerine eleştiri yönelterek var olmaya çalışır ve yeni bir şey ortaya koyduğunu iddia eder. Bilim alanındaki her devrim bir Geştalt atlamasıdır. Bu durum insanın gözlem yeteneğini etkilemektedir. Batı bilim paradigması açısından bakıldığında gözlem yapmamızı sağlayan duyu organları yansız ve sabittir. Ancak günümüzde bunun mutlak geçerlilik değeri kalmamıştır (Giddens, 1997, 270; Kuhn, 2008, 185).

Kuhn’a göre (2008, 247-264) bilim adamı yansız değildir ve dünyayı istediği gibi görebilir. Bu nedenle bilim adamının benimsediği kuram öznel bir biçime dönüşür. Zira kuram, akılcı ölçütlere vurulamayacak bir şeydir. Bunalım yaratan şeyleri çözmüş olma iddiası hiçbir zaman tek başına yeterli değildir. Bilim adamı

bilimsel faaliyete başlamadan önce kendinden önceki paradigmanın sorun çözemediğine ve kendi paradigmasının daha önce çözilemeyen bu sorunları çözeceğine inanmalıdır. Önceden çözilemeyen sorunları çözebileceğine inanma düşüncesi ancak inanç merkezli verilebilir. İşte bu noktada bilim adamı bir inanç adamına dönüşmektedir. Yani bilim, inanca dönüşerek, kişiden kişiye değişmeyen apaçık gerçek olma özelliğini yitirmektedir.

Kuhn'a göre bilim alanındaki neredeyse tüm yenilikler önceki geleneğin, düşünce biçiminin ve eski sistemle olan bağın koparılması neticesinde meydana gelmiştir (Covey, 2002, 25). Bilim önceki paradigmayı eleştirmek üzere kurgulanmıştır. Bu yönüyle bilim, hem dünün devamı hem de dünün zıttı olmaktadır.

### ***2.1.5.3. Paul Feyerabend***

Feyerabend (1924, 1994), “Yönteme Hayır: Bir Anarşist Bilgi Kuramının Ana Hatları” adlı eseri ile pozitivist paradigmanın temellerine önemli eleştiriler getirmiştir. Ona göre yerleşik bilim anlayışına karşı çıkılmalıdır. Birey, neyi düşünüyorsa onu seçmelidir ve birey, kokuşmuş fiziksel dünyayı aşmak isteyebilir. Sadece toplumsal yasalar değil, ahlak ve fizik yasaları da aşılabılır. Birey bedeninin ve ihtiyaçlarının esaretinden kurtulmalıdır. Dünün egemen düşüncesi, yarının köhne düşüncesi olabilir. Herkesin kendisine yakışanı yaptığı özgür kurumlara gereksinim vardır. Eğitim meraka dayanmalıdır, emir ve yasalara değil. Öğretmen merak uyandırmalı ve değişmez yöntemlere yapışıp kalmaktan vaz geçmelidir. Günümüzün bilim anlayışı çocuksudur ve iki nedenle tehlikelidir. Birincisi, bilimin uzmanlaşma ile beraber önemli bir iş alanına dönüşmüş olması ve insancıl kaygıların terk edilmesidir. İkincisi ise, bilimsel yasaların iyice oturmuş değişmez yapılar olarak algılanmasıdır. Oysa bilimsel yasalar, bazı yönleriyle düzeltilme ihtiyacı olan yasalar olmak bir yana, tamamen yanlış olabilirler. Akıl önemli olduğu kadar, akıl dışı da önemlidir. Hiçbir görüş saçma ve ahlak dışı değildir. Bilim, aklın kendini herhangi bir yasaya veya dine kaptırmaması dolayısıyla gelişir. Ve insan ancak bu durumda esaretten kurtularak özgürleşebilir (Feyerabend, 1991: 200-202). Akıl kendini nasıl bir yasaya ya da inanca kaptırmamalı ise bilime de kaptırmamalıdır. Akıl, kendini bilime kaptırdığında bilim, akıl için bir inanca dönüşecektir.

Feyerabend'e (2000: 107) göre gerçeği ortaya koymanın tek bir yolu olamaz. Gerçeği ortaya koymak için standart ve yegâne bir metot belirlemek, gerçeği metoda kurban etmektir. Standart ve yegâne bir metot kabul etmek, yanlış bir şekilde doğru sonuca gidildiğinde doğruyu reddetmek sonucu doğuracaktır. Yine standart ve yegâne bir metot kabul etmek, doğru bir şekilde yanlış sonuca gidildiğinde yanlış kabul etmek sonucunu doğuracaktır. Bu nedenle doğruyu ortaya koymada esas belirleyici, metot olmamalıdır. Kaldı ki, doğruya ulaşmanın tek bir yöntemi de yoktur.

### **2.1.6. Klasik yönetim yaklaşımı: Pozitivist yönetim**

Pozitivizm, esas geliştiği alan olan Sosyoloji ya da felsefe ile sınırlı kalmamış hukuk, iktisat, yönetimbilim vb. alanları etkileyen önemli bir paradigmaya dönüşmüştür. Pozitivist düşünme paradigmasına uygun olarak, yönetim bilim alanında da her şeyin kontrol altına alınması, tanımlanması, çatışma ve kaosun engellenmesi ve pragmatizm benzeri ilkelerin egemen olduğu bu yönetim paradigması, Klasik Yönetim Yaklaşımı olarak adlandırılmıştır. Klasik yönetim yaklaşımını benimseyen düşünürler, kendi yaklaşımlarının bilimsel olduğunu savunmuşlardır.

Klasik örgütte, bilgi güçtür ve işgörenlerden saklanır. Çünkü işgörenin yöneticiden daha güçlü olması istenmez. Bilgi akışı emir komuta zinciri içinde yapılır. Bilgiye ihtiyaç duyulduğunda birçok işgören açısından ona ulaşma imkânı yoktur (Barutçugil, 2004: 105). Bilgi tek elde toplanmıştır. Örgüt yaşamı katı bir biçimde hiyerarşik olarak kurgulanmıştır. Bu hiyerarşide düşük ya da ast işgörenin katılımının önemi yoktur.

Pozitivizmin geçerli tek paradigma olarak kabul edildiği 19. yüzyıldan itibaren başta sanayide olmak üzere değişik alanlarda yönetim üzerinde çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bunun iki gerekçesi vardır. Birincisi, çalışma hayatının teknik unsuru olarak nitelenen insan makine ilişkisi; diğeri, yalnız iken veya grup içindeyken işgören üzerinde etki yapan psikolojik faktörlerdir. Bu gerekçeleri esas çalışma konusu yapan klasik/pozitivist yönetim kuramı, sanayileşmenin başladığı 19. yüzyılda ortaya çıkmıştır. Klasik ekonomi doktrininden doğmuştur. İnsanların işlerini yaparken akılcı hareket ettikleri görüşüne dayanmış ve örgütlerin formel yanı

üzerinde durmuştur (Tolan, 1978: 138; Yüksel, 1998: 10). Klasik yönetim anlayışının odaklandığı iki temel etkinlik vardır. Bunlar, verimlilik ve motivasyondur (Aydın, 1994).

Her ne kadar dünyanın değişik yerlerinde eski çağlardan beri süre gelen geleneğe dayalı yönetsel bilgi ve yaklaşımlar varsa da, bugün yönetim olarak bilinenler, son 90-100 yılın ürünüdürler. Henri Fayol, Frederick W.Taylor ve Max Weber'in çalışmaları Bilimsel Yönetim Çağı'nı başlatmıştır. Taylor, "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı eserini; Henri Fayol da "Endüstrinin Genel Yönetimi" adlı eserini yayınlamışlardır. Bu eserler kamu yönetimi ile işletmelerin yapı ve yönetiminin benzerlikleri ile yönetsel çalışmaların bilimsel örgütlenmesine dair bilimsel bir yaklaşım getirmiştir (Onal, 1998: 9).

### **2.1.7. Klasik/Pozitivist yönetim kuramının öncüleri**

Pozitivist düşünme paradigmasının yerleşmesine paralel olarak klasik yönetim kuramı yönetim ile ilgili birçok eser verilmiştir. Bu alanda en önemli eserleri verenler olarak L.Gulick, L.Urwick, H.Simon, E.Dale, C.Bernard, L.White sayılabilir (Onal, 1998: 9). Bu kuramın en önemli öncülerinden olan Taylor, Weber ve Fayol'un incelenmesinde yarar görülmektedir.

#### ***2.1.7.1.Frederick Winslow Taylor***

Taylor (1856-1915), yönetim bilimi literatüründe Verim Mühendisliği, Rasyonalizm, Taylorizm ya da Pozitivist ya da Bilimsel Yönetim adıyla anılan klasik yönetim akımının öncüsüdür (Kaya, 1999: 54). Çırak, usta, ustabaşı, mühendis ve yönetici olarak çalışarak fikirlerini değişik düzeylerde edindiği deneyimlerle oluşturmuştur. Taylor, bir işin "iyi" olarak nitelendirilebilecek bir yolu olduğunu, bu yolun zaman ve hareket incelemeleri ile bilimsel olarak tespit edilebileceğini, bunun sonucunda da işçilere çok iyi tanımlanmış işler verilmesi gerektiğini, yani işçilere, işleriyle ilgili inisiyatif verilmemesi gerektiğini savunmuştur. Ona göre işçilerin yapacağı iş, tanımlanmalı ve işçiler de tanımlanan bu işleri yapmalıdırlar (Polatoğlu, 2001: 37).



Taylor'a (2011: 28) göre bir işi doğru yapmanın yüzlerce yolu vardır. Denenen her yolun da gereksinim duyduğu kendine özgü yüzlerce aracı vardır. Ancak izlenen bu yol ve kullanılan bu araçlardan sadece bir tanesi en hızlıdır. Bu nedenle en hızlı ve en ekonomik yol ve aracın bulunarak kullanılması gerekir. Bu da zaman ve hareket etütleri ile sağlanır. Bu sayede işgören, yönetimden olabildiğince az yardım alarak, işini en pratik ve kolay şekilde yapabilir. Zira tüm işgörenler yeterince eğitilmiş ve zeki değillerdir. Üstlerinin yardımına ve rehberliğine ihtiyaç duyarlar. Hâlbuki işin gerektirdiği en hızlı ve en ekonomik yolun bulunarak tanımlanması durumunda işgören, zekâ ve eğitim seviyesi ne olursa olsun işini yapabilecektir.

Bilimsel yönetimin yaygınlaşması ile birlikte örgütte verimlilik iki katına çıkacaktır. Bunun sonucu olarak çalışma saatleri kısalmaya, konfor artmaya, eğitim ve kültür faaliyetleri için boş zaman olacaktır. Üretimdeki bu artıştan herkes istifade etmekle birlikte işverenler daha çok faydalanacaktır. Bilimsel yönetimin uygulandığı örgütlerde ihtilaflar azalmaya, sorunlar tartışma ve pazarlığın değil, bilimsel araştırmanın konusu olacaktır. Ücret artışı ile ilgili problem sona erecek, kaytarma ve tembellik en aza inecektir. İşgören ve işveren arasında kişisel ilişkiler ve dostça bir işbirliği doğacaktır. İkiye katlanan üretim artışı nedeniyle doğan maliyet, öncekinden daha çok rekabet imkânı yaratacak ve pazar büyüyecektir. Pazarın büyümesi sayesinde işgörenler boş zamanlarında bile çalışmaya gelerek daha fazla para kazanacaktır. Bu da sadece işgörenlerin değil, tüm toplumun refahının artması anlamına gelecektir.

En yüksek verimin sağlanması durumunda işgörene en yüksek ücret verilmeli, işgörenler çalışma programına tam olarak uymalı ve itaat etmelidirler. Makineler onu kullanana uygun olarak hazırlanarak her şey en yüksek bir verimlilik için ayarlanmalıdır (Tolan, 1978: 138). Ancak ortadaki temel problem hem yönetimin hem de işgörenin iş ve ücret tanımlarının olmayışıdır. Yönetim örgütsel üretime sadece kârı arttırma gözüyle, işgörenler de düşük ücretle fazla çalışmanın sadece kendilerini yoracağı ve hiçbir çıkar sağlamayacağı yönüyle bakmaktadır. Öyleyse “iyi iş” ile “iyi ücretin” tanımlanması gerekmektedir (Aydın, 2005: 16; Boje ve Dennehy's, [www.business.nmsu.edu](http://www.business.nmsu.edu); Özalp, Koparal, Berberoğlu, 2000: 23).

Taylor'a göre örgütsel yaşam kontrol edilebilir ve kestirilebilir. İşgören davranışları da bilindiğinin aksine karmaşık değildir. İşgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacaklarına ilişkin yasalar ortaya konabilir (Daresh, 2001: 13). Taylor, bilimsel yönetimin dört ana ilkesi olduğunu belirtmiştir. Bunlar (Kaya, 1999: 55; Morgan, 1998: 35):

1. Gerçek bir iş biliminin oluşturulması, işin tanımlanması ve sınıflandırılması.
2. Personelin bilimsel yöntemlerle seçilmesi.
3. Personelin bilimsel olarak eğitilmesi.
4. Yöneticiler ile çalışanlar arasında samimi ilişkiler geliştirilmesi.

Taylor, planlama ve uygulamayı ayırmak gerektiğini savunarak, planlama gibi düşünme gerektiren işlerin üst düzey yöneticiler tarafından yapılması gerektiğini belirtmiştir. Alt düzey yöneticiler ise, işin planlara göre yapılmasını sağlamaya çalışmalıdırlar. Taylorizm açısından yönetimin esas görevi, 5M (man, money, material, machine, method) formülü olarak nitelendirilen insan, para, malzeme, makine ve yöntemi kullanarak, verimi arttırmaktır. Taylor, örgütler içinde işbölümünün önemine değinerek, işbölümü sayesinde her parçanın imalindeki verimliliğin ölçülebileceğini, işbölümünün örgütün üst düzeylerinde kullanılabilirliğini belirtmiş ve yönetim-çalışan ilişkilerinde şu görüşleri ileri sürmüştür (Kaya, 1999: 54-56):

1. Örgütte verimlilik için gerekli koşulları sağlamak yönetimin görevidir.
2. Yeterli koşullar sağlanırsa verimlilik artar.
3. Verim artarsa, gelirler de artar.
4. Gelir artarsa, çalışanları ödüllendirmek mümkün olacağından, örgüt için yararlı olan her şey, insanlar için de iyidir.

Taylor bilimsel yönetimini aşağıdaki maddeler ile özetler (Taylor, 2011: 109): Ona göre bilimsel yönetim;

1. Gelişigüzel değil, bir bilimdir.
2. İhtilaf değil, uyumdur.
3. Bireyci değil, işbirlikçidir.

4. Sınırlı üretime odaklı değil, maksimum üretime odaklıdır.
5. Her işgörenin en üst verimliliğinin ve refahının artırılması amaçlıdır.

Taylor, yukarıdaki savlarıyla yönetimi kişiden kişiye değişen değil, herkese göre aynı olan bir pozitif bilim olarak kabul etmiş olmaktadır. Morgan'a (1998: 35) göre Taylor'un teorisi, mühendislik perspektifi ile denetim saplantısının bir sentezidir.

#### **2.1.7.2. Henri Fayol**

Fayol (1841-1925), üst düzey bir yöneticidir. Bu yüzden yönetime daha makro düzeyden bakabilmiştir. Fayol, yönetime dair düşüncelerini 1916 yılında Fransa'da yayınlanan "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı eserinde açıklamıştır. Henri Fayol, bu eserinde her örgütte işlerin altı grup içinde toplanabileceğini söylemekte ve bu işleri teknik, ticari, finansman, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetleri olarak sıralamaktadır. Ona göre bir örgütün başarısı bu altı faaliyetin iyi organize edilmesine bağlıdır. Bu faaliyetlerden yönetim faaliyeti üzerinde görüşler sunan Fayol, yönetimi, öngörü (ileriye görmek, planlama), organizasyon, emir-komuta, koordinasyon sağlama ve kontrol etmek olarak tanımlamıştır. Bu durumda yönetimi, planlama fonksiyonu ile başlayıp, kontrol fonksiyonu ile son bulan ve yine planlama ile devam eden bir süreç olarak düşünmüştür (Efil, 1998: 25-26). Onun yönetim anlayışı, "Yönetim Süreçleri Yaklaşımı" olarak nitelendirilmiştir.

Fayol, on dört yönetim ilkesi belirlemiştir. Bunlar aşağıda kısaca ifade edilmiştir (Boje and Denneht's, [www.business.nmsu.edu](http://www.business.nmsu.edu) ; Yüksel, 1998: 11-12).

1. İşbölümü: Yönetimde işbölümünden söz eden ilk kişi Adam Smith'dir. İşbölümü, bir işi yapan işgörenlerin sayısını azaltır, hızlı iş yapma imkânı verir. Bu da uzmanlaşmaya yardımcı olduğundan verimliliği artırır.
2. Yetki ve sorumluluk: Yöneticinin sorumluluğu ile kullandığı yetki arasında ilişki olmalıdır. Sorumluluk verilen yöneticiye yetki de verilmelidir.
3. Disiplin: Yönetim, disiplini sağlamak için mantıklı yaptırımlar öngörmelidir. Örgütte disiplini sağlamak için başarılı yöneticilere ve

sorumluluk ve hakların açık seçik belirtilmesine ihtiyaç vardır. Kötü liderlikten kötü disiplin, iyi liderlikten iyi disiplin doğar.

4. Kumanda birliği: Bir işgörenin sadece bir amiri olmalıdır ve sadece ondan emir almalıdır.
5. Yönetim birliği: Her örgütün ya da alt birimin bir planı olmalıdır. Her alt birim bir liderde birleşmelidir.
6. Genel çıkarların üstün tutulması: Örgütün çıkarları bir grubun ya da bireyin çıkarlarının üstünde tutulmalıdır.
7. İyi bir ödül sistemi: İşgörenler uygun bir ücret ile motive edilmelidir. Ücret ödemesi yapılırken işgücü arzı, genel ücretler, ekonominin durumu vb. pek çok değişken hesaba katılmalıdır.
8. Merkezîyetçilik: Kararların yöneticiler tarafından alınmasıdır. Merkezîleşme ya da âdem-i merkezîyetçilik koşullara bağlı olarak benimsenebilir.
9. Aşamalı yapı (Hiyerarşi): Üst kademedен alt kademeye uzanan kumanda zinciridir. İletişim, üstten alta ya da alttan üste dikey olarak sağlanır.
10. Düzen: Her şeyin bir yeri vardır ve herkes ve her şey yerinde olmalıdır. Tüm üretim faktörleri uygun bir yapıda olmalıdır.
11. Eşit ve adil ilişki: İşgörenlerin sadakatini sağlamak için onlara iyi ve eşit davranılmalıdır.
12. Personel devamlılığı: Her işgörenin işe alışma devresi vardır. İşe alışma bir maliyettir. Bu maliyetten kaçınmak için, işe alışmış sıradan biri, işe alışması gereken üstün yetenekli birine tercih edilmelidir.
13. İnişiyatif: Örgütün her basamağındaki yöneticilerin plan yapma ve bu planları uygulama yetenekleri geliştirilmelidir.
14. Birlik ruhu: Birlikte kuvvet vardır. Birlik ruhu, işgörenlerin örgütün amaçları etrafında kenetlenmesini sağlar.

Fayol'a göre bir örgütte yukarıda sayılan 14 yönetim ilkesinin yanında, örgütün işgöreninde de bulunması gerekli nitelikler vardır. Bunlar, sağlık, güç ve kuvvet anlamına gelen fiziki nitelik; anlama ve yargımla kabiliyeti anlamına gelen zihinsel nitelik; cesaret, sadakat ve azim anlamına gelen manevi nitelik; uzmanlık alanı dışında ihtiyaç duyulan genel kültür bilgisi; çalıştığı iş alanına ilişkin uzmanlık bilgisi ve çalışma hayatında meydana gelen olaylardan çıkarılan dersler anlamına gelen tecrübedir (Fayol, 2008: 9).

İyi bir idare için bir yönetim metodu oluşturulmalı ve üst düzey yöneticiler kendi şahsi fikirlerine uygun ilkeler ortaya koymalıdır. Tüm yöneticilerin yönetime dair şahsi düşüncelerini ortaya koymaları önemli bir bilgi birikimi ortaya çıkaracaktır. Örgütün ihtiyaç duyduğu bilgi havuzu oluşturulduktan sonra yönetimin öğretilmesine geçilmelidir. Yönetimsel yetenek, yapılan işin önemi ile orantılıdır. Bireyler işgal ettikleri hiyerarşik kademenin yüksekliği nispetince yönetimsel yeteneğe sahip olmalıdırlar. Yönetim metodu ilköğretimden üniversiteye kadar hayatın içinde olan herkese öğretilmelidir (Fayol, 2008: 19-20).

### **2.1.7.3. Max Weber**

Klasik ya da Pozitivist Yönetim Kuramı'nın en önemli üçüncü temsilcisi ise Max Weber'dir. Max Weber'in (1864-1920) yönetim anlayışının temelinde meşruluk kavramı yatar. Bu kavram, haklı görülen yetkinin kabulü demektir. Daha açık bir ifade ile yönetilenlerin yönetenleri için besledikleri inancı ifade eder. Bu inanç, yönetimin temelini oluşturur. Her yönetim yayılmak ve kabul görmek ister. Bunun için de yönetim, yönetilenler nezdinde meşru olmak durumundadır (Tolan, 1978: 42; Weber, 2011: 54). Meşruiyet, kaynağını gelenek, karizmatik ya da rasyonel etkiden alır.

Geleneksel yetkide meşruiyet, işlerin geçmişte o yolda yapıldığı gerçeğinden doğar. Bu tip meşruiyet çok eski çağlardan beri uygulanı geldiği için, yöneticilerin meşruluğuna dair yerleşik bir inanç oluşmuştur. Yöneticiler geleneksel kurallara göre belirlenir. İdari görevliler memur değil, bir tür şahsi hizmetçidirler. Yönetilenler ise tebaadır. Geleneksel yönetimde yöneten ile yönetilen arasında kişisel ilişkilere dayalı bir sadakat oluşur. Yine yönetilenler örgüt dışından ya da örgütün yaşadığı alan dışından temin edilebilir. Ama genellikle geleneksel örgütlerde işgörenler genellikle yöneticilerin aile ya da kabilesinden karşılanır. Aile dışından gelen memurlar

(patrimonyal) en üst seviyeye kadar çıkabilirler. Geleneksel yönetimin saf türünde net olarak tanımlanmış bir yetki alanı, rasyonel biçimde oluşturulmuş bir hiyerarşi, nesnel bir atama ve yükselme sistemi, işin gerektirdiği bir teknik eğitim ve para olarak ödenen sabit aylıklar yoktur (Weber, 2011: 72). Geleneksel yönetimin egemen olduğu geleneksel toplumun düşünme biçimi mistik, dini ya da metafizik ve sorgulanamaz bir zemine dayanır. Bu tip geleneksel toplumlar kültürel geleneklerin meşrulaştırıcı etkinliğinin sınırlarını korudukları müddetçe var olurlar (Habermas, 2004: 46). Bu tip yönetimde teamüller ve ağır protokol kuralları geçerlidir. Yönetimin geleceğini önceden kestirmek çok kolaydır.

İkinci yetki kaynağı karizmatik etkidir. Karizmatik yetkinin kabulünün temelinde üyelerin lidere karşı olan hissi bağlılığı vardır. Bu tip yetkide yöneticinin kutsal, kahraman ve olağanüstü olduğuna inanç duyulur. Karizmatik yetki, yöneticinin kendisini nasıl algıladığından çok takipçilerinin yöneticiyi nasıl gördüğü ile ilgilidir. Daha çok toplumsal duygusalıktan beslenir. Ekonomik ilişki ve varsayımlardan uzaktır. Çünkü ekonomik ilişki aşağılık bir düşüncedir. Karizmatik yetki, rutinleşmiş süreçlerden dinamik süreçlere geçişte büyük bir güç oluşturur. Dönüşümü sağlar. Ancak bir süre sonra istikrarın sağlanması durumunda, bu istikrar içinde karizmatik yetki sıradanlaşır ve geleneksel ya da rasyonel yetkiye dönüşür (Weber, 2011: 97). Bu durum karizmanın rutinleşmesidir. Rutinleşen karizma sonucunda yönetici daha önce kendisine yüklenen birçok anlamı kaybederek sıradan bir yöneticiye dönüşür.

Üçüncü yetki türü rasyonel yetkidir. Rasyonel, hukuki ya da bürokratik olarak tanımlanan yetki türü, somut kurallar üzerinde olduğu için uygun görülür. Bu tip yetkide yönetici meşruiyetini yasalardan alır. Weber'e göre, yönetici kadrosunun özelliği ve eylemi meşru yetkinin tipine göre değişir. Kadro örgütlenmesi açısından en rasyonel yönetim biçimi, hiyerarşik bürokrasiye uygun olarak kurulmuş olanıdır. Bu tip örgütlenmede yetki ve sorumluluk, kanun ve yönetmeliklerle tanımlanır. Amir-memur rolleri hiyerarşiye göre ayrılır ve genel kurallara göre çalışma yapılır. Burada memuriyet bir meslektir. Memurun toplumsal bir konumu vardır. Daha üstteki bir yetkili tarafından atanır, ücret ve sosyal güvenliği sağlanır ve kamu hizmetinin hiyerarşik düzeni içinde bir meslek adamı olarak çalışır (Bursalıoğlu, 1997: 21; Weber, 2011: 54). Rasyonel modele göre herhangi bir örgütte yönetim,

karar, planlama, koordinasyon gibi rasyonel görevlerden meydana gelir. Weber'de insan rasyonel bir varlık olarak düşünüldüğünden, insan için en rasyonel yönetim olarak da bürokratik model önerilmiştir. Weber'in idealize ettiği yönetim modeli olan bürokratik tip, beş öğeden meydana gelir. Bunlar, hiyerarşik yapı, görevsel uzmanlaşma, tanımlanmış yetki ve sorumluluklar, tahmin gücünü sağlayan kayıtlar ve davranış kurallarıdır (Bursalıoğlu, 1997: 21). Weber'in bürokratik örgüt modeli günümüzde bile varlığını sürdüren, işinde uzmanlığı nedeniyle bürokrata imtiyaz sağlayan bir yönetim modelidir.

Weber'e göre örgüt, "kurallarla dışarıya kapalı ya da sınırlandırılmış bir sosyal ilişki düzenine, özellikle bunu sağlamak üzere bir yönetici veya lider ve genellikle idari memurlar grubunun yetkili kılındığı" sistemdir. Memurlar meşru otoritenin temsilcisidirler (Weber, 2011: 33). Weber, tüm örgütlerin şu özelliklere sahip olması gerektiğini söylemiştir (Özalp, Koparal, Berberoğlu, 2000: 32):

1. **İleri Bir İşbölümü:** İşbölümü sayesinde tecrübesiz bir kişi bile çok kısa zamanda işini ayrıntılarına kadar öğrenebilmektedir.
2. **Merkezi Otorite, Bilimsel Yetki ve Görevlerin Önceden Belirlenmesi:** Yetkiler ast-üst ilişkileri çerçevesinde açıkça belirlenmiştir. Yapılması gereken görevler, belirli kurallar çerçevesinde dağıtılmıştır. Hak ve görevlerde keyfilik değil, usullük geçerlidir.
3. **Personelin Ataması:** Herkes teknik yeterliliğine göre atanmıştır ve terfilerde yeterlilik dikkate alınır.
4. **Yasal Yetkinin Uygulanması:** Örgüt çalışanlarının kullandıkları yetkinin kaynağı, örgüt içinde buldukları konumdur.
5. **Kişisel Olmayan İlişkiler:** Görevler biçimsel olarak yapılır, kişisel olarak değil. Amaç kişisel davranmayarak örgütün verimliliğini arttırmaktır.
6. **Kayıt ve Detaylı Bir Dosyalama Sistemi:** İletişimin başarılı olarak yürüebilmesi için, dosyalama yapmak gereklidir. Kurallar yazılı bir şekilde belirlenir.

Weber'in bürokratik yönetim modeli, toplumsal örgütlerin analizini mekanik ve Kartezyen dünya görüşüne dayalı olarak yapar ve sınıflandırır. Her şeyin belli kurallar ve belli bir düzen içinde yapılması gerektiğini öngörür. Bu modelde tüm

toplumsal örgüt ve düzenlemeler rasyonel ve fonksiyonel olarak düzenlenmiştir (Bulaç, 1990: 188). Weber, bürokratik yapıyı, kurulduktan sonra yıkılması zor bir yapı olarak tanımlamıştır. Çünkü ona göre bürokratik yapı, toplu eylemleri, toplumsal eylemlere dönüştüren, yani güç ilişkilerini toplumsallaştıran başlıca araçtır. Bireyler, bürokratik yapı içinde bürokratlar haline gelerek, hareket esnekliklerini yitirir ve mekanizmanın bir dişlisi haline gelirler. Çünkü tüm bürokratların çıkarı, mekanizmanın işlevini yerine getirmesine bağlıdır. Yönetilenler de bürokratik mekanizmayı kaldıramaz ve yerine bir şey koyamazlar. Zira bürokrasi ciddi bir eğitim ve uzmanlaşmaya dayalıdır. Bürokratin çalışmayı bırakması tam bir kargaşaya neden olacağından, bu yapıda bürokrat, hayli güçlüdür (Coşkun ve Asunakutlu, 2001: 184-185). Bürokrat işi en iyi bilen kişi olduğundan, ona her zaman gereksinim duyulur. Bu durum bürokrata, örgütsel yaşam içinde bir özerklik tanımaktadır.

Weber'e göre toplumsal olay ya da olgular tek faktör ile izah edilemez. İyi bir açıklama için öznel yargılardan ve önyargılardan arınmak gerekir. Bu objektiflik ilkesidir. Bir toplumsal olay ya da olgunun anlaşılabilmesi için olay ya da olgunun anlaşılması gerekir. Anlama için öncelikle olgu ya da olayın gözlemlenmesi, ardından bireyin güdülerinin keşfedilmesi, en sonda da bireyin duygu ve güdülerinin açıklanması gerekir (Özkalp vd., 2000: 31).

Weber düşüncesini tamamlayan düşünürlerden biri de Sosyolog Merton'dur. Weber'e paralel olarak Sosyolog Merton örgütlerin toplumsal işleyişinin bürokratik olması gerektiğini savunur. Ona göre bürokratik örgüt içinde birey özgür değildir. Örgüt bireyden sistemli, tedbirli ve disiplinli olmasını ister. Örgütün hayatiyetini sürdürmesi için kurallara ihtiyaç vardır. Tüm örgütler (1957: 195-196) aşağıdaki özellikleri taşırlar:

1. Örgüt akılcı bir biçimde oluşturulmuş, kuralları olan resmi bir yapıdır.
2. Belli amaçlar etrafında hareket eder ve belli şablonlara sahiptir.
3. Örgütün her etkinliği, amacıyla ilgilidir.
4. Örgütün tüm alt yapıları tepedeki üst bürokratik yapı ile ilişki halindedir.
5. Bürokratik örgütte tüm statüler hiyerarşik düzen içinde işler.



6. Bürokratik örgütte tüm kişilerin görev ve ayrıcalıkları sınırlıdır ve kurallarla belirlenmiştir.

7. Yetki kişiyle ilgili değil, statü ile ilgilidir.

8. Bireylerarası insan ilişkileri formel olarak belirlenmiştir.

Weber'e göre toplum modern zamanlarda insanlar tarafından değil, yasa ve yönetmelikler tarafından ve kişisel olmayan tarafsız bir biçimde yönetilmelidir. Bunun yolu bürokrasiden geçmektedir. Bürokrasi her ne kadar bireyin özgürlüğünü, inisiyatifini ve değerlerini kısıtlayan bir demir kafes olsa da durum bundan ibarettir (Suğur, 2010: 42). Weber'in yasalarda bu denli ısrar etmesinin sebebi, hizmet üreten örgütün, hizmet sunduğu kişilere karşı yansız durması gerektiği düşüncesi yani objektifliktir.

Weber'in yönetim yaklaşımından nasibini alan örgütlerden biri de Okul'dur. Weber'in bürokratik okul modeli, okulun sevk ve idaresine odaklanan bir yönetim modelidir. Weber'e göre okul, işlerin rastgele yapıldığı bir örgüt değil, kuralların egemen olduğu bürokratik bir örgüttür. Bu kurallar okul örgütünde görev yapan yöneticilerin davranışlarını düzenlemektedir. Okulda, bireylere tecrübe ve beceri kazandırılır ve bu tecrübe ve beceriler bireyin toplumdaki yerini belirler. Moeller'e göre Weber'in bürokratik okulunun sahip oldukları özellikler şunlardır (Akyüz, 1991: 250):

1. Bütünlük arz eden bir müfredat,
2. Belirli kurallara bağlanmış bir yazışma sistemi,
3. Tek modele dayalı atama ve işten çıkarma sistemi,
4. Öğretim işleri dışındaki işlerle görevlendirilmiş güvenli bir istihdam politikası,
5. Okul politikasında açıklık ve saydamlık,
6. Özel otorite ilkeleri,
7. Göreve yeni başlamış aday öğretmenler için standart bir ücret.

Pozitivist ya da Klasik Yönetim Yaklaşımı özünde Descartesçi Kartezyen felsefe anlayışını benimsemektedir. Bu nedenle merkezidir ve mekanistiktir. İşgörene

inisiyatif verilmemesini, işin basitçe tanımlanmasını, yasaların her şey hesaba katılarak yapılmasını, her şeyin planlanarak yapılmasını ve planların dışına çıkılmamasını; karmaşa, çatışma, kaos ve belirsizliğin giderilmesini ve tehdit olarak algılanması gerektiğini ileri sürmüştür.

### 2.1.8. Pozitivist yönetim anlayışında yönetimin işlevleri

Yönetimin işlevleri, Pozitivist yönetim anlayışının yönetime yüklediği vaz geçilmez işlevlerdir. Bu işlevler ilk dönemlerde pozitivist felsefenin etkisiyle tanımlanmış ancak sonraki süreçlerde içerik olarak önemli değişimlere uğramışlardır. Başaran'a (1982: 31) göre bu işlevler her idarecinin yapması gereken görev ve eylemlerdir. Bu bölümde yönetimin işlevleri olarak planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, iletişim, denetim ve yöneltme kavramları incelenecektir.

**Planlama:** Planlama, akılcı bir yönetimin temelidir. Yöneticiler planlama sayesinde ne yapacaklarını ve neler yapmak istediklerini önceden düşünmek imkânı bulurlar (Tortop, 1990: 51). Planlama, olayların önceden tahminini ve bu tahminlere dayanılarak neler yapılabileceğini içermektedir. Tahminler, örgüt ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak mümkün olduğunca uzak geleceği kapsamalıdır (Hodgetts, 1997: 27). Planlar her tür örgütsel süreçte hayati bir rol oynarlar. Çünkü planlar bir yöneticinin ne elde etmek istediğini, nerede nasıl hareket edeceğini, bu hareket ve eylemlerin ne zaman başlayıp-bitmesi gerektiğini, kimlere ve hangi kaynaklara ihtiyaç duyulacağını ortaya koyarlar. Malzemelerimizin neler olduğunu görme imkânı sağlarlar. Dolayısıyla gerçekçidirler. Yine planlar, içinde bulunduğumuz koşul ve olanaklar karşısında eylem çizgimizin ne olması gerektiğini izah ederler. Ne yaptığımızı ve ne yapacağımızı bilmemiz, elde edeceğimiz sonuç için şarttır (Şimşek, 1999: 122).

Plansız bir örgütte yöneticiler, karşılıklarına çıkacak problemlere rastgele tepkiler verecektir. Pozitivist yönetim yaklaşımına göre planlamanın egemen olduğu bir örgütte yöneticiler inisiyatif kullanarak olumsuz durumları bile örgüt lehine çevirebileceklerdir. Planlar, yöneticiyi sorunlarla uğraşmaktan kurtaracağı için, örgütün geleceğinin şekillendirilmesine yardımcı olacaktır. Bu yönüyle planlar, örgütün geleceğini ihtiva eder. Ancak yeni yönetim teorilerine göre gelecek çoğu zaman belirsiz olduğundan, eylemler her zaman planlandığı gibi gelişmeyebilir. Bu

nedenle planlar, değişen koşullara göre yeniden şekillendirilebilecek esneklikte olmalıdır (Hicks, 1979: 314). Planlar, örgüt dışındaki kişilerin örgütü tanımasına da yardımcı olurlar. Çünkü planlar, örgütün yapacağı işi ve çalışma şeklini ortaya koymaktadır.

**Örgütleme:** Belirlenen amaçlara uygun bir örgüt kurma sürecini içerir. Örgütleme sürecinde kurulu bir örgüt varsa, o zaman yeniden örgütleme (reorganizasyon) söz konusu olmaktadır. Örgütleme, belli bir amaca ulaşmak için gerekli iş ve görevlere çalışan seçimi ve bu çalışanlar arasında çalışma düzeninin yetki ve sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesidir (Önal, 1998: 164). Örgütler değişik öğelerden oluşmuşlardır. Yönetici, bu öğeleri birbirini tamamlayacak şekilde bir araya getirmeli yani örgütleyebilmelidir. Örgütleme yapılırken de şu hususlara dikkat edilmelidir (Binbaşoğlu, 1988: 34):

1. **Amacın Belirtilmesi:** Her örgütün bir amacı vardır ve bu amaç, ilgili mevzuat ve emirlerden hareketle oluşur. Amaçlarda kamunun ya da kendilerine hizmet edilen kişilerin çıkarları önemsendir.
2. **Personelin Yerleştirilmesi:** Personel örgütte iş yapan çalışanlardır. Örgüt çalışanları örgütün amaçlarını anlamış olmalıdırlar. Personelin her biri yapabileceği konumda bulunmalıdır. “Uzmanlığa saygı”, örgütlemeye ciddi bir ilkedir.
3. **İşbölümü:** Örgütte yapılacak işlerin gruplara bölünmesidir. İşlerin gruplandırılmasında ne kadar derine inilirse, uzmanlaşmanın o kadar artacağı düşünülür. Örgütte rasyonel bir işbölümüne gidilerek, az insan ve az gereç ile çok iş yapılabilmelidir.
4. **İşlerin Bütünlenmesi:** Bölünen işlerin kendi başına bağımsız parçalar haline gelmesine engel olmak ve işler arasında işbirliği ve eşgüdüm sağlamak suretiyle, bölümlenmiş işleri tek amaç etrafında bir araya getirme etkinliğini kapsar.
5. **Yetki Sınırlarının Saptanması:** İşlerin bütünlenmesi sürecinin bir devamı olarak, bir araya getirilmesi gereken işlerin denetimini ve çalışanların işbirliği yapmasını sağlamak için gereklidir. Yetki, örgütün en tepesindeki yöneticiden, en alttaki çalışana kadar aşamalı olarak dağılır.

**6. Maddi Araçların Kullanılması:** Örgütlenme sırasında paradan, diğer tüm kaynaklara kadar, planda belirlenen amaçlara uygun olarak kaynakların yerli yerinde kullanılmasını içerir.

Örgütlenme, pozitivist yönetim yaklaşımında son derece katı niteliklere sahip iken çağdaş yönetim anlayışlarında örgütlenme, esneklik ve fırsat odaklı değişim niteliklerine sahiptir.

**Yürütme:** Liderlik işlevi olarak da adlandırılan bu işlevin özelliği, işlerin fiilen yapılma ve amaçlara ulaşma aşamalarını içermesidir. Yönetici bu süreçte çalışanlarla birebir görüşür, onları yönlendirir ve amaçlara doğru sevk eder. Yürütme sürecinde iletişim, liderlik ve güdüleme gibi süreçler önemli bir yer tutar (Öz-Alp, Timur, Koçel, Geylan, Odabaşı, 1996: 82). Pozitivist yönetim açısından bakıldığında, etkili bir yürütme sistemi kurabilmek için, örgütte takım ruhunun oluşturulması, çalışanların iyi tanınması, görevine karşı sorumluluk hissi taşımayanların örgütten tasfiye edilmesi, çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkilerin yakından tanınması, yöneticinin çevresinde saygın bir kişi olarak bilinmesi, çalışanların devamlı olarak denetlenmesi, yöneticinin danışmaya önem vermesi, yine yöneticinin basit ayrıntılar içinde kaybolmaması ve örgüt içinde iyi bir ödül-ceza sisteminin kurulmuş olması gerekmektedir (Efil, 1998: 95-97). Yönetici yürütme işlevini yerine getirirken tüm çalışanlarla ilişkilerini iyi tutmak zorundadır. Örgütlerde yürütme de karşılaşılan sorunların çoğunun kaynağında liderlik becerisinin kullanılamaması vardır.

**Koordinasyon:** Örgütteki tüm parçalar, örgüt amaçlarının gerektirdiği eş zamanlılıkta harekete geçirilebilmelidir. Koordinasyon, “Örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar” (Bursalıoğlu, 2002: 121). Koordinasyon, (eşgüdümleme) örgütte çalışan bireylerin birbirlerinin eylemlerinden haberdar olmalarını gerekli kılar. Bir orkestra şefinin hareketleri, nasıl ki çeşitli enstrümanları çalanlar arasında bir ahenk yaratıyorsa, koordinasyonun yaratılması da, örgütün çeşitli unsurları arasında bir uyum yaratmaktadır (Alıç, 1990: 63).

Örgütlerde iyi bir koordinasyon sağlayabilmek için, örgüt yapısının iyi ve basit kurulmuş olması, plan ve programların uyumlu hale getirilmesi, gönüllü koordinasyonun teşvik edilmesi ve iyi bir iletişim ağının kurulması gerekmektedir

(Efil, 1998: 115). İyi bir koordinasyon sağlanması durumunda işin ilgilileri örgütte yapılan işlerden haberdar olacağından, mükerrer iş önlenmiş olacaktır.

**İletişim:** Örgütler fonksiyonlarını icra ederlerken, örgüt içinde ve dışında bir ilişkiler ağı oluşturmak zorunda kalırlar. Bu ilişkilerin gerçekleştirilmesi sürecinde, sağlıklı anlaşmak için en etkin araç olarak iletişim süreçlerini kullanırlar. İletişim ne kadar sağlıklı olursa, örgüt imkânları o kadar iyi değerlendirilmiş, zaman, insan ve materyal kaybı önlenmiş olur.

İletişim için şu tanımları yapmak mümkündür: “En yalın anlamda iletişim, düşüncelerini belli simgelerle anlatan bir gönderici ile bu simgeleri çözüp algılayan bir alıcıyı gerekli kılan bir süreçtir” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 25). “İletişim, bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımı şeklinde tanımlanabilir. Bu bilgi, veri ve düşünce aktarımında güdülen temel amaç, ortak zemin ve noktalarda anlaşma ve uzlaşmaya varmaktır” (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001: 103). “Karmaşık olanı ele alıp onu basitleştirmektir” (Maxwell, 1999: 29). Herhangi bir yönetici zamanının yüzde 95’ini örgütün beşeri ve fiziki elemanlarını koordineli bir hale getirmek için iletişimle geçirmektedir. İletişimde bir sorun olduğunda, diğer bütün faaliyetlerde de sorun olacaktır. Bu da örgütün işleyişini durdurabilecektir. Barnard’a göre yöneticinin ilk ve baş işlevi etkin bir iletişim oluşturmaktır. Önemli kararlar verilmeden önce mutlaka ilgili yerlerle iletişim kurulmalıdır. Ve bu iletişime de eğer örgüt amaçlara etkin bir biçimde ulaşacaksa devam etmelidir (Hicks, 1979: 438). Örgüt içinde kurulabilecek iletişim şekilleri şunlardır:

**1. Dikey Kanallar:** Bu, aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya olabilir. Örgütte bütünlüğün sağlanabilmesi, her şeyden önce yukarıdan gelen otorite ilişkilerinin iyi işlemesine bağlıdır. Çünkü örgüt içinde otoritenin sağlanabilmesi için bir hareket ettirici güce ve bu güçten yayılan düzenli ve uyumlu bilgi akışına ihtiyaç vardır. Zira örgüt ancak yukarıdan gelebilecek bu bilgiyle harekete geçebilir. Ancak yukarıdan aşağıya işletilen bu kanal sadece buyruk verme amaçlı kullanılmamalı, çalışanların ihtiyaç duydukları konularda bilgi vermek için de açık tutulmalıdır.

Aşağıdan yukarıya doğru sürdürülen iletişimin ise örgüt açısından yararları bir çok noktada toplanabilir. Birincisi, her şeyden önce üstten gelen bilgilerin hedefine

varıp varmadığı, doğru anlaşılıp anlaşılmadığı ancak bu kanal açık tutularak anlaşılabilmesidir. İkincisi, alınan kararların etkin biçimde uygulanıp uygulanmadığının anlaşılabilmesi ve denetlenebilmesidir. Çünkü yönetici verdiği görevlerin uygulanmasını izler. Bunu sağlayabilmek için de aşağıdan yukarıya dönük iletişim kanalını kullanır. İşlerin uygulanmasını yetersiz görme durumunda da denetim işlevini aktif hale getirerek yeni emirler oluşturur. Üçüncüsü, bu ilişkinin yöneticilerin astlarını tanımalarına yol açması ve bu sayede astların ihtiyaçlarını onlardan öğrenme imkânı yaratmasıdır. Dördüncüsü, aşağıdan yukarıya doğru iletişimin, katılımı sağlamak suretiyle demokratik bir yapı kazanımına yol açmasıdır. Demokratik yönetim büyük ölçüde çalışan-yönetici diyalogunun sağlanmasının ürünüdür. Bu ürün sayesinde örgütle ilgili kararlar ortak alınarak ekip çalışması da gerçekleştirilebilir. Beşinci nokta ise psikolojiktir. Çalışanların dinlenmesi, kendileriyle ilgilenilmesi bir doyum sağlar. Bu da iletişim sistemine bir denge katar. Bu denge, astlara mesaj ileten yöneticilerin iyi niyet ve anlayışları ve her çalışanın üstlerine bilgi ilemesiyle mümkün olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 34).

**2. Yatay Kanallar:** Örgüt içinde çalışanlar her zaman ast ya da üstlerle değil, kimi zaman da aynı statüde oldukları kişilerle iletişime geçerler. “Aynı kademede yöneticilerin ortaklaşa bağlı buldukları üst kademeye başvurmadan, diğer bir anlatımla, üst kademenin emrine gerek kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları halinde bu yöneticiler arasında meydana gelen ilişkilerdir” (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995: 34). “Yatay iletişim, sorunları üst kademelere taşımadan ve resmi haberleşmenin zaman öğütücü kurallarına takılmadan, yerinde hızlı ve karşılıklı güvene dayalı olarak yürütülen haberleşme biçimidir” (Şimşek vd., 2001: 111). Yatay iletişimin en önemli yararı bilginin örgüt üyeleri tarafından paylaşılmasına ve bu üyelerin mesleki ve sosyal açıdan kendi içlerinde bir bütünlük oluşturmalarına yardım etmesidir (Aydın, 1998: 151).

**3. Çapraz ve Diyagonal İletişim:** Matrix örgütlenmenin doğal bir sonucudur. Bazen örgütün yararı için kişiler kendi bölümleri dışındaki çalışanlarla da iletişime geçmek durumunda kalırlar. Örgütler toplumun parçası oldukları için, sürekli değişen çevre ile irtibatlı olmak zorundadırlar. Zira hiçbir örgüt tamamen kapalı sistem olamaz. Bu nedenle varlığını koruyup geliştirebilmek için dış örgüt, birey ya da kurumlarla haberleşmek suretiyle varlığını devam ettirmek ve

gelişmeleri izlemek durumundadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 38; Şimşek vd., 2001: 111).

Her sorun, bu iletişim türlerinden biriyle daha kolay çözümlene olanağı elde edebilir. Yöneticiler, bu iletişim türlerinden hangisini kullanabileceklerini iyi kestirmek zorundadırlar.

**Denetim:** Her işletmenin temel amacı başarıdır. Başarının temel koşulu da iyi bir yönetim sistemine sahip olmaktır. Pozitivist yönetim yaklaşımı açısından bakıldığında, yönetimin başarılı olması için önce planların yapılması, daha sonra planın uygulanması için organizasyonun belirlenmesi, kadrolamanın yerine getirilmesi ve yöneltme sisteminin kurulması gereklidir. Son olarak ise, bu fonksiyonların yerine getirilip getirilmediği tespit edilmelidir. Bunu yapacak yönetim fonksiyonu ise denetimdir. Denetim, başarılması istenen durumla başarılan durum arasında köprü görevi görür. Denetimin temel amacı ise işletmenin amaçlarının gerçekleşmesini sağlamaktır. Denetim, gerekiyorsa düzeltici önlemlerin alınmasını da sağlar (Özalp vd., 2000: 132). Başaran'a göre denetlemenin aşamaları şunlardır (Aktaran: Hesapçuoğlu, 1989: 246):

**1. Standardizasyon:** Örgütün amaçlarına ulaşmış olup olmadığını ölçen sabit ölçütlerin olması demektir. Bu kendi içinde iki aşamalıdır. Birincisi, amaçlara ulaşmak için gerekli olan performans düzeyinin saptanmasıdır. İkincisi, yapılması gereken işin ne kadarının çalışanlarca yapılabileceğidir.

**2. Ölçme:** Örgütte ortaya konan performansın önceden belirlenen standarda ne oranda uyduğunun ölçülmesidir. Bunun için ölçme araçlarına ihtiyaç vardır.

**3. Düzeltme:** Amaca ulaşmayan çabaların amaca yöneltilmesine denir. Düzeltmenin yapılabilmesi için sapmanın iyi teşhis edilmesi gerekir. Bu aşamada çalışanlar ile uzmanların işbirliğine ihtiyaç vardır.

Yönetim faaliyetlerinin planlandığı gibi yürüyüp yürümediğinin saptanması için ortaya çıkan yönetim işlevi, denetimdir. Ancak denetim yapılırken şu hususlara dikkat edilmelidir (Özalp vd., 2000: 139):

- Denetim, önceden belirlenmiş örgütsel amaçlara ve hazırlanmış planlara dayalı olarak yapılmalıdır.
- Denetim, örgüt içinde yapılan işi kapsamalıdır.

- Değişimin kaçınılmaz bir sonucu olarak örgütler, amaçlarını gerçekleştirme sürecinde esnekliği benimsemelidirler. Denetim, bu esneklik dikkate alınarak yapılmalıdır.
- Yapılacak denetim, örgütteki yöneticilerin düzeltici önlemler almalarını sağlayıcı nitelikte ve örgüte uygun olmalıdır.
- Denetim, ekonomik olmalıdır. Yani hem zaman hem maddi kaynak maliyeti itibariyle olabildiğince az giderle sonuçlandırılabilir.
- Denetim, tarafsız olmalıdır. Denetim elemanı, duygusallıktan kaçınmalıdır.
- Sadece sapmaların belirlenmesi değil, sapmaların önlenmesi için de düzeltici önlemlerin alınmasını sağlamaya dönük olmalıdır. Yani öneriler içermelidir.
- Denetim, sadece üst yönetimi değil, bütün örgütü kapsamalıdır.
- Denetim, sık sık gözden geçirilmelidir.
- Denetimin nasıl işlediği, tüm yöneticilerce anlaşılabilir olmalıdır.

Denetim, hata arama amacıyla değil, rehberlik ve düzeltme ya da dönüt alma amacıyla yapılmalıdır. Aksi durumda denetim iyileştirici olamayacak, çalışanın verimini arttırmak yerine düşürebilecektir.

**Yönelme (Etkileme):** İnsan kaynaklarının amaçlar doğrultusunda etkili kullanılabilmesi için yöneticinin bütün sevk ve idare gücünü kullanması gerekmektedir. Yani personel çalışma ve verim yönünde motive edilmelidir. Yöneticinin, motivasyon gücünü kullanırken yerine getireceği görevlerin tamamı yönelme fonksiyonunu oluşturmaktadır (Genç, 2002: 177). Başarılı bir yönetici çeşitli etkileme yolları kullanır. Yaygın olan ama her geçen gün çekiciliğini kaybeden ve artık daha az vurgulanan etkileme yolu, yetki kullanımudur. Oysa yeni bir etkileme yolu olarak grup süreci teknikleri önem kazanmakta ve artan bir biçimde kullanılır hale gelmektedir. Bazı yöneticiler (örneğin, Simon 1957) yönelme (directing) yerine, etkileme (influencing) sözcüğünü kullanmaktadırlar. Bu sözcüğünün tercih edilmesi, otoritenin ya da yetki kullanımının en son başvurulması gereken yollardan biri olduğu düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Bu anlayış, örgüt yöneticilerinin yetki kullanımının ötesinde bazı özelliklere sahip olmasını



gerektirmektedir. Yönetimsel liderliğin ölçütü, etkileme derecesidir. Bunun için, örgüt üyeleri açısından çekici örgüt amaçlarının saptanması, ilgili personelin tümünün kişiliklerinin ve liderlik becerilerinin vurgulanması, örgütle olan ilişkilerde doyumla sonuçlanan bireysel tecrübelerin sağlanması, herkese gerekli enformasyonun sağlanması, örgüte bağlılığın geliştirilmesi, yararlı öneri ve öğütlerin verilmesi, bireylerin gelişimlerinin sağlanması gerekmektedir (Aydın, 1998: 155). Motivasyon, etkileme sürecinde kullanılabilir en iyi yöntemdir. Çünkü genellikle örgüt yönetiminde çalışanları etkilemede yasal yetkiden çok, kişisel etkileme yöntemleri amaca daha kolay ulaştırmaktadır. Bunun için yönetici, çalışanlarını motivasyonla etkilemeyi tercih etmelidir. Yönetme işlevi Pozitivist yönetim anlayışında yetki kullanımı, çağdaş yönetim anlayışlarında etkileme ya da motivasyon biçiminde ortaya çıkmaktadır. Tablo 1’de pozitivist-klasik yönetim paradigmasında yönetim işlevlerinin uygulanma biçimi gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Klasik/Pozitivist Yönetim Paradigmasında Yönetim İşlevlerinin Uygulanma Biçimi

Yönetim İşlevi	Gerçekleşme Biçimi
<b>Planlama</b>	Yöneticiler tarafından yapılır ve bu işi için ayrılmış uzmanlar vardır.
<b>Örgütlenme</b>	Görev merkezlidir.
<b>Yürütme</b>	Tanımlanmış görevler çerçevesinde iş odaklı.
<b>Koordinasyon</b>	Koşullar belirlenmiştir. Standart ilkelere göre yapılır.
<b>İletişim</b>	Mesafeli, formel, yukarıdan aşağıya.
<b>Denetim</b>	Zaman hareket etüdüleri ve kontrol odaklı. Geliştirilmeden uzak.
<b>Standartizasyon</b>	Tanımlanmış görevler. İnisiyatif en az derecede.
<b>Yönelme</b>	Emir ve otorite odaklı.

Kaynak: <http://business.nmsu.edu/~dboje/mpwchap1.html> adresinden derlenmiştir.

Tablo 1’de görüleceği üzere pozitivist yönetim paradigması bağlamında yönetim işlevleri, yönetici ile işgören arasında görevi merkeze alan, işgörene

inisiyatif tanımayan, mesafeli, kontrol odaklı, tanımlanmış ve emir odaklı bir biçimde yürütülmektedir. Töremen'e (2000: 204) göre bilimsel yönetim anlayışına dayalı örgütsel modeller düzenlilik ve kestirilebilirlik üzerinde kurulmuşlardır, sürekliliklerini de bu özelliklere borçludurlar. Örgüt liderleri, gelecek kestirilebilir görünüyorsa, sabit ve görünen bir geleceği yorumlamak ve bu vizyonu uzun vadeli planlamak için çaba harcarlar. Aksi durumu risk olarak kabul ettiklerinden, belirsizlikten kaçmayı tercih ederler.

Pozitivist yönetim paradigmasında çatışma, istenmeyen bir olgudur ve yok edici, yıkıcı, çöküntü yaratan bir süreç olarak değerlendirilir. Yönetici çatışmadan en kısa zamanda kurtulmalıdır (Erdoğan, 2000: 135). Çatışma zarar verici ve gereksizdir. Çatışmadan kaçınılmalıdır. Çatışma örgütün düzenli işlemlerini ve performansını engeller. Çünkü çatışma istenmeyen durumların varlığının habercisidir. Çatışmanın meydana gelmesi örgüt yöneticilerinin işgörenleri ortak çıkar etrafında bütünleştiremedikleri ve iletişim işlevini başarıyla yerine getiremedikleri anlamına gelir. Taylor'a göre çatışmaları engellemenin ya da yok etmenin yolu pozitivist/bilimsel yönetim ilkelerinin ödünsüz uygulanmasıdır (Şimşek vd., 2001: 238).

### **2.1.9. Pozitivist yönetim anlayışında yönetici**

Yönetici, lider değildir. Emir verir ve itaat ister. Yöneticinin başarılı olması otoriterliğine bağlıdır. Statükoyu korur ve dengenin bozulması durumunda enerjisini, örgütün yeniden denge haline getirilmesine harcar (Açıkalın, 1995: 35 ). Örgütsel koşulları örgütsel hedeflere azami derecede ulaşmak için düzenler. İnsanın arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak ve onu iş ortamında mutlu etmeyi öncelikleri arasına almaz (Erdoğan, 2000: 35). Klasik yönetici, yapıyı korur ve bürokratik otoriteye dayanır. Liste ve bütçe sahibidir. Plan hazırlar ve plana sadık kalır. Ödül ve cezaya dayanır. Denetler, düzenler, yetkileri elinde toplar. Yetkilidir ve uyuma önem verir (Erdoğan, 2000: 42). Değişime karşı dirençlidir. Klasik yönetici, örgütsel değişimi bir fırsat olarak değil, bir sorun olarak algılar. Değişim konusunda yeterince deneyimli olmayan ve değişime karşı dirençli olan yönetici değişim ihtiyacı karşısında zorlanır. Geleceği tahmin edemez. Zamanın çoğunu toplantılara girmek, rapor okumak ve bilgi toplamak ile geçirir. İletişim kurmaktan ve kötü haber duymaktan çekinir.

Kendini çevreden izole eder. Çünkü bilmediğini kabul etmez. Çalışanları kendini dinlemediğinde, kendini ihanete uğramış hissederek (Barutçugil, 2004: 160). İşgörenlerinin kendisine mutlak itaat edeceği beklentisi içerisinde. Fikir alış verişini yatay olarak yapar. Astlarının fikirlerine itibar etmez, onları dinlemez.

Pozitivist/Bilimsel yönetim anlayışına dayalı örgütsel model, ancak düzenlilik, kestirilebilirlik ve etkililikle varlığını devam ettirebilir. Klasik paradigmaları benimsemiş yönetici için gelecek kestirilebiliyorsa, işte o zaman gelecek sabit ve görünür hale gelmiştir. Bu durumda geleceği yorumlamak ve uzun vadeli planlama yapmak anlamlı hale gelmektedir (Töremen, 2000: 204). Aksi anlamsızdır ve risklidir. Klasik yönetici yeni durumlara ve krizlere hazır değildir.

#### **2.1.10. Pozitivist yönetim anlayışında işgören**

Klasik yöneticiler, örgüt yapısının geliştirilmesi suretiyle, örgütsel verimliliği arttırabilecekleri düşüncesindedirler. Bu nedenle klasik yönetimde gösterilen tüm çabalar, örgüt yapısını geliştirmeye dönük olmuş, insan ihmal edilmiştir. Pozitivist/Bilimsel kuramda örgüt, insansız örgüttür. Bu da örgütü mekanik bir örgüt haline getirmiştir. Klasik kuramcılara göre insan, ancak bir makinenin dişlisidir. İnsana inisiyatif vermek yerine, ona görevini tanımlamak ve onu denetlemek daha doğrudur. Çünkü insan, yapısı gereği tembeldir, kaytarmayı sever (Polatoğlu, 2001: 37). Bu nedenle insanı daha etkili ve verimli hale getirecek yolların bulunması gerekir (Erdoğan, 2000: 17). Bu yolların en etkili, parça başına ücret ödemektir. Parça başına ücret ödemesi, tembel ve her işi para karşılığı yapmak isteyen işgöreni motive edebilecektir. İşgören için yapması gereken iş basitleştirilmeli ve bölümlere ayrılmalıdır (Şimşek vd., 2001: 120). Çünkü işgörenler düşünmekten hoşlanmazlar. Bu nedenle işgörenlerin yapması gereken işlemler en basit şekliyle ve aşamalı olarak tanımlanmalıdır. Yönergeler, bunun için gereklidir.

Pozitivist/Bilimsel yönetim yaklaşımında insan örgütsel bir varlıktır. Kendisinden uyum ve itaat istenir. Kurallar çerçevesinde hareket eder ve kurallar tarafından çevrelenmiştir. Kendisine inisiyatif verilmez. İşgören yalnız bir bireydir, örgütsel bir varlıktır ve informal sosyal ilişkilerinden arınmıştır. Planlı ve programlı bir hiyerarşik düzenin parçasıdır. (Bulaç, 1990: 185). Morgan, Smith, Durkheim ve Weber (klasik/pozitivist teoriyi makine metaforu ile açıklamaktadır (Özdemir, 2008:

1-18). Morgan'a (1998:40) göre bu teori ancak, makinenin iyi işlemesi durumunda sonuç verebilecek bir teoridir. Eğer bu makine belli bir işlevin yerine getirilmesine programlanmışsa, ortam ürün için gerekli istikrara sahipse, aynı ürünün tıpa tıp benzerlerinin üretilmesi isteniyorsa, dakiklik ilgi odağı olabiliyorsa ve makinenin insani parçaları itaat ediyor ve görev tanımlarına uygun hareket ediyorsa, sonuç almak mümkündür. Aksi takdirde klasik/pozitivist teorinin sonuç vermesi mümkün değildir.

Pozitivist/Bilimsel örgüt kuramının insan ögesini ihmal etmesi ve onu ekonomik bir varlığa indirgemesi üzerine, bu kurama tepki olarak, "İnsan İlişkileri Yaklaşımı" olarak da bilinen Neo-Klasik Kuram doğmuş ve bu kuramı modern yönetim yaklaşımları izlemiştir.

## **2.2. Modern Yönetim Yaklaşımları**

Modern yönetim yaklaşımları bağlamında sistem yaklaşımı, toplam kalite yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı ele alınmıştır.

### **2.2.1. Sistem kuramı**

Sistem kuramı ilk kez Ludwig von Bertalanffy tarafından ortaya atılmıştır. Bertalanffy, her tür sisteme uyarlanabilecek evrensel ilke ve prensipleri ortaya koymaya çalışarak, yönetim olayının başka olay ve dış çevre koşulları ile bağlantılı olarak incelenmesi gerektiğini savunarak, buradan açık sistem düşüncesine varmıştır (Şişman, 1994:15). Sistem, belli bir amaca dönük olarak parçaların birbirleriyle etkileşerek bütünlük oluşturmalarıdır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001: 8). Örgütsel açıdan sistem ise, "çevresindeki sistemlerden girdiler alan, onlara çıktılar vererek hizmet eden, birbirine bağlı alt sistemlerden oluşan, çevre sistemleriyle sınırlanmış bulunan bir bütündür." Sistem kavramının örgüte getirdiği en önemli yenilik, çevredir. Örgüt, bir toplumsal açık sistem olarak, ilgili olduğu çevre örgütleriyle sürekli etkileşim içindedir. Örgüt bu etkileşim sırasında onlardan girdiler alır, onlara çıktılar verir. Bu etkileşim örgüt için hayati bir önem taşır. Girdiler alamadığında, çıktılarını veremediğinde örgüt ölür. Bu nedenle örgüt, çevre örgütlerinden etkilenecek kararlarını vermek ve vereceği kararlarla da çevresini etkilemek durumundadır (Başaran, 1982: 42). Sistem kuramına göre örgütün belli bir alanında

meydana gelen değişim, örgütün diğer alanlarını da etkilmektedir. Her sistem kendinden büyük bir sistemin parçasıdır ve her sistem kendinden küçük alt sistemlerdem oluşmuştur.

### **2.2.2. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı**

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı 1940'lı yıllarda Amerika'da ortaya atılmıştır. İlk öncüleri Shewart, Deming, Juran ve Feigenbaum'dur. Ancak bu anlayış o yıllarda Amerika'da ilgi görmemiştir. TKY anlayışı II. Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'da uygulanmış ve ilgi görmüştür. TKY anlayışı, kalite kavramına yeni bir bakış açısı getirmiş ve "Pahalı mal kalitelidir" anlayışını büyük ölçüde değiştirmiştir. Toplam kalite yönetimi, mal ve hizmet üretiminde kaliteyi amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Hataları ayıklamak yerine, hata yapmamayı ilke edinme sistemine dayanır. Bu anlayış, işin her kademesinde kalitenin artırılmasını amaçlamaktadır. Sadece mal ya da hizmetin değil, aynı zamanda bu mal ve hizmeti üreten insanın yani personelin; mal ve hizmeti alan müşterinin kalitesinin artırılması ve kalitenin bir hayat tarzı olarak benimsenmesidir (Aydın, 1999: 15). Bu yaklaşım sadece kaliteyi esas alan bir sistem değildir. Örgütün tüm işleyişinde, ürün ya da hizmette, süreçlerde, çalışma alanlarında, insan davranışlarında sağlıklı bir değişimi, yeniliği ve sürekli gelişmeyi esas alan bir felsefedir. İnsana değer verir ve kalite için çalışan insanı amaçlar. Toplam kalite yönetimi zaman içinde örgütte ve onun yönetiminde hatta kültüründe köklü bir değişmeyi amaçlar (Özalp vd. 2000:321).

### **2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımı, temelleri 1960'lı yıllarda atılmış, 1980'li yıllarda gelişmiş bir akım olarak görülmektedir. Ancak asıl temelleri, klasik kuramın öncüsü Henri Fayol'un "Endüstriyel ve Genel Yönetim" adlı kitabında belirlediği 14 temel ilkeye dayanmaktadır. Fayol bu eserinde 14 ilkeyi temel olarak kabul ettiğini belirttikten sonra, istisna bir durum ortaya koyarak, benzer koşullarda aynı ilkenin iki defa geçerlilik şansının bulunmadığını belirterek, değişen kişileri, başka değişkenleri ve koşulları hesaba katmak gerektiğini belirterek, bir durumsallık düşüncesi de ortaya atmış olmaktadır (Tortop, İsbir, Aykaç 1993: 242). Bu kuramda klasik ve neo-klasik kuramın temel ilkelerinin evrensel doğrular olduğuna karşı çıkılarak, en iyi tek bir yönetim olduğü düşüncesi red edilmektedir. Durumsallık yaklaşımı, durumları ve şartları esas almaktadır. Bu anlayışa göre her zamanda ve her durumda geçerli

sayılabilecek bir yönetim anlayışı ve örgüt yapısı yoktur. Yani örgüt yapısı bir bağımlı değişkendir. Durumsallık yaklaşımı örgütü bir sistem olarak ele alarak, bu sistemin başka içsel ya da dışsal alt sistemlerden etkilenebileceğini ortaya koymuştur (Efil, 1998: 62). Durumsallık, bir yönetim uygulamasıdır. İhtiyaçlara göre duruma en uygun yönetim yaklaşımının uygulanması ve örgütsel hedeflere buna göre ulaşmayı ifade eder. Görev ve ihtiyaçların, insan ve süreçler yolu ile tatmin edilebileceğini ifade eder. Bu yaklaşım, uygulamada başarısızlığa uğrayan teoriler nedeniyle ortaya çıkmıştır. Değişik durumlarda farklı yaklaşımların geçerli olması, bu yaklaşımı güçlendiren en önemli nedendir.

### **2.3. Post Modern Kuram: Kaos Kuramı**

Kaos (chaos), belirsizlik (uncertainty) ve karmaşa (complexity) çoğu zaman birbirine benzer hatta eş ve aynı anlamda kullanılan sözcüklerdir. Oysa karmaşıklık, kaosun eşiğindeki sistemlerde ortaya çıkan bir örgütsel durumdur. Karmaşıklık bir süreç; kaos ise düzen öncesi belirsizlik ve yeni düzene geçişin sancısıdır. Yeni düzene geçiş ise, bir yönüyle kendi kendine örgütlenme (self organization) sürecidir. Kavramlar arasındaki bu ayırımı rağmen, ilgili literatürde hala bu kavramların benzer ya da aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Kaos, belirsizlik ve karmaşayı kapsamaktadır.

Kaos teorisi kaynağını Kuantum teorisinden almaktadır. Kuantum teorisi son yüzyılda küçük şeyleri açıklamak için ortaya çıkmış ampirik ve deterministik olmayan bir teoridir. Bu teori her ne kadar küçük şeyleri açıklamak için ortaya çıkmışsa da günümüzde, evrenin bütün yasalarının kuantum teorisine uygun olması gerektiği düşüncesi gittikçe ağırlığını hissettirmektedir. Kuantum teorisi Newton'cu kozmik bilimin doğrusallaştırma eğilimini ve kesinlik ilkesini sorgulayarak bilebildiklerimizin gözlemlerimiz sonucu elde ettiğimiz çıktılar olduğunu, mutlak doğru veya kesin gerçeklik olmadığını ifade etmektedir. Kuantum teorisi, gözlemlerimizin, gözlemediğimiz olgu ya da olayların davranışlarını değiştireceği için gerçekliği yansıtamayacağını savunur. Kuantum teorisi, belirsizlik ilkesini savunurken, bir sistemin ancak parçalarıyla birlikte ele alındığında anlaşılabilirliğini ortaya koymaya çalışır (Memişoğlu, 2006). Kuantum teorisi newtoncu paradigmayı

ve buna dayalı olarak oluşturulan merkeziyetçi, kesinlikçi ve hiyerarşik yönetim anlayışını red eder.

Çamlıbel'e (2003: 55) göre toplumsal sistemler günümüzde çok yüksek karmaşıklık düzeyine çıkarak hızlı bir etkileşim ve değişim sürecine geçmişlerdir. Bu birbirine bağlı farklı değişkenlerin, yapıların ve alt sistemlerin neredeyse sonsuz çeşitliliğe ulaştığı anlamına geldiğinden, geleceği kestirmeyi çok güç hale getirmektedir. Bu durum belirsizliğin kendisidir. Belirsizlik, olaylar arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin görülmesinin zorlaşmasıdır. Bu güçlük, kaos durumu yaratmaktadır. Kaos kuramı, klasik bilim paradigmasından farklı olarak doğanın "muğlâk, ayrıntılı, karmaşık, dinamik, nonlinear ve önceden kestirilemeyen" yüzü ile ilgilenmektedir. Diğer bir ifade ile kaos, belirsizin bilimidir. Doğanın kural dışı olan, devamsızlık, düzensizlik ve süreksizlik gösteren yüzü, kaos kuramı tarafından konu edilmiştir. 1970'li yıllarda ABD ve Avrupa'da kaos üzerine çalışan bilim adamları (matematikçiler, fizikçiler, biyologlar ve kimyacılar) "düzensizlik" konusunu ele almışlar ve aslında kaosta müthiş bir düzen olduğu sonucuna varmışlardır.

Morgan'a (1998: 291-292) göre karmaşık sistemlerin ana özelliği düzen ve kausun bir arada olmasıdır. Bu özellik nedeniyle tesadüfî gelişen krizler, sistem içinde çalkantıya neden olarak, yeni ve öngörülemez olay ve ilişkiler meydana getirebilmesidir. Zira doğadaki hiçbir olgu ya da olay yansız-nötr koşullarda cereyan etmez. Her olgu ya da olay kendinden daha güçlü bir olgu ya da olayın tesiri ve çekim gücü (attractor) altındadır. Bu atraktörler sayesinde sistemler başlangıç koşullarından ayrılarak kendi kendilerini örgütlerler.

Denizhan'a (2005) göre Kaos Kuramı, "daha çok yüksek boyutlu sistemlerde görülme olasılığı bulunan, kısa sürede öngörülebilir davranışlar gösteren, durum uzayının kısıtlı bir bölgesinde dolaşmasına rağmen asla kendini tekrarlamayan, uzun vadede kestirilemez olan ve küçük değişimlerin süreç içinde büyük ve niteliksel etkilere yol açabildiği doğrusal olmayan dinamikleri ele alan bir teoridir." (Aktaran: Kaçmaz, 2006: 114). Yurdanur Özgenç'e (2008:134) göre ise kaos, düzensizlik içindeki düzen ile düzen içindeki düzensizliktir. Yani kaos, zıttını içinde barındıran yeni bir düzenin adıdır.

Modern fiziğin bugüne kadar insan toplumunun hemen tüm yönleri üzerinde derin etkileri olmuştur. Pozitivist paradigmaya göre şekillenmiş sosyal bilimler ile

doğa bilimlerinin bu kombinasyonu yararlı ve zararlı birçok sonuç ortaya koymuştur. Bir bütün olarak bakıldığında pozitivist düşüncenin etkilerinin teknoloji ötesine kadar giderek, evrenin ve insanın anlayışının şekillenmesine kadar gittiği görülür. Ancak 20. yüzyılda klasik fizik alanında sahip olduğumuz zaman, uzay, etki ve nedensellik gibi birçok fikir ya da kavramda umulmadık bir şekilde değişimler meydana gelmiştir. Bu değişim, evrene ve dünyaya bakışta radikal bir değişim anlamına gelmektedir. Bu değişime göre gerçek, doğrusal olmayabilmektedir (Capra, 1975: <http://www.dgswilson.com/> ). Yine pozitivist paradigmanın öne sürdüğü mekanistik kartezyen dünya görüşü, gerçeği betimlemede sınırlı kalmakta, bu görüş yerini organik, bütüncül ve ekolojik yeni bir dünya görüşüne bırakmak zorunda kalmaktadır (Capra, 1992: 82). Bu durum, pozitivist paradigmanın varsayımlarının önemli bir darbe alması anlamına gelmektedir.

Postmodern felsefi düşünce beraberinde ilerleme, tek sesli düşünme biçimi ve kesinliğe karşı bir kuşkuculuk getirmiştir. İstikrar ve kontrolün yerine hareket, çatalanma, yenilik, süreç değişim vb. kavramlara vurgu yapılır olmuştur. Bunun sonucunda kaos teorisi yükseliş göstererek, geleneksel örgüt teorilerine ciddi eleştiriler yapılır olmuştur. Çünkü postmodern düşünce kesinlik, mutlak değişmezlik ve istatistiksel tanımlama yaklaşımından, kaos ve olasılık yaklaşımına doğru yön değiştirmiştir. Makine metaforu, organizma ve biyolojik tanımlama modeli terk edilmiş; sürekli değişen, gelişen, açık ve kendi kendini örgütleyen bir model benimsenmiştir (Styhre, 2001: 1).

Bilgi teknolojileri sürekli olarak ve hızla gelişmektedir. Bu teknolojiye dayalı olarak her alanda insanlık tarihindeki en hızlı gelişmeler, çeşitlenmeler, değişim ve dönüşümler meydana gelmektedir. Toplumsal sistemler giderek karmaşıklaşmakta küresel ilişkilerin ve etkileşimlerin artmasıyla da değişik belirsizliklerle karşı karşıya gelmektedirler. Herhangi bir yerde ve herhangi bir konuda meydana gelen küçük bir değişim, öngörülemeyen alanlarda tahmin edilmesi güç etkilere, sorunlara, krizlere, değişimlere neden olmaktadır. Belirsizlik ortamı olarak adlandırılan bu ortamda her şey, her an değişebilmekte ve bu değişimin yönü ve niteliğini tahmin etmek zorlaşmaktadır. Kimi toplumsal sistemler yeni ilişkilerin gerektirdiği ihtiyaçlar ve sorunlar karşısında gerekli esnekliği gösterememekte, önemli çatışmalar, krizler yaşanmakta ve kaos ortaya çıkmaktadır (Çamlıbel, 2003: 1).



Kaos, kendi kendine organizasyon ve daha karmaşık bir düzene geçiş düşüncelerine dayanan "karmaşıklık kuramı" (complexity theory), evrim kuramının gelişmiş, bir başka deyişle evrim geçirmiş halidir (Çamlıbel, 2003: 11). Kaos teorisinin kökeni 20. Yüzyılın başlarına dek geri gitmektedir. Henri Poincare 1900 yılında, güneş sisteminin hareketini belirleyen denklem sisteminin çözümünün ilk koşullara belli bir denge ile bağımlı olduğunu, ancak ilk koşulların asla mutlak doğru olarak saptanamayacağını ileri sürerek, güneş sisteminin mutlak yasalarının belirlenemeyeceğini ileri sürmüştür. İleri sürdüğü bu düşünce, içinde öngörülemezlik (unpredictable) içerdiğinden "kaos" terimini kullanmıştır. Süreç içinde konu ile ilgilenen fizikçiler kaos terimini "*Çin'de bir kelebek kanat çırparsa Teksas'ta kasırga olabilir*" sözleriyle başlangıç koşullarındaki çok küçük bir değişimin, sistemin davranışında çok büyük fark yaratabileceği anlamında kullanmışlardır (Karaçay, 2004: 6).

Fizikçiler tarafından davranışı önceden kestirilemeyen (unpredictable) dinamik sistemlere ya da onların davranışlarına kaos denmiştir. Fizikçilerin kaos terimine yükledikleri bu anlam ile kaos sözcüğüne günlük yaşamda yüklenen anlam birbirinden farklıdır. Nonlinear dinamik sistemler için kestirimde (prediction) bulunmaya engel olan üç neden vardır (Karaçay, 2004: 6). Bunlar:

1. Sistemlerin analitik çözümü yoktur.
2. Herhangi bir başlangıç koşulu kesinlikle belirlenemez (Ölçümlemede Belirsizlik İlkesi).
3. Başlangıç koşullarında meydana gelen bazı küçük değişimler büyük sonuçlar yaratabilirler (Başlangıç Koşullarına Hassas Bağımlılık – Kelebek etkisi).

Günümüz fiziğinin bir başka önemli ilkesi de Heisenberg tarafından matematiksel kurallar gözetilerek ortaya atılan belirsizlik ilkesidir. Ona göre düşünce yapımız ne olursa olsun varlığı bir yönüyle betimlemeye çalışırken diğer yönü belirsiz kılmaktadır ([http://en.wikipedia.org/wiki/Uncertainty\\_principle](http://en.wikipedia.org/wiki/Uncertainty_principle)). Bu nedenle gerçek diye söz ettiğimiz şey, aslında sadece bir ihtimaldir. Modern bilimin tüm yasaları ihtimallere dayanarak ifade edilirler. Örneğin doğanın en temel yapı taşlarından biri olan atomun önceden tahmin edilmesi mümkün değildir. Tahmin edilebilecek tek şey, atomun meydana gelme olasılığıdır (Capra, 1993: 85).

Kaos kuramının anlaşılmasını sağlayan temel kavramlar atraktör, kelebek etkisi, çatallanma, denge, tüketimli yapı, geribildirim sistemi, kilitleme fazı ve fraktal'dır (<http://www.coe.fau.edu/faculty/cafolla/courses/eme6051/chaos/>). Aşağıda kısaca bu kavramlara değinilmiştir.

**Atraktörler (Attractors):** Örgütlü yapı içindeki çekicilerdir. Bu çekicilerin bazıları sistemi uzay boşluğuna sürüklemekte, bazıları da öngörülemezlik yönünde değişime uğratmaktadır ki, bu ikinci tip çekicilere kaotik adı verilmektedir.

**Kelebek Etkisi (ButterFly Effect):** Bu etki, doğrusal olmayan karmaşık sistemlerde basit etki unsurlarının büyük roller oynayabileceği varsayımına dayanmaktadır. Kelebek etkisi, kaotik durumları tanımlamada kullanılmaktadır. Sözelimi Çin'de kanat çırpan bir kelebek sürüsünün etkilerinin Batı'da bir kasırgaya neden olması muhtemeldir.

Kelebek etkisi anlayışının ortaya çıkardığı en önemli sonuç, kaotik davranış sergileyen bir sistemde geleceğe yönelik uzun dönemli kestirimleri yapmanın olanaksızlığıdır. Herhangi bir sistemin geleceğinin kestirilebilmesi için, sistemin genel işleyiş kuralıyla beraber, başlangıç değerlerinin de bilinmesi gerekmektedir. Eğer sistemin başlangıç değerleri bilinebilirse, sistemin izleyeceği yörünge de belirlenebilecektir. Ancak sistemlerin gerçek başlangıç değerlerinin tam olarak bilinebilmesi bir ölçüde duyarlılık konusudur. Ölçmenin mutlak olması mümkün değildir ve başlangıç koşullarının ölçümünde belirli bir duyarlılığın üstüne çıkmak olası değildir. Bu nedenle ölçüm sonucu, kullanılan ölçüm aracı teknolojilerine bağlı olarak daima ve kesinlikle bir hatayı içerecektir. Kaotik sistemlerde bu hatalar büyüyerek sonuçta beklenenden çok farklı yörüngelere ulaşacak ve uzun dönemli bir kestirimi olanaksız hale getirecektir (Bozdağ, 1998: 41). Özetle kelebek etkisi, küçük dinamiklerin büyüyerek büyük olaylar yaratmasıdır.

**Çatallanma (Bifurcations):** Doğadaki olay ya da olgular veya organize gruplar ani bir dalgalanma karşısında değişik alt branşlara ayrılmak suretiyle tepki verebilirler. Çatallanma tepkisi, sistemlerin tedirginlik durumunda verdikleri bir tepkidir. Bu tepkinin sonucunda sistem kartopu etkisiyle bambaşka bir yöne dönebilir. Çatallanmalar örgütsel yaşamda tarihi ve kritik noktalara karşılık gelirler. Çatallanma sonucunda örgütün yaşaması muhtemel durumlar kaos veya denge

halidir. Çatallanma hali, atraktörlerin etkisiyle genişleyip uzayabileceği gibi, geribildirim unsurlarının etkisiyle kaos hali alıp dengeye de dönüşebilir.

**Denge (Equilibrium):** Denge veya istikrar kaos teorisinin önemli durumlarıdır. Kaos teorisinin bulguları, sistemlerin gerçekte denge halinde olmadıklarını göstermiştir. Karmaşık sistemler ve özellikle de yaşayan sistemler, büyüme ve kendi kendine örgütlenme konusunda denge durumundan uzak olmalıdırlar. Tıpkı vücudu idare eden kalbin atışlarının aslında düzenli olmadığı gibi. Ancak kalp, düzenli olmayan bu atışlar ile vücudu son derece iyi idare etmektedir.

**Tüketimli Yapılar (Dissipative structures):** Tüketimli yapıların kaosa odaklanan özel türlerine kendi kendini örgütleyen sistemler denmektedir. Sistem içindeki kısa süreli bu yapılar, ani patlamalar yaratarak kaos oluştururlar.

**Geribildirim Sistemi (System Feedback):** Örgüte dair dış çevreden gelen bilgiler, tüketimli yapılar ve kendi kendini örgütleyen sistemler için vaz geçilmezdir.

**Kilitleme Fazı (Phase Locking):** Bu süreç tüm grup üyeleri tarafından veya bireysel olarak ve bir sistemin parçası olarak yapılan hareketlerde vardiya meydana getirir. Zira grup aktivitelerinde kesinti değil, süreklilik esastır. Bu süreklilik, grup üyeleri arasında meydana gelen hafif hareketlerin sonuçta nasıl tüm grup dinamiğini etkilediğini ifade eden kaotik bir kavramdır. Ateşböceklerinin bir grup halinde yanıp sönmeye buna örnek verilebilir.

**Fraktal (Fractals):** Kaosun geometrik yapılarıdır. Kaotik dinamikleri gösteren sonsuz detaylı şekillerdir. Doğrusal olmayan sistemlerde kaotik olan koşullar altında sistem içinde neyin meydana geleceğinin öngörülebilmesi için her dakikanın ayrıntılı olarak bilinmesi gerekmektedir. Ancak fiziğin belirsizlik ilkesi bu durumu engellemektedir. Bu da, eğer bir parametre tam olarak bilinemezse, bir başkası da bilinemez anlamına gelmektedir. Bir fraktal belli bir düzeyde bilinebilir. Ama daha detaylı ve titiz bir fraktal bilindiğinde, bu durum karmaşıklığı yeni bir seviyeye taşıyabilecektir. Fraktalların içine yakından bakıldığında, daha ayrıntılı ve bakılan fraktalın benzeri olan yeni fraktallar görülebilecektir.

### 2.2.1. Kaos teorisi ve sosyal bilimler

Kaos kuramının matematik, fizik, kimya, biyoloji gibi alanlarda formüle edilmiş olması, bu kuramın sosyal bilimler ve eğitim yönetimi alanında

uygulanabilirliği konusunda tartışmalar yaratabilmektedir. Kellert'in düşünceleri, bu konuya ışık tutmaktadır.

Kellert, kaos kuramında sistemlerin dinamik olduğunu söylemektedir. Dinamik sistemler, kendi sistemlerinin anlık durumunu matematiksel olarak betimlemekte ve içinde buldukları durumun gelecekte nasıl bir duruma dönüşebileceğini açıklayan bir dizi ilkeyi ortaya koymaktadırlar. Dinamik sistemler bir modeldir. Bu model, gerçek sistemin zamanla değişen davranışının basitleştirilmiş bir görüntüsüdür. Kellert'e göre kaos teorisinin sosyal bilimlere uyarlanma olasılığı vardır ve bu üç nedene dayanmaktadır (2008: 17-20):

1. Kaos kuramı alanında üretilmiş matematiksel modeller sosyal alana uyarlanabilir bir özellik göstermektedir. Bunun için kaos kuramının uygulandığı sosyal sistemle ilgili değişkenlerin tanımlanması, ölçülmesi, yeterli uzunlukta ve kesinlikte zaman serisi verilerinin kullanılması, zaman içinde değişmeyecek basit modellerin oluşturulması mümkündür.
2. Kaos kuramı her şeyden önce metaforik bir dil kullanmaktadır. Newton bilimi bağlamında kullanılan kimi terimlerin yüzyıllarca metaforik anlamda sosyal bilimlerde kullanıldığı gibi, kaos kuramı tarafından üretilmiş terimler de sosyal bilimlerde kullanılabilmektedir.
3. Kaos kuramının verilerinden analogiler yoluyla normatif sonuçlar çıkarmak mümkündür.

Yukarıdaki argümanlardan hareketle kaos teorisinin kimi bulgu ya da savlarının sosyal alana ve bunun bir parçası olarak yönetim alanına uyarlanma ihtimali bulunmaktadır. Nitekim kaos teorisinin temel kavramları yönetim bilimine uyarlanarak, çağdaş yönetim yaklaşımlarının bir parçası olarak kaotik yönetimden ya da kaosu yönetmekten söz edilir olmuştur.

### **2.2.2. Kaotik yönetim**

Post-modern örgüt teorisi (Postmodern organisation), kaos kuramı (Chaos theory), karmaşıklık (complexity), belirsizlik (uncertainty) vb. kavramlar benzer ya da aynı anlamlarda kullanılarak, 21. Yüzyıl yönetim anlayışını yansıtan ifadeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Morgan'a (1998: 296) göre kaos kuramının yönetim bilimine sağladığı imkanları şu biçimde özetlemek mümkündür:

1. Örgütsel hiyerarşi ve kontrolü yeniden düşünmek,
2. Yönetme ve bağlamları değiştirmeyi öğrenmek,
3. Doğal olarak gelişen ve yeni süreçlerin ürünü olan yeni düzenle birlikte yaşamayı öğrenmek,
4. Kendi kendine örgütlenme süreçlerini kolaylaştırabilecek yeni metaforlara açık olmak.

Styhre'e (2001: 1-12) göre kaos (chaos), karmaşıklık, önceden tahmin edilemeyen, zor süreçler ve bunların etkilerini içeren bir olgudur. Manuel ve Manuel'e göre (1997: 525) kaos, karşıtların bir bir aşılmasını sağlayan ve yıkım gerektiren bir diyalektiktir. Bu diyalektik ya da tarihsel oluş kesintisiz akan bir yükselme, artan bir refah değildir. Birikimsel olarak ilerleyen bir süreç olarak insan doğasının dönüştürülmesidir, çatışmayı, çarpışmayı, diyalektiği ve dönüşümü gerekli kılan bir değişimdir.

Tetenbaum'a göre kaos, kimilerince düzensizlik ve zeminini bulamamışlık kavramının karşılığı olarak kullanılsa da, önceden kestirilmeyen, kendi içerisinde kuralsız ama benzer şekillerin olduğu düzenli bir düzensizliği ya da amacı olan bir karışıklığı ifade etmektedir (Töremen, 2000: 204). Düzen, doğrusallık, basitlik ve kestirebilirliğin bozulması anlama gelen kaos, bir örgütün ya da olgunun başlangıçta belirlediği hedeflerden uzaklaşması anlamındadır. Sistemler kaçınılmaz olarak iç ve dış çevreden kaynaklı etkilere açıktırlar. Bu etkiler sistemleri başlangıç koşullarından çok farklı bir yere sürükleyebilirler (Yurdanur Özgenç, 2008: 134).

Kaos kuramına göre sistemler karmaşıklık özelliği gösterirler. Karmaşık sistemler, birçok alt sisteme sahiptirler. Bu alt sistemler birçok girdi, çıktı ve geri besleme ilişkilerine sahiptirler. Küreselleşen toplumlarındaki artan karmaşıklık, eskisinden olduğundan farklı olarak sistemlerin bütünü görülmesini ve ilişkilerinin anlaşılmasını güçleştirmektedir. Bu durum belirsizlik ya da kaos olarak adlandırılmaktadır. Sosyal sistemlerin giderek enerji kaybederek entropi yaşamaları sonucu olan karmaşıklık, kaosun kendisidir (Çamlıbel, 2003: 27).

Kaotik yönetimin anlaşılmasını sağlayan en önemli kavramlardan biri karmaşıklık. Heylighen'e (1996) göre karmaşıklık (complexity), tanımlanması zor bir kavramdır. Karmaşaya ilişkin onlarca tanım yapılmıştır ve bu tanımlar basitten

zora doğru önemli ölçüde farklılaşmaktadır. Dahası bu tanımların çoğu bilgisayar algoritmaları ya da genomlar gibi kısıtlı bir alan için geçerli, belirsiz ve anlamsızdır. Bütün farklılıklara rağmen yapılmış tüm tanımların ortak ve nesnel bir yanı vardır. Bu konuda en sistematik tanımlamalardan biri Edmonds tarafından yapılmıştır. Karmaşıklık sözcüğü Latince “complexus” sözcüğünden türemiştir ve bu sözcük” iç içe geçmek” (entwined) ile “birlikte bükülmek”( twisted together) anlamında kullanılmıştır. Bu, en az iki veya daha fazla bileşenden meydana gelmiş bir bütünün bir parçasının ayrılmak istemesi durumundaki gerginliği ifade etmektedir. Benzer olarak Oxford Dictionary’de karmaşıklık anlamındaki complex sözcüğünün tanımı “yakından bağlanmış parçalardan yapılmış olan” olarak yapılmıştır.

Karmaşıklık, büyük ve kesin istatistiksel verilerle ifade edilebilen mükemmel bir düzensizlik olmadığı gibi, deterministik olarak izah edilebilecek mükemmel bir düzen de değildir. Karmaşıklık düzen ile düzensizliğin arasında yer alan ve “kaosun kenarında olan” bir durumdur. Simetrisinin olmaması ya da simetri kırılması olarak adlandırılabilir (Heylighen, 1996). Karmaşık sistemlerin genel özelliklerini Cilliers şu şekilde özetlemiştir (Erdemir ve Koç, 2010: 30) :

- Karmaşık sistemler birçok unsurdan meydana gelir.
- Bu unsurlar dinamiktir ve etkileşim halindedir.
- Etkileşimler, zengindir; sistemdeki herhangi bir unsur diğerini etkileyebilir, diğerinden etkilenebilir.
- Etkileşim, doğrusal değildir.
- Etkileşimler genellikle kısa dönemlidir.
- Etkileşimlerin pekiştirici olan ve olmayan geri bildirim döngüleri vardır.
- Karmaşık sistemler, açık sistem özelliği gösterirler.
- Karmaşık sistemler dengeden uzak koşullarda yaşamlarını sürdürürler.
- Karmaşık sistemlerin tarihleri vardır.
- Bireysel unsurlar, içinde yaşadıkları büyük sistemin bütünü davranışından habersizdirler.

Belirsizlik kavramının yanı sıra, kaos ve fraktal sözcükleri kartezyen ve mekanistik olmayan ya da başka bir deyişle doğrusal olmayan karmaşık felsefi yaklaşımı ifade eden iki kavramdır. Fraktal, her küçük parçası uzayda daha da uzayan ve genişleyen en küçük parçayı tanımlamaktadır. Kimi küçük fraktallar, çok büyük başka fraktalların aynısı olabilmektedir. Kaos ise, doğrusal olmayan bazı basit sistemlerin çok karmaşık olan başka bazı sistemleri üretebileceği anlamına gelmektedir. Doğrusal olmayan sistemleri tanımlamada kullanılan kaos sözcüğü, uzun vadeli kestirimlerin yapılmasının güçlüğüne karşılık gelmektedir. Kaos, düzensizliğe ve öngörülemezliğe vurgu yapan bir sözcüktür (<http://www.ccs.fau.edu/~liebovitch/complexity-20.html>).

Gelecek belirsizdir ve geleceğe ilişkin mutlak olgular elde etmek mümkün değildir. Bu nedenle işgörenler belirsizlikle beraber çalışmayı öğrenmelidirler. Kaotik yönetimin en önemli yanlarından biri işgörenlerin bilmediklerini ölçmeye ve ortaya koymaya çalışarak riskleri yönetmeye çalışmasıdır. Belirsizlik yadsınmamalı, kararlar alınırken hesaba katılmalıdır. Belirsizlik, kaçınılması gereken değil; anlaşılması, anlatılması ve yönetilmesi gereken bir şeydir (Matheson ve Matheson, 1999: 119). Zira yaşamda hem önemsiz görülen hem de öngörülemeyen kimi etkilerin kaos eşiği durumunda harekete geçerek önemli değişimler meydana getirmesi olasıdır (Yurdanur Özgenç, 2008;139).

İkinci dünya savaşı sonuçları itibariyle tüm dünyada hayal kırıklığı yaratmış ve o güne değin benimsenmiş yargıların yeniden düşünülmesi sonucu doğurmuştur. Eski yönetim paradigmalarının düzen, hiyerarşi gibi kavramları yerini karmaşıklık, çeşitlilik, belirsizlik, düzensizlik, çelişki gibi kavramlara bırakmıştır. Bu yeni kavramlar, yönetimde postmodernist yaklaşımın doğuşu anlamına gelmektedir (İlipınar, 2008: 2). Postmodernist düşünce, örgütlerin üzerinde faaliyet gösterdiği toplumsal yapıyı değiştirdiği gibi örgütlerin örgüt ve yönetim anlayışını da değiştirmiştir. Kaos ya da karmaşıklık kuramı olarak adlandırılan kuram, 90'lı yıllarda tartışılmaya başlanmış postmodern bir kuramdır. Kaos kuramı, karmaşa teorisi ya da postmodern yönetim yaklaşımı olarak da bilinmektedir. Kaos teorisinde temel eleştiri, her şeyin kestirilebileceği, ölçülebileceği varsayımında olan pozitivist yönetim anlayışı (Klasik Yönetim Kuramı) ile modern yönetim yaklaşımlarına yapılmıştır (Çelik, 2008: 89).

Boje ve Dennehy (2000) “Yönetim ve Postmodern Dünya” adlı kitaplarında postmodern ya da kaotik örgütün 5 temel karakteristiğinden söz etmektedirler. Birincisi, örgütün kültürel boyutunun fark edilerek, örgütle ilgili araştırmalarda nitel yöne önem verilmesidir. İkincisi, örgüt ve yönetime dair bütüncül bir çerçevenin oluşmuş olmasıdır. Bu sayede örgütsel yaşamın doğası, kültürel bilgi ve toplumsal örgütlenme vurgulanır olmuştur. Üçüncüsü, örgütler modern kapitalist yaşam içerisindeki krizlerde önemli rol oynarlar. Bu durum örgüt temelli sorunların çözümüne bireysel olarak katkı sağlayacak bir yönetim terminolojisinin oluşmasını sağlamıştır. Dördüncüsü, kaotik örgütler geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak sosyoloji, psikoloji, edebiyat, sosyal antropoloji gibi alanlardan farklı bakış açıları almıştır. Son olarak, örgütsel yaşama daha derin bir anlayış hâkim olmuş ve değişim yönetimi konusunda önemli bakış açıları kazandırmıştır. Örgütlere insani bir bakış açısı kazandırarak günümüz örgütlerinin karşılaştığı birçok sorunun üstesinden gelinmesine katkı sağlamıştır (Boje ve Dennehy’den aktaran İlipinar, 2008: 6)

Günümüzde ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimin etkisiyle örgütsel yaşam hızlı bir değişimin içine girmiştir. Örgüt yöneticileri bu hızlı değişimi kavrayamadıkları dönemlerde kendilerini bambaşka bir sürecin içinde görürler. Önceleri değişim, örgütsel yaşam içinde kısa süreli bir rahatsızlık dalgası yaratır. Bu kısa sürenin ardından ise uzun süreli bir değişim dönemi gelir. Bu değişim dönemi, örgütsel yaşamda kaoslar ve türbülanslar yaratarak büyük etkilere neden olur. Yine değişime inanan ve süreci yöneten örgütlerde her hiyerarşik düzeyin değişimi kavraması ve değişime inanması farklı dönemlerde olabilmektedir (Barutçugil, 2004: 159). Değişime inancın bu denli kademeli olması örgütsel yaşamda kaos yaratabilmektedir.

Değişmek zorunda kalan ya da değişen örgütte tedirginlik ve tepki meydana gelir. Değişim konusunda yeterince deneyimi olmayan örgütlerde değişimi yönetme konusunda bir belirsizlik oluşur (Barutçugil, 2004: 159). Kaos kuramı, yönetim alanında karmaşıklığa ve belirsizliğe karşılık gelmektedir. Bu nedenle örgütsel yaşam belirgin bir yapıdan çok gevşek bir yapıdadır. İşgörenler açık ve net amaçları kabul etmekten çok, örgütün genel amaçlarını tercih ederler (Erdoğan, 2000: 29). Bu durum örgüt yaşamı içinde kaosa neden olabilmektedir.



Her aşamada daha da parçalanana ve genişledikçe büyüyen evrende kendine özgü modern bir bilinç oluşmakta ve bu bilinç yönetim algılarımıza etkiye bulunmaktadır. Modern çağda sosyal örgütler evren algımıza paralel olarak karmaşıklaşana ve iç içe geçen talepler oranında, giderek bölünerek karmaşıklaşmaktadırlar. Örgütler hiyerarşik yapılarıyla düzensiz bir düzen özelliği göstermektedir. Örgütler içindeki her birim bir uzmanlık alanına, her alan bir sektöre, her sektör belli ve sınırlı faaliyet gösteren bir fonksiyona ve her fonksiyon belli pozisyonlara, pozisyonlar seksiyonlara (bölümlere), seksiyonlar da alt bölümlere ayrılarak karmaşıklaşmaktadır. Bu kurumsal çoğulculuk, her aşamada işgörenlere ayrı rol ve sorumluluklar vererek yeni bir yapının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yine modern evren anlamlı olan değil, denetleyen, sıkıştıran ve bunaltan bir örgüt olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun sonucunda birey davranışı, özgürlük sorunu ve davranış bozukluğu yaşayan ve sapma gösteren bir yönde ilerlemeye başlamıştır. Bu durum kargaşa ve belirsizliğe karşılık gelmektedir. (Bulaç, 1990: 185).

Bu kurama göre gerçek, doğrusal değildir. Dengesizlik hali de doğruları beraberinde getirebilir. Kaos kuramına göre dengesizlikten denge ve düzen doğabilir. Uzun vadeli plan yapmanın önemi yoktur çünkü gelecek belirsizdir. Geleceği tahmin etmek imkânsızdır. Örgüt içinde çatışmalar, krizler, disiplinsizlikler kaos ortamı oluştururlar. Kaosla her yerde karşılaşmak olasıdır. Kaostan düzen ve denge de doğabilir. Bu nedenle yöneticiler kaos yönetimi konusunda hazırlıklı olmalıdırlar (Çelik, 2008: 87).

Sistemlerin karmaşıklık ve dengesizlik düzeyini entropi verir. Bir sistem ne kadar çok alt sisteme sahip ise o denli çok karmaşık olduğu var sayılabilir. Denge durumunda olan sistemler karşılıklı etkileşim ile birçok yeni ilişkiye girebilirler. Bu ilişkilerin sayısı kendiliğinden ve kolayca artarak bir karmaşıklık, belirsizlik oluşturur ve bunun sonucunda sistemin entropisi artar. Entropi, sistemde zemin kaymasına yol açar. Bu kayma sadece dağılmaya giden bir kayma değil, belli koşullarda yeni bir düzen oluşturan sistemsel bir harekettir (Prigogine & Stengers, 1998: 13). Yani kaostan düzenin doğması halidir. Tablo 2'de kaotik ya da postmodern yönetim anlayışında yönetim işlevlerinin uygulanma biçimi gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Kaotik ya da Postmodern Yönetim Anlayışında Yönetim İşlevlerinin Uygulanma Biçimi

Yönetim İşlevi	Gerçekleşme Biçimi
<b>Planlama</b>	Gelecek belirsizdir. Planlar esnekler ve belirsizlik ve düzensizliğe dayalı yapılıdır.
<b>Örgütlenme</b>	Farklılık saygı görür.
<b>Yürütme</b>	Evrensel ve insan odaklı. İnsan bir değerdir.
<b>Koordinasyon</b>	Standart olmayan koşullarda, durumsallık esaslı.
<b>İletişim</b>	Samimi ve içten.
<b>Denetim</b>	Rehberlik ve geliştirme odaklı. Bürokrasi karşıtı.
<b>Standartizasyon</b>	İşgörene işi ile ilgili inisiyatif verilir.
<b>Yöneltme</b>	Dıştan değil, içten denetimli. Kadınlara ve diğer gruplara eşit ücret ödenir.

Kaynak: <http://business.nmsu.edu/~dboje/mpwchap1.html> adresinden derlenmiştir.

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere pozitivist yönetim yaklaşımının ilk dönemlerinde ortaya atılan yönetim işlevleri önemli ölçüde değişime uğramıştır. Yönetim işlevleri otokrat olandan demokratik olana, kapalı olandan şeffaf olana, dıştan denetimlilikten içten denetimliliğe, tanımlanabilir ve kontrol edilebilir olandan tanımlamanın güçlüğüne ve belirsizliğe, bürokratik ve formal olandan informal olana doğru içerik değiştirmiştir.

Örgütün yaşadığı çevrede sosyal, ekonomik ve politik olarak başka örgüt ve çevrelerle karşılıklı bağımlılık içinde olması da örgütü belirsizlik ve zorluklarla karşı karşıya bırakmaktadır (Drucker, 1998: 159). Örgüt çevresindeki sorunların örgütsel yaşamın tüm birimlerine yayılması, çözümü etkileyen değişkenlerin nicelik olarak fazlalığı, sorunun soyut olduğu için işgörenlerce kavranmasının zor olması gibi sebepler nedeniyle örgütsel yaşamda kaos ya da karmaşa olabilir. Karmaşa

işgörenlerin beyin gücünü zorlayan bir şeydir. Örgütler, kimi zaman sorunu ayrımlı gözler yönteminde olduğu gibi farklı birimler için tanımlama yoluna giderek karmaşıklıktan kurtulabilirler. Karmaşaya neden olan konu her alt birim için ayrı ayrı tanımlanarak, her birimin kendine en uygun çözüm yöntemini bulması sağlanır ve sorun alt birimler düzeyinde çözülür. Örgütün karmaşa ya da kaostan kurtulması, bir denge hali getirir (Başaran, 2000: 99). Bu denge hali örgütün yeni durumu olur ancak geçicidir. Çünkü örgütü yeni belirsizlik, karmaşa, kaos ve çatışmalar beklemektedir. Bu, örgüt ekolojisinin doğasıdır.

Drucker, toplum ve politika hayatında artan belirsizliğin olasılık ve kestirimlere dayalı yönetim anlayışını eskittiği, bu tip yönetim anlayışının boş hatta zararlı olduğunu belirtmektedir. Ona göre belirsizlik ya da kaosu yönetebilmek için örgüte rekabet üstünlüğü sağlayacak güç analizine ihtiyaç vardır. Bu güç analizi sayesinde örgütün zayıf ve güçlü yanları ortaya konabilecektir. Örgütün güçlü yanlarının değişimle harmanlanması durumunda ortaya bir eylem planı çıkaracaktır. Bu eylem planı, beklenmedik gelişimleri fırsata dönüştürecek ve böylece belirsizlik tehdit olmaktan çıkacaktır. Örgütlerin, bilgi ve insan kaynaklarını önceden değişime ve belirsizliğe hazırlayarak tehditleri fırsata çevirmeleri mümkündür (Drucker, 2010: 47).

Örgütsel yaşam sürecinde düzen ve düzensizlik, sadelik ve karmaşıklık, kestirebilirlik ve kestiremezlik, kararlılık ve kararsızlık durumlarında örgüt yönetimi, belli düzeyde esnek hareket etmeyi öğrenmelidir (Töremen, 2002: 196). Yine örgüt yöneticileri geleceğin kestirilemezliği karşısında yıllardır etkili bir şekilde kullandıkları geleneksel modelleri yeniden düşünmek, zorunda kalmışlardır (Töremen, 2000: 204). Matheson ve Matheson'a (1999: 150) göre kaosun en önemli yanı belirsizliktir. Belirsizliğin yönetilebilmesi için örgüt işgöreninin farkında olması gereken dört temel öge vardır. Bunlar:

1. **Felsefe:** İşgörenler belirsizliğin kaynağını anlamak ve ona göre karar vermek için felsefeden yararlanırlar. Bu öge sonuçların değil, kararların kontrol edilebileceğinin anlaşılmasına yardımcı olur. Bu sayede belirsizliğin tanımlaması kolaylaşır.

2. **Kişisel Perspektif:** İşgörenler belirsizliği kendi uzmanlık alanları açısından ele alır, olanak ve olasılık diline dönüştürürler. Bu sayede nelerin kontrol edilip edilemeyeceğini kestirmek imkânı elde edilirler.
3. **Örgüt ve Kültür:** Belirsizliği kucaklayan bir örgütte tahminler kesin bilgiler olarak sunulmaz. Karar sürecinde risk her zaman hesaba katılarak getiri hesaplanmaya çalışılır. Kontrol edilemeyecek bir alanın olduğuna inanılır.
4. **Destek Sistemleri:** Örgütün sistemi ve uzmanları olasılığın ve belirsizliğin etkilerini değerlendirme konusunda karar alıcılara yardımcı olur.

Belirsizlik kabulünün en çok etki ettiği alan, geleneksel yönetimde her şeyin önceden kestirilmesi ve kontrol altına alınması anlamına gelen planlama işlevi ya da alanıdır. Kaos ortamında bile planlama yapılmalıdır ancak örgüte ilişkin planlar yapılırken gelecek hakkında hiçbir olgu olmadığını bilincinde olunmalıdır. Kaos ve belirsizlik durumunda yönetim sürecinin bir parçası olarak belirsizlik kabullenilmeli ve onunla beraber yaşamaya çalışılmalıdır. Kararlar alınırken belirsizlik örtbas edilmemeli, en iyi risk analizi yapılarak risk/kazanç dengesi bağlamında strateji geliştirilmelidir. Örgüt yönetimi, belirsizliğe karşı tedbir ve çözümler geliştirebileceğini ama belirsizliği asla bitiremeyeceğini bilmelidir. Belirsizlik her zaman açıkça ifade edilmelidir (Matheson & Matheson, 1999: 152). Belirsizlik süreç içinde planlanmış kimi adımların atılmamasını ya da sözlerin yerine getirilememesi sonucunu doğurabileceğinden, yönetimde temkinli ve mütereddit bir dil geliştirmelidir.

Başaran'a (2000: 98) göre belirsizlik, örgütsel yönetim süreçleri içinde en çok karar verme işlevini etkilemektedir. Elde mutlak ve inandırıcı bilginin olmaması sebebiyle belirsizlik ikircikli bir durum yaratmaktadır. Belirsizliğin diğer sebepleri ise şunlardır:

1. Çözüme ilişkin karar verirken, çözüm olarak ileri sürülen fikrin sonucu kestirilemeyebilir.
2. Soruna neden olan konunun doğası bilinemeyebilir.

3. Çözüm olarak sunulan düşüncenin çevrede neler yaratacağı bilinemeyebilir.
4. Belirsizliğe çözüm üretmek için seçilen ortam, kaosa neden olabilir.

Kaosun bir parçası olarak belirsizlik yönetilebilir. Belirsizliği yönetmenin en iyi yolu planlamadır. Planlama, belirsizlik altında bir tür karar verme işlemidir (Hesapçoğlu, 1994, 2). Ancak kaosu yönetmek amacıyla oluşturulacak planlar esnek, kısa vadeli ve kolay değiştirilebilir özellikte olmalıdır. Belirsizliği yönetme süreci içinde şu yöntemler olasıdır (Başaran, 2000, 98):

1. **Belirsizliğin göz ardı edilmesi:** Belirsizliği yaratan kaynakların tam olarak bilinemediği ancak karar vermenin örgütsel yaşam için elzem olduğu durumlarda belirsizlik göz ardı edilebilir. Bu, aynı zamanda beraberinde risk getirir.
2. **Belirsizliği ortadan kaldırma:** Karar verme sürecinin en etkili ve en rasyonel yoludur. Soruna neden olan değişkenlerin kaynağına inilerek gerekli veriler toplanarak çözüm üretilir. Ancak kontrol dışı veri ve değişkenlerin varlığı belirsizliğin sürmesi anlamına gelir. Bu durumda eldeki verilerden hareket edilerek sorun yönetilmeye çalışılır.
3. **Çözümü erteleme:** Kimi zaman belirsizliğin zaman içinde giderilmesi olasılığı doğabilir. Bu tip durumlarda işin kontrollü olarak zamana bırakılması tercih edilebilir. Çözümün ertelenmesinde sorunun zaman aşımına uğramaması ve kontrolden çıkarak daha da büyümemesine dikkat edilmelidir.
4. **Belirsizliği özümseme:** Sorun, örgüt içindeki diğer yapılarla paylaşılır. Bu yapıların çözüm sürecine katılmaları ve sorunu etrafıca öğrenmeleri sağlanır. Böylece sorun, tüm işgörenler açısından belirginleşir. Belirginleşen bu soruna alışmak kolaylaşır.

Eren (1998: 102), Tom Peters'in "Thriving on Chaos" adlı kitabında belirttiği ilkelerden hareketle kaosu yönetmek ile ilgili beş temel yaklaşım sıralamaktadır. Bunlar:

1. Yönetim, kendi kendini yönetebilen takımlar eliyle işgören katılımını sağlamalı ve örgütsel bir esneklik oluşturmalıdır. Bunun sağlanabilmesi

için örgüte yeni alınan işgörenlerin örgütsel oryantasyon çalışmaları yapılmalı ve örgüt kültürünün benimsenmesi için gerekli faaliyetlere zaman ayrılmalıdır. İşgörenler sürekli olarak eğitilmeli ve deneyimli işgörenler elde tutulmalıdır. İşgörenlere kabul edilebilir bir performans aralığı içinde iş garantisi verilmeli, işgörenleri rahatsız edici koşullar ve bürokratik yapı değiştirilmeli ve onları çalışmaya teşvik edecek bir ücret sistemi benimsenmelidir. Örgüt yapısı küçültülerek basitleştirilmeli, orta kademe yöneticilerin görev tanımları yeniden yapılmalıdır.

2. Örgütteki liderlik tarzı, değişimi ve rehberliği içermeli, kaosa ve karmaşıklığa en uygun düzeyde tepki vermelidir. Dikey iletişim yerine astlarının düşüncelerine ve katılıma önem veren yatay iletişim tercih edilmelidir. Üstler bir kısım yetkilerini astlara devretmelidir. Örgüt bürokrasiden kurtarılmalıdır.
3. Örgütsel kontrol, basit destek sistemleri kullanılarak doğru şeyleri ölçmek amacıyla kullanılmalıdır.
4. Müşterilere karşı duyarlı olunmalıdır. Müşterilerde yaratılacak istek ve heves sayesinde örgütün ürettiği ürün ya da hizmete karşı talep arttırılmalıdır. Ürüne olan talebin arttırılması sonucu oluşan pazar artışı, örgütü rakipleri karşısında avantajlı duruma geçirecektir. Bunun için örgüt, müşteri beklentilerine cevap vermeli, müşteriye önemsendiğini hissettirmeli, müşteri taleplerini karşılayacak en hızlı cevap sistemini kurmalı, uluslar arası nitelikte hizmetler üreterek müşteri ve pazar yelpazesini geliştirmeli, hizmet alanında en iyi olabilmek için müşteri ihtiyacı saptanarak kaliteli üretim yapılmalı, iyi kadrolarla çalışılmalıdır.
5. Örgüt çevresinde olan örgüt ile ilgili tüm yenilikler, örgütün tüm birimlerince takip edilmelidir. Yeni ürün geliştirmek yerine, üretilen ürünün müşteri talebine göre yenilenmesi daha doğrudur. Bunun için çok fonksiyonlu ekipler kurularak hizmetler geliştirilmeli, yenilikler yaygınlaştırılmadan denenmeli ve pilot uygulamalar yapılmalı, diğer örgütlerin başarı ve başarısızlık deneyimlerinden yararlanılmalı, örgüt içindeki yeni buluşlar teşvik edilmeli ve ödüllendirilmeli, etkili bir reklam stratejisi oluşturulmalıdır.

Kaos konusunda bilgi sahibi olan örgüt yöneticisi, örgütünün sürekli düzen içinde olamayabileceğinin farkına varır, risk alması gerektiğini bilir. Risk ve krizlerle yaşam, örgütün doğası olarak anlaşıldığından bunların yönetilmesi kolay olur. Kaotik örgütlerde düzen ve düzensizlik bir arada bulunurlar (Çalışkan Maya, 2011: 70). Düzen ve düzensizliğin bir arada bulunması, kimi durumlarda örgütün yaşamak için ihtiyaç duyduğu enerjinin elde edilmesi anlamına gelir. Başka bir deyişle, zıtların bir aradaki varlığı örgütü diri tutar. Ancak kaosu örgüt lehine yönetimi, yöneticinin bu konudaki bilgi ve deneyiminin sonucudur.

Yönetime ilişkin kuramlar incelendiğinde, genel olarak bir tarafta Klasik Kuram'ın (pozitivist yönetim), diğer tarafta ise Postmodernizm'in ve Kaos Kuramının yer aldığı görülmektedir. Bu kuramların her birinin diğer kuramı belli ölçüde içinde barındırdığı göz ardı edilmemelidir. Günümüz çağdaş örgütlerinin ulaştıkları gelişim düzeyi, büyüklük ve karmaşıklık özellikleri nedeniyle yöneticiler karmaşayı-kaosu yönetmek konusunda kendilerini yeterli hale getirmek zorundadırlar. Örgütlerin kaotik yerler olması, yöneticilere kaosu yönetme becerisini kazanma sorumluluğu yüklemektedir (Demirtaş, 2006: 1-34).

Kaosun belli aşamalarında kriz ve çatışma kaçınılmazdır. Örgütü yönetenler örgütü verimlilik yönünde olması gereken duruma getirebilmek için risk almak durumunda kalabilirler. Risk, örgüt yönetimleri için bir tercihtir ve bu tercih oldukça rasyonel gerekçelere dayalı olarak yapılmalıdır. Ancak, kaos içinde ve örgütsel yaşamın bir gerçeği olarak çatışma, bir tercihten çok, bir gerçekliktir ve çoğunlukla kaçınılmazdır. Çatışmanın yönetimi de riskte olduğu gibi rasyonel gerekçelere dayalı olarak yapılmalıdır. Kaos yönetimi belirsizliğin, çatışmanın, kestirilemezliğin ve riskin yönetimidir.

Örgütleri bir makine gibi algılayan mekanistik-kartezyen ya da pozitivist anlayışın giderek terk edilmesiyle ortaya çıkan ve örgütleri karmaşık ilişkilere sahip sosyal sistemler olarak yorumlayan yeni paradigma, "sürdürülebilirlik" kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşım temelde kaos ve karmaşıklık teorisinden uyarlanarak, örgütlere yaşayan organizmalar niteliği kazandırarak hayatta kalma anlamı kazandırmıştır. Pozitivist paradigmanın egemen olduğu klasik yönetim anlayışında örgütsel eylemler, makine modeli kapsamında, emir-komuta ve kontrol yoluyla yerine getirilmekteydi. Ancak yeni paradigma örgütsel eylemin yapılış biçimine yeni

bir yorum getirmiştir. Bu yoruma göre örgüt içinde doğal olarak belirli bir hiyerarşik düzen olacaktır ancak bu düzen kontrol ile emirden ziyade yatay iletişime ağırlık veren ve birey ile örgütün sürdürülebilir olacağı şartlara odaklanacaktır. Tüm örgütler birer yaşayan sistem olarak kaos ortamında eylemlerini askıya almaz, eylemde bulunmaya devam ederler. Örgütlerin içine girdikleri eylem süreci özünde dengeye yönelme eğilimindedir. Bu eğilim sürecine “self organizasyon”, örgütsel sisteme ise “karmaşık uyarlanan sistemler” adı verilmektedir. Günümüz örgütlerinin temel yönetim yapısı kaotik ve karmaşık uyarlanan sistemler biçimindedir. Bu tür sistemlerde amaç, örgütü kaos durumundan kendi kendine örgütlenen bir duruma getirmektir. KKÖ, örgütün kendi iç örgütlenmesini kendi kendine değiştirerek yeniden yapılandırır. Bu süreci yaşayan tüm örgütlerde her şey ve herkes birbirini etkilemektedir. Bu etkileşim içerisinde yer alan kişi ve birimler birlikte hareket etmekte, her unsur diğerini etkilemekte veya ondan etkilenmektedir. Örgütler merkezi olarak kontrol edilmezler. Kaotik yaşama sahip örgütler birbirlerini etkilemelerinden yeni bir model oluştururlar. Bu modelde bir unsur bir diğerini kontrol etmez. Aksine örgütsel unsurlar arasındaki ilişkiye işbirliği egemen olur (Tüz, 2004: 125-130).

Örgütlerin kendilerini yeni durumlara adapte etmesi için yeni bir yetenek ortaya çıkar. Bu, örgütün kendi kendini sürekli olarak örgütlemesi yeteneğidir. Örgüt bu yeteneği sayesinde kendisini, sürekli olarak yeni bir model oluşturarak örgütler ve yeniler. Örgütsel ilişkiler değişir ve karşılıklı etkileşimde yeni biçimler, yeni eylem olasılıkları ve yeni düzeyler ortaya çıkar. Bu tip örgütler geleceğe daha kolay adapte olur ve tahmin güçleri artar. Örgütün yaptığı bu tahminler, kaynağını örgütün değişim yeteneğinden alır. Tahmin gücünün bir diğer kaynağı da tecrübedir. Canlılık özelliği gösteren bütün örgütlerde gelecek, örgütün geçmişteki başarılarından çıkarılmaktadır. Bu anlamda yeni olasılıklar ve fırsatlar sistemin kendi içerisinde ortaya çıkar. Bu tip örgütler içindeki her şey sürekli olarak bir değişim süreci içerisinde olduğundan, hiçbir zaman son noktaya varılamaz ve hatta böyle bir nokta mevcut değildir (Tüz, 2004: 129-130). Kaosu yönetmenin özü budur. Burada tahmin ya da kestirilebilirlik, sadece geçmişten hareketle geleceğe dair bir öngörüdür.

Kaos terisi bağlamında ele alınan yönetimde mutlak planlama ve önceden belirleme mümkün değildir. Kaosun yönetimi tesadüfen gelişen her hareket, kriz,



çatışma ve değişimden örgüt lehine sonuçlar çıkarılabilmektedir. Başka bir deyişle kaosu yönetmek, krizden fırsat çıkarmaktır. Kaos hiyerarşinin sabit biçiminin olamayacağı, örgütün doğası gereği karmaşa içinde kalmayarak kendi kendine örgütlenme sürecine girerek yeni formunu alacağı, büyük etkiler için küçük etkilerin gücünden yararlanmayı, doğal süreçlerle gelişen yeni durumlarla berbaer yaşamayı öğrenmeyi, örgüt yönetimine ve örgütlenmeye dair yeni metaforlara açık olmayı ifade etmektedir (Morgan, 1998: 296-305).

Sonuç olarak, bir sosyal sistem olarak örgütler, tüm yaşamları boyunca belirsizlik ve düzensizlik içinde kalamazlar. Gördükleri toplumsal işlev ya da amaç nedeniyle karmaşanın sonunda kaos yaşarlar. Kaos, örgütü düzensizliğin zirvesine çıkardıktan sonra örgüt, kendisini dönüşüme zorlayan unsurların sonucu olarak yeni biçimini alır. Bu örgütün kendi kendini örgütlemesi (KKÖ) sürecidir.

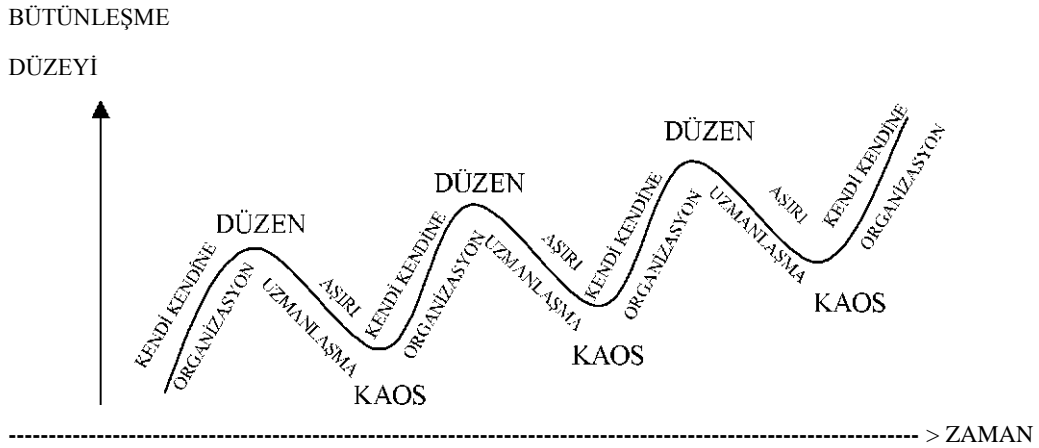
### **2.2.3. Kendi kendini örgütleyen sistemler (KKÖ)**

Kendi kendine örgütleyen (KKÖ) sistem anlamındaki “Self Organizing System” sözcüğü ilk defa 1947 yılında W.R. Ashby tarafından “örgütün geçmiş yeteneklerini biriktirerek, kendi kendini geliştirme düzeyini “ tanımlamak amacıyla kullanılmıştır (Bushev, 1994: 7). Ruelle’e (1996: 84) göre basit olaylar beklenmedik ve kusursuz davranışlar ortaya çıkarabilirler. Hatta başka varlık ya da davranışları etkileyerek yeni davranışları ortaya çıkarabilecek kaotik ortamlar oluşturabilirler. Kaos teorisinin özü budur. Ancak kaotik ortamlar dönüştükleri yeni durumla kalmaz, süreci devam ettirerek yeni bir örgütlenmenin içine girebilirler. Çünkü hayat, düzensiz bir yolda düzen, karmaşıklık üstüne uyum arar. Bu durum, istenen organizasyon ortaya çıkıncaya kadar devam eder. Newton'un ortaya koyduğu anlayışa uygun örgüt anlayışının aksine, kaos teorisi karmaşık ve kendi kendine uyum gösterebilen, yaşayan ve kendi kendini örgütleyen biyolojik bir örgüt modeli ortaya çıkarır. Sözelimi bir grup insan, karmaşık ve beklenmedik durumlarda karşılıklı olarak kendi kendilerine organize olabilirler (Töremen, 2000: 209). İşte bu örgütlenme yapısı bir örgütün kendi kendini örgütlemesidir.

Kendi kendine örgütlenme açık, doğrusal gelişme göstermeyen ama dinamik ve karmaşık olan sistemlerde; üst sistemin, alt sistemleri, bölümleri veya unsurları arasında sürekli yeni iletişim ve etkileşim ağları oluşturarak, kendi kendini örgütlemesi ya da farklı alt-sistemler ve bölümler oluşturarak yeni bir düzen

meydana getirmesidir. Örgütsel yaşamda sistem düzeyinde üç temel fen bilimi olan kimya, fizik ve biyoloji alanlarında, zaman boyutu içindeki araştırmalarda öncelikle kaostan düzene, sonra da düzenden kaosa; karmaşıklıktan basitliğe veya benzerliğe, oradan da basitlikten karmaşıklığa doğru bir dönüşüm olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum örgüt ya da sistemin sürekli olarak kendi kendine öğrenme süreci yaşamasının bir sonucu olarak gerçekleşen "kendi kendine örgütlenme" (self-organization) sürecidir (Çamlıbel, 2003: 67).

Her toplumsal sistem, en küçüğünden en büyüğüne kadar, "dalgalanmalı bir düzene" sahiptir. Bu dalgalanmalar Şekil 1'de görüldüğü üzere "kriz-kaos" ile "denge-düzen" arasında meydana gelmektedir. Toplumsal sistemler kendi kendine örgütlenerek öncekinden daha karmaşık ve yeni bir "denge-düzen" haline gelirler. Bu yeni ve karmaşık düzen ve denge hali, belli bir süre devam ettikten sonra yeniden çeşitlenir, çoğalır ve karmaşıklaşır. Bu durum, düzenin/dengenin her ilerleyen adımda giderek bozulmasına ve yeni bir "kaos " durumunun ortaya çıkmasına sebebiyet verir. Bu durum tam bir kaos halidir. Kaos halinden sıyrılışın sonucunda da "kendi kendine örgütlenme" durumu ortaya çıkar (Çamlıbel, 2003: 93).



Şekil 1. Dalgalanmalı düzen (imgesel gösterim) (Kaynak: Çamlıbel, 2003: 93).

Çamlıbel'e (2003: 70-71 ) göre KKÖ sürecinin temel varsayımları şunlardır:

- Her örgüt varlığını sürdürebilmek için KKÖ sürecini yaşar.
- KKÖ süreci, daha basit bir düzenden daha karmaşık bir düzene geçiştir.

- KKÖ süreci sonucu oluşan yeni düzen bilgi akışını düzenleyeceği için uzmanlaşma ve çeşitlilik için gereken ortamı sağlamış olur.
- Örgütlerde çeşitlenme ve uzmanlaşma artışı, sistemin karmaşıklık düzeyini, enerji kaybını (entropisini) arttırır.
- Artan bu karmaşıklık, sistem içinde hata artışına, olumsuz geribildirimlere neden olur.
- Örgütteki olumsuz geri bildirimler, kaotik bir ortam doğurur.
- Kaotik ortam sayesinde sistem içinde farklı uzmanlıklar, çeşitli yapılar arasında ilişkiyi sağlayan yeni bağlantılar ve iletişim kanalları meydana gelir.
- Meydana gelen yeni iletişim kanalları sayesinde benzer özellikleri, sorunları, talepleri, düşünceleri, ihtiyaçları, amaçları, eğilimi olan gruplar buluşur ve yeni birlik, klik ya da ortaklıklar oluştururlar.
- Oluşan bu benzer grup, birlik, klik ya da gruplar arasında ihtiyaca ya da örgütlenme biçimine göre yeni iletişim kanalları oluşur.
- Yeni iletişim ve etkileşim bağlantılarının sonucu olarak örgüt ya da sistem, daha "karmaşık bir düzen" durumuna geçmiş olur.
- Bu son durum, örgütün evirilerek ait olduğu sistem içinde sıçrama yaşamasıdır. Yeni bir haldir.

Batram'a (1999: 58) göre KKÖ süreci iki dinamik sürecin sonucudur (Akt.: Erdemir ve Koç, 2010: 25):

1. Eğer bir örgüt kimliğini korumak, benliğini yeniden üretmek, değişime direnmek ve içe odaklanmak sonucunda kendi kendini üretime zorlarsa, KKÖ bir sisteme dönüşebilir.
2. Canlı varlıklar da dâhil olmak üzere eğer bir örgüt ya da sistem değişmek, büyümek ve sınırlarını keşfetmek ve dışa odaklanmak biçiminde kendini yaşama zorlarsa, KKÖ bir sisteme dönüşebilir.

Batram'ın bu yaklaşımıyla birlikte bu konuda daha sistematik farklı yaklaşımların olduğu bilinmektedir. Bu yaklaşımlar, Haken, Brüksel ve Alman Okulu'dur. Aşağıda kısaca bu yaklaşımlara değinilmiştir.

**KKÖ yaklaşımları.** Bushev (1994: 5) kendi kendine örgütlenme ile ilgili üç temel yaklaşım olduğunu söyler. Bunlar, Haken Okulu, Brüksel Okulu ve Rus Okulu'dur. Bu yaklaşımların her biri de kendi kendine örgütlenme sürecine ilişkin tamamlayıcı ve farklı sayılabilecek düşünceler ileri sürmüşler ve kendi kendine örgütlenme sürecini farklı noktalardan başlayarak açıklamaya çalışmışlardır.

Öncülüğünü Haken'in yaptığı ve Haken Okulu ya da Alman Okulu olarak bilinen "Sinerjetik Yaklaşım", sistemin parçalarının benzerliklerine göre iletişim ile etkileşim sistemi (sinir ağları) oluşturan ahenkli davranışlarından kendi kendini örgütlenme sistemini anlamaya çalışmıştır. Haken yaklaşımı, kendi kendine örgütlenme sürecinde hücrel otomasyon, sinerji, sinir ağları ve beyin fonksiyonlarını uyarlanabilir sistemler olarak kabul etmiştir. Haken'ın beyin ve sinir ağlarından hareketle geliştirdiği ve "sinerjetik sistem kuramı" olarak adlandırılan yaklaşımında eskisinden daha karmaşık bir sistemin kaos sürecinin sonucunda ortaya çıkabileceği savunulmuş ve bu sistemin kendi kendine örgütlenme olgusu çerçevesinde ele alınması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Haken'ın sinerjetik sisteminin özünde "döngüsel nedensellik" anlayışı yatmaktadır ki, bu anlayış "bütünün parçalardan, parçaların da bütünden olduğu" anlamına gelmektedir (Çamlıbel, 2003: 56; Bushev, 1994: 5-7; Diker ve Ökten, 2009: 150). Beyin fonksiyonları ve sinir ağlarına geleneksel ve sinerjetik yaklaşımları içeren Haken karşılaştırması Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Beyin Fonksiyonları ve Sinir Ağlarına Geleneksel ve Sinerjetik Yaklaşımların Karşılaştırılması

Geleneksel yaklaşım	Sinerjetik yaklaşım
-Hücre	-Hücreler ağı
-Birey	-Birlik
-Büyük hücre (Tek bir beyin hücrelerinin kimlik belirlemesi) Yönetici hücre Hücreler toplamı, topluluğu	-Hücreler toplamı, topluluğu (Hücreler birliğinin bir eylemi olarak algılama)
-Yerleşmiş ( <i>localized</i> )	-Hücreler toplamı, topluluğu
-Beynin hafıza bölümü	-Yerleşmemiş ( <i>delocalized</i> )

-Programlanmış bilgisayar	-Dağıtılan bilgi
-Matematiksel kurullarla işleyen	-Kendi kendine organize olmuş
-Sıralı	-Paralel ve sıralı
-Zorunlu	-Zorunlu ve rastlantısal olay / Durumlar
-Dengeli, durağan Dengesizlik sınırında	-Dengesizlik sınırında

**Kaynak:** (Diker ve Ökten, 2009, 147). <http://www.megaronjournal.com/> (Haken, 1996: 10).

Prigogine ve Stengers'ın geliştirdikleri ve daha çok Prigogine'in ön plana çıktığı Bürüksel Okulu olarak adlandırılan yaklaşım, "Termodinamik Yaklaşım" olarak bilinmekte ve açık sistemler, enerji transferi ve dağılma durumundaki sistemleri anlatmaya çalışmıştır. "Düzensizlik, kararsızlık, çeşitlilik, dengesizlik, doğrusal olmayan ilişkiler ve geçicilik - zamanın akışına karşı yüksek bir duyarlılık" konularına dikkat çekmişlerdir. Brüksel Okulu'nun denge konusundaki tespitleri canlı ve dinamik sistemler için son derece önemlidir. Çünkü onlara göre denge yapıları, mikroskobik elementlerin (moleküller, atomlar) hareketlerinin bir istatistiksel eşitlenmesi gibidir. Denge haline gelmiş yapı ya da sistemler eylemsiz kalırlar ve çevrelerinden arınarak varlıklarını muhafaza ederler. Hâlbuki canlılık niteliği gösteren açık sistemler varlıklarını açık olma özelliklerine borçludurlar. Açık sistemler bu özellikleri nedeniyle dışarıdan girdi alır ve bu girdiyle beslenirler. Çevreleriyle ilişkilerini kesen sistemler ölürler (Prigogine & Stengers, 1998: 165) Prigogine ve Stengers canlı sistemlerin karmaşıklık düzeyini gösteren "entropi" kavramına farklı bir bakış açısı getirmişlerdir. Onlara göre entropi, sistemi, dağılmaya götürebilir. Eğer sisteme katılan bir girdi, sistemde bir değişim girdi yaratır ve dağılmaya yol açarsa, belli koşulların oluşması kaydıyla, kaosa yol açarak bizzat yeni bir düzen yaratabilir (Prigogine ve Stengers, 1998: 13).

Mandelstam ve Bogoliubov'ın geliştirdikleri ve Rus Okulu olarak bilinen "Dinamik Yaklaşım" ise daha çok istatistiksel fizik alanında, homojen durumdan heterojen denge durumuna geçen ve özel şartlarda dengeyi yakalayabilen geri dönüşümsüz (irreversible) sistemlerin şartlarından hareket ederek "kendi kendine organizasyon sürecini" tartışmıştır (Bushev, 1994: 5-7).

Yukarıda kısaca özetlenen tüm KKÖ sistemlerinin özü, mevcut durumunun sarsıntı geçirerek yönetilmenin ya da yönetilmemenin sonucu olarak yeni bir

sistemin oluşacağı düşüncesidir. Zira kurulu hiçbir sistem için kaos, yaşamın kendisi değildir. Kaos, örgütler için sadece bir periyottur. Tıpkı düzenin de sadece bir periyot olduğu gibi. Ancak kaos ve düzen birlikte olarak örgüt yaşamını açıklayan mükemmel sözcüklerdir. Kaos sürecindeki örgütler denge ve düzen halinden önce çatışmalar ve krizler yaşarlar.

#### **2.2.4. Çatışma**

Çatışma, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında çıkan anlaşmazlık ya da uyumsuzluktur. Tarafların amaçlarının paylaşma konusunda farklılaşmasıdır (Howard, 2008,: 6). Birey ya da grupların kendi içinde olabileceği gibi aralarında yaşayabilecekleri farklı türden anlaşmazlık, zıtlasma veya ters düşme durumudur (Balcı ve Aydın, 2001: 131). Onal'a göre ise çatışma, bireyin güdü ya da gereksinimlerini doyumak için çaba gösterdiğinde karşılaştığı farklı durumlarda karar vermek güçlüğü yaşamasıdır (Onal, 1998, 29).

Coser'e göre çatışma ve düzen, dağılma ya da bütünleşme temel toplumsal süreçlerdir ve büyük istemin parçasıdır. Ona göre çatışma gerçekçi olan ve gerçekçi olmayan olmak üzere iki biçimde olabilmektedir (Coser'den aktaran Poloma, 1993: 101). Gerçekçi çatışma, kazanmayı uman birey ya da örgütlerin, kendilerinin kazanmasını istemeyen ve kendilerini engelleyen odaklara yönelttikleri çatışma türüdür. Gerçekçi olmayan çatışma ise, uzlaşmazlığa neden olan tarafa değil, gerilimden kaçınmak için başka yöne çevrilen çatışma türüdür. Çatışmanın şiddeti, biriken enerji ile orantılıdır. Örgüt içinde iletişim ne kadar yoğun olursa, karşıt görüşlerin dile getirilmesi de o denli zor olmaktadır. Bu nedenle iletişimin yoğun olduğu taraflar arasındaki çatışmalar daha yoğun geçebilmektedir.

Çatışma örgütün geçirdiği rutin bir süreç olarak yönetilebilmelidir. Yönetilemeyen çatışmalara, örgütün düzen sürecini geciktirerek, kaynak ve enerji kaybına neden olurlar. Örgütler için çatışmanın yönetimi, aynı zamanda kaotik bir sürecin yönetimidir.

##### **2.2.4.1. Çatışma yönetimi**

Çatışma yönetimi, “örgütsel görevlere bağlı yetki ve sorumluluklardan ya da görülmekte olan işlerin fonksiyonlarından, algılamalardan, amaçlardan, iletişim, statü, çıkarlar, koşullar, denetim alanı, güç, kişilik ve yönetim tarzlarından kaynaklanan; farklılıkların teşhisi ve nedenlerinin araştırılmasını içeren; çözüm alternatiflerinin tespiti, uygulanması ve gelişmelerin takip edilmesine dayanan bir süreçtir” (Akın, 2008: 16).

Çatışmaların ortaya çıkması her zaman kötü bir yönetim belirtisi sayılamaz. Önemli olan çatışmanın ne zaman ortaya çıkacağına kestirilerek yönetilmesidir. İyi yönetilemeyen çatışmalar hem işgörenler hem de yöneticiler açısından tahrip edici olabilmektedir. Diğer taraftan iyi yönetilen bir çatışma, birlik ruhu yaratabilir, denge ve kararlılık kaynağı olabilir (Erdoğan, 2000: 135). Örgüt içinde çatışma ve kaos hem belirsizlik hem de fırsatlar içermektedir. Yönetici belirsizlik ve çatışmayı yöneterek fırsatlar yaratmayı hedefleyen bir örgüt kültürü yaratmalıdır. Çatışmalar, aşağıdaki yöntemler kullanılarak yönetilebilir (Balcı ve Aydın, 2001: 132):

1. **Bütünleştirme:** Tarafların çatışma konusuna ilişkin görüşlerinin derlenerek gerekçeleriyle birlikte ortaya konmasını ve tarafların iddiaları yanıtlamasını içerir. Bütünleştirmenin amacı karşılıklı kuşku ve yanlış anlamaları gidererek sonuca ulaşmaktır.
2. **Ödün verme:** Çözüme odaklanmış tarafların çözüm uğruna bazı taleplerinden vaz geçmesi ya da fedakârlık yapmasıdır.
3. **Hükmetme:** Tarafların kendi iddialarını inatla sürdürerek süreçte kazanmak istemesi durumudur. Kazan kaybet stratejisi uygulanarak karşı tarafın kaybetmesi umulur. Çoğunlukla güçlü tarafın lehine sonuçlansa da güç faktörü ortadan kalkınca yeniden çatışma konusuna dönülür.
4. **Kaçınma:** Değişik nedenlerle, ortada bir çatışma konusu olmasına rağmen tarafların sorunu ertelemesi veya görmezden gelmesi durumudur.
5. **Uzlaştırma:** Tüm tarafların çatışma sürecinden kârlı çıkmasının umulması durumunda, tarafların pazarlığa oturması ve ödün vermesi durumudur. Sonuçta ortak noktada bulunur. Kazan kazan stratejisi uygulanır.

6. **Hakeme başvurma:** Çatışmanın taraflarının uzlaşmak adına, kararı adil vereceğini ve tarafsız olduğunu düşündükleri üçüncü tarafın hakemliğine başvurmasıdır.

#### 2.2.4.2. *Örgütsel çatışma türleri*

Örgütsel yaşamda kaynağı ve biçimi farklı birçok çatışma örneği yaşanabilmektedir. Bu çatışma türleri Blake ve Mouton (1961: 420), Luthans (1992: 370) ve Dalton (1950: 342, 351) tarafından aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.

1. **Çatışmanın tarafları açısından:** Örgütsel yaşamda çatışmalar, tarafı bağlamında gruplar arası, birey ve gruplar arası, bireyler arası ile bireyin kendi içinde meydana gelebilir (Karip, 2003: 24). Gruplar arası çatışmalar, örgüt içinde görülen en yaygın çatışmalardır. Uygun düzeyde tutulması kaydıyla yeni liderlerin ortaya çıkması, amaçların gözden geçirilerek örgütün yeni durumlara uyumunun sağlanması ve uyuşmazlıkların örgüte zarar vermeyecek biçimde kurumsallaşması benzeri sonuçlar doğurabilir.
2. **İşlevleri açısından çatışmalar:** Fonksiyonel olan ve olmayan biçiminde iki gruba ayrılır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan çatışmalar, fonksiyonel çatışmalardır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi düzeyinde bazı sıkıntıların olduğunun fark edilmesine yardımcı olur. Örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırır. Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi sürecini yavaşlatır, hatta engel olur. Bir çatışmanın fonksiyonel olup olmaması, örgüt yöneticilerinin bu çatışmayı algılama biçimleri ile ilgilidir. Yanlış anlaşılabilir fonksiyonel bir çatışma bile yöneticilerin yanlış algılaması ya da yönetmesi sonucunda fonksiyonel olmayan zararlı bir çatışmaya dönebilir.
3. **Potansiyel çatışmalar:** Örgütsel yaşamın doğasında bir çatışma eğiliminin ve çatışma nedenlerinin olması halidir. Örgüt içinde çatışmaya taraf olan işgörenlerin çatışmaya konu olan nedeni algılama tarzları



çatışmalarda önemli bir yer tutmaktadır. Bu tip çatışmalar, en çok rol alanında meydana gelmektedir.

4. **Amaç-rol çatışması:** Belli bir konumda bulunan bireyin, grup üyelerinin gerçekleşmesini istedikleri görevler bütününe rol denmektedir. Her işgörenin kendisinden beklenenler hususunda kendisine ilişkin algılayışı da algılanan roldür. İşgörenler kimi zaman kendi kişisel beklentileri ile örgütsel amaçlar arasında uyumsuzluğa düşebilir ya da kendileriyle örgütün bütünü arasında anlaşmazlığa düşebilirler.
5. **Kurumsallaşmış çatışmalar:** Çatışma koşulları ile çatışmayı çözmeye biçimleri, işgörenlerden bağımsız olarak dış toplumsal sistem tarafından belirlenebilir. Bu durumda çatışmaya taraf olan kişilerin çatışma halinde nasıl davranacakları ve hangi yolları izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlenmiş olduğu çatışma türü, kurumsallaşmış çatışma olarak kabul edilir.
6. **Yatay ve dikey ilişki çatışmaları:** Aynı düzeydeki kişi veya basamaklar arasındaki çatışma yatay, ast üst konumundaki kişiler arasındaki çatışmalar dikey çatışmalardır.
7. **Komuta-kurmay çatışmaları:** Örgüt içinde hat elemanı olan işgörenler ile kurmay olarak nitelenen emrediciler arasındaki çatışmalardır. Kurmayların sahip olmadıkları bir yetkiyi kullanma eğiliminde olmaları, doğru ve sağlıklı öneriler getiremedikleri, sahip oldukları bilgi nedeniyle örgüt üstlerinin desteğini alarak bunu bir baskı aracı olarak kullandıkları, örgütteki başarıları kendilerine mal ettikleri durumlarda ortaya çıkar.

#### 2.2.4.3. Çatışmanın kaynakları

Howard (2008: 6) ve Luthans (1992: 391) çatışmaların sebepleri olarak şunları ileri sürmektedirler:

1. Kıt kaynakların paylaşımı.
2. Çatışmaya taraf olan birey ya da gruplar arasındaki düşük iletişim düzeyi.
3. İki grup ya da bireyin birbirleri hakkındaki yanlış görüş ve inançları.
4. Geçmişten gelen çözülmemiş sorunların varlığı.

5. Gücün dengesiz dağılımı.
6. Özel amaçlar konusunda farklı bölümlerin farklı düşünmesi.
7. İşler arası karşılıklı bağımlılık.
8. Değer ve algılayıştaki farklılıklar.

Balcı ve Aydın'a (2001: 131) göre ise çatışmaların başlıca kaynakları şöyle sıralanabilir:

1. Amaç farklılıkları.
2. Kişilik farklılıkları.
3. Örgüt büyüklüğü.
4. İyi yapılamamış işbölümü.
5. İşler arası zorunlu bağımlılık.
6. Konum farklılığı.
7. Yetki ve sorumluluğun bulanık olması.
8. İletişim engelleri.
9. Kaynakların dağıtımındaki adaletsizlik.
10. Örgüt içindeki denetim biçimi.

Çatışmalar, örgüt içinde işbölümü, görev ve sorumlulukların net olmaması, sınırlı kaynaklar, yeni uzmanlık alanları, iletişim, örgütün büyüklüğü, denetim biçimi, işgörenlerin bireysel özellikleri vb. nedenlerle ortaya çıkabilir (Erdoğan, 2000:137). Çatışma bir süreçtir ve aşamalıdır.

#### **2.2.4.4. Çatışmanın aşamaları**

Çatışma, bir süreçtir. Bu süreç içinde çatışmanın bulunduğu durum, çözülme yöntemi, taraflar arasındaki ilişki biçimi, iletişim yolu, karar verme, müdahale biçimi vb. hususlar değişebilir. Karip, (2003: 15) çatışma aşamalarını 4 evrede ele almaktadır. Bunlar:

- 1. Basit Farklılık Aşaması:** Çatışmanın ilk aşamasıdır. Taraflar arasında tercihler, çıkarlar, değerler, tutum ve davranışlar konusunda basit uyumsuzluklar vardır. Çatışmaya neden olan konu üzerinde tarafların

tutum ve düşünceleri farklıdır. Konu tartışılabilir ve uzlaşmayla çözülebilir. İletişim açıktır, ilişkiye dostluk ve işbirliği hâkimdir.

2. **Anlaşmazlık Aşaması:** Çözülemeyen uyuşmazlık, önceki aşamaya göre daha belirgin hale gelmiştir. Taraflar kutuplaşmışlardır, uzlaşmak yerine taleplerini karşı tarafa dayatmayı tercih ederler. İletişim kısıtlıdır ve yarı saydamdır. Çatışma, kontrol edilebilecek düzeydedir.
3. **Uzlaşmazlık Aşaması:** Kutuplaşma nettir ve taraflar arasında gerilim yüksektir. Egemen strateji, kazan-kaybet stratejisidir. İlişkiye pazarlık hâkim olmuştur ve taraflar kazanmak isterler. İletişim sınırlı ve gergindir. Sürecin kontrolden çıkma ihtimali vardır. Üçüncü tarafın arabuluculuğu sorun çözümünde daha etkili olabilir.
4. **Zıtlaşma Aşaması:** Taraflar arasındaki uçurum derindir. İletişim sınırlı ve kontrollüdür. Sınırlı iletişimde taraflar daha çok birbirlerinin açıklarını konuşurlar. İkna için baskı uygulanabilir. Taraflar ödün vermeden kazanmak isterler. Sürecin kontrolden çıkma ihtimali yüksektir.
5. **Yasal Çekişme Aşaması:** Taraflar aralarında anlaşamadıklarından sorunu, yasal kurumlara taşır ve bir jürinin ya da yargıcın karşısına çıkarlar. Tarafların yapması gerekenler yasalarda belirlenmiştir. Genellikle taraflardan biri kazanır. Diğer çok memnun olmaksızın sonucu kabullenir. Çünkü yargıçların kararlarına uymamak peşinden bazı yasal yaptırımlar getirebilir. Sonucun kabullenilmesi durumunda çatışma durumu sona erer. Kabullenilmemesi durumunda ise çatışmanın dozu yükselir ve şiddete dönüşür.
6. **Şiddet ve Kavga Aşaması:** Çatışma kontrolden çıkmıştır. Taraflar birbirlerine karşı psikolojik ve fiziksel şiddet kullanırlar. İlişkiye düşmanca duygular egemen olmuştur. Bu nedenle çatışmanın daha alt düzeylere düşürülmesi güçtür. Taraflar bir araya gelmez, diğerine kaybettirmek isterler. Kazan-kaybet stratejisi öngörülmüşken, kaybet-kaybet stratejisi gerçekleşebilir. Çatışmanın kontrolden çıkma olasılığı çok yüksektir.

#### 2.2.4.5. Çatışmanın çözümü

Çatışma örgütsel yaşam içinde olurlarına bırakılmaması ve mutlaka çözülmesi gereken bir süreçtir. Çatışmalar düzeylerine göre olumlu ya da olumsuz sonuçlandıklarına bakılmaksızın önemli miktarda enerji kaybına neden olabilmektedirler. Çatışmaların yönetilmesi için aşağıdaki müdahaleler yapılabilir (Howard, 2008: 6; Şimşek vd., 2001: 254).

1. Taraflar arasında güçlü ve sık iletişim kanallarının oluşturulması, çatışma sürecinin yönetimini kolaylaştıracaktır.
2. Tarafların güçlükleri aşmak ve çatışma konusu ile ilgili olarak eğitilmiş olması, çatışma sürecinin sağlıklı yönetilmesini sağlayacaktır.
3. Taraflar arasında kuşku giderilerek güven inşa edilmelidir.
4. Yanlış anlaşılmalara ilgili taraflarca düzeltilmelidir.
5. İnsani duygular ön plana çıkarılarak, sorun mekanik olmaktan kurtarılmalıdır.
6. Temel çıkarlar belirlenmelidir.
7. Duygusal çıkışlar konusunda dikkatli olunmalıdır.
8. Çatışmanın çerçevesini belirlemek, yayılmasını engelleyebilecektir.
9. Yüz yüze gelmek ve görüş birliği oluşturmak gerekmektedir.
10. Taraflar çözüm önerilerini çekinmeden sunmalıdır.
11. Taraflar arasında bir güç dengesi oluşturulmalıdır.
12. Gerekirse örgütün yeniden yapılandırılması yoluna gidilmelidir.

Çatışma bir örgütsel süreçtir. Bu süreç yönetilme biçimine göre farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Genel olarak bir çatışmanın sonuçları olumlu ve olumsuz sonuçlar olarak ele alınabilir.

#### **2.2.4.6. Çatışmanın olası sonuçları**

Çatışma, örgütsel bir olgu olarak tamamen olumlu ya da olumsuz değildir. Çatışmayı olumlu ya da olumsuz kılan şey, çatışmanın algılanma ve yönetilme biçimi ile süreç içinde ortaya çıkan sonuçtur. Çatışma yönetilme biçimine göre farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Bunlar genel olarak çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçları olarak sınıflandırılabilir (Karip, 2003: 33).

**Çatışmanın olumlu sonuçları:** Çatışmanın olumlu sonuçlanabilmesi için taraflar arasında iletişim kanallarının sürekli olarak açık tutulması gerekmektedir. Bu sayede örgütsel iklime güven hâkim olacağından çatışmaların daha uygun sonuçlanması muhtemel olur. İyi yönetilen bir çatışmanın sonucunda taraflar arasında daha iyi ilişkilerin oluşması, psikolojik olgunluk, işgörenlerin özsaygılarının yükselmesi, bireysel gelişim, etkililik ve verim, problemlerin farkına varılması ve tanınması, en iyi çözümlerin üretilmesi, örgütsel değişimin sağlanması, örgüte hakim olmuş tekdüzeliğin bitirilmesi ve uyumlu bir ekip çalışmasının oluşturulması sağlanabilir (Karip, 2003: 33).

Kaotik yönetim kuramı çatışmayı kaçınılmaz ve doğanın gereği olarak görür. Çatışmadan kaçınmak yerine onu yönetmek suretiyle örgüte dinamizm kazandırmak mümkün olabilir. Çatışma sorunların kaynağına gitmeye ve birikmiş negatif enerjiyi boşaltmaya yardımcı olur. Bu açıdan bakıldığında çatışmanın iki temel faydası vardır (Poloma, 1993: 99). Bunlar;

1. Çatışma örgütün birleşimi ve korunması açısından bir araç olarak düşünülebilir. Grup içi ve gruplar arası sınırların belirlenmesine yardım eder. Diğer gruplarla yürütülecek bir çatışma, grubu çevreleyen diğer dünya ile sınırlar oluşmasını sağlayarak örgütsel kimliğin pekişmesini ve bütünleşmesini sağlar.
2. Çatışma, örgüt için bir emniyet sübabı görevi görebilir. Çatışma süreci sıcak ve çalkantılı bir ortam olduğundan örgüt içindeki zararlı unsurların ortaya çıkması kolay olur. Çatışma bu süreçte ortaya çıkan zararlı unsurların tespit edilerek temizlenmesine imkân verir.

**Çatışmanın olumsuz sonuçları:** Sürekli açık tutulamayan iletişim kanalları nedeniyle taraflar birbirlerinin amaç, duygu ve niyetlerini paylaşamazlar. Bu durumlarda örgütsel iklime korku, güvensizlik ve stres hâkim olur. Yanlış yönetilen ya da yönetilemeyen bir çatışma sürecinde kalitesizlik, verimsizlik, kaynak israfı, değişime direncin azalması, örgüte bağlılığın azalması ve performans düşüşü, stres ve işten bıkkınlık, örgütsel iletişimde azalma, güvensizlik, iş doyumunun düşmesi ve örgütün krize girmesi söz konusu olabilir.

### 2.2.5. Kriz

Örgütler açık sistem olma özellikleri nedeniyle iç değişkenlerin yanında dış değişkenlerden de etkilenmektedirler. Açık sistem özelliği gösteren örgütler girdilerinin önemli bir kısmını dışarıdan almaktadırlar (Özdem, 2010, 365). Dışarıdan örgüte giren girdileri her zaman kontrol etmek imkânı yoktur. Bu nedenle örgüt, ihtiyaç duyduğu girdiyi temin edemediği dönemlerde ya da hitap ettiği kitleyi yönetemediği veya taleplere cevap veremediği durumlarda krizler yaşayabilmektedir.

Hacıhaliloğlu'na (1998) göre kriz dönemleri belirgin bazı özelliklerle diğer dönemlerden ayrılmaktadır. Kriz durumunu olağan durumdan ayıran özelliklerin bazıları şunlardır (Özdem, 2010: 366):

1. Krizler örgütün amaçlarını ve hatta varlığını tehdit ederler.
2. Örgütün geleceğini öngörmeye yardım eden plan ve stratejileri tehdit ederler.
3. Acil müdahale gerektirdikleri için zaman baskısı oluştururlar.
4. Endişe, panik, stres ve gerilim gibi psikolojik patolojiler oluştururlar.
5. Karar vericiler üzerinde gerilim yaratırlar.
6. Örgütün olumlu imajını tehlikeye sokabilirler.
7. Örgüt üzerinde diğer paydaşların (medya, ortaklar ve kamuoyu) baskısını oluştururlar.

Ayrıca krizler iyi yönetilemediklerinde yeni çatışma ya da krizlere neden olabilirler. İyi yönetildiklerinde ise yeni fırsatlara kapı aralayabilirler.

#### **2.2.5.1. Krizlerin çıkma nedenleri**

İlgili literatür tarandığında krizleri ortaya çıkaran faktörlerin iki başlık altında toplandığı görülmektedir. Bu faktörler krizin kaynağına göre dış faktörler ve içi faktörler olarak sınıflandırılmıştır. Tablo 4'te örgütlerde krizi ortaya çıkaran faktörler, kaynağına göre sınıflandırılarak gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Örgütsel Kriz Kaynakları

---

#### **ÖRGÜTSEL KRİZ KAYNAKLARI**

---

**Örgüt Dışı Kaynaklar**

Doğal Faktörler

Ekonomik Faktörler

Politik ve Yasal Faktörler

Teknolojik Faktörler

Uluslar arası Faktörler

Toplumsal yapı

**Örgüt içi Kaynaklar**

Üst Yönetimin Yetersizliği

Örgütsel Yapı

Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgütlerin Yaşam Evreleri

**Kaynak:** Özdem, (2010).

Açık sistem teorisine göre örgütler çevreleri ile etkileşim halindedirler. Örgütler çevrelerini etkiledikleri gibi çevreden de etkilenirler ve kendilerini çevreden soyutlayamazlar. Örgütler, dış çevre ile temasları sırasında her koşulu kontrol edemeyerek kendilerini kendi dışında gelişen kimi sorunların ortasında bulabilirler. Örgütte kriz yaratan dış kaynaklar şu biçimde özetlenebilir (Özdem, 2010: 368-374) :

**Doğal Faktörler:** Doğal çevre ile ilgili gerçekleşeceği önceden kestirilemeyen olaylardır. Deprem, sel, nükleer felaket, çığ gibi doğal olaylar gerçekleştiğinde örgüt bir anda neye uğradığını şaşırabilir, iş yapamaz hale gelebilir ve hatta varlığı ölümcül darbeler alabilir.

**Ekonomik Faktörler:** Örgütler, yaşamlarını sürdürebilmek için iktisadi girdiye gereksinim duyarlar. Örgütün dış dünyasında örgütle ilgili önemli ekonomik gelişmeler meydana gelebilir. Ekonomik alanda meydana gelen kimi gelişmeler örgütü işlevini yapamaz hale getirebilir.

**Politik ve Yasal Faktörler:** Örgütler kendileri etkileyen daha büyük örgütler ya da sistemler tarafından kuşatılmışlardır. Ülkede yaşanan politik istikrarsızlık ve yasal düzenlemeler örgütleri doğrudan etkilemektedir. Çünkü örgütler, faaliyetlerini belli hukuki düzenlemeler çerçevesinde yürütürler. Bu hukuki düzenlemelerde meydana gelen her değişiklik örgüt için dikkate alınması gereken yeni bir durumdur.

**Teknolojik Faktörler:** Teknolojik değişimler, örgütlerde değişimi zorunlu hale getiren gelişmelerdir. Örgütler faaliyetlerini sürdürebilmek için teknolojik değişimleri takip etmek, alt yapılarını yeni teknolojiye göre değiştirmek zorundadırlar. Bunun yanı sıra rekabet edebilmek için de son teknoloji ile donanımlı

olmak zorundadırlar. Ancak teknolojiyi kullanmak kimi zaman çok pahalı bir yatırım olabilir ve örgüt, yeni teknoloji için gerekli donanımı sağlayacak ekonomik kaynağı yaratamayarak krizler yaşayabilir.

**Uluslar arası Faktörler:** Küreselleşme değişen dünyanın gerçeğidir ve kimi alanlarda sınırların kalkmasına karşılık gelmektedir. Dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen bazı gelişmeler, dünyanın başka yerlerinde aynı işi yapan başka örgütleri etkileyebilmektedir.

**Toplumsal Yapı:** Toplumsal ilişki ve kültürde meydana gelen değişimler örgütleri de etkilemektedir. Toplumda yaşanan zorunlu kültürel değişmelerin toplum hayatında yarattığı en önemli etki, dengesizlik ve kararsızlık halidir. Bu durumda birçok değişkenin kontrol altına alınması güçleşmekte ve toplumsal krizler ortaya çıkarak örgütsel yaşama etki edebilmektedir.

Örgütler, çevrelerinden etkilendikleri gibi çevreyi de etkiler ve kendilerini çevreden soyutlayamazlar. Örgütler, belli amaçları olan yapılardır. Bu amaçları gerçekleştirmek için faaliyette bulunurlar. Örgütler, bu faaliyet sürecinde kendilerini, kaynağı örgüt içinde olan kimi sorunların ortasında bulabilirler. Örgütte kriz yaratan iç kaynaklar şu biçimde özetlenebilir (Özdem, 2010: 374-377):

**Üst Yönetimin Yetersizliği:** Yöneticilerin tahmin ve sezgi gücünün zayıf olması, sorunları kavrayamama, sorunları çözmede yeterince atak olamama, geleneksel problem çözme yöntemlerini kullanma, krizi kabullenememe, kusuru sistemde arama vb. düşünceler örgüt üst yönetiminin ana yetersizlik alanlarını oluşturmaktadır.

**Örgütsel Yapı:** Örgüt formel bir yapıdır. Bu formel yapının tasarımında, kişilerin konumlandırılarak görevlendirilmelerinde, karar alma sürecinin işletilme yönteminde çarpıklıklar olabilmektedir. Bu çarpıklıklar örgütü krize soktuğu gibi, krize girmiş bir örgütü krizden kurtarmayacaktır.

**Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi:** Erçetin'e göre örgüt kültürü "Örgütün doğasını ve kimliğini ifade eden, örgüt içinde paylaşılan değerler, normlar, inançlar, semboller, davranışlar, işlerin yapılış biçimi, işlerin değeri, değişme ve yenileşme olasılığı, ast-üst ilişkileri ve çevrenin doğasıdır" (Erçetin, 2001: 40). Örgüt iklimi ise, Genç'e (2007) göre "örgüt içinde kişileri etkileyen ve aynı zamanda onların inanç,



tutum ve davranışlarından etkilenen psikolojik ortamdır” (Özdem, 2010: 376). Örgütsel bağlılığı sağlamada başarılı olamayan bir örgüt kültürü ve iklimi, örgüt krizlerle karşılaştığında yeterli destekçi bulamayacaktır. Ayrıca, bağlılık düzeyi düşük işgörenlere sahip örgütler, sürekli olarak kriz yaşama ihtimali ile karşı karşıya kalacaklardır.

**Örgütlerin Yaşam Evreleri:** İbn-i Haldun’un teorisine uygun olarak tüm canlılar gibi örgütlerinde bir yaşam eğrileri ve süreleri vardır. Bu yaşam eğrisi doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş aşamasıdır. Örgütlerin çoğu krizleri, gelişme aşamasında yaşamaktadırlar. Çevrenin sunduğu imkânlardan daha çok yararlanma isteği, örgütlerde yeni kaynak ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu kaynağın sağlanamadığı durumlarda kriz kaçınılmaz olmaktadır.

#### **2.2.5.2. Kriz yönetimi**

Kriz yönetimi “Organizasyonlarda iç veya dış nedenlere dayanan ve yöntem, uygulama ve insan faktörlerinden kaynaklanabilen sorunların tespiti ve çözümüne ilişkin planlar hazırlanması, uygulanması ve iyileştirme çalışmalarının yürütülmesidir” (Akın, 2008: 16). Küreselleşmenin etkisiyle örgütlerin etkilendiği değişkenler artmıştır. Bu değişkenlerin tümünü kontrol etmenin güçlüğünden kaynaklanan nedenlerle örgütler kriz yaşayabilmektedirler. Yöneticilerin görevi, krizin yönetimidir. Yöneticiler çağdaş bir yönetim yaklaşımı sergileyerek krizlerin çıkmasını engellemeli, kriz çıkması durumunda ise krizin neden olduğu olumsuz sonuçları en aza indirmek için uğraşmalıdırlar (Özdem, 2010: 365). Kriz, örgütün yaşadığı patolojik bir durumdur. Yönetimin görevi, örgütü krizden çıkarmaktır.

Kriz, örgütü tehlikeye sokan, hedeflerine ulaşmasını riske eden, gerilim içeren ve derhal yönetilmesi gereken bir süreçtir. Kriz, örgütün en buhranlı dönemidir ve kayıpla sonuçlanma ihtimali yüksektir. Kayıp ihtimalinin yüksekliği nedeniyle krizler iyi yönetilmelidir. Yöneticiler, krizleri yönetebilmek için belirsizliği ortadan kaldıracak ya da belirsizliği iyi çözümleyebilecek risk yönetimi ile ilgili stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Krizi yönetmek, onu anlamakla başlar (Çalışkan Maya, 2011: 4).

Kriz, örgütün yaşadığı doğal ve karmaşık bir durumdur. Kriz, örgüt yaşamını tehdit eden, onu riske sokan bir vakiydir. Örgütün yaşamını sürdürebilmesi için krizleri en az zayıyla atlatması ve bu süreçte ortaya çıkması muhtemel fırsatları

akıllıca değerlendirmesi gerekmektedir. Genç (2007) ve Tutar'a (2004) göre iyi bir kriz yönetiminin aşamalarını şu biçimde ifade etmek mümkündür (Özdem, 2010: 377):

1. **Krizi Denetim Altına Alma:** Kriz, örgütler için kaçınılmazdır. Bu nedenle krizleri erken haber verebilecek, erken uyarı sistemlerine ihtiyaç vardır. Erken uyarı sistemi sayesinde krizlerden erken haberdar olunarak tedbir almak mümkün olacaktır. Bazı durumlarda da krizler örgütün tamamı ile değil ama bir bölümü ile ilgili olabilmektedir. Bu tip durumlarda da krizin tüm örgütü etkilemesinin önüne geçilmeli, krizi etkili olduğu alan ile sınırlandırmayı bilmek gerekmektedir.
2. **Krizin Olumlu Yanlarını Saptama:** Kriz değişim için kimi fırsatlar da oluşturabilmektedir. Krizler sayesinde örgütler, kendi eksikliklerini, rekabette geri kaldıkları yönleri görme imkânı elde ederler.
3. **Kriz Yönetimi İçin Program Hazırlama:** Erken uyarı sisteminin bir parçası olarak kriz yönetim programı, örgütü daima krizlere karşı hazır tutmalı, örgütü çöküşe götürebilecek etmenleri ortadan kaldıracak olmalıdır.
4. **Kriz Yönetim Planı Oluşturma:** Kriz yönetim planı, kriz meydana gelmeden önce hazırlanmış olmalıdır. Bu planın katılımcı bir anlayışla hazırlanması durumunda örgütün işgörenlerinden gerekli desteği alması kolay olacaktır. Bu planda örgütün etkilendiği iç ve dış çevre iyi analiz edilmiş olmalıdır. Muhtemel senaryo ve tedbirleri içermelidir. Hangi işgörenin hangi işleri yapacağı tanımlanmış olmalıdır. Kriz yönetiminde kimlerin yer alacağı ve hangi görevleri üstleneceği, kriz çözme stratejileri açık olmalıdır.
5. **Kriz Komitesi ve Görevleri:** Kriz komitesi, kriz konusunda uzman kişilerden oluşmalıdır. Yaşanmakta olan krizin özelliklerine göre krizi yönetebilecek farklı alan uzmanlarına yer verilmelidir. Kriz komitesinin tam yetki ile donatılarak, inisiyatif ve karar almasına imkan verilmelidir.
6. **Öğrenme ve Değerlendirme:** Örgütler krizlerden ders çıkarabilmelidir. Kriz pahalı ve pratik bir süreçtir. Yani olayı, senaryo olmanın ötesinde bizzat yaşamaktır. Bu nedenle krizler örgütün gücünü ve olanaklarını test

etme imkânı verdiklerinden, örgütün ve çalışanlarının öğrenme kapasitesine katkı sağlamış olmaktadır. Aksi halde aynı kriz yeniden tekrar ederek, örgütün yerinde saymasına, enerjisinin boşa gitmesine neden olacaktır.

Krizler örgütlerin yaşadığı doğal süreçler olduğundan, örgüt yönetimi sürekli olarak krizlere hazırlıklı olmalı, farklı örgütlerin krizleri yönetme becerilerinden ve deneyimlerinden yararlanacak bir hafıza oluşturmuş olmalıdırlar.

### **2.2.6. Kaos ve Eleştirel Yönetim**

Eleştirel yönetim yaklaşımları 1992 yılında İngiltere’de Alvesson ve Willmott’un “Critical Management Studies” adlı çalışmalarının yayınlanmasıyla popüler hale gelmiştir. Eleştirel yönetim teorisinin amacı, mevcut örgütsel yapıların ahlaki duruşlarına yönelik kuşkuları dile getirmektir. Eleştirel teorisinin temel kaygısı yöneticileri sorgulamak değil, yöneticilerin ve firmaların doğurduğu ve hizmet ettiği daha geniş sosyal ve ekonomik sistemlerin ürettiği sosyal adaletsizliği ve çevresel yıkıcılığı sorgulamaktır (Hızıroğlu, Dil ve Dinçer, 2009).

Eleştirel yönetim teorisi kaynağını postmodern teoriden alarak, modern teorisinin akılcılık ve evrensellik niteliklerine karşı çıkmaktadır. Eleştirel teoriye göre hayatın mutlak tek bir gerçekliği yoktur. İnsan yaşamı belli bir tercihe zorlanmamalıdır. Örgütler etkililik, verimlilik ve karlılığı örgütsel yaşamın sadece bir yönü olarak kabul etmelidirler. Zira örgütlerin etkililik, verimlilik ve karlılık dışında ilgilenmesi gereken yüzlerce alan vardır. Bu alanların görmezden gelinmesi, yönetim ve örgüt olgusunun eksik anlaşılmasıdır (Yücesan Özdemir, 2010:35-50).

Postmodern kuramlar içinde yer alan yorumsamacı eleştirel kuramın pozitivist düşünceye yönelik eleştirileri şu biçimde sıralanabilir (Şişman, 1998):

-Gerçeği ortaya koymada nicel olandan çok nitel olanın kullanılması daha doğrudur.

-Örgüt mekanistik değil, sosyal bir yapıdır ve onu oluşturan insanlar kendi gerçeklerini sosyal olarak yaratır ve sürdürürler.

-Gerçek, bir düzen ya da yasa değil, öznedir.

- Gerçek, belli yöntemlere mahkum edilmemelidir.
- Gerçeğin görünen yönü kadar, anlam yönü de vardır.
- Yönetimsel davranış, işgörenlerden bağımsız olarak tanımlanamaz.
- İnsan kitleleri düzensiz ve heterojen gruplardır.
- Her koşulda geçerli bir yönetim biçimi yoktur.

Eleştirel kuram, olgu ya da olaylarda yüzeysel ve derin olmak üzere iki anlam düzeyine yoğunlaşmaktadır. Gerçeğin esası değişmedir ve gerçek öznedir. Yönetim, işgöreni yönetmekten çok onu motive etmeye odaklanmalıdır. Örgütler mekanik yapılar değildir ve içinde yer aldıkları sosyal sistemden etkilenir, ona göre şekil alırlar. Okullar eleştirilmelidir. Çünkü okullar, tanımlanmış amaçlar doğrultusunda egemen ideolojiye göre biçimlendirilmişlerdir (Şişman, 1998). Yukarıdaki eleştiriler bir bütün olarak değerlendirildiğinde eleştirel kuramın, kaos teorisinin sunduğu imkanlardan yararlandığı görülmektedir.

### 2.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel verimliliği belirleyen ana faktörlerden biri, işgörenin çalıştığı örgüte dair düşünceleri ve tutumlarıdır. İşgörenin örgütüne ilişkin olumlu tutumları onu, çalıştığı örgütle bütünleştirirken; işgörenin örgütüne ilişkin olumsuz tutumları onu, örgütünden ayırabilmektedir. Bu nedenle örgütsel adanma olarak da ifade edilen örgütsel bağlılık, örgütsel psikolojinin önemli bir çalışma alanı olarak örgütlerin ömrünü belirleyen önemli dinamikler arasında sayılmaktadır.

Barutçugil'e göre (2004: 488) örgüt, büyük kısmı yüz yüze ilişki içinde olmayan çok sayıda bireyin üzerinde anlaşılması amaçlarının bilinçli ve sistematik olarak gerçekleştirilmesi için aralarında kurdukları düzenli ilişki biçimi ve yükledikleri görevlerdir. Ortak bir görevin ve amacın tanımlanması, bu amacın gerçekleştirilmesi bireysel çabaların sistematik ve bilinçli olarak koordine edilmesidir. İşgörenlerin örgüt içindeki etkililik düzeyleri aynı değildir. Etkililik ve tatmin düzeyini belirleyen en önemli faktör, işgörenin örgüte bağlılık düzeyidir.

Küreselleşme ve teknolojiye yeni yenilikler, örgütler için etkin olma, varlığını devam ettirebilme ve rekabet edebilme zorunluluğu gibi hedefler ortaya çıkarmıştır.

Örgütlerin bu hedeflere ulaşabilmeleri için gerekli olan en önemli unsurlardan birisi, faaliyet gösterdiği örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgörenlere sahip olmasıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek işgörenler, buldukları örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmiş olduklarından, örgüt için çaba göstermede daha istekli davranmakta ve örgütte kalmak için çaba sarf etmektedirler (Cihangiroğlu, 2010: 87). Bu durum, örgütleri benzer işi yapan başka örgütlerle daha kolay rekabet edebilecek bir seviyeye çıkararak örgütün yaşam ömrünü uzatmaktadır.

Örgütsel bağlılığın örgütler için önemi, yüksek düzeyde bağlılığı olan işgörenlerin çalıştıkları örgütte bulunmanın kendileri için anlamlı olduğu inancında olmaları, kurumun değerlerini benimseyerek ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlayarak işe motive etmesidir. Yüksek derecede bağlılığı olan işgörenler, verilen görevleri yaparlar ve çalışma tecrübelerini kendileri ve örgütleri için kullanırlar. Örgütsel bağlılığı az olan işgörenlerde durum yüksek bağlılıkta olanların tam tersine işe geç kalma, devamsızlık ve işten ayrılma biçiminde kendini göstermektedir (Cihangiroğlu, 2010: 87).

### **2.3.1. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tanımlar**

İlgili İngilizce literatür tarandığında “Organizational Commitment” olarak kullanılan kavram, Türkçe literatürde “Örgütsel Bağlılık” ya da “Örgütsel Adanmışlık” olarak kullanılmaktadır. Balay’a (2000: 18) göre örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalar, işgörenin çalıştığı örgütün amaç ve çıkarlarını koruma isteği, örgüte yönelik sorumluluklarını yerine getirme düzeyi ve örgütte paylaşılan değerlerin benimsenme düzeyine odaklanmışlardır. Örgütsel bağlılığa ilişkin tanımlar ilk tanımların yapıldığı 1956 yılından beri farklı anlamlandırmalar yapılarak sürdürülmektedir.

Örgütsel bağlılığa ilişkin en dikkat çekici tanımlar Allen ve Meyer tarafından yapılmıştır. Ancak Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı tek boyutlu değil, duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (normative) olmak üzere üç boyuta ayırarak hem kendilerinden önceki tanımları sınıflandırmış, hem de kendileri bu boyutlar ışığında örgütsel bağlılık kavramını tanımlamışlardır (Allen & Meyer, 1991: 1-18; Lawrance & Lawrance, 2009: 302).

Bağlılık kavramının duygusal boyutu, bir işgörenin diğer örgüt bireyleri ile örgüt içerisindeki gruplar ve çalıştığı örgüte karşı duygusal veya akılcı bütünleşmesi

(Huntington, 1986: 132); bir işgörenin çalıştığı kuruma olan duygusal tepkileri (Cook & Wall, 1980: 40); işgörenin herhangi bir maddi çıkara dayanmaksızın, tamamen örgütün amaç ve değerleriyle duygusal olarak bütünleşmesi ve özdeşleşmesi (Buchanan, 1974: 533); işgörenin örgüt içerisindeki katılım ve özdeşleşme gücü (Mowday, Steers & Porter, 1979: 226); işgörenin örgütsel amaç, değer ve misyonunu benimseyerek, çalıştığı örgüte karşı duygusal sadakat benimsemesi (Jaros, Jermier, Kochler, Sincich, 1993: 955); işgörenin psikolojik olarak, örgüt perspektifleriyle uyum yeteneğine dayalı olarak örgütle bütünleşme duygusu (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493); işgörenin örgüt ile duygusal bağımlı ifade ederek ayrıca bireyin kimliği ile örgütün kimliği arasındaki bağ ve bu bağın, işgörenin örgütle ilişkisini devam ettirmek istediği bir durumda ortaya çıkan duygu (Cihangiroğlu, 2010: 82) olarak tanımlanmıştır.

Bağlılık kavramının devam boyutu, işgörenin örgüte yönelik bireysel beklentileri ve örgütten ayrılması durumunda maliyetinin fazla olacağı düşüncesiyle örgütte kalmaya devam etmesi (Jaros vd. 1993: 953); işgören davranışlara yön veren bir zorlayıcı gücün işgöreni örgütte tutması ile işgörenin seçme şansını kısıtlayan, kişiyi örgütsel davranışlara bağlayan durum (Meyer ve Herscovitch, 2001: 301); işgörenin, bazı dışsal ödülleri almaya yönelik çıkarıcı katılımı (O'Reilly & Chatman 1986: 493); tutarlı ve rasyonel davranışlar bütünü (Becker, Randall ve Riegel, 1960: 33); örgütteki üyeliği devam ettirme gayreti (Angle ve Perry, 1981: 4); işgörenin ödeme, sosyal statü, sosyal ağlara giriş gibi olgular açısından kendini örgüte bağlı hissetmesi ve işgörenin örgütten ayrılması durumunda risk altına girmesi sonucu örgütte kalmaya devam etmesi (Cihangiroğlu, 2010: 82) olarak tanımlanmıştır.

Bağlılık kavramının normatif boyutu, işgörenin sosyal nedenlerle örgüte devam etmenin doğru ve ahlaki olduğu gerekçesiyle kendini örgüte üyeliğe devam etmeye mecbur hissetmesi (Meyer ve Allan, 1991: 67); işgörenin örgüt içerisinde kalmanın ahlaki olduğuna inanması sonucu üyeliğini koruması (March ve Mannari 1977: 59); benimsenmiş toplumsal ve ahlaki müeyyidelerin işgöreni, örgütsel amaç ve değerlerine uygun hareket etmeye zorlaması (Weiner, 1982:421); işgörenin güçlü bağlılık duyguları ile örgütüne bağlanması (Balay, 2000: 79); işgörenin gönüllü zorunluluk ve sadakat duyguları etrafında ortaya çıkan, ailesel ya da kültürel sosyalleşme araçları kullanılarak işgören üzerinde kurulan, çoğunlukla da sosyal ve

psikolojik baskının sonucunda oluşan ve işgöreni örgütte kalmaya zorlayan hisler (Cihangiroğlu, 2010: 82) olarak tanımlanmıştır.

### 2.3.2. Örgütsel bağlılık düzeyi ve sonuçları

Etik, sosyalleşme, örgüt kültürü, bireyin örgüte yaptığı maddi ve manevi yatırım, karara katılma, iletişim yöntemi vb. örgütsel tutumlar, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemektedir. İşgörenin örgütsel bağlılık düzeyi örgüt içinde yaptığı işi ve verdiği tepkileri önemli ölçüde belirlemektedir. İlgili literatür incelendiğinde, genel olarak, örgütsel bağlılığın üç düzeyde olduğu görülmektedir (Celep, 2000: 22-30; Balay, 2000: 83-94). Bu düzeylerin her biri olumlu ve olumsuz kimi sonuçları beraberinde getirmektedir.

**Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve sonuçları:** Bergman, örgütlerin güçlü örgütsel normları vurgulaması durumunda yüksek bir bağlılık oluşturulabileceğini savunmaktadır. Bunun için örgütte kimliğin vurgulanması ve vurgulanan bu kimliklerin içselleştirilmesi gerekmektedir. Temel vurgusunu kimlik algısına yapan ve örgüt alt kültürünü kimlik etrafında şekillendirenler örgütlerde bağlılık düzeyi yüksek çıkmaktadır (Mathev ve Ogonna, 2009: 657). Randall'a (1987: 464) göre yüksek bağlılık, meslekte başarı ve ücretten elde edilen tatminin bir sonucudur. Örgüt, bunun sonucunda oluşan yüksek bağlılığa bağlı olarak işgörene yetki devreder ve onu daha yüksek pozisyonlara getirir. Bu ilişkinin sonucunda örgüte güven veren kararlı bir işgücü kapasitesi doğar (Balay, 2000: 90).

Yüksek düzeyde bağlılık, işgörenlerin örgüt içerisindeki kişisel etkinliğini olumlu yönde etkilemektedir. Bu sayede işgörenin örgütü içindeki çabası artmakta ve daha az tükenmişlik ile diğer işgörenler arasında daha az iletişim sorunu yaşamaktadır (Jennet, Haris ve Mesibov, 2003: 590).

Yüksek düzeyde bağlılık ile ilgili yapılan çalışmaların birçoğunda odaklanılan konu bağlılığın duygusal boyutu ile ilgilidir. Zira örgütsel bağlılık, en yüksek düzeyi duygusal boyutta göstermektedir (Mathev ve Ogonna, 2009: 656 ).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık bazı olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Randall'a (1987: 465) göre yüksek bağlılık düzeyine sahip işgören, içinde yer aldığı grupla aşırı derecede bütünleşerek kendi kişisel kimliğini yitirebilmektedir. İşgören örgüt içerisinde aşırı düzeyde etkin olma çabası gösterdiği

için aile ve iş yaşamı arasında bir tercihte bulunmak noktasına gelebilmekte bu da genellikle, kişisel ve sosyal yabancılaşmaya neden olabilmektedir. Yine aynı şekilde örgüt açısından da yüksek düzeyde bağlılık örgüt esnekliğini engelleyerek, geleneksel uygulamaların baskın hale gelmesine ve örgüt içinde değişime direnç gösterilmesine neden olabilmektedir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık aşırı sadakat anlamına gelmektedir. Örgüte aşırı derecede sadakat gösteren işgörenler örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için zaman zaman pragmatist tutumlar benimseyerek yasal ve etik olmayan kararlar alabilirler (Balay, 2000: 91 ). Çünkü örgüte aşırı sadakatle bağlanan işgörenin ana amacı her nasıl olursa olsun örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi olmaktadır. Bu durum, işgörenin amacına ulaşmak için her şeyi meşru görmesi gibi yaklaşımlarla sonuçlanabilmektedir.

**Orta düzeyde örgütsel bağlılık ve sonuçları:** Orta düzeyde ılımlı örgütsel bağlılık düzeyi, örgüt için en dengeli bağlılık düzeyine karşılık gelmektedir. Randall'a (1987) göre örgüte makul ya da orta düzeyde gösterilen bağlılık örgüte her koşulda sadık kalınacağı anlamına gelmemekte, işgörenin örgütsel değerleri belirli koşullarda ve belli oranda kabullenmesi anlamına gelmektedir (Celep, 2000: 26). Bu düzeyde işgören örgütsel ilkelere ve işlere eleştirel bakmaktadır. Kendi açısından makul olanı bularak, tercihine dayalı olarak edimde bulunmaktadır. Örgüte koşulsuz destek yoktur. Destek ve bağlılık, işgören için belli koşulların gerçekleşmesi durumunda söz konusu olabilmektedir. Bağlılığın orta düzeyde olduğu örgütlerde örgüt yönetiminin işi kolay değildir. Zira her önemli kararda işgörenin ikna edilmesi gerekmektedir. Bu da örgüt içinde karara katılımın ya da katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesini zorunlu kılmaktadır.

Orta düzey bağlılık, işgörenlerin körü körüne bilinçsiz bir bağlılığını değil, hem kişisel hem de örgütsel faydanın dengelenmesini içeren bir ilişki gelişmesini sağlamaktadır. Bu tip bağlılık, işgörene kişisel tercih imkânı tanımaktadır (Weiner, 1982: 423). İşgörenin kişisel tercihleri ve kendisinden bekleneni yapma konusundaki tereddüdü yönetim kademesinin işini güçleştiren ve katılımcılığı zorunlu hale getiren bir yönetim anlayışının benimsenmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu durumda yönetim kademesi enerjisinin bir kısmını, işgörenlerini ikna etmek ve onların taleplerini dikkate almaya çalışmak yönünde harcamak durumunda kalmaktadır.



**Düşük düzeyde örgütsel bağlılık ve sonuçları:** İşgörenin örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması, belirsizlik ve çatışma gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmekle beraber işgörenin örgütü terk etmesine, kendine yeni bir iş bulmasına yol açabilmektedir. İşgörenin düşük bağlılığının sonucunda örgüt değiştirebilir ve bağlılık düzeyi daha yüksek yeni bir örgüt içerisinde faaliyet gösterme imkânı elde edebilir (Celep, 2000: 22). Bu yönüyle örgütsel bağlılığın düşüklüğü yeni fırsatlara ve yeni bir dinamizme kapı aralamaktadır.

Düşük örgütsel bağlılık düzeyi işgörende devamsızlık, stres, verim düşüklüğü gibi örgüt yaşamı için istenmeyen durumlara yol açabilmektedir. Bu durumda düşük bağlılık düzeyine sahip işgörenin örgütte kalması örgüt yaşamı için kimi riskleri beraberinde getirmektedir. Düşük bağlılık düzeyine sahip işgörenin örgütten kolay ayrılma eğiliminde olması örgüt için bir fırsattır. Bunun sonucunda örgüt yenileşme ve verimlilik yönünde bir şans elde etmektedir. Zira örgüte yeni alınacak işgörenler, örgüte yeni bir vizyon ve beceri getirme imkanı sağlayabilmektedir (Balay, 2000: 85).

Temel vurgusunu örgütün bürokratik yapısına yapan ve örgüt alt kültürünü bürokrasi etrafında şekillendiren örgütlerde ise örgütsel bağlılık düzeyi düşük çıkmaktadır. Yine örgütsel amaçlara ulaşmak için hedefler açıkça belirtilmemişse, başarı tanımlanmamışsa ve örgütsel yaşama belirsizlik egemen olmuşsa düşük düzeyde bağlılık ortaya çıkmaktadır (Mathev ve Ogbonna, 2009: 657). Örneğin işi para toplamak, yatırıma dönüştürmek olan bir banka ya da finans kurumunun iflas edeceği veya durağana geçeceği haberleri yayıldığında, mudiler kendi paralarını kurtarmak için paralarını bankadan çekerler. Bu durumda banka ya da finans kurumu iflas edebilir. Bu durumda bankanın iflas etme nedeni, mudilerinin bankalarına olan bağlılık düzeylerinin sadece çıkara odaklı olması başka bir deyişle bağlılık düzeyinin düşük olmasıdır.

### 2.3.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel tutumlar

İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri farklı örgütsel değişkenlerden etkilenmektedir. Bu örgütsel değişkenlerden bazıları etik, sosyalleşme, karara katma, iletişim yöntemi, ödül vb. değişkenlerdir.

**Etik:** Etik ya da moral (ahlak) olarak bilinen örgütsel unsurun örgüt kültüründe ve ikliminde denge ve liderlik kaynağı olma işlevinin yanında,

işgörenlerin örgüte ve liderlerine bağlılığının düzeyini etkileme işlevi de bulunmaktadır. Güçlü etik liderlik örneği sergilenen örgütlerde, işgörenlerinin bağlılık düzeyinin artması, zayıf etik liderlik örneği sergilenen örgütlerde ise işgörenlerin düşük bağlılık düzeyi göstermesi beklenmektedir. Her örgüt kendi işgörenlerine bazı etik ilkeler benimsetir veya işgörenlerinin belli etik ilkeleri benimsemesini ister. Bu örgütler, yazılı olan ya da olmayan etik ilke ve hedefler belirlerler (Çelik, 2000: 45).

**Sosyalleşme:** Sosyalleşme, bireyin bir sosyal gruba katılmasıdır. Örgüt açısından ise, işgörenin örgüt içerisinde rol ve sorumluluk üstlenmesi sürecidir. İşgören bir örgüte katılırken o örgütteki normları, ileride alacağı rolleri, ulaşacağı makamları bilmek durumundadır. Yine örgütün kendisinden beklediği davranış, beceri ve yetenekleri göstermek zorundadır. Sosyalleşme, sosyal-kültürel ya da örgütsel şahsiyetin meydana gelmesidir (Ergun, 1994: 37-38). Örgüt içinde sosyalleşen birey, örgüte ve onun değerlerine bir bağlılık duyar. Bu bağlılık, onun sosyalleşmesinde ve ileride başka bireyleri sosyalleştirmesinde, hatta örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecinde göstereceği çabada etkili olur (Usta, 2004: 53). Sosyalleşme düzeyi ve örgütsel idealleri yüksek düzeyde olan işgörenin örgütsel çabası da bağlılık düzeyine bağlı olarak yüksek olur.

**Karara Katma:** Yönetimin işgörenleri, kendileriyle ilgili her karara katıp, düşüncelerini belirtmeyi ve alınacak kararlarda var olmasını ifade etmektedir. Demokratik örgüt kültürünün benimsendiği durumlarda, işgörene söz hakkı verilir. İşgörenin uyguladığı kararlar, kendi kararlarıdır. Bu durumda örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır. Karar almada katılımcılığın benimsenmediği örgütlerde ise örgütsel bağlılık düzeyi düşmektedir.

**İletişim:** Düşünceleri belli simgelerle anlatan bir gönderici ile bu simgeleri çözüp algılayan bir alıcıyı gerekli kılan bir süreçtir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 25). Örgütsel iletişim tarzı işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen önemli unsurlardan biridir. İşgörenlerle amaçların anlaşılmasına odaklanan, katılımcılığı ve paylaşımcılığı benimseyen bir iletişim tarzı işgörenlerin bağlılık düzeyini arttıracak, yönetime güven duyulmasını sağlayacaktır.

**Ödül:** Mathieu ve Zajac'a (1990: 176-179) göre bağlılığın devam boyutu işgörenin çıkarlarının karşılanma düzeyi ile ilgilidir. Ücret ve ilerleme olanakları gibi

ödülleri, örgüt içinde önemli motivasyon ve tatmin kaynaklarıdır. İşgörenlerin örgütten ayrılma durumunda kaybedecekleri bu motivasyon kaynakları, örgütsel bağlılık düzeyini artırıcı role sahiptirler (Balay, 2000: 76-78).

#### 2.3.4. Örgütsel bağlılık boyutları

İlgili literatür tarandığında, örgütsel bağlılığın genel olarak üç boyutta ele alındığı görülür (Balay, 2000: 95). Bunlar, uyum, özdeşleme ve içselleştirme boyutlarıdır. Örgütsel bağlılık boyutlarının en önemli işlevi, işgörenin örgütüne olan bağlılık düzeyi konusunda tahmin imkânı vermesidir.

**Uyum Boyutu:** Bağlılığın uyum (compliance) boyutu, işgörenin örgüt içindeki ilk sosyalleşmesine karşılık gelmektedir. Kimi işgörenler, örgütsel amaçlara ve ideallere inanmaktan çok, cezalandırılmamak ve mümkünse ödül almak için örgütsel normlara uyum gösterme eğiliminde olurlar. Bu, bir tür araçsal adanmışlıktır. Uyuma dayalı bağlılıkta işgören, örgüt içinde kendisine yönelik etkileri, normları ve emirleri belirli çıkarlar karşılığında kabul ederek, örgüte karşı uyum ve sadakat davranışı göstermektedir. İşgören örgüte genel olarak uyum göstermektedir. Ancak, işgören davranışlarının kontrol altında tutulması gerekebilmektedir (O'Reilly, Chatman, 1986: 492 – 493; Becker ve diğerleri 1995: 619-620; Balay, 2000: 95 - 104). Bu boyutta işgörenin örgüt ile ilişkisi tam olarak bir çıkar ilişkisidir. Sadakat ve bağlılık, çıkarlar gerçekleştiği müddetçe devam eder.

**Özdeşleşme Boyutu:** İlgili literatürde kimi zaman örgütsel adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının aynı anlamlarda kullanıldığına rastlanılabile de, bu iki kavram, birbirinden önemli farklılıklar içermektedir (Postmes, Martin ve Boudewijn, 2001: 228). Özdeşleşme (identification), işgörenin içinde bulunduğu örgüte, örgüt içerisindeki diğer kişi ve gruplar ile örgütsel normlara inanmışlığına karşılık gelmektedir. Özdeşleşme boyutunda işgören, çalıştığı örgütle bir kişilik bütünleşmesi içine girmektedir. Örgütte bulunduğu için mutludur. Örgüt, işgören için bir gurur kaynağıdır (O'Reilly ve Chatman 1986: 492 – 493; Becker vd. 1995: 619-620; Balay, 2000: 95 - 104). Bu boyutta işgörenin örgüt ile ilişkisi bir çıkar ilişkisi değildir. Özdeşleşme yaşayan işgören, zor zamanlarda da örgütüne sadakatini koruma eğilimindedir. İşgören örgütte yer almakla imtiyazlı biri olduğunu, örgütünün kendine her tür imkânı sağladığını düşünür ve örgütüne karşı minnettarlık duygusu taşır.

**İçselleştirme Boyutu:** İçselleştirme (internalization), işgörenin beklenti, amaç ve değerlerinin örgütsel beklenti, amaç ve değerlerle tamamen bütünleşmesidir. Bu aşamada işgören herhangi bir zorlama olmadan, örgütün beklenti, amaç ve değerlerinin, kendi beklenti, amaç ve değerlerine uygun olduğunu düşünerek tam bir bütünleşme ve inanma eğilimine girer. Bu aşamadan sonra işgörenin davranışlarına yön veren esas durum, örgütün ilke ve amaçları olmaktadır (O'Reilly ve Chatman 1986: 492 – 493; Becker vd. 1995: 619-620; Balay, 2000: 95 - 104). İşgören, örgüt içinde beklenilenden öte bir çaba harcayarak örgütün geleceği ile ilgili kaygılara sahip olur. İşgören, örgüte karşı yapılmış eleştirileri kendine yapılmış, örgütün problemlerini de kendi problemleri olarak algılar.

#### **2.4. İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde tez konusuna ışık tutacağı düşünülen ve Türkiye’de ve Yurt Dışında yapılmış bazı araştırmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir.

##### **2.4.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar**

Demirtaş (2006), “Yönetim Kuram ve Yaklaşımları Eğitiminin İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Paradigmalarına Etkileri” adıyla bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada Yönetim Kuram ve Yaklaşımları Eğitiminin İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Paradigmalarına Etkileri ele alınmıştır. Çalışma, deneysel bir çalışmadır. Araştırmada ön test-son test kontrol gruplu desen kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle ilköğretim okulu öğretmenlerinin, sınıf yönetiminde sergiledikleri tutum ve davranışlarının yakın olduğu kuram ve yaklaşımların ilk sırasında Klasik Kuram, İnfomasyon Kuramı, Z Kuramı ile Toplumsal Açık Sistem Kuramı; ikinci sırasında Toplam Kalite Yönetimi, Amaçlara Göre Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi; üçüncü sırasında ise Postmodern Yaklaşım ile Kaos Kuramı yer almıştır. Bulgular, öğretmenlerin Postmodernist Yaklaşım ile Kaos Kuramına mesafeli durdukları sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Akbaba Altun (2001), “Kaos ve Yönetim” adlı çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Eğitimsel faaliyetlerin giderek artması geleneksel problem çözme yollarını işlevsiz bırakmakta, bu durum kaos yönetiminin önemini arttırmaktadır. Okul yöneticileri günlük işlerinde düzenden çok kaos yaşadıkları için sürprizlere

hazır olmalıdırlar. Kaos teorisinden haberdar olan yöneticiler, sorunlarını daha kolay çözebilmektedirler. Her olayda sebep sonuç ilişkisi olmayabileceğinden hareketle, nedenleri açıklanamayan kimi olaylarda kaos teorisi iyi bir metafor olarak kullanılabilir. Geleneksel liderlik teorileri yetersiz görüldüğünden, liderliği açıklayabilecek kaos gibi yeni teorilere bakılmalıdır.

Töremen (2000) tarafından Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi adlı dergide “Kaos Teorisi ve Eğitim Yöneticisinin Rolü” adıyla bir makale yayınlamıştır. Kuramsal olarak hazırlanan bu makalede kaosun teorik ve felsefi yönüne dikkat çekilerek, okullarda kaotik düzenin örgütsel öğrenme yönünde nasıl dönüştürülebileceğine cevap aranmıştır.

Durusoy (2008) tarafından Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi adlı dergide “İktisat Biliminin Yeri ve Yöntemi neden sorgulanıyor?” adıyla bir makale yayınlanmıştır. Kuramsal olarak hazırlanan bu makalede, kaos kuramının etkisiyle başta iktisat olmak üzere, bilimsel gerçeği açıklamada kullanılan klasik paradigmalardan gerçeği açıklamada yetersiz kaldığı, birçok bilimsel alanda bir paradigma ve yöntem değişimi meydana getirdiğine dikkat çekilmektedir.

Erdemir ve Koç (2005) tarafından Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi’nde “Postmodernizm ve Komplekslik: Örgüt Kuramı Bağlamında Paradigmatik Bir Tartışma” adıyla bir makale yayınlanmıştır. Bu çalışmada, postmodernizm ve komplekslik kuramının Burrell ve Morgan tarafından geliştirilen dörtlü çerçeveye yerleştirilmesi amacıyla her iki yaklaşımın öznellik ve nesnellik arasındaki konumu ontolojik, epistemolojik, davranışsal ve metodolojik açılardan tartışılmıştır. Bu çalışmada postmodern ve komplekslik kuramının öznellik ve nesnellik yönü ele alınmıştır. Sonuçta bu yaklaşımlar açısından postmodernizmin göreceli olarak öznel tarafa, bir postmodern yaklaşımı olarak komplekslik/kaotik kuramının ise yine göreceli olarak nesnel tarafa yakın olduğu kanaatine varılmıştır.

Kaçmaz (2006) tarafından İstanbul Kültür Üniversitesi Dergisi’nde “Sosyolojide Yeni Arayışlar: Kaos Teorisi’nin Sosyolojiye Sunduğu İmkanlar Üzerine Bir Deneme” adıyla kuramsal bir makale yayınlamıştır. Bu makalede, çok boyutlu sistemlerin ya da modellerin anlaşılmasında çeşitli imkânlar sunan Kaos Teorisi’nin, sosyolojinin tartıştığı konuları açıklamada bir imkân sunup sunamayacağı tartışılmaktadır. Çalışmanın sonucunda kaos teorisinin sunduğu yeni

matematiksel modellerin sosyolojinin gelişimine katkı sağlayabileceği yargısına ulaşılmıştır.

#### **2.4.2. Yurtdışında yapılan araştırmalar**

Mathew ve Ogbonna (2009) tarafından “Örgüt Kültürü ve Bağlılık: Hintli Yazılım Şirketi Üzerine Bir Çalışma” adıyla bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkileri (Hindistan yazılım sektörü) ele alınmıştır. Çalışmada etnografik yöntemler benimsenmiş ve derinlemesine görüşmeler, gözlem ve doküman analizi yapılmıştır. Bulgular, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Sharif, Dullah, Osman ve Sulaiman (2010) adlı araştırmacılar tarafından “Malezya Köy İlköğretim Okullarında Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı” adlı bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada Malezya’nın Kota Marudu ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik stilleri ile bu stillerin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Bass tarafından geliştirilen dönüşümsel liderlik yaklaşımı ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli bu çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturmuştur. Çalışma verileri 130 öğretmenden elde edilmiş, veri elde etmek için İki temel ölçek kullanılmıştır. Birinci ölçek 21 maddeden oluşan Alimo-Metcalfe (2001) Dönüşümcü Liderlik ölçeğidir (TLQ). İkinci ölçek ise Meyer ve Allen tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık ölçeğidir ve bu ölçek 18 maddeden oluşmuştur (ÖBÖ). Veriler, SPSS 15.0 ile analiz edilmiştir. Araştırma, müdürlerin çalışanlarını telkinle güdülemeleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ortalama pozitif bir ilişkiyi ortaya koymuştur. Bu araştırma aynı zamanda öğretmenlerin örgütsel bağlılığı geliştirmek için sayılı yollar önermiştir.

Pryor (2010) tarafından “Kaos Teorisi Kariyer Danışmanlığı İçin Bir Çerçeve” adıyla kuramsal bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada kaotik ortamlarda nasıl bir kariyer danışmanlığı yapılacağı ve kaosun doğası ele alınmıştır. Çalışmada kaotik ortamlardaki değişebilirlik ve karmaşıklığa dikkat çekilmiştir.

Cartwright (1991) tarafından “Planlama ve Kaos Teorisi” adlı kuramsal bir makale yazılmıştır. Bu makalede Kaos Teorisinin doğa, sosyal ve uygulamalı bilimlerde etkili olduğu belirtilerek, kaos teorisinin planlama düşüncesinde yarattığı

değişiklikler tartışılmıştır. Cartwright, kaos düşüncesinin planlamacıların, “Ne yapmak?” ve Nasıl yapmak?” biçimindeki geleneksel sorularını etkilediğini ve zihinlerde bir değişim yarattığını savunmaktadır.

Hodge (2007) tarafından “Kişisel Bir Gezinti: Yaşam, Kaos ve Disiplinlerarasılık” adıyla kuramsal bir makale yayınlanmıştır. Bu makalede kaos teorisinin fraktal, bulanık mantık ve kelebek etkisi biçimindeki 3 temel kavramı açıklanmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama araçlarının dağıtılması, toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimsel nitelikte bir “ilişkisel tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. Betimsel araştırma modellerinde, olgu ya da olaylar olduğu şekliyle incelenir. İlişkisel tarama modellerinde ise değişkenlerin birlikte değişip değişmedikleri, birlikte bir değişim varsa bunun nasıl olduğu ortaya konmaya çalışılır. İlişkisel tarama modellerinin dayandığı temel felsefe, doğada var olan her olgu ya da olayın birbiri ile ilişkili olduğu varsayımdır. (Karasar, 1999:81-82)

#### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın çalışma evrenini, 2011–2012 Eğitim-Öğretim Yılında Şanlıurfa İli Okul Öncesi Eğitim Kurumları, İlköğretim Okulları ve Ortaöğretim Kurumlarında görev yapan tüm yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmada evrenin büyüklüğü nedeniyle örneklem seçimine gidilmiştir. Bu kapsamda çalışma evreni içerisinde yer alan Şanlıurfa İli’ndeki okul öncesi eğitim kurumları, ilköğretim okulları ve ortaöğretim kurumlarına il merkezi, ilçe merkezi ve köy öğretmenleri sayıları dikkate alınarak ve burada çalışan öğretmen ve yönetici sayılarının birbirlerine oranı hesaplanarak ölçekler dağıtılmıştır. Köylerdeki bir veya en fazla iki öğretmenli Birleştirilmiş Sınıflı İlköğretim Okulu (BSİO), yöneticileri ve öğretmenleri çoğunlukla aynı kişi olduğu ve buradan gelebilecek görüşlerin herhangi bir yönetim yaklaşımını açıklayamayacağı varsayımı nedeniyle ölçek dağıtım listesinin dışında bırakılmıştır. Ancak çok öğretmenli ve müstakil müdürlüğü olan Taşıma Merkezi Köy İlköğretim Okulları ölçek dağıtım listesi kapsamına alınmıştır. Bu konuyla ilgili veriler, Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Birimi’nden alınmıştır.



Anketler araştırmacının kendisi tarafından resmi izin belgeleriyle birlikte dağıtılmıştır. Öğretmen ve yöneticiler tarafından yazılı olarak doldurulan ölçekler değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmanın evren ve örneklemeine ilişkin bilgiler Tablo 5’de gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Araştırmanın Evren ve Örneklemeine İlişkin Bilgiler

	Öğretmen Sayısı	Yönetici Sayısı
<b>Toplam</b>	14712	1844
<b>Genel Toplam</b>	16556	

Örneklem seçiminde tabakalı ve tesadüfi örnekleme tekniğine başvurulmuştur. Tabakalı örnekleme tekniği, evrenin belli bir ölçüte/kritere göre (araştırmada görev ölçütü esas alınmıştır) alt gruplara/tabakalara bölündüğu, her alt grubun/tabakanın evren içindeki oranına göre temsil edildiği örnekleme tekniğidir (Karasar, 1999:113-114; Balcı, 2006:85). Buna göre iki tabaka oluşturulmuştur:

1. Tabaka (Öğretmen grubu):  $14712/16556 = \%88$
2. Tabaka (yönetici grubu):  $1844/16556 = \%12$

Tablo 5’de görüldüğu üzere evrendeki kişi sayısı 16556’dır. Yukarıdaki hesaplamadan da anlaşılacağı üzere çalışma evreninin %88’ini öğretmenler (14712), %12’sini ise yöneticiler (1844 kişi) oluştırmaktadır. Ancak 1844 yöneticinin 303 kişisi BSİO yöneticisi ve aynı zamanda öğretmendir. Belirtilen sayının hem yönetici hem de öğretmen sıfatını bir arada taşıyor olması nedeniyle BSİO’lar kapsam dışında tutulmuştur. Bu durumda tüm evren  $16556-303=16253$  kişi olmaktadır. Balcı’ya göre (2006: 91-95) bu evren içinden seçilebilecek örneklem sayısı %5 hata payı ile en az 381 kişidir. Ancak 381 kişilik örneklem grubu, araştırmacı tarafından asgari olması gereken rakam olarak belirlenmiştir. Ayrıca pratikte, geri dönüşümde dönmeyen, doldurulmayan veya yanlış doldurulan anketler olacağı için bu rakamları iki katına çıkarmanın iyi olduğu düşünölmüştür. Bu durumda öğretmenler için örneklem sayısı= $381 \times 2 = 762$  olarak tespit edilmiştir. Yöneticiler için örneklem sayısı, yöneticilerin öğretmenlere oranı olan %12 üzerinden tespit edilmiştir. Bu durumda örneklem grubu öğretmenlerin asgari sayısı olan 381 sayısının %12’si olarak 46 kişi

olmaktadır. Öğretmen grubunda olduğu gibi bu sayı (46X2) iki katına çıkarıldığında en az 92 yöneticiye ulaşılması gerekmektedir. Bu durumda toplam örneklem sayısı  $762+92=854$  olmaktadır. Ancak uygulama sırasında geri dönmeyen, doldurulmayan veya yanlış doldurulan anketler olacağı için örneklem sayısı yaklaşık olarak %50 arttırılarak 1200'e çıkarılmıştır. Son aşamada tabakalarda yer alan yönetici ve öğretmenlere anketler dağıtılmıştır.

**Tablo 6.** Çalışma Evreni İçerisinde Yer Alan Yönetici/Öğretmen Sayısı

İli	Şanlıurfa İli Öğretmen Sayısı	Şanlıurfa İli Yönetici Sayısı	Dağıtılan Ölçek	Dönen Ölçek	Değerlendirmeye Alınan Ölçek
Şanlıurfa	14712	1844	1200	1073	1047

Tablo 6' da görüldüğü üzere örneklem seçilen tüm gruba 1200 adet ölçek gönderilmiş, bu ölçeklerin 1073 tanesi geri dönmüş, 26 ölçeğin hatalı olduğu görüldüğünden değerlendirme dışı bırakılmıştır. 1047 ölçek, istenen 813 sayısının oldukça üzerinde olduğu için çalışma evrenini temsil açısından yeterli olarak kabul edilmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayışları Ölçeği olmak üzere iki ayrı ölçek kullanılmıştır.

**Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** Balay (2000) tarafından geliştirilmiş örgütsel bağlılık ölçeğidir. 3 boyuttan ve toplam 27 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte, 1 - 8 maddeler örgütsel bağlılığın uyum boyutunu, 9- 16 maddeler örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutunu, 17-27 maddeler ise örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutunu ölçmeye dönük maddelerden oluşmuştur. Üç faktörlü olarak hazırlanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"nin her bir alt faktörü için güvenilirliğin bir göstergesi olarak alfa iç tutarlık katsayısı hesaplanmıştır. Bu bulgulara göre, Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin üç faktörlü geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir. Buna göre ölçekte üç faktör için faktör puanları üzerinden analizler yapılabilir. Yüksek puan, örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu, düşük puan ise bu bağlılığın düşük olduğunu

göstermektedir. Balay (2000) tarafından yapılan güvenilirlik çalışmaları aşağıdaki gibidir:

**Tablo 7.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Analizi

Boyutlar	Cronbach's Alpha
Uyum	0.740
Özdeşleşme	0.853
İçselleştirme	0.913

Tablo 7’de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık ölçeğinin genel güvenirligi  $\alpha=0.806$  olarak çok yüksek bir değer bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik analizi incelendiğinde uyum alt boyutunun  $\alpha=0.740$ ; özdeşleşme alt boyutunun  $\alpha=0.853$  ve içselleştirme alt boyutunun  $\alpha=0.913$  olarak yüksek bir güvenirlige sahip oldukları görülmektedir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği güvenilirlik düzeyi % 74 ile % 91 arasında değişmektedir. Bu sonuca göre ölçeğin ve alt boyutlarına ait önermelerin iç tutarlılıklarının sağlandığı ve yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

**Yönetim Anlayışları Ölçeği:** İkinci ölçek olan yönetim anlayışları ölçeği ise 2012 yılında araştırmacı tarafından 65 madde olarak geliştirilmiştir. Yönetim Anlayışları Ölçeği, pozitivist ve kaotik yönetim anlayışı olmak üzere iki boyutlu olarak geliştirilmiştir. Faktör analizine ölçeğin özgün formundaki 65 madde (dik döndürme -Warimax rotation) ile başlanmıştır. Bu işleme .30 altında yük değeri alan maddeler atılarak ve bir faktörün tutulabilmesi için en az üç madde içermesine dikkat edilerek anlamlı sonuçların elde edilebilmesi amacıyla beş kez döndürme yapıldıktan sonra ölçeğin, 42 madde içeren yedi boyuttan oluştuğu görülmüştür. Ölçeğin bu hali ile kullanılması amaca uygun görülmediğinden, özgün formda yer alan 65 madde iki faktörlü bir yapıya zorlanmıştır. İki faktörlü yapı oluşturmak amacıyla yapılan uygulamada .30’un altında yük değeri alan maddeler atıldıktan sonra 23 maddeli yeni bir yapı elde edilmiştir. Yedi madde içeren birinci faktör “Pozitivizm” olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün açıkladığı varyans oranı %16.92’dir. İkinci faktör ise “Kaos” olarak adlandırılmış ve toplam varyansın %38.80’ini açıkladığı görülmüştür. Ölçekte yer alan maddelerin yük değerleri .356 ile .772 arasında değişmektedir. Tablo 8’de faktörlerde yer alan maddeler ve faktör yükleri yer almaktadır.

**Tablo 8.** Yönetim Anlayışları Ölçeği (Pozitivist ve Kaotik Yönetim) Faktör Analizi

Sonuçları			
Faktör 1		Faktör 2	
Madde No	Faktör Yüğü	Madde No	Faktör Yüğü
Y12	0.698	Y41	0.603
Y13	0.583	Y45	0.651
Y22	0.577	Y47	0.672
Y23	0.606	Y48	0.712
Y24	0.666	Y50	0.806
Y25	0.775	Y51	0.687
Y27	0.557	Y54	0.626
		Y55	0.608
		Y57	0.717
		Y58	0.701
		Y59	0.821
		Y60	0.804
		Y61	0.783
		Y63	0.804
		Y64	0.774
		Y65	0.813

Faktör analizi sonucunda elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) .951 ve Barlett değerleri (4522 ; df=253; p=.000) ölçeğin faktör analizi yapabilecek örneklem büyüklüğüne ulaştığını göstermektedir. Faktör analizinin ardından ölçekte kalan maddelerle oluşturulan yeni forma güvenirlik analizi yapılmış ve ölçeğin bütün olarak Cronbach Alpha değeri .948 bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda Yönetim Anlayışları Ölçeği'nden (pozitivist ve kaotik yönetim) toplam 42 madde çıkarılmıştır. Ölçeğin son ve kullanılabilir madde sayısı 23'tür.

Faktör analizi sonucunda güvenilir olduğu anlaşılan yönetim anlayışları ölçeği, örneklem grubuna uygulanmış ve ölçeğin genel güvenirliği  $\alpha=0.970$  olarak çok yüksek bir değer bulunmuştur. Yönetim anlayışları ölçeğinin alt boyutlarının güvenirlik analizi incelendiğinde; Pozitivist yönetim anlayışı alt boyutunun  $\alpha=0.888$ ; Kaotik yönetim anlayışı alt boyutunun güvenirlik analizi incelendiğinde  $\alpha=0.970$  olarak yüksek bir güvenirliğe sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 9.** Yönetim Anlayışları Ölçeği Güvenirlik Analizi

Boyutlar	Cronbach's Alpha
Pozitivist yönetim anlayışı	0.888
Kaotik yönetim anlayışı	0.970

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri aşağıya çıkarılmıştır (Özdamar, 2004, 25). Buna göre,

$0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Yönetim Anlayışları Ölçeği güvenilirlik düzeyi % 88 ile % 97 arasında değişmektedir. Bu sonuca göre ölçeğe ve alt boyutlarına ait önermelerin iç tutarlılıklarının sağlandığı ve yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

Araştırmada kullanılan likert tipi ölçekte katılımcıların verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden birini tercih ederek belirtmeleri istenmiştir. Bu tercihler karşılık geldiği puan değerleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 10.** Derecelendirmeli Ölçek Puan Aralıkları

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1.00 – 1.79	Çok düşük
	2	1.80 – 2.59	Düşük
	3	2.60 – 3.39	Orta
	4	3.40 – 4.19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4.20 – 5.00	Çok yüksek

Yukarıdaki tabloya göre; (5) tamamen katılıyorum (5.00-4.20), (4) çok katılıyorum (4.19-3.40), (3) orta derecede katılıyorum (3.39-2.60), (2) az katılıyorum (2.59-1.80), (1) hiç katılmıyorum (1.79-1.00), şeklinde beşli likert derecelendirmeli ölçeği kullanılmıştır. Ölçek sonuçları  $5.00-1.00=4.00$  puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ( $4/5=80$ ) ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Çalışma evreni içerisinde yer alan Şanlıurfa İli okul öncesi eğitim kurumları, ilköğretim okulları ve ortaöğretim kurumlarına, 2011–2012 Eğitim-Öğretim Yılı Haziran ayı içinde birer zarf içinde, il milli eğitim müdürlüğünün izin yazısıyla beraber anketler götürülmüştür. Bu zarfların üzerine okulun ismi ve anketlerin öğretmen ve tüm yöneticilere uygulanacağı yazılmıştır. Uygulama öncesi araştırmacı tarafından anketlerin doldurulma şekli konusunda okul yöneticisi ve öğretmenlere kısa bir bilgi verilmiştir. Ardından doldurulan anketler toplanarak zarf içerisine konmuştur.

### 3.5. Veri Analizi

Bu araştırmadan elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Diğer yandan iki düzeyli bağımsız değişkenler için t-testi, bağımsız değişken düzeyinin üç ve daha fazlası olduğu durumlarda tek boyutlu varyans analizi tekniğine başvurulmuştur. Gruplar arasında anlamlı bir fark çıkması durumunda, farkın kaynağını bulmak amacıyla Tukey HSD tekniği kullanılmıştır. Araştırmada ayrıca araştırmaya katılanların yönetim yaklaşımları (pozitivist ve kaos) ile onların örgütsel bağlılık düzeyleri (uyum, özdeşleşme, içselleştirme) arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı, varsa ilişkinin yönü ve derecesi hakkında fikir edinmek amacıyla korelasyon tekniğine başvurulmuştur.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir.

<i>r</i>	İlişki
0.00-0.25	Çok Zayıf
0.26-0.49	Zayıf
0.50-0.69	Orta
0.70-0.89	Yüksek
0.90-1.00	Çok Yüksek

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Son olarak bağımsız tutum ölçeğinin (pozitivist ya da kaos yönetim ölçeği) bağımlı tutum ölçeği (örgütsel bağlılık ölçeği) üzerindeki etkisini kestirmek amacıyla çoklu regresyon tekniğine başvurulmuştur. Analizlerde Alfa=0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Bu modelde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri bağımlı değişken, yöneticilerin yönetim anlayışları ise bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerin ve yöneticilerin kişisel özelliklerine ve araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerin ve yöneticilerin kişisel özelliklerine ve araştırmanın amaçlarına ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

#### 4.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda örneklem grubunun görev değişkenine göre dağılımı ve yüzdeleri verilmiştir.

**Tablo 11.** Örneklem Grubunun Göreve Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Yönetici	363	34.7
Öğretmen	684	65.3
<b>Toplam</b>	<b>1047</b>	<b>100</b>

Tablo 11'de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların 363'ü (% 34.7) yönetici, 684'ü (% 65.3) öğretmendir.

Aşağıdaki tabloda örneklem grubunun cinsiyet değişkenine göre dağılımı ve yüzdeleri verilmiştir.

**Tablo 12.** Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	494	47.2
Erkek	553	52.8
<b>Toplam</b>	<b>1047</b>	<b>100</b>

Tablo 12'de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların 494'ü (% 47.2) kadın, 553'ü (% 52.8) erkektir.



Aşağıdaki tabloda örneklem grubunun öğrenim durumu değişkenine göre dağılımı ve yüzdeleri verilmiştir.

**Tablo 13.** Örneklem Grubunun Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Ön Lisans	43	4.1
Lisans	932	89.0
Lisansüstü	72	6.9
<b>Toplam</b>	<b>1047</b>	<b>100</b>

Tablo 13'de görüldüğü araştırmaya katılanların 43'ü (% 4.1) ön lisans, 932'si (% 89.0) lisans, 72'si (% 6.9) lisansüstü öğrenim düzeyine sahiptir. İlk grupta yer alan ön lisans mezunu 43 kişinin, 2 yıllık eski eğitim yüksek okulu mezunu olan ve lisans tamamlama programlarına katılmayan kıdemli öğretmen ya da yöneticiler olması muhtemeldir.

Aşağıdaki tabloda örneklem grubunun mezun oldukları fakültele göre dağılımı ve yüzdeleri verilmiştir.

**Tablo 14.** Örneklem Grubunun Mezun Olunan Fakülteye Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Eğitim Fakültesi	824	78.7
Fen Edebiyat Fakültesi	125	11.9
Diğer	98	9.4

Tablo 14'de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların 824'ünün (% 78.7) eğitim fakültesi, 125'inin (% 11.9) fen edebiyat fakültesi, 98'inin (% 9.4) diğer fakülte mezunu olduğu görülmektedir. Son grupta (diğer) bulunan 98 kişinin, 1996-1997 yıllarında eğitim fakültesi ya da fen- edebiyat fakültesi mezunu olmayan iktisadi idari bilimler fakültesi, hukuk fakültesi, mühendislik bölümleri mezunu ya da önlisans mezunu kişiler olması muhtemeldir.

Aşağıdaki tabloda örneklem grubunun okul türüne göre dağılımı ve yüzdeleri verilmiştir.

**Tablo 15.** Örneklem Grubunun Okul Türüne Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
Anaokulu	76	7.3
İlköğretim	719	68.7
Ortaöğretim	252	24.0
<b>Toplam</b>	<b>1047</b>	<b>100</b>

Tablo 15'de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların 76'sının (% 7.3) anaokulu, 719'unun (% 6.7) ilköğretim, 252'sinin (% 24) ortaöğretim kurumlarında görev yaptığı görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda örneklem grubunun mesleki kıdeme göre dağılımı ve yüzdeleri verilmiştir.

**Tablo 16.** Örneklem Grubunun Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
1-5 yıl	599	57.2
6-10 yıl	184	17.6
11-15 yıl	104	9.9
16 yıl ve üzeri	160	15.3
<b>Toplam</b>	<b>1047</b>	<b>100</b>

Tablo 16'da görüldüğü üzere araştırmaya katılanların 599'unun (% 57.2) 1-5 yıl, 184'ünün (% 17.6) 6-10 yıl, 104'ünün (% 9.9) 11-15 yıl, 160'ının (% 15.3) 16 yıl ve üzeri süre mesleki kıdemi bulunmaktadır. 1-5 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin sayısının (599 kişi) diğer gruplardan belirgin derecede farklı olduğu dikkat çekmektedir. Şanlıurfa İli, hızlı nüfus artışı ve hızlı öğretmen sirkülasyonunun olması nedeniyle en çok öğretmen ataması yapılan illerdendir. Bu yüzden hizmette yeni öğretmenler diğer gruplara oranla sayıca fazladır.

Aşağıdaki tabloda örneklem grubunun çalışılan okuldaki kıdeme göre dağılımı ve yüzdeleri verilmiştir.

**Tablo 17.** Örneklem Grubunun Çalışılan Okuldaki Kıdeme Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
1-5 yıl	932	89.0
6-10 yıl	80	7.6
11-15 yıl	19	1.8
16 yıl ve üzeri	16	1.5
<b>Toplam</b>	<b>1047</b>	<b>100</b>

Tablo 17'de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların 932'sinin (% 89.0) 1-5 yıl, 80'inin (% 7.6) 6-10 yıl, 19'unun (% 1.8) 11-15 yıl, 16'sının (% 1.5) 16 yıl ve üzeri süre çalıştığı okulda kıdemi bulunmaktadır. 1-5 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin sayısının diğer gruplardan belirgin derecede farklı olduğu görülmektedir. Şanlıurfa İline her yıl yaklaşık 3000 öğretmen ataması yapılması nedeniyle kıdemli özellikle de bulunduğu okulda kıdemli öğretmene rastlamak oldukça güçtür. Çünkü ilk atama öğretmenlerinin çoğu, köy öğretmenleridir. Bu öğretmenler buldukları köyde 3 yıllık yasal zorunluluk sürelerini doldurduktan sonra il içinde merkezi bir okula ya da il dışındaki bir okula atanma talebinde bulunmaktadırlar. Her yıl yaklaşık 3000 öğretmen atamasının yapılması, 5 yılda yaklaşık 15000 yeni öğretmenin Şanlıurfa İlinde göreve başlaması demektir. Bu yüzden görev yapılan okullarda kıdemli öğretmene rastlamak güçtür.

Aşağıdaki tabloda örnekleme yer alan yöneticilerin yöneticilikteki kıdemlerine göre dağılımı ve yüzdeleri verilmiştir.

**Tablo 18.** Örneklemdeki Yöneticilerin Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde (%)
1-5 yıl	216	59.5
6-10 yıl	57	15.7
11-15 yıl	37	10.2
16 yıl ve üzeri	53	14.6
<b>Toplam</b>	<b>363</b>	<b>100</b>

Tablo 18'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 216'sının (% 59.5) 1-5 yıl, 57'sinin (% 15.7) 6-10 yıl, 37'sinin (% 10.2) 11-15 yıl, 53'ünün (% 14.6) 16 yıl ve üzeri süre yöneticilikte kıdemi bulunmaktadır (N=363). Ölçekte yönetici ifadesi, okul müdürleri ve müdür yardımcıları için kullanılmıştır.

Yöneticilerin büyük çoğunluğunun 1-5 yıl kıdeme sahip olmasının iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi, MEB tarafından okul yöneticilerine getirilen 5 yıllık rotasyon zorunluluğudur. Bu kurala göre bir okulda 5 yıllık hizmet süresini dolduran bir okul müdürü başka bir okula tayin istemek durumundadır. İkinci neden ise, okul yöneticiliği yapan öğretmenlerin buldukları ilde 3 yıllık yasal zorunlu çalışma sürelerini doldurduktan sonra il içinde merkezi bir okula ya da il dışındaki bir başka okula tayin istemeleridir. Bu durumlar nedeniyle okullarda 5 yıldan fazla deneyim süresine sahip yönetici bulmak güçtür. Okullarda 1-5 yıl kıdem dışındaki kategorilerde bulunan yaklaşık %40'a yakın yöneticinin müdür yardımcısı olması yüksek olasılıktır. Çünkü MEB tarafından henüz, okul müdür yardımcılarını dönük bir zorunlu rotasyon söz konusu değildir.

#### 4.2. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayış Algı Düzeylerinin Ortalamaları

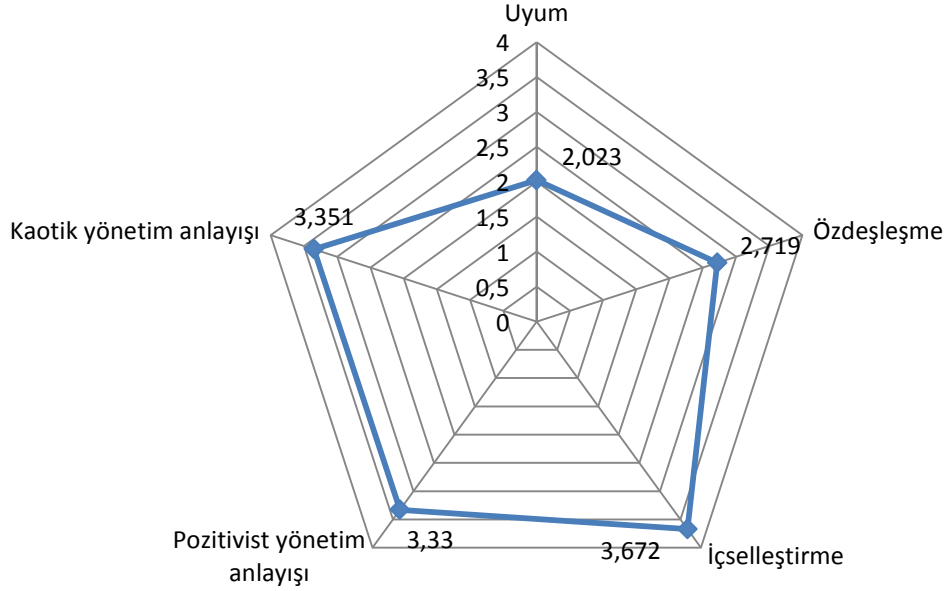
Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve yönetim anlayış algı düzeylerine ilişkin bulgular boyutlar halinde Tablo 19'da verilmiştir.

**Tablo 19.** Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayışı Algı Düzeyleri Ortalamaları

	N	$\bar{X}$	S.s
Uyum	1047	2.023	0.734
Özdeşleşme	1047	2.719	0.903
İçselleştirme	1047	3.672	0.801
Pozitivist yönetim anlayışı	1047	3.330	0.864
Kaotik yönetim anlayışı	1047	3.351	1.004

Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve yönetim anlayışı algı düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; uyum düzeyi ortalaması  $2.023 \pm 0.734$ ; özdeşleşme düzeyi ortalaması  $2.719 \pm 0.903$ ; içselleştirme düzeyi ortalaması  $3.672 \pm 0.801$ ; algılanan pozitivist yönetim anlayışı ortalaması  $3.330 \pm 0.864$ ; algılanan kaotik yönetim anlayışı ortalaması  $3.351 \pm 1.004$  olarak

bulunmuştur. Araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve yönetim anlayış algı düzeylerinin ortalamaları Şekil 2’de gösterilmiştir.



**Şekil 2.** Araştırmaya Katılanların Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayışı Algı Düzeylerinin Ortalamaları

Şekil 2’de görüldüğü üzere okul yöneticisi ve öğretmenlerinin en yüksek bağlılık derecesi bağlılığın içselleştirme boyutundadır. Bu durum, yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları örgütlerine karşı çıkar bağı ile bağlı olmayan bir adanmışlık ile bağlandıkları biçiminde değerlendirilebilir. Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki yönetim yaklaşımının biçimine ilişkin algıları ise kaotik yönetim ile pozitivist yönetim anlayışı bağlamında birbirine yakındır.

#### **4.3.Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayış Algı Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere İlişkin Bulgu ve Yorumları**

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve yönetim anlayış algı düzeylerinin görev değişkenine göre t Testi ve Mann Witney U sonuçları verilmiştir.

**Tablo 20.** Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayış Algı Düzeylerinin Görev Değişkenine Göre t Testi ve Mann Witney U Sonuçları

Boyut	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	Levene Testi (p)	t	Z	p
<b>Pozitivist yönetim anlayışı</b>	Yönetici	363	3.597	0.773	.011	---	7.777	0.000
	Öğretmen	684	3.188	0.877				
<b>Kaotik yönetim anlayışı</b>	Yönetici	363	3.838	0.779	.000	---	13.225	0.000
	Öğretmen	684	3.092	1.014				
<b>Uyum</b>	Yönetici	363	1.927	0.700	.112	-3.075	---	0.002
	Öğretmen	684	2.073	0.747				
<b>Özdeşleşme</b>	Yönetici	363	3.156	0.929	.000	---	11.639	0.000
	Öğretmen	684	2.487	0.797				
<b>İçselleştirme</b>	Yönetici	363	3.997	0.711	.015	---	10.350	0.000
	Öğretmen	684	3.499	0.793				

Tablo 20'deki bulgulara göre bağlılığın uyum boyutunda varyansların homojen olduğu (benzeştiği); pozitivist yönetim anlayışı, kaotik yönetim anlayışı, özdeşleşme ve uyum boyutlarında homojen olmadığı (benzeşmediği) görülmektedir. Homojen olan boyutlarda t testi bulguları verilirken; homojen olmayan boyutlar için parametrik olmayan Mann Whitney U testi uygulanmış ve tabloya Z değeri eklenmiştir.

Araştırmaya katılanların algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $Z=7.77$ ;  $p=0.000$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, okul yöneticilerinin pozitivist yönetim anlayışı puanları ( $\bar{X}=3.597$ ), öğretmenlerin pozitivist yönetim anlayışı puanlarından ( $\bar{X}=3.188$ ) yüksek bulunmuştur. Yöneticilerin pozitivist anlayışa daha çok sahip olmalarının işgörenler üzerinde daha etkili olma isteklerinden ve yasa baskısını üzerlerinde daha çok hissetmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Görev değişkenine göre, araştırmaya katılanların algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $Z=13.225$ ;  $p=0.000$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, okul yöneticilerinin kaotik yönetim anlayışı puanları ( $\bar{X}=3.838$ ), öğretmenlerin kaotik yönetim anlayışı puanlarından ( $\bar{X}$

=3.092) yüksek bulunmuştur. Yöneticilerin kaotik yönetim anlayışına daha çok sahip olmaları, onların okul yaşamında tanık oldukları karmaşa, çatışma ve kriz durumlarına aşina olmalarından kaynaklanmış olabilir. Akbaba Altun'a (2001) göre okul yöneticileri gün içerisinde değişik krizlerle karşılaşmakta, işten işe koşmakta, düzenden çok karmaşa ve sürprizlerle karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle okul yöneticileri öğretmenlere oranla kaotik yaşama daha aşinadırlar. Aynı sonuç Demirtaş (2006) tarafından yapılan araştırmada da elde edilmiştir. Demirtaş araştırmasının başında öğretmenlerin yönetim kuram ve yaklaşımları konusunda tek bir paradigmaya sahip olmadıklarını, yönetim paradigmalarının hepsinden yararlandıklarını ancak kaotik yaklaşıma mesafeli durduklarını; araştırma sürecininin ileri safhalarında ise yeni yaklaşımlar konusunda bilgilendikçe kaotik yaklaşıma daha sıcak bakmaya başladıklarını belirtmektedir.

Araştırmaya katılanların algıladığı uyum puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=-3.075$ ;  $p=0.002$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, öğretmenlerin uyum puanları ( $\bar{X}=2.073$ ), okul yöneticilerinin uyum puanlarından ( $\bar{X}=1.927$ ) yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin uyum puanlarının yöneticilerin uyum puanlarından yüksek olması, öğretmenlerin yöneticilere oranla okulda daha az vakit geçirmeleri nedeniyle okula çıkar bağı ile bağlı oldukları; buna karşın okul yöneticilerinin okulda daha çok vakit geçirmeleri ve okuldaki tüm durumlara daha aşina olmaları nedeniyle okula çıkar bağından öte bir düşünce ile bağlı oldukları ile açıklanabilir. Gruplar arasındaki bu farka rağmen, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin bağlılığın diğer boyutlarına oranla uyum boyutunda daha düşük düzeyde görüş bildirmeleri olumludur. Bu durum, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okullarına karşı yasa eğilimi ve çıkar bağından öte bir hisse sahip oldukları ile değerlendirilebilir. Sığırı (2007) tarafından yapılan araştırmada da Allen ve Meyer'in çalışmalarında devam bağlılığı olarak betimlenen uyum boyutunda işgörenlerin pozisyonları arasında anlamlı bir fark bulunmuş ve öğretmenlerin/işgörenlerin uyum puanları, yöneticilerinin uyum puanlarından yüksek bulunmuştur. Balay (2000) tarafından yapılan araştırmada da aynı sonuç elde edilmiştir. Balay (2000) bu durumu, araçsal bağlılık ve zorunluluktan kaynaklanan

uyum davranışının, öğretmenler arasında daha üst düzeyde olduğu ile ifade etmektedir. Ona göre bu durumun ortaya çıkmasında öğretmen beklentilerinin düşük karşılanma düzeyi, alternatif iş olanaklarının sınırlı oluşu ve yöneticiliğe göre daha düşük olarak algılanan öğretmenlik statüsü etkili olmuş olabilir. Sharif (2010) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerde bağlılığın en düşük boyutu olarak uyum bağlılığı görülmüştür. Özkan (2005) tarafından yapılan çalışmada da bağlılığın uyum boyutunda öğretmenlerin puanları düşük bulunmuştur. Sığırı'nın ve Özkan'ın çalışmaları bu araştırmada bulunan sonucu teyid etmektedir. Öğretmenlerin uyum puanlarının düşük çıkması mesleklerine bir çıkar bağı ile bağlı olmadıkları biçiminde değerlendirilebilir.

Görev değişkenine göre araştırma katılımcılarının algıladığı özdeşleşme puanları ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $Z=11.639$ ;  $p=0.000$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, okul yöneticilerinin özdeşleşme puanları ( $\bar{X}=3.156$ ), öğretmenlerin özdeşleşme puanlarından ( $\bar{X}=2.487$ ) yüksek bulunmuştur. Okul yöneticilerinin özdeşleşme puanlarının yüksek çıkması okul yöneticilerinin öğretmenlere oranla okulda daha çok vakit geçirmeleri, okulun başarı ya da başarısızlığından birinci derecede sorumlu tutulmaları ile açıklanabilir. Okul yöneticileri üstlerince okulun her türlü işleminin sorumlusu olarak görülüyor iken öğretmenler, üstlerince sadece sınıflarının her türlü işleminin sorumlusu olarak görülmektedirler. Okul sorumluluğunun yöneticilerde olmasının yüksek derecede bağlılıkla sonuçlandığını söylemek mümkündür. Sığırı (2007) tarafından yapılan araştırmada Allen ve Meyer'in çalışmalarında normatif bağlılığa karşılık gelen özdeşleşme boyutunda işgörenlerin pozisyonları arasında anlamlı bir fark bulunmuş ve yöneticilerin özdeşleşme puanları, işgörenlerin özdeşleşme puanlarından yüksek bulunmuştur. Yöneticilerin özdeşleşme boyutu bağlılık düzeyi, işgörenleri olan öğretmenlerden daha yüksektir. Balay (2000) tarafından yapılan araştırmada benzer bir sonuç elde edilmiştir. Balay, Wallace'tan (1995) aktararak, örgüt için üst pozisyonlara geldiğinde bunun yönetici durumundaki işgörene daha fazla sorumluluk yüklenmesine yol açtığını ve bunun daha yüksek düzeyde bağlılık ile sonuçlandığını belirtmiştir. Özkan (2005) tarafından yapılan çalışmada bağlılığın özdeşleşme



boyutunda öğretmenlerin puanları uyum boyutundan yüksek, içselleştirme boyutundan ise düşük bulunmuştur. Sıgri'nın ve Özkan'ın çalışmaları bu araştırmada bulunan sonucu teyid etmektedir.

Araştırmaya katılanların algıladığı içselleştirme puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $Z=10.350$ ;  $p=0.000$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, okul yöneticilerinin içselleştirme puanları ( $\bar{X}=3.997$ ), öğretmenlerin içselleştirme puanlarından ( $\bar{X}=3.499$ ) yüksek bulunmuştur. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin özdeşleşme puanlarına paralel olarak okul yöneticilerinin içselleştirme puanlarının yüksek çıkması okul yöneticilerinin öğretmenlere oranla okulda daha çok vakit geçirmeleri, okulun başarı ya da başarısızlığından birinci derecede sorumlu tutulmaları ile açıklanabilir. Okul yöneticilerinin okulda fazla vakit geçirmeleri ve okul sorumluluğunun yöneticilerde olmasının yüksek derecede bağlılıkla sonuçlandığını söylemek mümkündür. Sıgri (2007) tarafından yapılan araştırmada Allen ve Meyer'in çalışmalarında duygusal bağlılık olarak geçen içselleştirme boyutunda işgörenlerin pozisyonları arasında anlamlı bir fark bulunmuş ve yöneticilerin içselleştirme puanları, işgörenlerin içselleştirme puanlarından yüksek bulunmuştur. Yöneticilerin içselleştirme boyutu bağlılık düzeyi, işgörenleri olan öğretmenlerin bağlılık düzeyinden daha yüksektir. Yöneticiler yaptıkları işe öğretmenlerden daha bağlı görünmektedirler. Balay (2000) tarafından yapılan araştırmada benzer bir sonuç elde edilmiştir. Balay (2000) bu durumu yöneticilerin aldıkları sorumluluk nedeniyle kendilerini işleri ve örgütleriyle daha çok bütünleştirmeleri ve sahiplenme duyguları ile açıklamıştır. Özkan (2005) tarafından yapılan çalışmada da yöneticilerle karşılaştırılmaksızın, bağlılığın içselleştirme boyutunda öğretmenlerin puanları uyum ve özdeşleşme boyutlarından yüksek bulunmuştur. Sıgri'nın ve Özkan'ın çalışmaları da bu araştırmada bulunan sonucu teyid etmektedir. Öğretmenlerin içselleştirme puanlarının diğer bağlılık boyutları olan uyum ve özdeşleşme boyutundan yüksek çıkması mesleklerine bir çıkar bağı ile bağlı olmadıklarını düşündükleri biçiminde değerlendirilebilir. Sharif (2010) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yılmaz Koca (2009) tarafından yapılan araştırma da öğretmenlerin en yüksek bağlılık boyutunun

içselleştirme, en düşük bağıllık boyutunun ise uyum boyutu olduğu bulgusunu ortaya koymuştur.

Yukarıdaki veriler göz önünde bulundurulduğunda, yönetici ve öğretmen katılımcıların uyum boyutu puanları arasında anlamlı bir fark olduğu ancak bu farkın yüksek olmadığı görülmektedir. Yönetici ve öğretmen katılımcıların uyum puanlarının özdeşleşme ve içselleştirme puanlarına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum yönetici ve öğretmenlerin genel olarak okullarına bir çıkar bağı ile bağlı olmadıkları, okullarına karşı aidiyet hissi taşıdıkları ile açıklanabilir. Yönetici ve öğretmen katılımcıların özdeşleşme ve içselleştirme puanları arasında ise anlamlı bir fark olduğu, her iki boyutta da yönetici puanlarının öğretmenlerin puanlarından yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında Şanlıurfa İline atanan öğretmenlerin çoğunun başka illerden gelen ve zorunlu çalışma süresini bitirdikten sonra ilden ayrılmayı düşünen yaklaşımları etkili olmuş olabilir. Yöneticilik bir mesleki yatırımdır ve bulunan yerde uzun süre kalmayı düşünme eğilimi içerir. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında yönetici katılımcıların puanlarının öğretmenlerden yüksek olması, yöneticilerin bu mesleki yatırımının ve okulda çokça vakit geçirmesinin bir sonucu olarak tezahür etmiş olabilir.

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin örgütsel bağıllık ve yönetim anlayış algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre t Testi ve Mann Witney U Sonuçları verilmiştir.

**Tablo 21.** Örgütsel Bağıllık ve Yönetim Anlayış Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi ve Mann Witney U Sonuçları

Boyut	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	Levene Testi (p)	t	Z	p
Pozitivist yönetim anlayışı	Kadın	494	3.226	0.875	.396	-	---	0.000
	Erkek	553	3.422	0.844		3.675		
Kaotik yönetim anlayışı	Kadın	494	3.145	1.024	.012	---	-	0.000
	Erkek	553	3.535	0.949		6,356		
Uyum	Kadın	494	2.030	0.716	.359	0.309	---	0.757
	Erkek	553	2.016	0.750				
Özdeşleşme	Kadın	494	2.441	0.809	.005	---	-	0.000
	Erkek	553	2.967	0.911		9,407		
İçselleştirme	Kadın	494	3.560	0.785	.713	-	---	0.000
	Erkek	553	3.772	0.803		4.317		

Araştırmaya katılanların algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t = -3.68$ ;  $p = .000$ ). Kadın katılımcıların ortalamaları ( $\bar{X} = 3.226$ ), erkek katılımcılara ( $\bar{X} = 3.422$ ) göre anlamlı düzeyde daha düşüktür. Başka bir deyişle, erkek katılımcılar kadınlara göre pozitivist anlayışı daha fazla benimsemektedirler. Bu durum, erkeklerin kadınlara oranla yönetim erkine daha yakın durması ve Türkiye'deki yönetim yapısının katı mevzuatçı ve hiyerarşik yapısının yöneticiler üzerinde bir yasa baskısı oluşturmasının bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Usta (2004) tarafından yapılan araştırmada pozitivist yönetim puanları ortalamaları arasındaki fark, kadın ve erkek olma durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Kaotik yönetim anlayışında da kadınlar ve erkekler arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $Z = -6.356$ ;  $p = ,000$ ). Kadın katılımcıların kaotik yönetim anlayışına yönelik puanları erkeklerden anlamlı düzeyde daha düşüktür. Ortalamalar arasındaki farka göre, erkek katılımcıların kaotik yönetim anlayışı puanları ( $\bar{X} = 3.535$ ), kadın katılımcıların kaotik yönetim anlayışı puanlarından ( $\bar{X} = 3.145$ ) yüksek bulunmuştur. Bu durum, kadınların erkeklere oranla yönetim işlerinde daha mevzuatçı oldukları ve çatışma ve krizlerden kaçınma tutumu içinde oldukları ile açıklanabilir. Savaşçı (2008) tarafından yapılan “Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Algıları” adlı çalışmada kaosu kriz boyutuyla ilişkili olarak erkek katılımcı puanları, bu çalışmadaki bulguların aksine, daha düşük bulunmuştur. Savaşçı (2008) tarafından yapılan çalışma Denizli İli'ndedir. Denizli İli'nde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin çoğu Şanlıurfa İli'nin aksine deneyimlidir. Bu nedenle çalışmalar arasındaki farkın deneyimden kaynaklanmış olma olasılığı yüksektir.

Araştırmaya katılanların algıladığı uyum puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $t = 0.309$ ;  $p = 0.757 > 0.05$ ). Coşkuner ve Yertutan (2009), Kahveci (2010), Balay (2000) ile Özkan'ın (2005) çalışmalarında da işgörenlerin genel

bağlılık düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Sözkonusu araştırmaların bulguları bu araştırmadaki bulguları teyid eder durumdadır.

Araştırmaya katılanların algıladığı özdeşleşme puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Z-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $Z=-9.407$ ;  $p=0.000$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, erkek katılımcıların özdeşleşme puanları ( $\bar{X}=2.967$ ), kadın katılımcıların özdeşleşme puanlarından ( $\bar{X}=2.441$ ) yüksek bulunmuştur. Erkek katılımcıların özdeşleşme puanlarının kadın okul yöneticisi ve öğretmenlerinin özdeşleşme puanlarından yüksek çıkması, kadınların esas bağlılıklarını ailelerine karşı gösterdiği, erkeklerin ise dışa dönük yapıları nedeniyle kurumlarına daha bağlı oldukları ile açıklanabilir. Elde edilen veriler Balay (2000) tarafından elde edilen verilerle örtüşmektedir. Özkan (2005) ve İmamoğlu (2011) tarafından yapılan araştırmada da bağlılığın özdeşleşme boyutunda erkek öğretmenlerin özdeşleşme puanları, kadın öğretmenlerin özdeşleşme puanlarından yüksek bulunmuştur. Özkan'ın ve İmamoğlu'nun çalışmaları bu araştırmada elde edilen bulguları teyid etmektedir. Erkek katılımcıların özdeşleşme puanlarının kadın katılımcıların özdeşleşme puanlarından yüksek çıkması, kadınların esas bağlılıklarını ailelerine karşı gösterdiği, erkeklerin ise dışa dönük yapıları nedeniyle kurumlarına daha bağlı oldukları ile açıklanabilir. Oysa Sığırı (2007) ve Bozak (2005) tarafından yapılan araştırmalarda Allen ve Meyer'in çalışmalarında özdeşleşme bağlılığına karşılık gelen normatif bağlılık boyutunda işgörenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Mathieu ve Zajak'ın (1990) araştırmalarında ise bu araştırmadaki bulguların aksine kadınların bağlılık puanları erkeklerinden yüksek bulunmuştur. Mathieu ve Zajak bu durumu kadınların örgütsel üyeliği kazanabilmek için daha çok çabaladıkları durumu ile açıklamaktadırlar.

Cinsiyet değişkenine göre, araştırmaya katılanların algıladığı içselleştirme puanları ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=-4.32$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Ortalamalar arasındaki farka göre, erkek katılımcıların içselleştirme puanları ( $\bar{X}=3.772$ ), kadın katılımcıların

içselleştirme puanlarından ( $\bar{X}=3.560$ ) yüksek bulunmuştur. İmamoğlu (2011) tarafından yapılan araştırmada bağlılığın içselleştirme boyutu düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Özdeşleşme boyutunda olduğu gibi bu araştırmada, erkek katılımcıların içselleştirme puanlarının kadın katılımcıların içselleştirme puanlarından yüksek çıkması, kadınların esas bağlılıklarını ailelerine karşı gösterdiği, erkeklerin ise dışa dönük yapıları nedeniyle kurumlarına daha bağlı oldukları ile açıklanabilir. Özkan (2005) tarafından yapılan araştırmada elde edilen bulgular bu araştırmanın bulgularını teyid etmektedir. Bu bulguya göre erkek işgörenlerin içselleştirme algı puanları kadınlarınkinden yüksek bulunmuştur. Özkan (2005) bu durumu kadınların örgütsel hiyerarşi içinde yükselmeye dair sorunlarla çokça karşılaşmaları ile açıklamaktadır. Balay (2000) tarafından yapılan araştırmada da benzer bir sonuç elde edilmiştir. Balay (2000) bu sonucu ev ve iş ortamları arasında yaşanan gerilim ve çatışma durumu ile açıklamaktadır. Ona göre kadın işgörenler, iş örgütündeki görevlerine ek olarak evleriyle de ilgilenmek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum kadınların içselleştirme bağlılıklarını ailelerine ve evlerine karşı göstermeleri ile sonuçlanmaktadır. Oysa Sığı (2007) ve Bozak (2005) tarafından yapılan araştırmalarda Allen ve Meyer'in çalışmalarında duygusal bağlılığa karşılık gelen içselleştirme boyutunda, işgörenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Yukarıdaki veriler göz önünde bulundurulduğunda, kadın ve erkek katılımcıların uyum boyutu puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı ve uyum puanının özdeşleşme ve içselleştirme puanlarına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Kadın ve erkek katılımcıların özdeşleşme ve içselleştirme puanları arasında ise anlamlı bir fark olduğu, her iki boyutta da erkeklerin puanlarının kadınlardan yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Uyum puanının düşük olması, kadın ve erkek katılımcıların görev yaptıkları örgütlerine bir çıkar bağı ile bağlı olmadıkları, yüksek bir inançla bağlandıkları anlamına gelmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında Şanlıurfa İline atanan öğretmenlerin çoğunun mesleki kıdeminin düşük olması ve göreve yeni başlamış idealist öğretmen tutumları etkili olmuş olabilir. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında erkek katılımcıların puanlarının kadınlardan yüksek olması, erkeklerin örgütlerine daha bağlı oldukları ve yönetim erkine daha yakın durdukları ile açıklanabilir.

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve yönetim anlayış algı düzeylerinin öğrenim durumu değişkenine göre bulguları verilmiştir.

**Tablo 22.** Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayış Algı Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	Levene Testi (p)	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	Ss	F	p	Tukey
<b>Pozitivist yönetim anlayışı</b>	1.Ön Lisans	43	3.711	.557	Gruplararası	7.056	2	3.528	0.778	4.761	0.009	1>2*, 1>3*
	2. Lisans	932	3.320		Gruplariçi	773.739	1044					
	3.Lisansüstü	72	3.230		Toplam	780.795	1046					
<b>Kaotik yönetim anlayışı</b>	1.Ön Lisans	43	3.903	.001	Gruplararası	17.480	2	8.740	0.634	8.805	0.000	1>2*, 1>3*
	2.Lisans	932	3.344		Gruplariçi	1036.356	1044					
	3.Lisansüstü	72	3.105		Toplam	1053.836	1046					
<b>Uyum</b>	1.Ön Lisans	43	1.802	.071	Gruplararası	2.683	2	1.341	0.609	2.498	0.083	-----
	2.Lisans	932	2.026		Gruplariçi	560.591	1044					
	3.Lisansüstü	72	2.113		Toplam	563.274	1046					
<b>Özdeşleşme</b>	1.Ön Lisans	43	3.436	.691	Gruplararası	24.240	2	12.120	0.874	15.279	0.000	1>2*, 1>3*
	2.Lisans	932	2.698		Gruplariçi	828.141	1044					
	3.Lisansüstü	72	2.564		Toplam	852.382	1046					
<b>İçselleştirme</b>	1.Ön Lisans	43	4.121	.197	Gruplararası	11.768	2	5.884	0.624	9.311	0.000	1>2*, 1>3*
	2.Lisans	932	3.667		Gruplariçi	659.745	1044					
	3.Lisansüstü	72	3.465		Toplam	671.512	1046					

\*\*p&lt; .01

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4.761$ ;  $p=0.009$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc (Tukey) analizi sonucunda, ön lisans mezunu katılımcıların algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları ( $\bar{X}=3.711$ ), hem lisans ( $\bar{X}=3.320$ ) hem de lisansüstü ( $\bar{X}=3.230$ ) mezunu katılımcıların algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanlarından yüksek bulunmuştur. Bu durum, önlisans mezunlarının kendilerini lisans ve lisansüstü mezunu yönetici ve öğretmenlere oranla mevzuata daha bağımlı hissettikleri, yeni yönetim yaklaşımlarına daha kapalı oldukları ile açıklanabilir.

Öğrenim durumu değişkenine göre, araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=8.805$ ;  $p=0.000$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, ön lisans mezunu katılımcıların algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları ( $\bar{X}=3.903$ ), lisans ( $\bar{X}=3.344$ ) ve lisansüstü ( $\bar{X}=3.105$ ) mezunu katılımcıların algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanlarından yüksek bulunmuştur. Bu durum, önlisans mezunlarının statükocu eğilim içinde bulunmasına karşın lisansüstü katılımcıların daha az tatminkâr ve daha değişimci bir düşünce ya da duygu içinde buldukları ve yönetim bilimin imkânlarına daha çok aşına oldukları ile açıklanabilir. Savaşçı (2008) tarafından yapılan çalışmada kaosun kriz boyutuyla ilişkili olarak lisansüstü katılımcı puanları düşük, lisansüstü mezunu katılımcı puanları ise yüksek bulunmuştur. Savaşçı tarafından yapılan araştırma bu araştırmadaki bulguları teyid etmektedir.

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı uyum puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=2.498$ ;  $p=0.083$ ). Yılmaz Koca (2009) ve Balay (2000) tarafından yapılan araştırmalarda bağlılığın uyum



puanları ortalamalarında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Öğrenim durumu değişkenine göre, araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı özdeşleşme puanları ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=15.279$ ;  $p=0.000$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, ön lisans mezunu katılımcıların algılanan özdeşleşme puanları ( $\bar{X}=3.436$ ), lisans ( $\bar{X}=2.698$ ) ve lisansüstü ( $\bar{X}=3.564$ ) mezunu katılımcıların algılanan özdeşleşme puanlarından yüksek bulunmuştur. Bu durum, öğrenim durumunu değil, mesleki kıdem değişkeni ile bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi doğrulayıcı bir bulgudur. Çünkü şu an eğitim sistemi içinde bulunan önlisans mezunlarının tümü, eğitim sistemi içindeki en kıdemli grubu oluşturmaktadır. Başka bir deyişle önlisans mezunlarının bağlılık düzeyinin yüksek çıkması öğrenim düzeyi etkisinde gelişen bir durum olmaktan çok, sistem içinde kıdemli olmak ile açıklanabilir bir durumdur. Lisans ve lisansüstü öğrenim düzeyinde ise durum farklıdır. Çünkü lisansüstü ve lisans öğrenim durumuna sahip öğretmen ya da yöneticiler aynı kuşak içinde farklı öğrenim düzeylerine sahip kişilerdir. Yılmaz Koca (2009) tarafından yapılan araştırmada yukarıda belirtilen bulguların aksine bağlılığın özdeşleşme puanları ortalamalarında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılığa lisansüstü mezunları lehine rastlanmıştır. Bu anlamlı farklılık lisans ile lisansüstü grupları arasındadır. Lisansüstü mezunu öğretmenlerin özdeşleşme boyutu puanları lisans mezunu öğretmenlerin özdeşleşme puanlarından yüksektir. Yani eğitim seviyesi arttıkça bağlılık düzeyi de artmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı içselleştirme puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=9.311$ ;  $p=0.000$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, ön lisans mezunu katılımcıların algılanan içselleştirme puanları ( $\bar{X}=4.121$ ), lisans ( $\bar{X}=3.667$ ) ve lisansüstü ( $\bar{X}=3.465$ ) mezunu katılımcıların algılanan içselleştirme puanlarından yüksek bulunmuştur. Önlisans mezunlarının içselleştirme puan

ortalamalarının diğer gruplardan yüksek bulunması, öğrenim durumu ile bağlılık düzeyi arasında değil, mesleki kıdem değişkeni ile bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi doğrulayıcı bir bulgu olarak değerlendirilmelidir. Çünkü şu an eğitim sistemi içinde bulunan önlisans mezunlarının tümü, eğitim sistemi içindeki en kıdemli grubu oluşturmaktadır. Başka bir deyişle önlisans mezunlarının bağlılık düzeyinin yüksek çıkması öğrenim düzeyi etkisinde gelişen bir durum olmaktan çok, sistem içinde kıdemli olmak ile açıklanabilir bir durumdur. Lisans ve lisansüstü öğrenim düzeyinde ise durum farklıdır. Çünkü lisansüstü ve lisans öğrenim durumuna sahip öğretmen ya da yöneticiler aynı kuşak içinde farklı öğrenim düzeylerine sahip kişilerdir. Balay (2000) tarafından yapılan araştırma bu araştırmadaki bulgularla örtüşmektedir. Balay bu durumu, önlisans mezunu kişilerin iş piyasasında lisans ve lisansüstü mezunu işgörenlere oranla daha güç iş bulabilmeleri, bunun da mevcut örgütte yüksek derecede bağlılıkla sonuçlanmış olabileceği biçiminde izah etmektedir.

Aşağdaki tabloda araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve yönetim anlayış algı düzeylerinin mezun olunan fakülte değişkenine göre bulguları verilmiştir.

**Tablo 23.** Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayış Algı Düzeylerinin Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	Levene Testi (p)	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	Ss	F	p	Tukey
Pozitivist yönetim anlayışı	1.Eğitim Fakültesi	824	3.316	.161	Gruplararası	4.567	2	2.283	0.874	3.071	<b>0.047</b>	----
	2.Fen Edebiyat Fakültesi	125	3.266		Gruplariçi	776.229	1044	.744	0.774			
	3.Diğer	98	3.529		Toplam	780.795	1046		0.868			
Kaotik yönetim anlayışı	1.Eğitim Fakültesi	824	3.322	.095	Gruplararası	7.976	2	3.988	1.022	3.981	<b>0.019</b>	1<3*
	2.Fen Edebiyat Fakültesi	125	3.327		Gruplariçi	1045.861	1044	1.002	0.913			
	3.Diğer	98	3.622		Toplam	1053.836	1046		0.928			
Uyum	1.Eğitim Fakültesi	824	2.026	.978	Gruplararası	2.520	2	1.260	0.736	2.346	0.096	---
	2.Fen Edebiyat Fakültesi	125	2.104		Gruplariçi	560.754	1044	.537	0.715			
	3.Diğer	98	1.892		Toplam	563.274	1046		0.727			
Özdeşleşme	1.Eğitim Fakültesi	824	2.655	.956	Gruplararası	18.401	2	9.201	0.887	11.518	<b>0.000</b>	1<2*, 1<3*
	2.Fen Edebiyat Fakültesi	125	2.863		Gruplariçi	833.980	1044	.799	0.921			
	3.Diğer	98	3.075		Toplam	852.382	1046		0.912			
İçselleştirme	1.Eğitim Fakültesi	824	3.628	.468	Gruplararası	14.678	2	7.339	0.799	11.665	<b>0000</b>	1<3*, 2<3*
	2.Fen Edebiyat Fakültesi	125	3.676		Gruplariçi	656.834	1044	.629	0.807			
	3.Diğer	98	4.037		Toplam	671.512	1046		0.723			

\*\*p&lt; .01

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları ortalamalarının mezun olduğu fakülte değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=3.071$ ;  $p=0.047$ ).

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları ortalamalarının mezun olduğu fakülte değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3.071$ ;  $p=0.047$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, eğitim fakültesi mezunu katılımcıların algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları ( $\bar{X}=3.322$ ), diğer fakülteler mezunu katılımcıların algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanlarından ( $\bar{X}=3.622$ ), düşük bulunmuştur. Fen Edebiyat fakültesi mezunu katılımcıların algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları ( $\bar{X}=3.327$ ), diğer fakülteler mezunu katılımcıların algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanlarından düşük bulunmuştur. Eğitim Fakültesi mezunlarının diğer gruplara göre daha az kotik yönetim anlayışını benimsemiş olmaları, onların öncelikle öğretmen ve sonrasında okul yöneticisi olarak motive edilmiş olmaları ile açıklanabilir. Bunun yanı sıra eğitim fakültesi mezunlarının eğitim biliminin imkânlarından daha çok yararlanarak kendilerine özgüven duymaları ve kaotik durumlara daha hazır olmaları ile açıklanabilir. Diğer grupta yer alan katılımcılar ile fen edebiyat fakültesi mezunları formasyon eğitimi sonucunda öğretmenlik mesleğine atanmışlardır. Bu nedenle eğitim fakültesi mezunlarına göre eğitim yönetiminin doğasına daha yabancı olduklarından kaotik yönetime dair katılımları daha yüksek düzeyde gerçekleşmiş olabilir.

Mezun olduğu fakülte değişkenine göre, araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı uyum puanları ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=2.346$ ;  $p=0.096$ ). Özkan (2005) ve Balay (2000) tarafından yapılan araştırmalarda da benzer sonuca varılmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı özdeşleşme puanları ortalamalarının mezun olduğu fakülte değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=11.518$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, eğitim fakültesi mezunu katılımcıların algılanan özdeşleşme puanları ( $\bar{X}=2.655$ ), fen edebiyat fakültesi mezunu katılımcıların algılanan özdeşleşme puanlarından ( $\bar{X}=2.683$ ) düşük bulunmuştur. Aynı bulgulara göre Eğitim fakültesi mezunu katılımcıların algılanan özdeşleşme puanları ( $\bar{X}=2.655$ ), diğer fakülte mezunu katılımcıların algılanan özdeşleşme puanlarından ( $\bar{X}=3.075$ ) düşük bulunmuştur. Özkan (2005) tarafından yapılan araştırma da yukarıdaki bulguları teyid etmektedir. Özkan'ın araştırmasına göre bağlılığın özdeşleşme boyutunda eğitim fakültesi mezunlarının özdeşleşme puanları, diğer gruplardan düşük bulunmuştur. Bu durumun ortaya çıkmasında diğer grupların öğretmen olma sürecinde atanmaya ilişkin yaşadıkları zorluklar, buldukları mesleği zor elde etmiş olmaları ve sosyalleşme sürecinde mesleğe entegre olmak için çok çaba göstermiş olmaları etkili olmuş olabilir.

Mezun olduğu fakülte değişkenine göre, araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı içselleştirme puanları ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=11,665$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, eğitim fakültesi mezunu katılımcıların algılanan içselleştirme puanları ( $\bar{X}=3.628$ ), diğer fakülte mezunu katılımcıların algılanan içselleştirme puanlarından ( $\bar{X}=4.037$ ) düşük bulunmuştur. Aynı bulgulara göre Fen edebiyat fakültesi mezunu katılımcıların algılanan içselleştirme puanları ( $\bar{X}=3.676$ ), diğer fakülte mezunu katılımcıların algılanan içselleştirme puanlarından ( $\bar{X}=4.037$ ) düşük bulunmuştur. Balay (2000) tarafından yapılan araştırmada benzer bir sonuç elde edilmiştir. Balay bu durumu, diğer okul mezunu öğretmenlerin eğitim fakültesi mezunu öğretmenlere oranla daha zor iş bulabildikleri, bu durumda yüksek düzeyde bağlanma ile sonuçlanmış olabileceği ile açıklamaktadır. Bulgulara göre Fen edebiyat fakültesi mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan içselleştirme puanları, diğer fakülte mezunu okul yöneticileri ve

öğretmenlerinin algılanan içselleştirme puanlarından düşük bulunmuştur. Özkan (2005) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Özkan'ın araştırmasına göre araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı içselleştirme puanları ortalamaları eğitim fakültesi ve fen-edebiyat fakültesi mezunlarına göre diğer fakülte mezunlarında daha yüksek bulunmuştur. Bu durumun ortaya çıkmasında diğer grupların öğretmen olma sürecinde atanmaya ilişkin yaşadıkları zorluklar, buldukları mesleği zor elde etmiş olmaları ve sosyalleşme sürecinde mesleğe entegre olmak için çok çaba göstermiş olmalarının etkili olmuş olabileceğini söylemek mümkündür.

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve yönetim anlayış algı düzeylerinin görev yapılan okul türü değişkenine göre bulguları verilmiştir.

**Tablo 24.** Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayış Algı Düzeylerinin Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Grup	N	$\bar{X}$	Levene Testi (p)	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	Ss	F	p	Tukey
<b>Pozitivist yönetim anlayışı</b>	1.Anaokulu	76	3.355	.205	Gruplararası	.065	2	.032	0.977	0.043	0.958	---
	2.İlköğretim	719	3.330		Gruplarıçi	780.731	1044		0.871			
	3.Ortaöğretim	252	3.322		Toplam	780.795	1046	.748	0.810			
<b>Kaotik yönetim anlayışı</b>	1.Anaokulu	76	3.322	.409	Gruplararası	1.556	2	.778	1.049	0.772	0.462	---
	2.İlköğretim	719	3.376		Gruplarıçi	1052.280	1044		1.014			
	3.Ortaöğretim	252	3.287		Toplam	1053.836	1046	1.008	0.959			
<b>Uyum</b>	1.Anaokulu	76	1.859	.189	Gruplararası	2.388	2	1.194	0.632	2.222	0.109	---
	2.İlköğretim	719	2.027		Gruplarıçi	560.886	1044		0.740			
	3.Ortaöğretim	252	2.059		Toplam	563.274	1046	.537	0.740			
<b>Özdeşleşme</b>	1.Anaokulu	76	2.745	.890	Gruplararası	17.025	2	8.512	0.932	10.638	0.000	1<3*
	2.İlköğretim	719	2.639		Gruplarıçi	835.357	1044		0.884			
	3.Ortaöğretim	252	2.940		Toplam	852.382	1046	.800	0.912			
<b>İçselleştirme</b>	1.Anaokulu	76	3.860	.203	Gruplararası	3.214	2	1.607	0.895	2.511	0.082	---
	2.İlköğretim	719	3.646		Gruplarıçi	668.298	1044		0.795			
	3.Ortaöğretim	252	3.687		Toplam	671.512	1046	.640	0.783			

\*\*p&lt; .05

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları ortalamalarının görev yaptığı okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=0.043$ ;  $p=0.958>0.05$ ).

Kaotik yönetim anlayışı boyutunda araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algılarının görev yaptığı okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=0.772$ ;  $p=0.462>0.05$ ).

Bağlılığın uyum boyutunda araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algılarının görev yaptığı okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=2.222$ ;  $p=0.109>0.05$ ).

Bağlılığın özdeşleşme boyutunda araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algılarının görev yaptığı okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=10.638$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, ilköğretimde görev yapan katılımcıların algılanan özdeşleşme puanları ( $\bar{X}=2.639$ ), ortaöğretimde görev yapan katılımcıların algılanan özdeşleşme puanlarından ( $\bar{X}=2.940$ ) düşük bulunmuştur. İlköğretim öğretmenlerinin önemli bir kısmını sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Sınıf öğretmenleri öğrencilerini genellikle 1. Sınıftan 5. Sınıfa kadar okutmakta, derslerin çoğunu kendileri vermektedirler. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler sadece kendi derslerine girmekte ve öğrenci ya da görev yaptıkları kurumlar ile branşları üzerinden bir etkileşimde bulunmaktadırlar. Yani branş öğretmenlerinin branşları ile kişilikleri iç içe geçmektedir. Branş üzerinden gerçekleştirilen bu etkileşimin özdeşleşme ile sonuçlandığını söylemek mümkündür.



Bağlılığın içselleştirme boyutunda araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algılarının görev yaptığı yaptığı okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=2.511$ ;  $p=0.082>0.05$ ).

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve yönetim anlayış algı düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre bulguları verilmiştir.

**Tablo 25.** Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayış Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Levene Testi (p)	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	Ss	F	p	Tukey
<b>Pozitivist yönetim anlayışı</b>	1.1-5 yıl	599	3.290	.071	Gruplararası	10.294	3	3.431	0.864	4.645	0.003	1<4*
	2.6-10 yıl	184	3.232		Gruplariçi	770.502	1043		0.916			
	3.11-15 yıl	104	3.405		Toplam	780.795	1046		0.896			
	4.16 yıl ve üzeri	160	3.539						0.742			
<b>Kaotik yönetim anlayışı</b>	1.1-5 yıl	599	3.267	.013	Gruplararası	28.342	3	9.447	1.026	9.609	0.000	1<4*
	2.6-10 yıl	184	3.234		Gruplariçi	1025.494	1043		1.019			
	3.11-15 yıl	104	3.514		Toplam	1053.836	1046		0.968			
	4.16 yıl ve üzeri	160	3.694						0.830			
<b>Uyum</b>	1.1-5 yıl	599	2.025	.545	Gruplararası	3.171	3	1.057	0.727	1.968	0.117	---
	2.6-10 yıl	184	2.115		Gruplariçi	560.103	1043		0.750			
	3.11-15 yıl	104	1.995		Toplam	563.274	1046		0.782			
	4.16 yıl ve üzeri	160	1.925						0.700			
<b>Özdeşleşme</b>	1.1-5 yıl	599	2.495	.039	Gruplararası	94.543	3	31.514	0.810	43.373	0.000	1<2*
	2.6-10 yıl	184	2.758		Gruplariçi	757.838	1043		0.887			
	3.11-15 yıl	104	3.075		Toplam	852.382	1046		0.954			
	4.16 yıl ve üzeri	160	3.284						0.895			
<b>İçselleştirme</b>	1.1-5 yıl	599	3.568	.485	Gruplararası	29.831	3	9.944	0.785	16.162	0.000	2<4*
	2.6-10 yıl	184	3.645		Gruplariçi	641.682	1043		0.819			
	3.11-15 yıl	104	3.739		Toplam	671.512	1046		0.782			
	4.16 yıl ve üzeri	160	4.049						0.743			
												3<4*

\*\*p&lt; .01

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4.645$ ;  $p=0.003$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, mesleki kıdemi 1-5 yıl olan katılımcıların algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları ( $\bar{X}=2.639$ ), mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri süre olan katılımcıların algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanlarından ( $\bar{X}=2.639$ ) düşük bulunmuştur. Mesleki kıdemi 6-10 yıl olan katılımcıların algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları ( $\bar{X}=2.639$ ), mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanlarından ( $\bar{X}=2.639$ ) düşük bulunmuştur. Mesleki kıdemi düşük olan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları ortalamalarının 1-5 yıl olan okul yöneticileri ve öğretmenlerde düşük çıkması, düşük kıdemli yöneticilerin yönetim konusunda deneyimli olmamaları ile açıklanabilir. Bu duruma göre daha az deneyimli öğretmenler, okullarındaki yönetim anlayışını daha az pozitivist bulmaktadırlar.

Mesleki kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=9.609$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, mesleki kıdemi 1-5 yıl olan katılımcıların algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları ( $\bar{X}=2.639$ ), mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanlarından ( $\bar{X}=2.639$ ) düşük bulunmuştur. Mesleki kıdemi 6-10 yıl olan katılımcıların algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları ( $\bar{X}=2.639$ ), mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri süre olan katılımcıların algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanlarından ( $\bar{X}=2.639$ ) düşük bulunmuştur. Bu duruma göre daha az deneyimli öğretmenler, okullarındaki yönetim anlayışını konusunda deneyimli öğretmenlere göre daha az bilgi sahibidirler. Savaşçı (2008) tarafından yapılan çalışmada kaosun kriz boyutuyla ilişkili olarak mesleki kıdemi 1-5 yıl olan katılımcıların algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları diğer gruplardan düşük bulunmuştur. Savaşçı

tarafından yapılan çalışma, bu araştırmanın bulgularını teyid etmektedir. Bu durum, düşük kıdemli öğretmenlerin kaotik yönetim konusunda yeterince bilgi sahibi olamamaları, risk almak istememeleri, kurumlarını ve yönetim yapısını yeterince tanımamalarının sonucu olarak statükocu bir tutum içinde olmaları ile açıklanabilir. Nitekim pozitivist yönetim boyutunda da mesleki kıdemi 1-5 yıl olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin algı puanları diğer gruplardan düşük çıkmıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı uyum puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=1.968$ ;  $p=0.117>0.05$ ).

Mesleki kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı özdeşleşme puanları ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=43.373$ ;  $p=0.000$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, mesleki kıdem ile özdeşleşmenin doğru yönde arttığı görülmektedir. Bu artış bütün mesleki kıdem grupları arasında anlamlı farklılığa yol açmaktadır. Mesleki kıdemi 1-5 yıl olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanları ( $\bar{X}=2,495$ ), mesleki kıdemi 6-10 yıl olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanlarından ( $\bar{X}=2,758$ ) düşük bulunmuştur. Mesleki kıdemi 11-15 yıl olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanları ( $\bar{X}=3,075$ ), mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanlarından ( $\bar{X}=3,284$ ) düşük bulunmuştur. Yine mesleki kıdemi, 6-10 yıl olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanları ( $\bar{X}=2,758$ ), 11-15 yıl ( $\bar{X}=3,075$ ) ile 16 yıl ve üzeri olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanlarından ( $\bar{X}=3,284$ ) düşük bulunmuştur. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerinin mesleki kıdemleri arttıkça özdeşleşme bağlılık düzeylerinin artmasında, zaman geçtikçe öğretmen ve yöneticilerin kendi rollerlerine daha aşina olmaları, mesleklerine saygılarının giderek artması ve meslekleriyle kişiliklerinin iç içe geçmesinin

etkili olduğu söylenebilir. Bu duruma göre, okuldaki kıdem arttıkça özdeşleşme düzeyi artmakta; kıdem azaldıkça özdeşleşme düzeyi azalmaktadır. Kıdem ile özdeşleşme düzeyi arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Özkan (2005) ve İmamoğlu (2001) tarafından yapılan araştırmalarda da yukarıdakine benzer sonuçlar elde edilmiş, özdeşleşme bağlılığına ilişkin algı puanları, mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bu sonuca göre mesleki kıdem arttıkça özdeşleşme bağlılığı da artmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasında mesleki kıdem artması oranında, meslek ile kişiliğin iç içe geçtiği biçiminde değerlendirilebilir. Yılmaz Koca (2009) tarafından yapılan araştırmada ise özdeşleşme düzeyi ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı içselleştirme puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=16.162$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizinde mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri süre olan katılımcıların ortalamalarının ( $\bar{X}=4.049$ ) diğer bütün gruplardan anlamlı düzeyde yüksek olduğunu göstermektedir. Mesleki kıdemi 1-5 yıl olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanları ( $\bar{X}=3.568$ ), mesleki kıdemi 6-10 yıl olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanlarından ( $\bar{X}=3.645$ ) düşük bulunmuştur. Mesleki kıdemi 11-15 yıl olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanları ( $\bar{X}=3.739$ ), mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanlarından ( $\bar{X}=4.049$ ) düşük bulunmuştur. Diğer üç grup arasında da mesleki kıdem artışı ile içselleştirme arasında doğrusal bir ilişki görünmektedir. Ancak aradaki farklılıklar .05 düzeyinde anlamlı değildir. Bu duruma göre, okuldaki kıdem arttıkça içselleştirme düzeyi artmakta; kıdem azaldıkça içselleştirme düzeyi azalmaktadır. Kıdem ile içselleştirme düzeyi arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Özkan (2005) ve İmamoğlu (2011) tarafından yapılan araştırmada yukarıdakine benzer sonuçlar elde edilmiş, içselleştirme bağlılığına ilişkin algı puanları, mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Allen ve Meyer (1990) ile Mathieu ve Zajac (1990) araştırmalarında yaştaki ilerlemenin bir sonucu olarak örgüt içinde artan mesleki kıdemle işgöreni örgüte daha da yaklaştırarak bağlılık düzeyini arttırdığını ortaya koymuşlardır.

Benzer bir sonuç Erdoğmuş (2006) tarafından yapılan araştırmada da ortaya çıkmıştır. Bu araştırmaya göre örgütsel bağlılığın Allen ve Meyer'in çalışmalarında duygusal bağlılığa karşılık gelen içselleştirme boyutunda mesleki kıdemi yüksek olan yöneticilerin içselleştirme puanları daha yüksek çıkmıştır. Bu durumun ortaya çıkmasında mesleki kıdemin ilerlemesi sürecinde işgörenin mesleği ile kişiliğinin i içe geçmesi, kişinin mesleğine yaptığı yatırımların ve beklentilerinin artması ve örgütüne karşı süreç içerisinde bir inanç geliştirmesinin etkili olduğu biçiminde değerlendirilebilir. Yılmaz Koca (2009) tarafından yapılan araştırmada ise iselleşme düzeyi ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan okul yöneticileri ve ğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve yönetim anlayış algı düzeylerinin çalışılan okuldaki kıdem değişkenine göre bulguları verilmiştir.

**Tablo 26.** Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayış Algı Düzeylerinin Çalışılan Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Çalışılan Okuldaki Kıdem	N	$\bar{X}$	Levene Testi (p)	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	Ss	F	p	Tukey
<b>Pozitivist yönetim anlayışı</b>	1.1-5 yıl	932	3.311	.235	Gruplararası	5.456	3	1.819	0.870	2.446	0.062	---
	2.6-10 yıl	80	3.434		Gruplariçi	775.340	1043		0.778			
	3.11-15 yıl	19	3.398		Toplam	780.795	1046	.743	0.770			
	4.16 yıl ve üzeri	16	3.839						0.896			
<b>Kaotik yönetim anlayışı</b>	1.1-5 yıl	932	3.332	.181	Gruplararası	5.475	3	1.825	1.015	1.816	0.143	---
	2.6-10 yıl	80	3.443		Gruplariçi	1048.362	1043		0.906			
	3.11-15 yıl	19	3.467		Toplam	1053.836	1046	1.005	0.813			
	4.16 yıl ve üzeri	16	3.863						0.877			
<b>Uyum</b>	1.1-5 yıl	932	2.029	.229	Gruplararası	1.174	3	.391	0.738	0.726	0.537	---
	2.6-10 yıl	80	1.941		Gruplariçi	562.100	1043		0.677			
	3.11-15 yıl	19	2.151		Toplam	563.274	1046	.539	0.863			
	4.16 yıl ve üzeri	16	1.891						0.614			
<b>Özdeşleşme</b>	1.1-5 yıl	932	2.674	.589	Gruplararası	20.329	3	6.776	0.888	8.494	0.000	1<2*
	2.6-10 yıl	80	2.980		Gruplariçi	832.053	1043		0.947			
	3.11-15 yıl	19	3.263		Toplam	852.382	1046	.798	0.822			
	4.16 yıl ve üzeri	16	3.398						1.011			
<b>İçselleştirme</b>	1.1-5 yıl	932	3.656	.047	Gruplararası	3.219	3	1.073	0.799	1.675	0.171	---
	2.6-10 yıl	80	3.744		Gruplariçi	668.293	1043		0.865			
	3.11-15 yıl	19	3.818		Toplam	671.512	1046	.641	0.546			
	4.16 yıl ve üzeri	16	4.040						0.772			

\*\*p&lt; .05

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları ortalamalarının çalıştığı okuldaki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=2.446$ ;  $p=0.062>0.05$ ).

Çalıştığı okuldaki kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=1.816$ ;  $p=0.143>0.05$ ).

Halen çalıştığı okuldaki kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı uyum puanları ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=0.726$ ;  $p=0.537>0.05$ ). Kılıçoğlu (2010) ve Kahveci (2010) tarafından yapılan çalışmada da grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı özdeşleşme puanları ortalamalarının çalıştığı okuldaki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=8.494$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, halen görev yaptığı okuldaki kıdemi 1-5 yıl olan okul yöneticileri ve öğretmenlerince algılanan özdeşleşme puanları ( $\bar{X}=2.674$ ), diğer üç grubun puanlarından anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur. Tablo 26 incelendiğinde araştırmaya katılan 1047 kişiden 932'sinin görev yaptığı okulda düşük hizmet süresine sahip olduğu görülmektedir. Bu iki sebepten kaynaklanmaktadır. Birincisi sebep, Şanlıurfa İli'ne her yıl yaklaşık 3000 öğretmen ataması yapılması ve diğer il, ilçe ya da okullara çok hızlı bir öğretmen değişiminin gerçekleşmesidir. İkinci sebep ise 2010 yılında yapılan yönetici rotasyonudur. Bu rotasyon kuralına göre bir kurumda 5 yılını dolduran tüm okul müdürlerinin yeri değiştirilmiştir. Bu nedenle bulunduğu okulda yüksek kıdeme sahip öğretmen ya da yöneticiye rastlamak güçtür. Tablo 27'deki bulgulardan hareketle çalıştığı



kurumda mesleki kıdemi yüksek yöneticilerin ve öğretmenlerin özdeşleşme bağlılığı ortalamalarının, mesleki kıdemi düşük olan yöneticilerin ve öğretmenlerin özdeşleşme bağlılığı ortalamalarından yüksek çıktığı görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasının sebebi, çalıştığı kurumda hizmet süresi yüksek olanların okulu daha iyi tanınması, kendilerini süreç içinde okulun bir parçası olarak düşünmeye başlaması olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda mevcut veriler, MEB tarafından okul yöneticilerine yönelik olarak getirilmiş olan beş yıllık rotasyon ya da okul değişikliği uygulamasını desteklememektedir.

Çalıştığı okuldaki kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı içselleştirme puanları ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=1.675$ ;  $p=0.171>0.05$ ). Kahveci (2010) tarafından yapılan çalışmada da elde edilen sonuçlar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve yönetim anlayışı algı düzeylerinin yöneticilikteki kıdem değişkenine ilişkin bulguları verilmiştir.

**Tablo 27.** Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayışı Algı Düzeylerinin Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması

Boyut	Yöneticilikteki Kıdem	N	$\bar{X}$	Levene Testi (p)	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	Ss	F	p	Tukey
<b>Pozitivist yönetim anlayışı</b>	1.1-5 yıl	216	3.547	.935	Gruplararası	2.809	3	.936	0.784	1.575	0.195	---
	2.6-10 yıl	57	3.782		Gruplariçi	213.423	359		0.726			
	3.11-15 yıl	37	3.529		Toplam	216.232	362		0.720			
	4.16 yıl ve üzeri	53	3.650						0.798			
<b>Kaotik yönetim anlayışı</b>	1.1-5 yıl	216	3.771	.152	Gruplararası	3.221	3	1.074	0.829	1.779	0.151	---
	2.6-10 yıl	57	4.020		Gruplariçi	216.660	359		0.736			
	3.11-15 yıl	37	3.833		Toplam	219.881	362		0.675			
	4.16 yıl ve üzeri	53	3.920						0.651			
<b>Uyum</b>	1.1-5 yıl	216	2.001	.021	Gruplararası	4.396	3	8.257	0.718	3.045	0.029	1>4*
	2.6-10 yıl	57	1.814		Gruplariçi	172.766	359		0.636			
	3.11-15 yıl	37	1.980		Toplam	177.162	362		0.797			
	4.16 yıl ve üzeri	53	1.715						0.559			
<b>Özdeşleşme</b>	1.1-5 yıl	216	2.958	.297	Gruplararası	24.772	3	8.257	0.933	10.310	0.000	1<2*.
	2.6-10 yıl	57	3.388		Gruplariçi	287.512	359		0.860			
	3.11-15 yıl	37	3.253		Toplam	312.284	362		0.748			
	4.16 yıl ve üzeri	53	3.649						0.864			
<b>İçselleştirme</b>	1.1-5 yıl	216	3.887	.527	Gruplararası	6.721	3	2.240	0.710	4.558	0.004	1<4*
	2.6-10 yıl	57	4.124		Gruplariçi	176.433	359		0.754			
	3.11-15 yıl	37	4.135		Toplam	183.154	362		0.603			
	4.16 yıl ve üzeri	53	4.213						0.667			

\*\*p&lt; .05

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları ortalamalarının yöneticilikteki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=1.575$ ;  $p=0.195$ ;  $p<0.05$ ).

Yöneticilikteki kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=1.779$ ;  $p=0.151$ ;  $p<0.05$ ).

Yöneticilikteki kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin algıladığı uyum puanları ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3.045$ ;  $p=0.029$ ;  $p<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, yöneticilikteki kıdemi 1-5 yıl olan okul yöneticilerinin algılanan uyum puanları ( $\bar{X}=2.001$ ), yöneticilikteki kıdemi 16 yıl ve üzeri süre olan okul yöneticilerinin algılanan uyum puanlarından ( $\bar{X}=1.715$ ) yüksek bulunmuştur. Özkan (2005) tarafından yapılan araştırmada benzer bir sonuç elde edilmiştir. Bu sonuca göre uyum boyutunda en yüksek uyum puanı, düşük kıdeme (1-5 yıl) sahip işgörenlerde bulunmuştur. Bu durum, düşük kıdeme sahip işgörenlerin örgütlerine hesapçı bağ ile bağlandıkları anlamına gelmektedir. Özkan (2005) mesleğin ilerleyen yıllarında uyum puanının sosyalleşmenin etkisiyle azaldığını belirtmektedir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin algıladığı özdeşleşme puanları ortalamalarının yöneticilikteki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=10.310$ ;  $p=0.000$ ;  $p<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, yöneticilikteki kıdemi 1-5 yıl olan okul yöneticilerinin algılanan özdeşleşme puanları ( $\bar{X}=2.958$ ), yöneticilikteki kıdemi 6-10 yıl olan okul yöneticilerinin

algılanan özdeşleşme puanlarından ( $\bar{X}=3.388$ ) düşük bulunmuştur. Yöneticilikteki kıdemi 1-5 yıl olan okul yöneticilerinin algılanan özdeşleşme puanları ( $\bar{X}=2.958$ ), yöneticilikteki kıdemi 16 yıl ve üzeri süre olan okul yöneticilerince algılanan özdeşleşme puanlarından ( $\bar{X}=3.649$ ) düşük bulunmuştur. Yöneticilikteki kıdemi düşük olan yöneticilerin özdeşleşme boyutu algı düzeyleri, yöneticilikteki kıdemi yüksek olan yöneticilerin özdeşleşme boyutu algı düzeylerinden düşük çıkmıştır. Başka bir deyişle kıdemli yöneticiler, kıdemsiz yöneticilerden daha yüksek özdeşleşme bağlılığı göstermektedirler. Bu durum, kıdemli yöneticilerin süreç içinde yönetim erkini daha iyi tanınması ve görev yaptıkları kurumla bütünleşmeleri olarak değerlendirilebilir. Özkan (2009) tarafından yapılan araştırmada da aynı sonuçlar elde edilmiştir. Özkan'a (2009) göre 1-5 yıl olan okul yöneticilerinin algılanan özdeşleşme puanları, yöneticilikteki kıdemi 16 yıl ve üzeri süre olan okul yöneticilerinin algılanan özdeşleşme puanlarından düşük olmasının sebebi düşük kıdemli işgörenlerin daha az sosyalleşme çalışmaları içerisinde bulunmuş olmalarıdır. Özkan'a göre işgörenlerin özdeşleşmelerine imkân tanınmalı, göreve yeni başlayan yönetici ya da öğretmenlerin okula bağlılıklarını arttırmaya yönelik sosyalleşme çabaları örgütleri tarafından üstlenmelidir.

Yöneticilikteki kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin algıladığı içselleştirme puanları ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4.558$ ;  $p=0.004$ ;  $p<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, yöneticilikteki kıdemi 1-5 yıl olan okul yöneticilerinin algılanan içselleştirme puanları ( $\bar{X}=3.887$ ), yöneticilikteki kıdemi 16 yıl ve üzeri süre olan okul yöneticilerince algılanan içselleştirme puanlarından ( $\bar{X}=4.213$ ) düşük bulunmuştur. Kıdemli yöneticiler, kıdemsiz yöneticilerden daha yüksek içselleştirme bağlılığı göstermektedirler. Bu durum, kıdemli yöneticilerin süreç içinde yönetim erkini daha iyi tanınması ve görev yaptıkları kurumla bütünleşmeleri olarak değerlendirilebilir. Nitekim Tablo 27'de bağlılığın uyum boyutu algı düzeyinin düşük kıdemli yöneticilerde yüksek çıkması da bu durumu teyid etmektedir.

#### 4.4. Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayışları Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tabloda Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayışları Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 28.** Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayışları Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuçlar

		Pozitivist yönetim anlayışı	Kaotik yönetim anlayışı
Uyum	r	-.312**	-.361**
	p	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>
	N	1 047	1 047
Özdeşleşme	r	.478**	.509**
	p	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>
	N	1 047	1 047
İçselleştirme	r	.514**	.500**
	p	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>
	N	1 047	1 047

\*\* p<0.01

Tablo 28’de görüldüğü üzere, pozitivist yönetim anlayışı ile uyum arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %31.2 negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=-.312$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Buna göre pozitivist yönetim anlayışı puanı arttıkça uyum puanı azalmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin pozitivist yönetim anlayışı puanları arttıkça uyuma dayalı örgütsel bağlılık düzeyleri az da olsa düşmektedir. Bu bulguya bakarak, pozitivist yönetim anlayışı ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında ters yönde, ancak düşük düzeyde bir ilişki olduğu, pozitivist yönetim anlayışında meydana gelen artma ve azalmaların, uyuma dayalı örgütsel bağlılıkta düşük ve negatif yönde bir artma ve azalmaya yol açtığı söylenebilir.

Kaotik yönetim anlayışı ile uyum arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %36,1 negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=-.361$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Buna göre kaotik yönetim anlayışı puanı arttıkça uyum puanı azalmaktadır. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kaotik yönetim anlayışı arttıkça uyuma dayalı örgütsel bağlılık düzeyleri az da olsa düşmektedir. Bu

bulguya bakarak, kaotik yönetim anlayışı ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında ters yönde, ancak düşük düzeyde bir ilişki olduğu, kaotik yönetim anlayışında meydana gelen artma ve azalmaların, uyuma dayalı örgütsel bağlılıkta zayıf ve negatif yönde bir artma ve azalmaya yol açtığı söylenebilir. Bu durumun ortaya çıkmasının nedeni olarak kaos durumundaki örgütlerde işgörenlerin örgütlerine karşı duygusallaşması ve fedakarlık hislerinin ön plana çıkması olarak düşünülebilir. Zira eğitim örgütleri (okullar) işletme ve kâr niteliği ön plana çıkan diğer örgütlerden farklı olarak duygusal kimi özellikler taşırlar. Kaotik görünümdeki bir okulda öğretmenler, hesapçı bağlarını bir kenara bırakarak fedakârlık ve idealist yönlerini daha çok vurgular hale gelebilmektedirler.

Pozitivist yönetim anlayışı ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %47.8 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=.478$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Buna göre pozitivist yönetim anlayışı puanı arttıkça özdeşleşme puanı da artmaktadır. Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin pozitivist yönetim anlayışı puanları arttıkça özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Bu bulguya bakarak, pozitivist yönetim anlayışı ile örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu arasında doğru yönde bir ilişki olduğu, pozitivist yönetim anlayışında meydana gelen artma ve azalmaların, özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılıkta zayıf ve pozitif yönde bir artma ve azalmaya yol açtığı söylenebilir. Pozitivist yönetim, bir statüko yönetimidir. Krizlerin ve çatışmaların olumlu görülmediği bir durumun yönetimidir. Bu tip durumlarda işgörenler çatışma ve krizlerle uğraşmadıklarından, görece bir memnuniyet halinin olduğu ve bu memnuniyetinin kısmi bir özdeşleşme bağlılığı ile sonuçlandığını söylemek mümkündür.

Kaotik yönetim anlayışı ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %50.9 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=.509$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Buna göre kaotik yönetim anlayışı puanı arttıkça özdeşleşme puanı da artmaktadır. Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin kaotik yönetim anlayışı puanları arttıkça özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Bu bulguya bakarak, kaotik yönetim anlayışı ile örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu arasında doğru yönde bir ilişki olduğu, kaotik yönetim anlayışında meydana gelen artma ve azalmaların, özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılıkta orta ve pozitif yönde bir artma ve azalmaya yol açtığı söylenebilir. Eğitim örgütleri (okullar) işletme ve kâr niteliği ön plana çıkan diğer örgütlerden farklı olarak duygusal kimi

özellikler taşırlar. Kaotik görünümdeki bir okulda öğretmenler, çıkar bağlarını bir kenara bırakarak fedakârlık ve ideal kimlik yönlerini daha çok vurgular hale gelebilmektedirler. Bu vurgulamanın kısmi bir özdeşleşme bağıllığı ile sonuçlandığını söylemek mümkündür.

Pozitivist yönetim anlayışı ile içselleştirme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %51.4 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=.514$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Buna göre pozitivist yönetim anlayışı puanı arttıkça içselleştirme puanı da artmaktadır. Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin pozitivist yönetim anlayışı puanları arttıkça içselleştirmeye dayalı örgütsel bağıllık düzeyleri de artmaktadır. Bu bulguya bakarak, pozitivist yönetim anlayışı ile örgütsel bağıllığın içselleştirme boyutu arasında doğru yönde bir ilişki olduğu, pozitivist yönetim anlayışında meydana gelen artma ve azalmaların, içselleştirmeye dayalı örgütsel bağıllıkta orta ve pozitif yönde bir artma ve azalmaya yol açtığı söylenebilir. Bu durum örgütün içinde bulunduğu mevcut durumdan memnuniyetin ve özdeşleşme bağıllığında ilerlemenin bir sonucu olarak, içselleştirme bağıllığında bir artışa yol açabilmektedir.

Kaotik yönetim anlayışı ile içselleştirme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %50.0 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=.500$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Buna göre kaotik yönetim anlayışı puanı arttıkça içselleştirme puanı da artmaktadır. Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin kaotik yönetim anlayışı puanları arttıkça içselleştirmeye dayalı örgütsel bağıllık düzeyleri de artmaktadır. Bu bulguya bakarak, kaotik yönetim anlayışı ile örgütsel bağıllığın içselleştirme boyutu arasında doğru yönde bir ilişki olduğu, kaotik yönetim anlayışında meydana gelen artma ve azalmaların, içselleştirmeye dayalı örgütsel bağıllıkta orta ve pozitif yönde bir artma ve azalmaya yol açtığı söylenebilir. Kaotik durum yaşayan örgütü korumak ve yaşamını sürdürmesine katkıda bulunmak kaygısının, içselleştirme bağıllığı ile sonuçlandığını söylemek mümkündür.

#### 4.5. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Pozitivist ve Kaotik Yönetim Anlayışlarından Etkilenme Durumlarına İlişkin Regresyon Analizi

Aşağıdaki tabloda uyuma dayalı bağlılık düzeyinin, pozitivist ve kaotik yönetim anlayışı düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli sunulmuştur.

**Tablo 29.** Uyuma Dayalı Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Pozitivist ve Kaotik Yönetim Anlayışlarından Etkilenme Durumuna İlişkin Regresyon Modeli

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Uyum	Sabit	2.984	35.090	0.000	80.263	0.000	0.132
	Pozitivist yönetim anlayışı	-0.069	-1.782	0.075			
	Kaotik yönetim anlayışı	-0.219	-6.582	0.000			

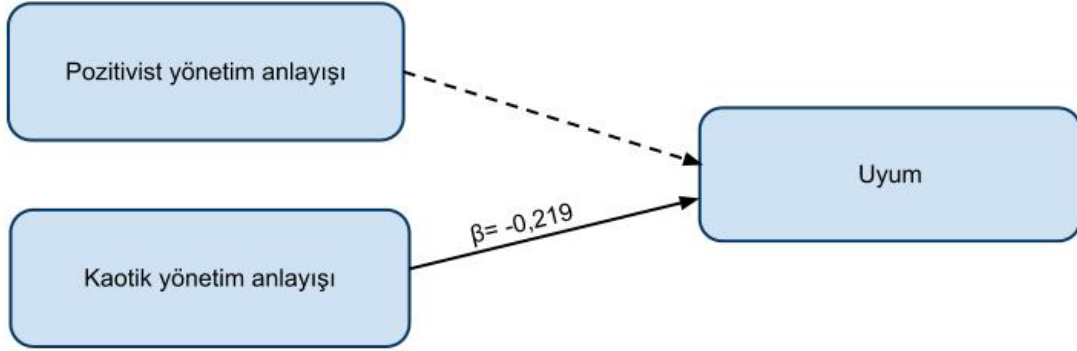
Tablo 29 incelendiğinde uyuma dayalı bağlılık düzeyinin, pozitivist ve kaotik yönetim anlayışı algısı düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (F=80.263; p=0.000). Bulgulara göre kaotik yönetim anlayışı algı düzeyi 1 birim arttığında uyum algı düzeyi -0,219 birim azalmaktadır ( $\beta=-0.219$ ;  $t=-6.582$ ;  $p=0.000<0.05$ ). Diğer yandan pozitivist yönetim anlayışı algı düzeyi, uyum algı düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir ( $t=-1.782$ ;  $p=0.075>0.05$ ). Pozitivist yönetim anlayışı, kaotik yönetim anlayışı değişkenleri birlikte, uyum algı düzeyini 0.132 oranında etkilemektedir (R<sup>2</sup>=0.132). Bu bulgudan hareketle kaotik yönetim anlayışının uyuma dayalı örgütsel bağlılık düzeyini düşük düzeyde de olsa anlamlı şekilde etkilediği söylenebilir. Bir başka ifade ile uyuma dayalı örgütsel bağlılıkta meydana gelen değişimde, kaotik yönetim anlayışının payı düşük düzeydedir. Pozitivist yönetim anlayışının uyuma dayalı örgütsel bağlılık üzerinde ise herhangi bir etkisi saptanamamıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin benimsedikleri yönetim yaklaşımlarının uyuma dayalı bağlılık üzerinde düşük düzeyde bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 29 'daki varyans analizi sonuçlarının (F=80.263)  $p<0.01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Varyans analizi sonuçlarının anlamlı olması bağımlı ve bağımsız



değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğunu göstermektedir. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, okul yöneticilerinin pozitivist ve kaotik yönetim anlayışı algısı puanları birlikte ele alındığında, uyuma dayalı bağlılık düzeylerine ilişkin toplam varyansın %13.2'sini etkilemektedir.

Regresyon modeline ilişkin parametreler incelendiğinde regresyon katsayıları ( $\beta$ ), yordayıcı değişkenlerin uyuma dayalı bağlılık düzeyleri üzerindeki önem sırasının; pozitivist yönetim anlayışı ( $\beta=-0.069$ ;  $t=-1.782$ ;  $p>0.05$ ), kaotik yönetim anlayışı ( $\beta=-0.219$ ;  $t=-6.582$ ;  $p<0.01$ ) olduğunu göstermektedir. Her iki değişken birlikte ele alındığında kaotik yönetim anlayışının uyuma dayalı bağlılık düzeylerinde anlamlı yordayıcı olduğu, pozitivist yönetim anlayışının ise uyum puanında anlamlı bir yordayıcı olmadığı tespit edilmiştir.



**Şekil 3.** Uyuma Dayalı Bağlılık Düzeyinin Pozitivist ve Kaotik Yönetim Anlayışı Algısı Düzeylerinden Etkilenme Durumuna İlişkin Regresyon Modeli

Aşağıdaki tabloda özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılık düzeyinin pozitivist ve kaotik yönetim anlayışı algısı düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli gösterilmiştir.

**Tablo 30.** Özdeşleşmeye Dayalı Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Pozitivist ve Kaotik Yönetim Anlayışlarından Etkilenme Durumuna İlişkin Regresyon Modeli

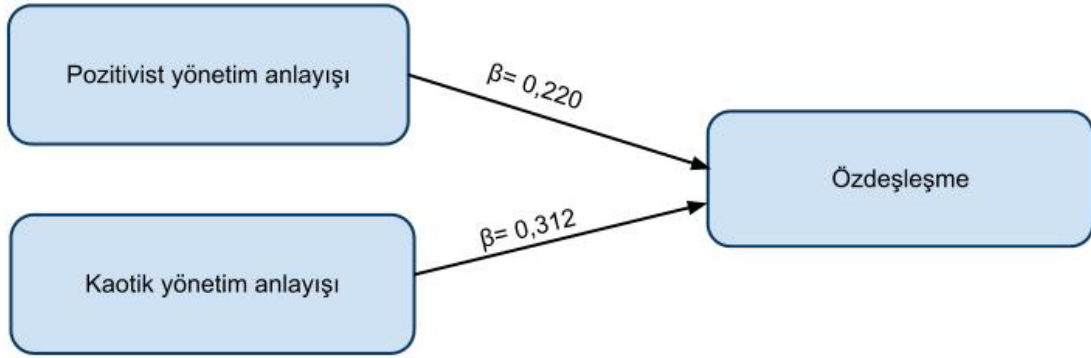
Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Özdeşleşme	Sabit	0.942	9.867	<b>0.000</b>	200.254	<b>0.000</b>	0.276
	Pozitivist yönetim anlayışı	0.220	5.069	<b>0.000</b>			
	Kaotik yönetim anlayışı	0.312	8.367	<b>0.000</b>			

Özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılık düzeyinin pozitivist ve kaotik yönetim anlayışı algısı düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (F=200.254; p=0.000<0.05). Tabloya göre pozitivist yönetim anlayışı algı düzeyi 1 birim arttığında özdeşleşme algı düzeyi 0,220 birim artmaktadır ( $\beta=0.220$ ; t=5.069; p=0.000<0.05). Kaotik yönetim anlayışı algı düzeyi 1 birim arttığında ise özdeşleşme algı düzeyi 0.312 birim artmaktadır ( $\beta=0.312$ ; t=8.367; p=0.000<0.05). Pozitivist yönetim anlayışı ve kaotik yönetim anlayışı değişkenleri birlikte özdeşleşme algı düzeyini 0.276 oranında etkilemektedir (R<sup>2</sup>=0.276). Bu bulgudan hareketle hem pozitivist hem de kaotik yönetim anlayışının özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılık düzeyini düşük düzeyde de olsa anlamlı şekilde etkilediği, bunlardan özellikle, kaotik yönetim anlayışının, özdeşleşmeye dayalı bağlılık üzerindeki etkisinin, pozitivist yönetim anlayışına oranla daha fazla olduğu söylenebilir. Bir başka ifade ile özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılıkta meydana gelen değişimde, kaotik yönetim anlayışının payı, pozitivist yönetim anlayışına kıyasla daha fazladır. Bu durum, kriz ve çatışma durumuna girmiş bir örgüte karşı işgörenlerin sahiplenme duygusunun artmasının bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Tablo 30'dan elde edilen bulgulara bakıldığında, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olup olmadığını incelemek için yapılan varyans analizi sonuçlarına göre değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu tespit edilmiştir (F=200.254, p<0.01). Regresyon analizi sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin

pozitivist ve kaotik yönetim anlayışı algısı puanları birlikte ele alındığında, özdeşleşmeye dayalı bağlılık düzeylerine ilişkin toplam varyansın %27.6'sını etkilemektedir. Bu bulguya bakarak pozitivist ve kaotik yönetim anlayışlarının, özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılığın istatistiksel olarak anlamlı yordayıcıları olduğu; ancak her ikisi birlikte ele alındığında bile özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılığı düşük düzeyde etkiledikleri söylenebilir.

Parametreler incelendiğinde regresyon katsayıları ( $\beta$ ), yordayıcı değişkenlerin özdeşleşmeye dayalı bağlılık düzeyleri üzerindeki önem sırasının; pozitivist yönetim anlayışı ( $\beta=0,220$ ;  $t=5,069$ ;  $p<0,01$ ), kaotik yönetim anlayışı ( $\beta=0.312$ ;  $t=8.367$ ;  $p<0.01$ ) olduğunu göstermektedir. Her iki değişken birlikte ele alındığında hem pozitivist hem de kaotik yönetim anlayışının özdeşleşmeye dayalı bağlılığın anlamlı yordayıcısı oldukları söylenebilir.



**Şekil 4.** Özdeşleşmeye Dayalı Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Pozitivist ve Kaotik Anlayışlarından Etkilenme Durumuna İlişkin Regresyon Modeli

Şekil 4’de yer alan regresyon katsayılarına göre, özdeşleşme ile pozitivist yönetim anlayışı arasındaki ilişkinin derecesi  $\beta=0.220$  ve özdeşleşme ile kaotik yönetim anlayışı arasındaki ilişkinin derecesi ise  $\beta=0.312$  olarak tespit edilmiştir.

Aşağıdaki tabloda içselleştirmeye dayalı örgütsel bağlılık düzeyinin pozitivist ve kaotik yönetim anlayışlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli gösterilmiştir.

**Tablo 31.** İçselleştirmeye Dayalı Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Pozitivist ve Kaotik Yönetim Anlayışlarından Etkilenme Durumuna İlişkin Regresyon Modeli

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İçselleştirme	Sabit	2.011	23.942	<b>0.000</b>	213.719	<b>0.000</b>	0.289
	Pozitivist yönetim anlayışı	0.293	7.691	<b>0.000</b>			
	Kaotik yönetim anlayışı	0.204	6.233	<b>0.000</b>			

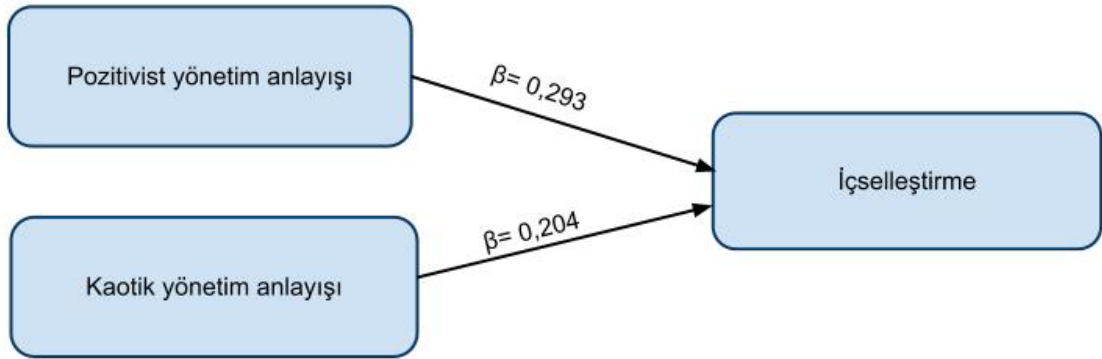
Tablo 31’de görüldüğü üzere içselleştirme düzeyinin pozitivist ve kaotik yönetim anlayışı algısı düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (F=213.719; p=0.000<0.05). Bulgulara göre pozitivist yönetim anlayışı algı düzeyi 1 birim arttığında içselleştirme algı düzeyi 0.293 birim artmaktadır ( $\beta=0.293$ ; t=7.691; p=0.000<0.05). Kaotik yönetim anlayışı algı düzeyi 1 birim arttığında içselleştirme algı düzeyi 0,204 birim artmaktadır ( $\beta=0.204$ ; t=6.233; p=0.000<0.05). Pozitivist yönetim anlayışı, kaotik yönetim anlayışı değişkenleri birlikte, içselleştirme algı düzeyini 0,289 oranında etkilemektedir (R<sup>2</sup>=0.289). ). Bu bulgudan hareketle hem pozitivist hem de kaotik yönetim anlayışının içselleştirmeye dayalı örgütsel bağlılık düzeyini düşük düzeyde de olsa anlamlı şekilde etkilediği, bunlardan özellikle, pozitivist yönetim anlayışının, içselleştirmeye dayalı bağlılık üzerindeki etkisinin, kaotik yönetim anlayışına oranla daha fazla olduğu söylenebilir. Bir başka ifade ile içselleştirmeye dayalı örgütsel bağlılıkta meydana gelen değişimde, pozitivist yönetim anlayışının payı, kaotik yönetim anlayışına kıyasla daha fazladır.

Tablo 31 incelendiğinde, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olup olmadığını incelemek için yapılan varyans analizi sonuçlarına göre değişkenler arasındaki ilişkinin p<0.01 önem düzeyinde doğrusal olduğu tespit edilmiştir (F=213.719). Yapılan regresyon analizi sonucuna göre, okul yöneticilerinin pozitivist ve kaotik yönetim anlayışı algısı puanlarının birlikte, içselleştirmeye dayalı bağlılık düzeylerine ilişkin toplam varyansın %28.9’unu etkilemektedir.

Gerçekleştirilen regresyon modeline ilişkin parametrelere göre, regresyon katsayıları ( $\beta$ ), yordayıcı değişkenlerin içselleştirmeye dayalı bağlılık düzeyleri

üzerindeki önem sırasının; pozitivist yönetim anlayışı ( $\beta=0.293$ ;  $t=7.691$ ;  $p<0.01$ ), kaotik yönetim anlayışı ( $\beta=0.204$ ;  $t=-6.233$ ;  $p<0.01$ ) olduğunu göstermektedir. Her iki değişken birlikte ele alındığında kaotik ve pozitivist yönetim anlayışının içselleştirmeye dayalı bağlılık düzeylerinde anlamlı yordayıcı oldukları tespit edilmiştir.

Şekil 5’de içselleştirmeye dayalı örgütsel bağlılık düzeyinin pozitivist ve kaotik yönetim anlayışı algısı düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli gösterilmiştir.



**Şekil 5.** İçselleştirmeye Dayalı Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Pozitivist ve Kaotik Yönetim Anlayışlarından Etkilenme Durumuna İlişkin Regresyon Modeli

Şekil 5’de yer alan regresyon katsayılarına göre, içselleştirme ile pozitivist yönetim anlayışı arasındaki ilişkinin derecesi  $\beta=0.293$  ve içselleştirme ile kaotik yönetim anlayışı arasındaki ilişkinin derecesi ise  $\beta=0.204$  olarak tespit edilmiştir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler bulunmaktadır.

### 5.1. Sonuçlar

Araştırmada elde edilen sonuçlar ilgili olduğu değişken bağlamında aşağıda açıklanmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve yönetim anlayışı algı düzeyleri ortalamaları incelendiğinde; örgütsel bağlılık boyutları içinde uyum düzeyinin *düşük*, içselleştirme düzeyinin *yüksek* çıktığı görülmüştür. Algılanan pozitivist yönetim anlayışı ile algılanan kaotik yönetim anlayışı ortalaması birbirine oldukça yakın ve *orta düzeyde* çıkmıştır.

### Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayışlarının Görev Değişkenine Göre Sonuçları

Görev değişkenine göre araştırmaya katılanların algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Ortalamalar arasındaki farka göre, okul yöneticilerinin pozitivist yönetim anlayışı düzeyleri *yüksek*, öğretmenlerin pozitivist yönetim anlayışı düzeyleri ise *orta* bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Ortalamalar arasındaki farka göre, okul yöneticilerinin kaotik yönetim anlayışı düzeyleri *yüksek*, öğretmenlerin kaotik yönetim anlayışı düzeyleri ise *orta* düzeyde bulunmuştur.

Görev değişkenine göre araştırmaya katılanların algıladığı örgütsel bağlılığın uyum boyutu ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Aritmetik olarak bakıldığında öğretmenlerin uyum düzeyleri, okul yöneticilerinin uyum düzeylerinden yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin uyum düzeyleri *düşük*, okul yöneticilerinin uyum düzeyleri de aynı şekilde *düşük* bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların algıladığı örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu ortalamalarında görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre yöneticilerinin özdeşleşme düzeyleri, öğretmenlerin özdeşleşme düzeylerinden yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların algıladığı örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu ortalamalarında görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre yöneticilerin içselleştirme düzeyleri, öğretmenlerin içselleştirme düzeylerinden *yüksek* bulunmuştur.

Yukarıdaki boyutlar bir bütün olarak ele alındığında okul yöneticisi ve öğretmenlerinin en yüksek bağlılık derecesinin bağlılığın içselleştirilme boyutunda olduğu görülmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki yönetim yaklaşımının biçimine ilişkin algıları kaotik yönetim ile pozitivist yönetim anlayışı bağlamında birbirine yakındır.

### **Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayışlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Sonuçları**

Araştırmaya katılanların algıladığı pozitivist yönetim anlayışı ortalamalarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ortalamalar arasındaki bu farka göre, erkek okul yöneticisi ve öğretmenlerinin pozitivist yönetim anlayışı düzeyleri yüksek, kadın okul yöneticisi ve öğretmenlerinin pozitivist yönetim anlayışı düzeyleri *orta* düzeyde bulunmuştur.

Cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılanların algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ortalamalar arasındaki bu farka göre, erkek okul yöneticisi ve öğretmenlerinin kaotik yönetim anlayışı düzeyleri *yüksek*, kadın okul yöneticisi ve öğretmenlerinin kaotik yönetim anlayışı düzeyleri *orta* düzeyde bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların algıladığı uyum puanları ortalamalarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılanların algıladığı özdeşleşme puanları ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ortalamalar arasındaki bu farka göre, erkek okul yöneticisi ve öğretmenlerinin özdeşleşme düzeyleri *orta*, kadın okul yöneticisi ve öğretmenlerinin özdeşleşme düzeyleri *düşük* düzeyde bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların algıladığı içselleştirme puanları ortalamalarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ortalamalar arasındaki bu farka göre, hem erkek okul yöneticisi ve öğretmenlerinin içselleştirme puanları *yüksek*, hem de kadın okul yöneticisi ve öğretmenlerinin içselleştirme puanları *yüksek* bulunmuştur.

Yukarıdaki sonuçların önünde bulundurulduğunda, kadın ve erkek katılımcıların uyum boyutu puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı ve uyum puanının özdeşleşme ve içselleştirme puanlarına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Kadın ve erkek katılımcıların özdeşleşme ve içselleştirme puanları arasında ise anlamlı bir fark olduğu, her iki boyutta da erkeklerin puanlarının kadınlardan yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

### **Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayışlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Sonuçları**

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları ortalamalarında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Ön lisans mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları *yüksek*, lisans mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları *orta* düzeyde bulunmuştur. Ön lisans mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları *yüksek* düzeyde, lisansüstü mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları ise *orta* düzeyde bulunmuştur. Önlisans mezunu katılımcıların pozitivist yönetim puanları hem lisans hem de lisansüstü mezunu katılımcı puanlarından yüksektir.

Öğrenim durumu değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ön lisans mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları *yüksek*, lisans mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları *orta* düzeyde bulunmuştur. Ön lisans mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları *yüksek* düzeyde, lisansüstü mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları ise *orta* düzeyde



bulunmuştur. Önlisans mezunu katılımcıların pozitivist yönetim puanları hem lisans hem de lisanüstü mezunu katılımcı puanlarından yüksektir.

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı uyum puanları ortalamalarında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Öğrenim durumu değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı özdeşleşme puanları ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ön lisans mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanları *yüksek*, lisans mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanları *orta*, lisanüstü mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanları *düşük* düzeyde bulunmuştur. Önlisans mezunu katılımcıların özdeşleşme puanları hem lisans hem de lisanüstü mezunu katılımcı puanlarından yüksektir.

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı içselleştirme puanları ortalamalarında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ön lisans mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan içselleştirme puanları *yüksek*, lisans mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan içselleştirme puanları *yüksek*, lisanüstü mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan içselleştirme puanları *yüksek* düzeyde bulunmuştur. Önlisans mezunu katılımcıların içselleştirme puanları hem lisans hem de lisanüstü mezunu katılımcı puanlarından yüksektir.

### **Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayışlarının Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Sonuçları**

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları ortalamalarında mezun olduğu fakülte değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Eğitim fakültesi mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları *orta*, Fen-Edebiyat fakültesi mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları *orta*, diğer fakülte mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları *yüksek* düzeyde bulunmuştur. Diğer fakülte

mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerin pozitivist yönetim puanları eğitim fakültesi ve fen-edebiyat fakültesi mezunlarından yüksek bulunmuştur.

Mezun olduğu fakülte değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Eğitim fakültesi mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları *orta*, Fen-Edebiyat fakültesi mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları *orta*, diğer fakülte mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları *yüksek* düzeyde bulunmuştur. Diğer fakülte mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerin kaotik yönetim puanları eğitim fakültesi ve fen-edebiyat fakültesi mezunlarından yüksek bulunmuştur. Eğitim fakültesi mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları, diğer fakülte mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanlarından düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı uyum puanları ortalamalarında mezun olduğu fakülte değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Mezun olduğu fakülte değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin algıladığı özdeşleşme puanları ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Eğitim fakültesi mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerin algılanan özdeşleşme puanları *orta*, fen edebiyat fakültesi mezunu özdeşleşme *orta*, diğer fakülte mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanları *orta* düzeyde bulunmuştur. Ancak aritmetik olarak diğer fakülte mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanları eğitim ve fen-edebiyat fakültesi mezunlarının puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı içselleştirme puanları ortalamalarının mezun olduğu fakülte değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Eğitim fakültesi mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerin algılanan içselleştirme puanları *yüksek*, fen edebiyat fakültesi mezunu içselleştirme puanları *yüksek*, diğer fakülte mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan içselleştirme puanları *yüksek* düzeyde bulunmuştur. Ancak aritmetik olarak diğer fakülte mezunu okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan içselleştirme puanları özdeşleşme bağıllığına

paralel olarak eğitim ve fen-edebiyat fakültesi mezunlarının puanlarından yüksek bulunmuştur.

### **Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayışlarının Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre Sonuçları**

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları ortalamalarında görev yaptığı okul türü değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Görev yaptığı okul türü değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları ortalamalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı uyum puanları ortalamalarında görev yaptığı okul türü değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Görev yaptığı okul türü değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı özdeşleşme puanları ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İlköğretimde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanları *orta*, ortaöğretimde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanları *orta*, anaokullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanları *orta* düzeyde bulunmuştur. Ancak aritmetik olarak ortaöğretimde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanları ilköğretim ve anaokullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı içselleştirme puanları ortalamalarında görev yaptığı okul türü değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır.

## **Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayışlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sonuçları**

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları ortalamalarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Mesleki kıdemi 1-5 yıl olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin puanları *orta*, ile 6-10 yıl olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları *düşük*, mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri süre olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları *yüksek düzeyde* bulunmuştur.

Mesleki kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Mesleki kıdemi 1-5 yıl ile 6-10 yıl olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları *orta*, mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri süre olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları *yüksek düzeyde* bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı uyum puanları ortalamalarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Mesleki kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı özdeşleşme puanları ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Mesleki kıdemi 1-5 yıl olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanları *düşük*, mesleki kıdemi 6-10 yıl olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanları *orta*, 11-15 yıl olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanları *orta*, 16 yıl ve üzeri olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanları *orta* düzeyde bulunmuştur. Mesleki kıdemi, 6-10 yıl olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanları, 11-15 yıl ile 16 yıl ve üzeri olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanlarından düşük bulunmuştur.

Mesleki kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı içselleştirme puanları ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların ortalamalarının *yüksek*

düzeyde diğer bütün gruplardan anlamlı olarak farklı olduğu ve gruplar arasında mesleki kıdem artışı ile içselleştirme arasında doğrusal bir ilişki olduğu bulunmuştur.

### **Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayışlarının Çalışılan Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Sonuçları**

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları ortalamalarında çalıştığı okuldaki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Çalıştığı okuldaki kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı uyum puanları ortalamalarında çalıştığı okuldaki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Çalıştığı okuldaki kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı özdeşleşme puanları ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Halen görev yaptığı okuldaki kıdemi 1-5 yıl olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin algılanan özdeşleşme puanları *orta* düzeyde ve diğer kıdem gruplarının tümünde yer alan yönetici ve öğretmenlerin algılanan özdeşleşme puanlarından düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin algıladığı içselleştirme puanları ortalamalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır.

### **Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayışlarının Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre Sonuçları**

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin algıladığı pozitivist yönetim anlayışı puanları ortalamalarında yöneticilikteki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yöneticilikteki kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin algıladığı kaotik yönetim anlayışı puanları ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin algıladığı uyum puanları ortalamalarında yöneticilikteki kıdem değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yöneticilikteki kıdemi 1-5 yıl olan okul yöneticilerinin algılanan uyum puanları düşük, yöneticilikteki kıdemi 16 yıl ve üzeri süre olan okul yöneticilerinin algılanan uyum puanları *çok düşük* düzeyde bulunmuştur.

Yöneticilikteki kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin algıladığı özdeşleşme puanları ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yöneticilikteki kıdemi 1-5 yıl olan okul yöneticilerinin algılanan özdeşleşme puanları *orta*, yöneticilikteki kıdemi 6-10 yıl olan okul yöneticilerinin algılanan özdeşleşme puanları *orta*, 16 yıl ve üzeri olan okul yöneticilerinin algılanan özdeşleşme puanları *yüksek* düzeyde bulunmuştur.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin algıladığı içselleştirme puanları ortalamalarında yöneticilikteki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yöneticilikteki kıdemi 1-5 yıl olan okul yöneticilerinin algılanan içselleştirme puanları *yüksek*, yöneticilikteki kıdemi 16 yıl ve üzeri süre olan okul yöneticilerinin algılanan içselleştirme puanları *çok yüksek* düzeyde bulunmuştur.

### **Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Anlayışları Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuçlar**

Pozitivist yönetim anlayışı ile uyum arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre pozitivist yönetim anlayışı puanı arttıkça uyum puanı azalmaktadır.

Kaotik yönetim anlayışı ile uyum arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre kaotik yönetim anlayışı puanı arttıkça uyum puanı azalmaktadır.

Pozitivist yönetim anlayışı ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında pozitif yönde anlamlı ilişki

bulunmuştur. Buna göre pozitivist yönetim anlayışı puanı arttıkça özdeşleşme puanı da artmaktadır.

Kaotik yönetim anlayışı ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre kaotik yönetim anlayışı puanı arttıkça özdeşleşme puanı da artmaktadır.

Pozitivist yönetim anlayışı ile içselleştirme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre pozitivist yönetim anlayışı puanı arttıkça içselleştirme puanı da artmaktadır.

Kaotik yönetim anlayışı ile içselleştirme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre kaotik yönetim anlayışı puanı arttıkça içselleştirme puanı da artmaktadır.

### **Uyuma Dayalı Örgütsel Bağlılığın Pozitivist ve Kaotik Yönetim Anlayışlarından Etkilenme Durumuna İlişkin Sonuçlar**

Uyum düzeyinin pozitivist ve kaotik yönetim anlayışı algısı düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre;

-Kaotik yönetim anlayışı algı düzeyi arttığında uyum algı düzeyi azalmaktadır.

-Pozitivist yönetim anlayışı algı düzeyi, uyum algı düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir.

-Pozitivist yönetim anlayışı, kaotik yönetim anlayışı değişkenleri, uyum algı düzeyini etkilemektedir.

Yukarıdaki bulgulara göre kaotik yönetim anlayışının uyuma dayalı örgütsel bağlılık düzeyini düşük düzeyde anlamlı şekilde etkilemektedir. Başka bir ifade ile uyuma dayalı örgütsel bağlılıkta meydana gelen değişimde, kaotik yönetim anlayışının payı düşük düzeydedir. Pozitivist yönetim anlayışının uyuma dayalı örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde bir etkisi saptanamamıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve

öğretmenlerin benimsedikleri yönetim yaklaşımlarının uyum bağlılıkları üzerinde düşük düzeyde bir etkisi görülmektedir. Her iki değişken birlikte ele alındığında kaotik yönetim anlayışının uyuma dayalı bağlılık düzeylerinde anlamlı yordayıcı olduğu, pozitivist yönetim anlayışının ise uyum puanında anlamlı bir yordayıcı olmadığı tespit edilmiştir.

### **Özdeşleşmeye Dayalı Örgütsel Bağlılığın Pozitivist ve Kaotik Yönetim Anlayışlarından Etkilenme Durumuna İlişkin Sonuçlar**

Özdeşleşme düzeyinin pozitivist ve kaotik yönetim anlayışı algısı düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre;

-Pozitivist yönetim anlayışı algı düzeyi 1 birim arttığında özdeşleşme algı düzeyi artmaktadır. Kaotik yönetim anlayışı algı düzeyi 1 birim arttığında özdeşleşme algı düzeyi artmaktadır. Pozitivist yönetim anlayışı, kaotik yönetim anlayışı değişkenleri, özdeşleşme algı düzeyini etkilemektedir.

Yukarıdaki bulgulara göre pozitivist ve kaotik yönetim anlayışlarının, özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılığın istatistiksel olarak anlamlı yordayıcıları olduğu; ancak her ikisi birlikte ele alındığında bile özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılığı düşük düzeyde etkiledikleri görülmektedir. Her iki değişken birlikte ele alındığında hem pozitivist hem de kaotik yönetim anlayışının özdeşleşmeye dayalı bağlılık düzeylerinde anlamlı yordayıcı oldukları tespit edilmiştir.

### **İçselleştirmeye Dayalı Örgütsel Bağlılığın Düzeyinin Pozitivist ve Kaotik Yönetim Anlayışlarından Etkilenme Durumuna İlişkin Sonuçlar**

İçselleştirme düzeyinin pozitivist ve kaotik yönetim anlayışı algısı düzeylerinden etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre;

-Pozitivist yönetim anlayışı algı düzeyi 1 birim arttığında içselleştirme algı düzeyi artmaktadır. Kaotik yönetim anlayışı algı düzeyi 1 birim arttığında içselleştirme algı düzeyi artmaktadır. Pozitivist yönetim anlayışı, kaotik yönetim anlayışı değişkenleri, içselleştirme algı düzeyini etkilemektedir.



Yukarıdaki bulgulara göre hem pozitivist hem de kaotik yönetim anlayışının içselleştirmeye dayalı örgütsel bağlılık düzeyini düşük düzeyde de olsa anlamlı şekilde etkilediği, bunlardan özellikle, pozitivist yönetim anlayışının, içselleştirmeye dayalı bağlılık üzerindeki etkisinin, kaotik yönetim anlayışına oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Bir başka ifade ile özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılıkta meydana gelen değişimde, pozitivist yönetim anlayışının payı, kaotik yönetim anlayışına kıyasla daha fazladır. Her iki değişken birlikte ele alındığında kaotik ve pozitivist yönetim anlayışının içselleştirmeye dayalı bağlılık düzeylerinde anlamlı yordayıcı oldukları tespit edilmiştir.

## **5.2.Öneriler**

Bu kısımda, araştırmadan elde edilmiş olan bulgulara dayalı olarak, önce uygulayıcılar için ardından da araştırmacılar için öneriler geliştirilmektedir.

### **5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler**

- MEB tarafından yapılan rotasyon uygulaması örgütsel bağlılık bağlamında gözden geçirilmeli, işgörenlerin buldukları yerde uzun süre çalışmalarını sadece sakıncalarıyla değil, avantajlarıyla da tartışılmalıdır.

-Okul yöneticileri, kaotik yönetim ya da kasou yönetim konusunda bilgilendirilmeli, kaosu (çatışma, kriz, kestirilemezlik, esnek planlama) sağladığı imkânlar konusunda hizmetiçi eğitime tabi tutulmalıdır.

-Okul yöneticileri, işgörenlerini kaotik süreçler konusunda bilgilendirmelidir.

-Okul yöneticisi ve öğretmenler için okullarında uzun süre görev yapmak üzere özendirici tedbirler alınmalıdır.

-Kadınlar, okul yöneticiliği konusunda özendirilmelidir.

-Okullarda öğretmenlerin bağlılık düzeylerini arttırıcı sosyal etkinliklere yer verilmelidir.

-Örgütsel bağlılık düzeyini arttırıcı bir unsur olduğu için öğretmen ve yöneticilerin lisansüstü eğitim alması teşvik edilmelidir.

### 5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

-Araştırmacılar, kaotik yönetim ya da kaosun yönetimi (atışma, kriz, kestirilemezlik, esnek planlama) konularında nicel araştırmalara yönelebilirler. Çünkü bu alanda yapılan araştırmaların büyük bölümü literatür taramasına dayanmaktadır.

-Sadece rutin yönetim sürecinde değil, kaotik ortamlarda örgütsel bağlılığı ölçen araştırmalara yer verilebilir (örneğin, iflasın eşiğine gelmiş bir fabrika ya da kapanmak üzere olan bir özel okul gibi). Çünkü işgörenlerin örgütlerine bağlılık dereceleri olağan-problemsiz durumlarda ya da huzur ortamlarında gerçek bağlılığı yansıtmayabilmektedir.

-Okulların kaotik ve pozitivist yönetim yapısını inceleyen ulusal düzeyde araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1995). *Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Personel Geliştirme Merkezi.
- Akbaba Altun, S. (2001). Kaos ve Yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 451-469.
- Akgündüz, H. (1998). *Eğitim Sorunlarına Tarihsel Bakış Yöntemi*. Diyarbakır: Zafer.
- Akın, A. (2008). Doğudan Batıdan: Bir kültür ögesi olan Türk Atasözleri'nin Yönetim Paradigmaları açısından incelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com> adresinden 15 Ağustos 2011 tarihinde alınmıştır.
- Aktaş, Ü. (1992). *Anarşizm*. İstanbul: Bengisu.
- Akyüz, H. (1991). *Eğitim Sosyolojisinin Temel Kavram ve Alanları Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: MEB.
- Alıç, M. (1990). *Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An Emprical Essesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quaterly*, 27, 1 - 14.
- Aydın, A. H. (1999) Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar. *Türk İdare Dergisi*. 422. 15.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde Denetim Durum Saptama Değerlendirme ve Geliştirme*. Ankara: PegemA.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Bağlı, M. (2002). Klasik Fizik İlkeleri Bağlamında (Newton Paradigmasının) Modern Bilincin ve İktidarın İmkânları: Özgürlük ve Yetkinlik. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4, 3.

- Balcı, A. (1998). *Örgüt Mecazları*. Ali Balcı (Ed.). Ankara: Ekinoks.
- Balcı, A. (2006). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem A.
- Balcı, A. & Pehlivan Aydın İ. (2001). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: MEB.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara:Nobel.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim*. İstanbul: Kariyer.
- Başaran İ.E. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul*. (4. Baskı). Ankara: Feryal.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becker, T. E., Randall, D. M., & Riegel, C. D. (1995). The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation. *Journal of Management*, 21, 617-638.
- Benton, T. & Craib, I. (2008). *Sosyal Bilim Felsefesi*. İstanbul: Sentez.
- Binbaşoğlu, C. (1988). *Eğitim Yöneticiliği, İlk ve Orta Dereceli Okul Öğretmenleri İçin Eğitim Yönetimi İlkeleri ve Uygulamalar*. Ankara: Binbaşoğlu.
- Blake, R.R. & Mouton, J. S. (1961). Rections to Intergroup Conflict Under Win Lose Conditions. *Management Science*, June:7/4.
- Boje, D. & Dennehy's R. (2011). Postmodernism. <http://business.nmsu.edu/~dboje/mpwchap2.html> adresinden 5 Ağustos 2011 tarihinde indirilmiştir.
- Bolay, S. H. (1987). *Felsefi Doktrinler Sözlüğü* (4. Baskı). Ankara: Akçağ.
- Bottomore, T. & Nisbet, R. (1997). *Sosyolojik Çözümlemenin Tarihi*. Ankara: Ayraç.
- Boutroux, E. (1988). *Çağdaş Felsefede İlim ve Din*. İstanbul: MEB.

- Bozak, A. (2005). *İngilizce Öğretmenlerin Adanmışlık (bağlılık) Düzeylerinin Belirlenmesi ve Bu Düzeylerin Çeşitli Değişkenler Açısından İrdelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Bozdağ, C. E. (1998). *Kaos Analizi: Bir Finansal Sektör Uygulaması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, N. (1998). 20. *Yüzyıl Düşünce Akımları. Yorumlar ve Eleştiriler* (2. Baskı). İstanbul: Sarmal.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, s. 533-546.
- Bulaç, A. (1990). *Din ve Modernizm*. İstanbul: Endülüs Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama* (6. Baskı). Ankara: Pegem.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (12. Baskı). Ankara: Pegem.
- Bushev, M. (1994). *Synergetics: Chaos, Order, Self – Organization*. Singapore: World Scientific.
- Capra, F. (1975). The Tao of Physics. <http://www.dgswilson.com/pdf/taophysics.pdf> adresinden 7 Ağustos 2011 tarihinde alınmıştır.
- Capra, F. (1992). *Batı Düşüncesinde Dönüm Noktası*. İstanbul: İnsan.
- Cartwright, T. J. (1991). Planning and Chaos Theory. *Journal of the American Planning Association*, 57:1.44-56.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı.
- Cevizci, A. (1996). Yunan Kuşkuçuluğunun Bilginin Olanaksızlığıyla İlgili Kanıtları. *Felsefe Dünyası Dergisi*, Ankara: Türk Felsefe Derneği. 20.

- Cihangir, N. (2010). Askeri Tabiplerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Gülhane Tıp Dergisi*. cilt:52, sayı:2. s. 82-90.
- Comte, A. (1986). *Pozitivizm İlmihali* (2. Baskı). Peyami Erman (Çev.). İstanbul: MEB.
- Comte, A. (1988). *Introduction to Positive Philosophy*. Frederick Ferre (Ed.). Indiana: Hackett Publishing Company.
- Comte, A. (2001). *Pozitif Felsefe Kursları*. Erkan ATAÇAY (Çev.). İstanbul: Sosyal.
- Comte, A. (2008). *İslamiyet ve Pozitivizm*. Christian Cherfils (Ed.). Özkan Gözel (Çev.). İstanbul: Dergah.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Non-Fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Coşkun, B. & Asunakutlu, T. (2001). Max Weber ve Bürokrasi Teorisi. *Türk İdare Dergisi*, 73, 432.
- Coşkuner, S. & Yertutan, C. (2009). Kurum Ev İdaresi Alanında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 27, 2, 1-18.
- Covey, S. R. (2002). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*. Gönül Suveren & Osman Deniztekin (Çev.). İstanbul: Varlık/Özel.
- Çalışkan Maya, İ. (2011). *Eğitim Kurumlarında Risk Yönetimi*. Ankara: Anı.
- Çelik, V. (Ed.) (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çüçen, A. (1995). Modern Bilimin Öncüleri "Francis Bacon". *Felsefe Dünyası*, 18.
- Dalton, M. (1950). Conflicts between staff and line managerial officers. *American Sociological Review*, 15, 3.
- Daresh, J. (2001). *Supervision as Proactive Leaderships* (3. Baskı). Illionis (USA): Waveland.

- Demirtaş, H. (2006). Yönetim Kuram ve Yaklaşımları Eğitiminin İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Paradigmalarına Etkileri. *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1, 1. 49-70.
- Descartes, R. (1980). *Discourse on Method and Meditations on First Philosophy*. D.A. Cress (Trnas.). Hackett publishing Company.
- Descartes, R. (1997). *Aklın İdaresi İçin Kurallar*. İstanbul: MEB.
- Diker Çamlıbel, N. (2003). *Belirsizlik ortamında planlama düşüncesi 'sinerjetik toplum - sinerjik yönetim ve Sinerjist planlama modeli' Örnek olay: 17 ağustos - 12 kasım 1999 depremleri sonrası Kaos ve kendi kendine organizasyon süreci*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Diker, N. & Ökten. A. N. (2009). Kaos'dan Düzene; "Sinerjetik Toplum, Sinerjik Yönetim ve Sinerjist Planlama" - Örnek Olay: 1999 Marmara Depremleri Sonrası Kaos ve Kendi Kendine Organizasyon Süreci İçinde Bir İlkokulun Yapımı. [http://www.megaronjournal.com/pdf/2009/MEGARON\\_4\\_3\\_147\\_162.pdf](http://www.megaronjournal.com/pdf/2009/MEGARON_4_3_147_162.pdf) adresinden 31 Ağustos 2011 tarihinde alınmıştır.
- Drucker, P. (1998). *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*. Bülent Toksöz (Çev.). İstanbul: İnkılâp.
- Drucker, P. (2010). *Büyük Değişimler Çağında Yönetim*. Zülfü Dicleli (Çev.). İstanbul: Optimist.
- Efil, İ. (1998). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Vıpaş.
- El-Behiy, M. (1996). *İslami Düşünce Oryantalist Etki*. İstanbul: Ekin.
- Empiricus, S. (2010). *Kuşkunun Felsefesi*. İstanbul: Kırkgece.
- Erçetin, Ş. Ş. (2001). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel.
- Erdemir, E. & Koç, U. (2010). Postmodernizm ve Komplekslik: Örgüt Kuramı Bağlamında Paradigmatik Bir Tartışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Nisan, 5(1), 25-48.

- Erdoğan, İ. (2007). *Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum* (2. Baskı). Ankara: Erk.
- Erdoğan, H. (2006). *Resmi-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul Örneği)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Ergun, M. (1994). *Eğitim Sosyolojisine Giriş (Eğitim ve Toplum)*. Ankara: Ocak.
- Fayol, H. (2008). *Genel ve Endüstriyel Yönetim* (2. Baskı). M. Asım Çalıkoğlu (Çev.). Ankara: Adres.
- Feyerabend, P. (1991). *Yönteme Hayır* (2. Baskı). Ahmet İnam (Çev.). İstanbul: Ara.
- Feyerabend, P. (2000). *Anarşizm Üzerine Tezler*. Ekrem Altınsöz (Çev.). İstanbul: Öteki.
- Frolov, İ. (1997). *Felsefe Sözlüğü*. Aziz Çalışlar (Çev.). İstanbul: Cem.
- Gazali, İ. (1972). *El Münkizü Mined-Dalal*. İstanbul: Hakikat.
- Genç, N. (2002). *İşletme-Yönetim-Organizasyon Başarı Bedel İster*. İstanbul: Timaş.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin.
- Giddens, A. (1997). *Sosyolojik Çözümlemenin Tarihi, Pozitivizm ve Eleştiricileri*. Tom Bottomore ve Robert Nisbet (Ed.). Ankara: Ayraç.
- Habermas, J. (2004). *İdeoloji Olarak Teknik ve Bilim* (5. Baskı). Mustafa Tüzel (Çev.). İstanbul: Yapı Kredi.
- Hacıkadıroğlu, V. (1993). Deney ve Duyumlar Üzerine. *Felsefe Dünyası Dergisi*, 8.
- Diker, N. & Ökten, A. N. (2009). Kaos'dan Düzene; "Sinerjetik Toplum, Sinerjik Yönetim ve Sinerjist Planlama" - Örnek Olay: 1999 Marmara Depremleri Sonrası Kaos ve Kendi Kendine Organizasyon Süreci İçinde Bir İlkokulun Yapımı.



[http://www.megaronjournal.com/pdf/2009/MEGARON\\_4\\_3\\_147\\_162.pdf](http://www.megaronjournal.com/pdf/2009/MEGARON_4_3_147_162.pdf)

Hesapçioğlu, M. (1989). *Eğitim Planlaması ve Yönetim*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Heylighen, F. (1996). What is Complexity?, <http://pespmc1.vub.ac.be/complexi.html> adresinden 19 Ağustos 2011 tarihinde alınmıştır.

Hicks, G. H. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Salim Şen (Çev.). Ankara: Turhan.

Hızıroğlu, M., Dil, E. ve Dinçer, M.A. (2009). *Eleştirel stratejik yönetim çalışmalarının eksenleri: kuram ve Uygulamaya yönelik eleştiriler üzerine bir değerlendirme*. <http://w3.balikesir.edu.tr/~seymen/yonetim.pdf> adresinden 07.01.2013 tarihinde alınmıştır.

Hodge, B. (2007): Life, Chaos, and Transdisciplinarity: A Personal Journey. *World Futures*, 63:3-4, 209-222.

Hodgetts, R.M. (1997). *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*. Canan Çetin, Esin Can Mutlu (Çev.). İstanbul: Der.

Horkheimer, M. (2005). *Akıl Tutulması*. Orhan Koçak (Çev.). İstanbul: Metis

Howard, R. (2008). *Conflict Sensitive Journalism*. Denmark: International Media Support.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Uncertainty\\_principle](http://en.wikipedia.org/wiki/Uncertainty_principle) adresinden 15 Ağustos 2012 tarihinde alınmıştır.

<http://www.ccs.fau.edu/~liebovitch/complexity-20.html> adresinden 23 Ağustos 2011 tarihinde alınmıştır.

<http://www.coe.fau.edu/faculty/cafolla/courses/eme6051/chaos/> adresinden 23 Ağustos 2011 tarihinde alınmıştır.

Hume, D. (1986). *İnsan Zihni Üzerine Bir Araştırma* (2. Baskı). İstanbul: MEB.

- Huntington, R. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 17(3), 131-146.
- İlipinar, G., Montana, J., Spender, J.C. & Truex, D. (2008). Design Thinking In The Postmodern Organization Submitted to Design Management Institute (DMI) for International Education 2008 Conference on Design Thinking. [http://www.dmi.org/dmi/html/conference/academic08/papers/Ilipinar/DM I%202008%20Con%20Design%20Thinking%20in%20Postmodern%20O rganization%20Gursel%20ilipinar%20040108%20FINAL.pdf](http://www.dmi.org/dmi/html/conference/academic08/papers/Ilipinar/DM%20I%202008%20Con%20Design%20Thinking%20in%20Postmodern%20Organization%20Gursel%20ilipinar%20040108%20FINAL.pdf) adresinden 19 Ağustos 2011 tarihinde alınmıştır.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Jaros S.T, Jermier J.M, Kochler J.W., Sincich T. (1993). Effects of continuance, affective and Moral Commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy Management Journal*, 36, 951 – 995.
- Jennett, Haris & Mesibov. (2003). Commitment to Philosophy, Teacher Efficacy, and Burnout Among Teachers of Children with Autism. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 33, 6, 2003, 583 – 593.
- Kaçmaz, G. (2006). Sosyolojide Yeni Arayışlar: Kaos Teorisi'nin Sosyolojiye Sunduğu İmkânlar Üzerine Bir Deneme. *Journal of İstanbul Kültür Üniversitesi*, 3, 113-118.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kant, İ. (1996). *Pratik Usun Eleştirisi*. İstanbul: Say.
- Karaçay, T. (2004). Determinizm ve Kaos. Mantık. (Bildiri). Matematik ve Felsefe II. Ulusal Sempozyumu, Çanakkale. 21-24 Eylül 2004.

- Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi. Kavramlar, İlkeler, Teknikler* (9. Baskı). Ankara: Nobel.
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim.
- Kellert, H. S. (2008). *Borrowed Knowledge: Chaos Theory and The Challenge of Learning Across*. London: The University of Chicago.
- Kılıçoğlu, G. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kızılcılık, S. (1994). *Sosyoloji Teorileri*. Konya: Yunus Emre.
- Korlaelçi, M. (1986). *Pozitivizmin Türkiye'ye Girişi*. İstanbul: İnsan.
- Kuhn, S.T. (2008). *Bilimsel Devrimlerin Yapısı* (4. Baskı). Nilüfer Kuyaş (Çev.). İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Kuş, E. (2009). *Nitel Nitel Araştırma Teknikleri* (4. Baskı). Ankara: Anı.
- Lawrance, A. & Lawrance, P. (2009). *Values Congruence and Organisational Commitment: P—O Fit in Higher Education Institutions*. Published online: 9 June 2010. Springer Science+Business Media B.V. 2010.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw-Hill Book.
- Magee, B. (1973). *Popper*. London: Fontana.
- Memişoğlu, D. (2006). *Yeni Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler Reformu*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Manuel, F. E & Manuel, F. P. (1997). *Utopian Thought in the Western World*. Cambridge: Mass Belknap.
- Matheson, D. & Matheson, J. (1999). *Akıllı Örgüt*. Meral Tüzel (Çev.). İstanbul: Boyner.

- Mathev, J. & Ogbonna, E. (2009). Organisational Culture and Commitment: A Study of an Indian Software Organisation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 3, 654–675.
- Mthieu, J.E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*. 108, 2:171-194.
- Maxwell, C.J. (1999). *Reddedilemez 21 Liderlik Niteliği, Liderlik Nitelikleri*. İbrahim Şener (Çev.). İstanbul: Beyaz.
- Merton, R. (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1, 61–89.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. Gündüz Bulut (Çev.). İstanbul: Mess.
- Mowday, R., Steers, R., Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Neuman, W. L. (2000). *Social Research Methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- O'reilly C.A. & Chatman J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the affect of compliance, identification and internatization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71, 492 – 499.
- Önal, G. (1998). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu* (2. Baskı). İstanbul: Türkmen.
- Özalp, İ., Koparal, C. & Berberoğlu, G. (2000). *Yönetim ve Organizasyon* (3. Baskı). İnan Özalp (Ed.). Eskişehir: AÖF.
- Öz-Alp, Ş., Timur, N., Koçel, T., Geylan, R., Odabaşı, Y. (1996). *Genel İşletme*. Şan Öz-Alp (Ed.). Eskişehir: AÖF.

- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan.
- Özdem, G. (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşat Yılmaz (Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Özemre, A. Y. (1995). İdealizm ve Pozitif Bilimler. *Felsefe Dünyası*, 15.
- Özkalp, E., Arıcı, H., Aydın, O., Bayraktar, R., Uzunöz, A., Erkal, B. (2000). *Davranış Bilimlerine Giriş* (4. Baskı). Enver Özkalp (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Özkan, C. İ. (2010). *19. Yüzyıl Tarih Felsefelerinde Akıl ve İlerleme Arasında Kurulan İlişki: Hegel-Marx-Comte*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Polatoğlu, A. (2001). *Kamu Yönetimi, Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: ODTÜ Geliştirme Vakfı.
- Poloma, M. M. (1993). *Çağdaş Sosyoloji Kuramları* (4. Baskı). Ankara: Gündoğan.
- Popper, K. (2000). *Tarihsiciliğin Sefaleti* (4. Baskı). Sabri Orman (Çev.). İstanbul: İnsan.
- Popper, K. R. (2010). *Bilimsel Araştırmanın Mantığı* (4. Baskı). İlknur Aka, İbrahim Turan (Çev.). İstanbul: Yapı Kredi.
- Postmes, T., Tanis M. & Boudewijn, D. W. (2001). Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes ve Intergroup Relations*, 4 (3), 227–246.
- Prigogine, I. & Stengers I., (1998). *Kaostan Düzene - İnsanın Tabiatla Yeni Diyaloğu*. Senai Demirci (Çev.). İstanbul: İz.
- Pryor, R. G.L. (2010). A Framework For Chaos Theory Career Counselling. *Australian Journal Of Career Development*, 19, 2, winter.

- Randall, D. M. (1987). Commitment and Organization: The organizational commitment: A study in the Asian context. *Human Relations*, 42, 3: 275-288.
- Reid, S. & Fara, P. (1999). *Arkhimedes'ten Einstein'a Bilim Adamları* (8. Baskı). Ankara: Tübitak.
- Sharif, S., Dullah, J., Khaziyati, O., Sulaiman, S. (2010). Headmaster's Leadership Style and Teachers' Commitment in Malaysian Rural Primary Schools. *The International Journal of Learning*, 16, 12, 230-244. <http://www.Learning-Journal.com>
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi.
- Savaşçı, S. (2008). *Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Algıları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Sıgır, Ü. (2007). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7/2 , 261-278.
- Soykan, Ö. N. (1995). İnsan Bilimlerinde Temellendirme Sorunu. *Felsefe Dünyası Dergisi*. 18.
- Styhre, A. (2001). The nomadic organization: The postmodern organization of becoming. *Tamara : Journal of Critical Postmodern Organization Science*, 1/4, 1-12.
- Sunar, İ. (1979). *Düşün ve Toplum*. Ankara: Kültür Bakanlığı.
- Sürüş, A. (1993). *Kim Savaşım Verebilir*. Sabah Kara (Çev.). İstanbul: Seçkin.
- Şavran, T. G. , Suğur, S., Yeşildal, H. (2010). *Sosyolojiye Giriş*. Nadir Suğur (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Şimşek, M.Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Nobel.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Şişman, M. (1998). *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Araştırmada Alternatif Paradigma ve Yaklaşımlar*.  
<http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/820-2012021117533-sisman.pdf> adresinden 06 Ocak 2013 tarihinde alınmıştır.
- Taylor, F. W. (2011). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. H. Bahadır Akın (Çev.). Ankara: Adres.
- Tolan, B. (1978). *Toplum Bilimlerine Giriş* (2. Baskı). Ankara: Kalite.
- Topdemir, H. G. (1997). Galileo ve Modern Mekaniğin Doğuşu. *Felsefe Dünyası Dergisi*, 14.
- Tortop, N. (1990). *Yönetim Biliminin Temel İlkeleri*. Ankara: TODAİ.
- Tortop, N., İsbir, E. G. Aykaç, B. (1993). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı.
- Tozlu, N. (2003). *Eğitim Felsefesi Üzerine Makaleler* (4. Baskı). Ankara: Elis.
- Töremen, F. (2000). Kaos Teorisi ve Eğitim Yöneticisinin Rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22, 203-219.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12/1, 185-202.
- Tutar, H. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin.
- Tüz, M. V. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*. İstanbul: Alfa Akademi.
- Usta, M.E. (2004). *Yönetim Kuram ve Yaklaşımları Işığında Okul Örgütü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Wallace, J.E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40, 1/4, 228-255.
- Wallerstein, İ. (1997). Differentiation and Reconstruction in the Social Sciences. <http://www2.binghamton.edu/fbc/archive/iwdifn.htm#top> adresinden 7 Ağustos 2011 tarihinde alınmıştır.
- Weber, M. (2011). *Bürokrasi ve Otorite* (3. Baskı). H. Bahadır Akın (Çev.). Ankara: Adres.

- Weiner Y. (1982). Commitment in organization: A Normative View. *Academy Management Review*, 7/3, 418 – 428.
- Yılmaz Koca, S. (2009). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yurdanur Özgenç, Ö. (2008). *Örgüt Mecazları*. Ali Balcı (Ed.). Ankara: Ekinoks.
- Yücesan Özdemir, G. (2010). Despotik Emek Rejimi Olarak Taşeron Çalışma. *Çalışma ve Toplum*. 2010/4. 35-50.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Gazi.



**EKLER****EK-1 Araştırma İzin Yazısı**

T.C.  
ŞANLIURFA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.63.11.00-044- 14330  
Konu : Anket Uygulaması

03 Mayıs 2012

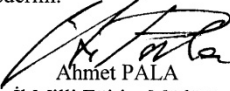
VALİLİK MAKAMINA  
ŞANLIURFA

İlgi: Fırat Üniversitesi Rektörlüğünün 11.04.2012 Tarih 4313 sayılı yazısı

İlgili yazı gereği; Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Zülfü DEMİRTAŞ' ın danışmanlığında Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı doktora öğrencisi Mehmet Emin USTA' nın "**Okul Yöneticilerinin Pozitivist ve Kaos Yönetim Anlayışlarını Benimsemelerinin, Kendilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkileri**" konulu anket çalışması yapılması planlanmıştır.

Söz konusu Anket uygulama çalışmasının İlimiz Okul Öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yönetici ve öğretmenlerine yönelik uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olur'larınıza arz ederim.

  
Ahmet PALA  
İl Millî Eğitim Müdürü

  
OLUR  
...../05/2012  
Erdoğan KANYILMAZ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

**EKLER**

- 1- Yazı (2 Adet)
- 2- Dilekçe (1 Adet)
- 3- Anket Formu (13 Adet)

## **EK-2 Okul Yöneticilerinin Yönetim Anlayışları Ve Örgütsel Bağlılık Algıları Ölçeği**

### **OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM ANLAYIŞLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARI ÖLÇEĞİ**

**Değerli Yönetici ve Öğretmenler,**

Bu anket, devlet okullarında “**Okul Yöneticilerinin Yönetim Anlayışları (Pozitivist ve Kaos Yönetim Anlayışları) ve Örgütsel Bağlılık Algılarına Etkileri**” konusunda yapılan araştırmaya veri toplamak amacıyla uygulanmaktadır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümde örgütsel bağlılığa ilişkin sorular, üçüncü bölümde ise okul yöneticilerinin yönetim anlayışlarına ilişkin sorular yer almaktadır. Söz konusu araştırma ile okulunuz yöneticilerinin yönetim anlayışlarının örgütsel bağlılık algılarına ilişkin etkisi incelenecektir. Anketi cevaplayarak katkıda bulunmuş olacağınız bu araştırmanın, eğitim sistemimizdeki sorunlara ışık tutacağı ve gelecekte eğitim sistemimizde yapılacak değişikliklerde dikkate alınacağı ümit edilmektedir.

Bu amaçla sizden, ankette yer alan ifadelerin, sizin için ne ölçüde uygun olduğunu belirtmeniz istenmektedir. Eğer bir ifadeye **hiç katılmıyorsanız**, ifadenin önündeki **(1)**; **az katılıyorsanız (2)**; **orta düzeyde katılıyorsanız (3)**; **çok katılıyorsanız (4)**; **tamamen katılıyorsanız (5)** rakamını daire içine almanız gerekmektedir. Araştırmanın amaçlarına ulaşması için, anketi samimiyetle doldurmanız önem taşımaktadır. İşbirliği ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Mehmet Emin USTA

#### **Adres:**

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Doktora Öğrencisi

Tel: 0 505 346 38 24

## BÖLÜM I

### *Kişisel Bilgiler*

**Açıklama:** Aşağıda kişisel bilgilere yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun cevapları yazarak, aşağıdaki bölümü doldurunuz.

**Okulunuzun adı:**.....

**Toplam hizmet süreniz.**

1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16 yıl ve üzeri

**Bu okuldaki hizmet süreniz?**

1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16 yıl ve üzeri

**Yöneticilikteki hizmet süreniz (sadece yöneticiler işaretleyecektir)**

1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16 yıl ve üzeri

**Okuldaki göreviniz:**

Yönetici (müdür/m. yardımcısı)  Öğretmen

**Görev yaptığınız okul türü:**

Anaokulu  İlköğretim  Ortaöğretim

**Cinsiyetiniz:**

Kadın  Erkek

**Mezun olduğunuz yükseköğretim kurumu:**

Eğitim Fakültesi  Fen Edebiyat Fakültesi  Diğer

**Öğrenim Durumunuz:**

Ön Lisans  Lisans  Lisansüstü

## BÖLÜM II

### Örgütsel Bağlılık Ölçeği

**Açıklama:** Aşağıda okulunuza ilişkin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, düşüncenize en uygun olan seçeneği, önündeki ilgili rakamı, daire içine alarak belirtiniz.

#### KATILMA DÜZEYİ

İFADELER	KATILMA DÜZEYİ				
	Hiç katılmıyorum	Az katılmıyorum	Orta düzeyde	Çok katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
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 sağlamada 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 yapmış 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 II****YÖNETİM ANLAYIŞLARI ÖLÇEĞİ**

**Açıklama:** Aşağıda okul yöneticilerinin yönetim anlayışlarına (Pozitivist ve Kaotik Yönetim anlayışı) ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen, düşüncenize en uygun olan seçeneği, önündeki ilgili rakamı, daire içine alarak belirtiniz.

**KATILMA DÜZEYİ**

<b>İ F A D E L E R</b>	<b>Hiç katılmıyorum</b>	<b>Az katılıyorum</b>	<b>Orta düzeyde katılıyorum</b>	<b>Çok katılıyorum</b>	<b>Tam katılıyorum</b>
1. Bu okulda mevzuata bağlılık esastır.	1	2	3	4	5
2. Bu okuldaki her şey tarafımızdan kontrol edilebilmekte, denetlenebilmektedir.	1	2	3	4	5
3. Bu okulda nesnel-bilimsel iş süreçleri takip edilir.	1	2	3	4	5
4. Bu okulda herkesin yaptığı iş, bilimsel olarak gözlenebilir ve ölçülebilir niteliktedir.	1	2	3	4	5
5. Bu okulda herkes, uzmanı olduğu işe odaklanmak zorundadır.	1	2	3	4	5
6. Bu okulda yapılan işlerde mevzuata bağlılık esastır.	1	2	3	4	5
7. Bu okulda yapılan işlerin doğruluğu verimlilik düzeyine göre değerlendirilir.	1	2	3	4	5
8. Bu okulda yaşanan çatışmalar tehdit değil, değişime fırsat olarak algılanmaktadır.	1	2	3	4	5
9. Bu okulda yöneticiler, beklenmedik gelişmelere/olaylara hazırlıklıdırlar.	1	2	3	4	5

10. Bu okulda zıtlar ve farklılıklar saygı görür.	1	2	3	4	5
11. Bu okulda çalışanların özgün öneriler getirmesi teşvik edilmektedir.	1	2	3	4	5
12. Bu okulda farklılıklara saygı duyulur.	1	2	3	4	5
13. Bu okulda çalışanlar evrensel değerleri önemserler.	1	2	3	4	5
14. Bu okulda yapılan planlar, yeni durumlara adapte olmak amacıyla esnek hazırlanır.	1	2	3	4	5
15. Bu okulda çalışanlar krizler ve çatışmalara hazırlıklıdır.	1	2	3	4	5
16. Bu okulda krizler, çalışanların katılım ve işbirliğiyle çözülmeye çalışılır.	1	2	3	4	5
17. Bu okulda, gerektiğinde, kurallar ve gelenekler sorgulanabilir.	1	2	3	4	5
18. Bu okulda yöneticiler, okul ortamına yenilik getirirler.	1	2	3	4	5
19. Bu okulda yöneticiler, yenilik ve farklılıktan korkmazlar.	1	2	3	4	5
20. Bu okulda yöneticiler kendi uygulamalarını eleştirirler.	1	2	3	4	5
21. Bu okulda yöneticiler iletişime açıktırlar.	1	2	3	4	5
22. Bu okulda yöneticiler, okulun sadece bugününü yönettiklerinin değil, yarınını da yönettiklerinin farkındadırlar.	1	2	3	4	5
23. Bu okulda yöneticiler, kesin ve şaşmaz planlar değil, esnek planlar yaparlar.	1	2	3	4	5

**EK-3 Sonuçlar****ÖRNEKLEM GRUBUNUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN  
BULGULAR****FREKANS DAĞILIMI TABLOLARI****Frequency Table**

		<b>KB1</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	363	34,7	34,7	34,7
	2	684	65,3	65,3	100,0
	Total	1047	100,0	100,0	

		<b>KB2</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	494	47,2	47,2	47,2
	2	553	52,8	52,8	100,0
	Total	1047	100,0	100,0	

		<b>KB3</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	43	4,1	4,1	4,1
	2	932	89,0	89,0	93,1
	3	72	6,9	6,9	100,0
	Total	1047	100,0	100,0	

		<b>KB4</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	824	78,7	78,7	78,7
	2	125	11,9	11,9	90,6
	3	98	9,4	9,4	100,0
	Total	1047	100,0	100,0	

		<b>KB5</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	76	7,3	7,3	7,3
	2	719	68,7	68,7	75,9
	3	252	24,1	24,1	100,0
	Total	1047	100,0	100,0	



---

		<b>KB6</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	599	57,2	57,2	57,2
	2	184	17,6	17,6	74,8
	3	104	9,9	9,9	84,7
	4	160	15,3	15,3	100,0
	Total	1047	100,0	100,0	

		<b>KB7</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	932	89,0	89,0	89,0
	2	80	7,6	7,6	96,7
	3	19	1,8	1,8	98,5
	4	16	1,5	1,5	100,0
	Total	1047	100,0	100,0	

		<b>KB8</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	216	20,6	59,5	59,5
	2	57	5,4	15,7	75,2
	3	37	3,5	10,2	85,4
	4	53	5,1	14,6	100,0
	Total	363	34,7	100,0	
Missing	System	684	65,3		
Total		1047	100,0		

---

## ÖRNEKLEM GRUBUNUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

### FAKTÖR ANALİZİ SONRASI FREKANS DAĞILIMI

Statistics									
		görev	cinsiyet	öğrenim durumu	mezun olduğu fakülte	görev yaptığı okul türü	mesleki kıdem	çalıştığı okuldaki kıdem	yöneticilikteki kıdem
N	Valid	1047	1047	1047	1047	1047	1047	1047	363
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	684

### FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMLARI

#### Görev Değişkenine Göre

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yönetici	363	34,7	34,7	34,7
	Öğretmen	684	65,3	65,3	100,0
	Total	1047	100,0	100,0	

#### Cinsiyet Değişkenine Göre

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadın	494	47,2	47,2	47,2
	Erkek	553	52,8	52,8	100,0
	Total	1047	100,0	100,0	

#### Öğrenim Durumu Değişkenine Göre

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ön Lisans	43	4,1	4,1	4,1
	Lisans	932	89,0	89,0	93,1
	Lisansüstü	72	6,9	6,9	100,0
	Total	1047	100,0	100,0	

#### Mezun Olduğu Fakülte Değişkenine Göre

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eğitim Fakültesi	824	78,7	78,7	78,7
	Fen Edebiyat Fakültesi	125	11,9	11,9	90,6
	Diğer	98	9,4	9,4	100,0
	Total	1047	100,0	100,0	

**Görev Yaptığı Okul Türü Değişkenine Göre**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Anaokulu	76	7,3	7,3	7,3
	İlköğretim	719	68,7	68,7	75,9
	Ortaöğretim	252	24,1	24,1	100,0
	Total	1047	100,0	100,0	

**Mesleki Kıdem Değişkenine Göre**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 yıl	599	57,2	57,2	57,2
	6-10 yıl	184	17,6	17,6	74,8
	11-15 yıl	104	9,9	9,9	84,7
	16 yıl ve üzeri	160	15,3	15,3	100,0
	Total	1047	100,0	100,0	

**Çalıştığı Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 yıl	932	89,0	89,0	89,0
	6-10 yıl	80	7,6	7,6	96,7
	11-15 yıl	19	1,8	1,8	98,5
	16 yıl ve üzeri	16	1,5	1,5	100,0
	Total	1047	100,0	100,0	

**Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 yıl	216	20,6	59,5	59,5
	6-10 yıl	57	5,4	15,7	75,2
	11-15 yıl	37	3,5	10,2	85,4
	16 yıl ve üzeri	53	5,1	14,6	100,0
	Total	363	34,7	100,0	
Missing	System	684	65,3		
Total		1047	100,0		

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YÖNETİM ANLAYIŞ ALGI  
DÜZEYLERİNİN GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE T TESTİ VE MANN  
WHITNEY U SONUÇLARI**

Group Statistics					
	görev	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
pozitivist yönetim anlayışı	Yönetici	363	3,5970	,77287	,04057
	Öğretmen	684	3,1878	,87661	,03352
kaotik yönetim anlayışı	Yönetici	363	3,8378	,77936	,04091
	Öğretmen	684	3,0925	1,01397	,03877
uyum	Yönetici	363	1,9273	,69957	,03672
	Öğretmen	684	2,0733	,74694	,02856
özdeşleşme	Yönetici	363	3,1563	,92880	,04875
	Öğretmen	684	2,4872	,79707	,03048
içselleştirme	Yönetici	363	3,9970	,71130	,03733
	Öğretmen	684	3,4992	,79308	,03032

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
pozitivist yönetim anlayışı	Equal variances assumed	6,458	,011	7,484	1045	,000	,40925	,05468	,30194	,51655	
	Equal variances not assumed			7,777	821,966	,000	,40925	,05262	,30596	,51254	
kaotik yönetim anlayışı	Equal variances assumed	35,304	,000	12,219	1045	,000	,74534	,06100	,62565	,86503	
	Equal variances not assumed			13,225	913,700	,000	,74534	,05636	,63473	,85595	
uyum	Equal variances assumed	2,534	,112	-3,075	1045	,002	-,14594	,04746	-,23907	-,05281	
	Equal variances not assumed			-3,137	781,013	,002	-,14594	,04652	-,23725	-,05463	
özdeşleşme	Equal variances assumed	12,328	,000	12,194	1045	,000	,66913	,05487	,56145	,77680	

	Equal variances not assumed			11,639	647,816	,000	,66913	,05749	,55624	,78202
İçselleştirme	Equal variances assumed	5,965	,015	10,011	1045	,000	,49779	,04973	,40022	,59536
	Equal variances not assumed			10,350	810,294	,000	,49779	,04810	,40338	,59220

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
pozitivist yönetim anlayışı	1047	3,3296	,86398	1,00	5,00
kaotik yönetim anlayışı	1047	3,3509	1,00374	1,00	5,00
uyum	1047	2,0227	,73383	1,00	5,00
özdeşleşme	1047	2,7192	,90272	1,00	5,00
İçselleştirme	1047	3,6718	,80124	1,18	5,00
görev	1047	1,65	,476	1	2

### Mann-Whitney Test

#### Ranks

	görev	N	Mean Rank	Sum of Ranks
pozitivist yönetim anlayışı	Yönetici	363	616,83	223908,00
	Öğretmen	684	474,74	324720,00
	Total	1047		
kaotik yönetim anlayışı	Yönetici	363	671,47	243744,50
	Öğretmen	684	445,74	304883,50
	Total	1047		
uyum	Yönetici	363	484,01	175695,00
	Öğretmen	684	545,22	372933,00
	Total	1047		
özdeşleşme	Yönetici	363	668,52	242671,50
	Öğretmen	684	447,30	305956,50
	Total	1047		
İçselleştirme	Yönetici	363	648,17	235287,50
	Öğretmen	684	458,10	313340,50
	Total	1047		

Test Statistics <sup>a</sup>					
	pozitivist yönetim anlayışı	kaotik yönetim anlayışı	uyum	özdeşleşme	içselleştirme
Mann-Whitney U	90450,000	70613,500	109629,000	71686,500	79070,500
Wilcoxon W	324720,000	304883,500	175695,000	305956,500	313340,500
Z	-7,246	-11,499	-3,123	-11,276	-9,686
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,000

a. Grouping Variable: görev

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YÖNETİM ANLAYIŞ ALGI DÜZEYLERİNİN CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE T TESTİ VE MANN WHITNEY U SONUÇLARI

### Cinsiyete Göre

Group Statistics					
	cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
pozitivist yönetim anlayışı	Kadın	494	3,2264	,87473	,03936
	Erkek	553	3,4219	,84443	,03591
kaotik yönetim anlayışı	Kadın	494	3,1451	1,02422	,04608
	Erkek	553	3,5347	,94894	,04035
uyum	Kadın	494	2,0301	,71616	,03222
	Erkek	553	2,0160	,74985	,03189
özdeşleşme	Kadın	494	2,4413	,80870	,03639
	Erkek	553	2,9675	,91061	,03872
içselleştirme	Kadın	494	3,5596	,78548	,03534
	Erkek	553	3,7720	,80259	,03413

### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
pozitivist yönetim anlayışı	Equal variances assumed	,722	,396	-3,675	1045	,000	-,19542	,05317	-,29976	-,09109
	Equal variances not assumed			-3,668	1022,568	,000	-,19542	,05328	-,29997	-,09088

kaotik yönetim anlayışı	Equal variances assumed	6,397	,012	- 6,388	1045	,000	-,38958	,06099	- ,50926	- ,26990
	Equal variances not assumed			- 6,360	1009,053	,000	-,38958	,06125	- ,50978	- ,26938
uyum	Equal variances assumed	,843	,359	,309	1045	,757	,01406	,04545	- ,07512	,10325
	Equal variances not assumed			,310	1040,329	,756	,01406	,04533	- ,07489	,10301
özdeşleşme	Equal variances assumed	7,990	,005	- 9,836	1045	,000	-,52615	,05349	- ,63112	- ,42119
	Equal variances not assumed			- 9,902	1044,966	,000	-,52615	,05314	- ,63042	- ,42189
içselleştirme	Equal variances assumed	,135	,713	- 4,317	1045	,000	-,21236	,04919	- ,30889	- ,11584
	Equal variances not assumed			- 4,322	1036,332	,000	-,21236	,04913	- ,30877	- ,11596

---

**Descriptive Statistics**


---

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
pozitivist yönetim anlayışı	1047	3,3296	,86398	1,00	5,00
kaotik yönetim anlayışı	1047	3,3509	1,00374	1,00	5,00
uyum	1047	2,0227	,73383	1,00	5,00
özdeşleşme	1047	2,7192	,90272	1,00	5,00
içselleştirme	1047	3,6718	,80124	1,18	5,00
cinsiyet	1047	1,53	,499	1	2

---

---

**Mann-Whitney Test**


---

		Ranks		
	cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
pozitivist yönetim anlayışı	Kadın	494	486,75	240454,50
	Erkek	553	557,28	308173,50
	Total	1047		
kaotik yönetim anlayışı	Kadın	494	461,17	227820,00
	Erkek	553	580,12	320808,00
	Total	1047		
uyum	Kadın	494	530,18	261907,00
	Erkek	553	518,48	286721,00
	Total	1047		
özdeşleşme	Kadın	494	431,07	212948,00
	Erkek	553	607,02	335680,00
	Total	1047		
içselleştirme	Kadın	494	478,99	236622,00
	Erkek	553	564,21	312006,00
	Total	1047		

---



---

**Test Statistics<sup>a</sup>**


---

	pozitivist yönetim anlayışı	kaotik yönetim anlayışı	uyum	özdeşleşme	içselleştirme
Mann-Whitney U	118189,500	105555,000	133540,000	90683,000	114357,000
Wilcoxon W	240454,500	227820,000	286721,000	212948,000	236622,000
Z	-3,772	-6,356	-,626	-9,407	-4,555
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,532	,000	,000

---

a. Grouping Variable: cinsiyet

---



**ÖĞRENİM DÜZEYİ DEĞİŞKENİNE GÖRE ARAŞTIRMAYA KATILAN  
KATILIMCILARIN MANN-WHİTNEY TEST SONUÇLARI**

**Öğrenim Düzeyi Durumuna Göre**

**Descriptives**

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
pozitivist yönetim anlayışı	Ön Lisans	43	3,7110	,77778	,11861	3,4716	3,9503	1,86	5,00
	Lisans	932	3,3197	,85971	,02816	3,2645	3,3750	1,00	5,00
	Lisansüstü	72	3,2302	,92101	,10854	3,0137	3,4466	1,29	5,00
	Total	1047	3,3296	,86398	,02670	3,2773	3,3820	1,00	5,00
kaotik yönetim anlayışı	Ön Lisans	43	3,9026	,63435	,09674	3,7074	4,0978	2,44	4,94
	Lisans	932	3,3444	1,00526	,03293	3,2798	3,4090	1,00	5,00
	Lisansüstü	72	3,1050	1,05242	,12403	2,8577	3,3523	1,00	5,00
	Total	1047	3,3509	1,00374	,03102	3,2900	3,4118	1,00	5,00
uyum	Ön Lisans	43	1,8023	,60947	,09294	1,6148	1,9899	1,00	3,88
	Lisans	932	2,0259	,73028	,02392	1,9789	2,0728	1,00	4,75
	Lisansüstü	72	2,1128	,82627	,09738	1,9187	2,3070	1,00	5,00
	Total	1047	2,0227	,73383	,02268	1,9782	2,0672	1,00	5,00
özdeşleşme	Ön Lisans	43	3,4360	,87388	,13327	3,1671	3,7050	1,75	5,00
	Lisans	932	2,6981	,89160	,02921	2,6408	2,7554	1,00	5,00
	Lisansüstü	72	2,5642	,88786	,10463	2,3556	2,7729	1,00	5,00
	Total	1047	2,7192	,90272	,02790	2,6645	2,7739	1,00	5,00
içselleştirme	Ön Lisans	43	4,1205	,62378	,09513	3,9285	4,3125	2,82	5,00
	Lisans	932	3,6671	,80289	,02630	3,6155	3,7187	1,18	5,00
	Lisansüstü	72	3,4646	,78047	,09198	3,2812	3,6480	2,00	5,00
	Total	1047	3,6718	,80124	,02476	3,6232	3,7204	1,18	5,00

**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
pozitivist yönetim anlayışı	,585	2	1044	,557
kaotik yönetim anlayışı	7,516	2	1044	,001
uyum	2,646	2	1044	,071
özdeşleşme	,370	2	1044	,691
içselleştirme	1,629	2	1044	,197

**ÖĞRENİM DÜZEYİ DEĞİŞKENİNE GÖRE ARAŞTIRMAYA KATILAN  
KATILIMCILARIN ANOVA SONUÇLARI**

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
pozitivist yönetim anlayışı	Between Groups	7,056	2	3,528	4,761	,009
	Within Groups	773,739	1044	,741		
	Total	780,795	1046			
kaotik yönetim anlayışı	Between Groups	17,480	2	8,740	8,805	,000
	Within Groups	1036,356	1044	,993		
	Total	1053,836	1046			
uyum	Between Groups	2,683	2	1,341	2,498	,083
	Within Groups	560,591	1044	,537		
	Total	563,274	1046			
özdeşleşme	Between Groups	24,240	2	12,120	15,279	,000
	Within Groups	828,141	1044	,793		
	Total	852,382	1046			
içselleştirme	Between Groups	11,768	2	5,884	9,311	,000
	Within Groups	659,745	1044	,632		
	Total	671,512	1046			

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) öğrenim durumu	(J) öğrenim durumu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
pozitivist yönetim anlayışı	Ön Lisans	Lisans	,39122*	,13428	,010	,0761	,7064
		Lisansüstü	,48080*	,16592	,011	,0914	,8702
	Lisans	Ön Lisans	-,39122*	,13428	,010	-,7064	-,0761
		Lisansüstü	,08958	,10530	,671	-,1576	,3367
	Lisansüstü	Ön Lisans	-,48080*	,16592	,011	-,8702	-,0914
		Lisans	-,08958	,10530	,671	-,3367	,1576
kaotik yönetim anlayışı	Ön Lisans	Lisans	,55820*	,15540	,001	,1935	,9229
		Lisansüstü	,79758*	,19202	,000	,3469	1,2483
	Lisans	Ön Lisans	-,55820*	,15540	,001	-,9229	-,1935
		Lisansüstü	,23939	,12187	,122	-,0466	,5254
	Lisansüstü	Ön Lisans	-,79758*	,19202	,000	-1,2483	-,3469
		Lisans	-,23939	,12187	,122	-,5254	,0466
uyum	Ön Lisans	Lisans	-,22356	,11430	,124	-,4918	,0447
		Lisansüstü	-,31052	,14123	,072	-,6420	,0209
	Lisans	Ön Lisans	,22356	,11430	,124	-,0447	,4918
		Lisansüstü	-,08696	,08963	,596	-,2973	,1234
	Lisansüstü	Ön Lisans	,31052	,14123	,072	-,0209	,6420
		Lisans	,08696	,08963	,596	-,1234	,2973
özdeşleşme	Ön Lisans	Lisans	,73795*	,13892	,000	,4119	1,0640
		Lisansüstü	,87181*	,17165	,000	,4689	1,2747
	Lisans	Ön Lisans	-,73795*	,13892	,000	-1,0640	-,4119
		Lisansüstü	,13386	,10894	,436	-,1218	,3896
	Lisansüstü	Ön Lisans	-,87181*	,17165	,000	-1,2747	-,4689
		Lisans	-,13386	,10894	,436	-,3896	,1218
içselleştirme	Ön Lisans	Lisans	,45342*	,12399	,001	,1624	,7444
		Lisansüstü	,65586*	,15321	,000	,2963	1,0155
	Lisans	Ön Lisans	-,45342*	,12399	,001	-,7444	-,1624
		Lisansüstü	,20244	,09724	,094	-,0258	,4307
	Lisansüstü	Ön Lisans	-,65586*	,15321	,000	-1,0155	-,2963
		Lisans	-,20244	,09724	,094	-,4307	,0258

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

---

**Homogeneous Subsets**


---

**Pozitivist Yönetim Anlayışı**


---

Tukey HSD <sup>a,b</sup>			
öğrenim durumu	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Lisansüstü	72	3,2302	
Lisans	932	3,3197	
Ön Lisans	43		3,7110
Sig.		,791	1,000

---



---

**Kaotik Yönetim Anlayışı**


---

Tukey HSD <sup>a,b</sup>			
öğrenim durumu	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Lisansüstü	72	3,1050	
Lisans	932	3,3444	
Ön Lisans	43		3,9026
Sig.		,289	1,000

---



---

**Uyum Boyutu**


---

Tukey HSD <sup>a,b</sup>			
öğrenim durumu	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Ön Lisans	43	1,8023	
Lisans	932	2,0259	2,0259
Lisansüstü	72		2,1128
Sig.		,136	,738

---



---

**Özdeşleşme Boyutu**


---

Tukey HSD <sup>a,b</sup>			
öğrenim durumu	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Lisansüstü	72	2,5642	
Lisans	932	2,6981	
Ön Lisans	43		3,4360
Sig.		,614	1,000

---

### İçselleştirme Boyutu

Tukey HSD <sup>a,b</sup>			
öğrenim durumu	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Lisansüstü	72	3,4646	
Lisans	932	3,6671	
Ön Lisans	43		4,1205
Sig.		,248	1,000

## GÖREV YAPILAN OKUL TİPİ DEĞİŞKENİNE GÖRE ARAŞTIRMAYA KATILAN KATILIMCILARIN MANN-WHİTNEY U TEST SONUÇLARI

### Görev yapılan Okul Tipine Göre

#### Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
pozitivist yönetim anlayışı	Anaokulu	76	3,3553	,97660	,11202	3,1321	3,5784	1,00	5,00
	İlköğretim	719	3,3296	,87091	,03248	3,2659	3,3934	1,00	5,00
	Ortaöğretim	252	3,3220	,80982	,05101	3,2215	3,4225	1,00	5,00
	Total	1047	3,3296	,86398	,02670	3,2773	3,3820	1,00	5,00
kaotik yönetim anlayışı	Anaokulu	76	3,3224	1,04876	,12030	3,0827	3,5620	1,00	5,00
	İlköğretim	719	3,3763	1,01440	,03783	3,3020	3,4506	1,00	5,00
	Ortaöğretim	252	3,2870	,95926	,06043	3,1679	3,4060	1,00	5,00
	Total	1047	3,3509	1,00374	,03102	3,2900	3,4118	1,00	5,00
uyum	Anaokulu	76	1,8586	,63224	,07252	1,7141	2,0030	1,00	3,75
	İlköğretim	719	2,0275	,74021	,02760	1,9733	2,0817	1,00	4,75
	Ortaöğretim	252	2,0585	,74017	,04663	1,9667	2,1504	1,00	5,00
	Total	1047	2,0227	,73383	,02268	1,9782	2,0672	1,00	5,00
özdeşleşme	Anaokulu	76	2,7451	,93194	,10690	2,5321	2,9580	1,00	5,00
	İlköğretim	719	2,6389	,88429	,03298	2,5742	2,7037	1,00	5,00
	Ortaöğretim	252	2,9405	,91199	,05745	2,8273	3,0536	1,00	5,00
	Total	1047	2,7192	,90272	,02790	2,6645	2,7739	1,00	5,00
içselleştirme	Anaokulu	76	3,8600	,89547	,10272	3,6554	4,0647	1,55	5,00
	İlköğretim	719	3,6465	,79543	,02966	3,5882	3,7047	1,18	5,00
	Ortaöğretim	252	3,6872	,78296	,04932	3,5901	3,7844	1,55	5,00
	Total	1047	3,6718	,80124	,02476	3,6232	3,7204	1,18	5,00

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
pozitivist yönetim anlayışı	1,589	2	1044	,205
kaotik yönetim anlayışı	,894	2	1044	,409
uyum	1,670	2	1044	,189
özdeşleşme	,116	2	1044	,890
içselleştirme	1,596	2	1044	,203

### GÖREV YAPILAN OKUL TİPİ DEĞİŞKENİNE GÖRE ARAŞTIRMAYA KATILAN KATILIMCILARIN ANOVA SONUÇLARI

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
pozitivist yönetim anlayışı	Between Groups	,065	2	,032	,043	,958
	Within Groups	780,731	1044	,748		
	Total	780,795	1046			
kaotik yönetim anlayışı	Between Groups	1,556	2	,778	,772	,462
	Within Groups	1052,280	1044	1,008		
	Total	1053,836	1046			
uyum	Between Groups	2,388	2	1,194	2,222	,109
	Within Groups	560,886	1044	,537		
	Total	563,274	1046			
özdeşleşme	Between Groups	17,025	2	8,512	10,638	,000
	Within Groups	835,357	1044	,800		
	Total	852,382	1046			
içselleştirme	Between Groups	3,214	2	1,607	2,511	,082
	Within Groups	668,298	1044	,640		
	Total	671,512	1046			

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) görev yaptığı okul türü	(J) görev yaptığı okul türü	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
pozitivist yönetim anlayışı	Anaokulu	İlköğretim	,02564	,10431	,967	-,2192	,2705
		Ortaöğretim	,03327	,11317	,953	-,2323	,2989
	İlköğretim	Anaokulu	-,02564	,10431	,967	-,2705	,2192
		Ortaöğretim	,00763	,06331	,992	-,1410	,1562
	Ortaöğretim	Anaokulu	-,03327	,11317	,953	-,2989	,2323
		İlköğretim	-,00763	,06331	,992	-,1562	,1410
kaotik yönetim anlayışı	Anaokulu	İlköğretim	-,05394	,12110	,896	-,3382	,2303
		Ortaöğretim	,03541	,13138	,961	-,2730	,3438
	İlköğretim	Anaokulu	,05394	,12110	,896	-,2303	,3382
		Ortaöğretim	,08935	,07350	,444	-,0831	,2618
	Ortaöğretim	Anaokulu	-,03541	,13138	,961	-,3438	,2730
		İlköğretim	-,08935	,07350	,444	-,2618	,0831
uyum	Anaokulu	İlköğretim	-,16892	,08841	,136	-,3764	,0386
		Ortaöğretim	-,19998	,09592	,093	-,4251	,0252
	İlköğretim	Anaokulu	,16892	,08841	,136	-,0386	,3764
		Ortaöğretim	-,03106	,05366	,831	-,1570	,0949
	Ortaöğretim	Anaokulu	,19998	,09592	,093	-,0252	,4251
		İlköğretim	,03106	,05366	,831	-,0949	,1570
özdeşleşme	Anaokulu	İlköğretim	,10616	,10789	,587	-,1471	,3594
		Ortaöğretim	-,19541	,11706	,218	-,4702	,0793
	İlköğretim	Anaokulu	-,10616	,10789	,587	-,3594	,1471
		Ortaöğretim	-,30157*	,06548	,000	-,4553	-,1479
	Ortaöğretim	Anaokulu	,19541	,11706	,218	-,0793	,4702
		İlköğretim	,30157*	,06548	,000	,1479	,4553
içselleştirme	Anaokulu	İlköğretim	,21357	,09650	,069	-,0129	,4401
		Ortaöğretim	,17282	,10470	,225	-,0729	,4186
	İlköğretim	Anaokulu	-,21357	,09650	,069	-,4401	,0129
		Ortaöğretim	-,04075	,05857	,766	-,1782	,0967
	Ortaöğretim	Anaokulu	-,17282	,10470	,225	-,4186	,0729
		İlköğretim	,04075	,05857	,766	-,0967	,1782

\* The mean difference is significant at the 0.05 level.

---

### Homogeneous Subsets

#### Pozitivist Yönetim Anlayışı

---

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

görev yaptığı okul türü	N	Subset for alpha = 0.05
		1
Ortaöğretim	252	3,3220
İlköğretim	719	3,3296
Anaokulu	76	3,3553
Sig.		,936

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

---

### Kaotik Yönetim Anlayışı

---

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

görev yaptığı okul türü	N	Subset for alpha = 0.05
		1
Ortaöğretim	252	3,2870
Anaokulu	76	3,3224
İlköğretim	719	3,3763
Sig.		,702

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

---

### Uyum Boyutu

---

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

görev yaptığı okul türü	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Anaokulu	76	1,8586	
İlköğretim	719	2,0275	2,0275
Ortaöğretim	252		2,0585
Sig.		,096	,923

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.



---

**Özdeşleşme Boyutu**


---

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

görev yaptığı okul türü	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
İlköğretim	719	2,6389	
Anaokulu	76	2,7451	2,7451
Ortaöğretim	252		2,9405
Sig.		,534	,121

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

---

**İçselleştirme Boyutu**


---

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

görev yaptığı okul türü	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
İlköğretim	719	3,6465	
Ortaöğretim	252	3,6872	3,6872
Anaokulu	76		3,8600
Sig.		,891	,127

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

**GÖREV YAPILAN OKUL TİPİ DEĞİŞKENİNE GÖRE ARAŞTIRMAYA  
KATILAN KATILIMCILARIN KRUSKAL-WALLİS TEST SONUÇLARI**

---

**Kruskal-Wallis Test**


---

## Ranks

	görev yaptığı okul türü	N	Mean Rank
pozitivist yönetim anlayışı	Anaokulu	76	522,16
	İlköğretim	719	527,18
	Ortaöğretim	252	515,48
	Total	1047	
kaotik yönetim anlayışı	Anaokulu	76	513,32
	İlköğretim	719	535,39
	Ortaöğretim	252	494,73
	Total	1047	
uyum	Anaokulu	76	464,16
	İlköğretim	719	525,40
	Ortaöğretim	252	538,06
	Total	1047	
özdeşleşme	Anaokulu	76	521,61
	İlköğretim	719	499,09
	Ortaöğretim	252	595,80

---

	Total	1047	
içselleştirme	Anaokulu	76	601,91
	İlköğretim	719	515,87
	Ortaöğretim	252	523,69
	Total	1047	

Test Statistics <sup>a,b</sup>					
	pozitivist yönetim anlayışı	kaotik yönetim anlayışı	uyum	özdeşleşme	içselleştirme
Chi-Square	,283	3,477	3,549	19,129	5,571
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,868	,176	,170	,000	,062

## GÖREV YAPILAN OKUL TİPİ DEĞİŞKENİNE GÖRE ARAŞTIRMAYA KATILAN KATILIMCILARIN MANN-WHİTNEY TEST SONUÇLARI

Mann-Whitney Test				
Ranks				
	görev yaptığı okul türü	N	Mean Rank	Sum of Ranks
pozitivist yönetim anlayışı	Anaokulu	76	394,98	30018,50
	İlköğretim	719	398,32	286391,50
	Total	795		
kaotik yönetim anlayışı	Anaokulu	76	383,64	29156,50
	İlköğretim	719	399,52	287253,50
	Total	795		
uyum	Anaokulu	76	356,03	27058,50
	İlköğretim	719	402,44	289351,50
	Total	795		
özdeşleşme	Anaokulu	76	414,19	31478,50
	İlköğretim	719	396,29	284931,50
	Total	795		
içselleştirme	Anaokulu	76	457,84	34795,50
	İlköğretim	719	391,68	281614,50
	Total	795		

Test Statistics <sup>a</sup>					
	pozitivist yönetim anlayışı	kaotik yönetim anlayışı	uyum	özdeşleşme	içselleştirme
Mann-Whitney U	27092,500	26230,500	24132,500	26091,500	22774,500
Wilcoxon W	30018,500	29156,500	27058,500	284931,500	281614,500
Z	-,121	-,573	-1,678	-,647	-2,390
Asymp. Sig. (2-tailed)	,904	,566	,093	,518	,017

## GÖREV YAPILAN OKUL TİPİ DEĞİŞKENİNE GÖRE ARAŞTIRMAYA KATILAN KATILIMCILARIN MANN-WHİTNEY TEST SONUÇLARI

Mann-Whitney Test				
Ranks				
	görev yaptığı okul türü	N	Mean Rank	Sum of Ranks
pozitivist yönetim anlayışı	Anaokulu	76	165,68	12592,00
	Ortaöğretim	252	164,14	41364,00
	Total	328		
kaotik yönetim anlayışı	Anaokulu	76	168,18	12781,50
	Ortaöğretim	252	163,39	41174,50
	Total	328		
uyum	Anaokulu	76	146,63	11143,50
	Ortaöğretim	252	169,89	42812,50
	Total	328		
özdeşleşme	Anaokulu	76	145,91	11089,50
	Ortaöğretim	252	170,11	42866,50
	Total	328		
içselleştirme	Anaokulu	76	182,57	13875,50
	Ortaöğretim	252	159,05	40080,50
	Total	328		

Test Statistics <sup>a</sup>					
	pozitivist yönetim anlayışı	kaotik yönetim anlayışı	uyum	özdeşleşme	içselleştirme
Mann-Whitney U	9486,000	9296,500	8217,500	8163,500	8202,500
Wilcoxon W	41364,000	41174,500	11143,500	11089,500	40080,500
Z	-,124	-,386	-1,878	-1,951	-1,897
Asymp. Sig. (2-tailed)	,901	,700	,060	,051	,058

**GÖREV YAPILAN OKUL TİPİ DEĞİŞKENİNE GÖRE ARAŞTIRMAYA  
KATILAN KATILIMCILARIN MANN-WHİTNEY TEST SONUÇLARI**

<b>Mann-Whitney Test</b>				
<b>Ranks</b>				
	görev yaptığı okul türü	N	Mean Rank	Sum of Ranks
pozitivist yönetim anlayışı	İlköğretim	719	488,86	351491,50
	Ortaöğretim	252	477,84	120414,50
	Total	971		
kaotik yönetim anlayışı	İlköğretim	719	495,87	356529,50
	Ortaöğretim	252	457,84	115376,50
	Total	971		
uyum	İlköğretim	719	482,96	347248,50
	Ortaöğretim	252	494,67	124657,50
	Total	971		
özdeşleşme	İlköğretim	719	462,80	332752,00
	Ortaöğretim	252	552,20	139154,00
	Total	971		
içselleştirme	İlköğretim	719	484,20	348139,00
	Ortaöğretim	252	491,14	123767,00
	Total	971		

<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>					
	pozitivist yönetim anlayışı	kaotik yönetim anlayışı	uyum	özdeşleşme	içselleştirme
Mann-Whitney U	88536,500	83498,500	88408,500	73912,000	89299,000
Wilcoxon W	120414,500	115376,500	347248,500	332752,000	348139,000
Z	-,538	-1,853	-,571	-4,358	-,338
Asymp. Sig. (2-tailed)	,591	,064	,568	,000	,735

**MEZUN OLUNAN OKUL TİPİ DEĞİŞKENİNE GÖRE ARAŞTIRMAYA  
KATILAN KATILIMCILARIN SONUÇLARI**

**Mezun Olunan Okul Tipine Göre**

**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
pozitivist yönetim anlayışı	824	3,3155	,87416	,03045	3,2558	3,3753	1,00	5,00
Eğitim Fakültesi	125	3,2663	,77365	,06920	3,1293	3,4032	1,14	5,00
Fen Edebiyat Fakültesi	98	3,5292	,86817	,08770	3,3551	3,7032	1,14	5,00
Diğer	1047	3,3296	,86398	,02670	3,2773	3,3820	1,00	5,00
kaotik yönetim anlayışı	824	3,3223	1,02165	,03559	3,2524	3,3921	1,00	5,00
Eğitim Fakültesi	125	3,3265	,91257	,08162	3,1649	3,4881	1,00	5,00
Fen Edebiyat Fakültesi	98	3,6224	,92819	,09376	3,4364	3,8085	1,25	5,00
Diğer	1047	3,3509	1,00374	,03102	3,2900	3,4118	1,00	5,00
uyum	824	2,0259	,73617	,02565	1,9756	2,0763	1,00	5,00
Eğitim Fakültesi	125	2,1040	,71521	,06397	1,9774	2,2306	1,00	4,13
Fen Edebiyat Fakültesi	98	1,8916	,72724	,07346	1,7458	2,0374	1,00	4,13
Diğer	1047	2,0227	,73383	,02268	1,9782	2,0672	1,00	5,00
özdeşleşme	824	2,6550	,88743	,03091	2,5944	2,7157	1,00	5,00
Eğitim Fakültesi	125	2,8630	,92081	,08236	2,7000	3,0260	1,13	5,00
Fen Edebiyat Fakültesi	98	3,0753	,91218	,09214	2,8924	3,2581	1,00	5,00
Diğer	1047	2,7192	,90272	,02790	2,6645	2,7739	1,00	5,00
içselleştirme	824	3,6278	,79897	,02783	3,5731	3,6824	1,18	5,00
Eğitim Fakültesi	125	3,6756	,80706	,07219	3,5328	3,8185	1,55	5,00
Fen Edebiyat Fakültesi	98	4,0371	,72302	,07304	3,8921	4,1821	2,27	5,00
Diğer	1047	3,6718	,80124	,02476	3,6232	3,7204	1,18	5,00

**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
pozitivist yönetim anlayışı	1,833	2	1044	,161
kaotik yönetim anlayışı	2,363	2	1044	,095
uyum	,023	2	1044	,978
özdeşleşme	,045	2	1044	,956
içselleştirme	,759	2	1044	,468

**MEZUN OLUNAN OKUL TİPİ DEĞİŞKENİNE GÖRE ARAŞTIRMAYA  
KATILAN KATILIMCILARIN ANOVA SONUÇLARI**

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
pozitivist yönetim anlayışı	Between Groups	4,567	2	2,283	3,071	,047
	Within Groups	776,229	1044	,744		
	Total	780,795	1046			
kaotik yönetim anlayışı	Between Groups	7,976	2	3,988	3,981	,019
	Within Groups	1045,861	1044	1,002		
	Total	1053,836	1046			
uyum	Between Groups	2,520	2	1,260	2,346	,096
	Within Groups	560,754	1044	,537		
	Total	563,274	1046			
özdeşleşme	Between Groups	18,401	2	9,201	11,518	,000
	Within Groups	833,980	1044	,799		
	Total	852,382	1046			
içselleştirme	Between Groups	14,678	2	7,339	11,665	,000
	Within Groups	656,834	1044	,629		
	Total	671,512	1046			

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) mezun olduğu fakülte	(J) mezun olduğu fakülte	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
pozitivist yönetim anlayışı	Eğitim Fakültesi	Fen Edebiyat Fakültesi	,04925	,08277	,823	-,1450	,2435
		Diğer	-,21362	,09214	,054	-,4299	,0026
	Fen Edebiyat Fakültesi	Eğitim Fakültesi	-,04925	,08277	,823	-,2435	,1450
		Diğer	-,26287	,11634	,062	-,5359	,0102
	Diğer	Eğitim Fakültesi	,21362	,09214	,054	-,0026	,4299
		Fen Edebiyat Fakültesi	,26287	,11634	,062	-,0102	,5359
kaotik yönetim anlayışı	Eğitim Fakültesi	Fen Edebiyat Fakültesi	-,00422	,09607	,999	-,2297	,2213
		Diğer	-,30016*	,10695	,014	-,5512	-,0491
	Fen Edebiyat Fakültesi	Eğitim Fakültesi	,00422	,09607	,999	-,2213	,2297
		Diğer	-,29595	,13504	,073	-,6129	,0210
	Diğer	Eğitim Fakültesi	,30016*	,10695	,014	,0491	,5512
		Fen Edebiyat Fakültesi	,29595	,13504	,073	-,0210	,6129
uyum	Eğitim Fakültesi	Fen Edebiyat Fakültesi	-,07806	,07035	,508	-,2432	,0871
		Diğer	,13436	,07831	,200	-,0494	,3182
	Fen Edebiyat Fakültesi	Eğitim Fakültesi	,07806	,07035	,508	-,0871	,2432
		Diğer	,21242	,09888	,081	-,0197	,4445
	Diğer	Eğitim Fakültesi	-,13436	,07831	,200	-,3182	,0494
		Fen Edebiyat Fakültesi	-,21242	,09888	,081	-,4445	,0197
özdeşleşme	Eğitim Fakültesi	Fen Edebiyat Fakültesi	-,20796*	,08579	,041	-,4093	-,0066
		Diğer	-,42022*	,09550	,000	-,6444	-,1961
	Fen Edebiyat Fakültesi	Eğitim Fakültesi	,20796*	,08579	,041	,0066	,4093
		Diğer	-,21226	,12059	,184	-,4953	,0708
	Diğer	Eğitim Fakültesi	,42022*	,09550	,000	,1961	,6444
		Fen Edebiyat Fakültesi	,21226	,12059	,184	-,0708	,4953
içselleştirme	Eğitim Fakültesi	Fen Edebiyat Fakültesi	-,04788	,07614	,804	-,2266	,1308
		Diğer	-,40935*	,08476	,000	-,6083	-,2104
	Fen Edebiyat Fakültesi	Eğitim Fakültesi	,04788	,07614	,804	-,1308	,2266
		Diğer	-,36147*	,10702	,002	-,6126	-,1103
	Diğer	Eğitim Fakültesi	,40935*	,08476	,000	,2104	,6083
		Fen Edebiyat Fakültesi	,36147*	,10702	,002	,1103	,6126

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

---

### Homogeneous Subsets

---

#### Pozitivist Yönetim Anlayışı

Tukey HSD <sup>a,b</sup>			
mezun olduğu fakülte	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Fen Edebiyat Fakültesi	125	3,2663	
Eğitim Fakültesi	824	3,3155	3,3155
Diğer	98		3,5292
Sig.		,870	,076

---



---

#### Kaotik Yönetim Anlayışı

Tukey HSD <sup>a,b</sup>			
mezun olduğu fakülte	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Eğitim Fakültesi	824	3,3223	
Fen Edebiyat Fakültesi	125	3,3265	
Diğer	98		3,6224
Sig.		,999	1,000

---



---

#### Uyum Boyutu

Tukey HSD <sup>a,b</sup>			
mezun olduğu fakülte	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Diğer	98	1,8916	
Eğitim Fakültesi	824	2,0259	2,0259
Fen Edebiyat Fakültesi	125		2,1040
Sig.		,241	,618

---



---

#### Özdeşleşme Boyutu

Tukey HSD <sup>a,b</sup>			
mezun olduğu fakülte	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Eğitim Fakültesi	824	2,6550	
Fen Edebiyat Fakültesi	125	2,8630	2,8630
Diğer	98		3,0753
Sig.		,102	,093

---



---

**İçselleştirme Boyutu**


---

Tukey HSD <sup>a,b</sup>			
mezun olduğu fakülte	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Eğitim Fakültesi	824	3,6278	
Fen Edebiyat Fakültesi	125	3,6756	
Diğer	98		4,0371
Sig.		,856	1,000

---

**MEZUN OLUNAN OKUL TİPİ DEĞİŞKENİNE GÖRE ARAŞTIRMAYA  
KATILAN KATILIMCILARIN KRUSKAL-WALLİS TEST SONUÇLARI**

---

**Kruskal-Wallis Test**


---

Ranks			
	mezun olduğu fakülte	N	Mean Rank
pozitivist yönetim anlayışı	Eğitim Fakültesi	824	520,65
	Fen Edebiyat Fakültesi	125	490,78
	Diğer	98	594,54
	Total	1047	
kaotik yönetim anlayışı	Eğitim Fakültesi	824	517,05
	Fen Edebiyat Fakültesi	125	503,52
	Diğer	98	608,53
	Total	1047	
uyum	Eğitim Fakültesi	824	525,71
	Fen Edebiyat Fakültesi	125	562,63
	Diğer	98	460,37
	Total	1047	
özdeşleşme	Eğitim Fakültesi	824	503,25
	Fen Edebiyat Fakültesi	125	565,12
	Diğer	98	646,04
	Total	1047	
içselleştirme	Eğitim Fakültesi	824	508,56
	Fen Edebiyat Fakültesi	125	518,98
	Diğer	98	660,19
	Total	1047	

---

Test Statistics <sup>a,b</sup>					
	pozitivist yönetim anlayışı	kaotik yönetim anlayışı	uyum	özdeşleşme	içselleştirme
Chi-Square	6,961	8,670	6,427	22,194	22,088
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,031	,013	,040	,000	,000

**MEZUN OLUNAN OKUL TİPİ DEĞİŞKENİNE GÖRE ARAŞTIRMAYA  
KATILAN KATILIMCILARIN MANN-WHİTNEY TEST SONUÇLARI**

Mann-Whitney Test				
Ranks				
	mezun olduğu fakülte	N	Mean Rank	Sum of Ranks
pozitivist yönetim anlayışı	Eğitim Fakültesi	824	478,53	394309,00
	Fen Edebiyat Fakültesi	125	451,73	56466,00
	Total	949		
kaotik yönetim anlayışı	Eğitim Fakültesi	824	476,59	392706,50
	Fen Edebiyat Fakültesi	125	464,55	58068,50
	Total	949		
uyum	Eğitim Fakültesi	824	470,64	387807,00
	Fen Edebiyat Fakültesi	125	503,74	62968,00
	Total	949		
özdeşleşme	Eğitim Fakültesi	824	467,54	385254,00
	Fen Edebiyat Fakültesi	125	524,17	65521,00
	Total	949		
içselleştirme	Eğitim Fakültesi	824	473,82	390429,50
	Fen Edebiyat Fakültesi	125	482,76	60345,50
	Total	949		

Test Statistics <sup>a</sup>					
	pozitivist yönetim anlayışı	kaotik yönetim anlayışı	uyum	özdeşleşme	içselleştirme
Mann-Whitney U	48591,000	50193,500	47907,000	45354,000	50529,500
Wilcoxon W	56466,000	58068,500	387807,000	385254,000	390429,500
Z	-1,020	-,458	-1,260	-2,154	-,340
Asymp. Sig. (2-tailed)	,308	,647	,208	,031	,734

Mann-Whitney Test					
Ranks					
	mezun olduğu fakülte	N	Mean Rank	Sum of Ranks	
pozitivist yönetim anlayışı	Eğitim Fakültesi	824	454,62	374607,00	
	Diğer	98	519,35	50896,00	
	Total	922			
kaotik yönetim anlayışı	Eğitim Fakültesi	824	452,97	373245,00	
	Diğer	98	533,24	52258,00	
	Total	922			
uyum	Eğitim Fakültesi	824	467,57	385275,50	
	Diğer	98	410,48	40227,50	
	Total	922			
özdeşleşme	Eğitim Fakültesi	824	448,21	369322,00	
	Diğer	98	573,28	56181,00	
	Total	922			
içselleştirme	Eğitim Fakültesi	824	447,24	368527,00	
	Diğer	98	581,39	56976,00	
	Total	922			

Test Statistics <sup>a</sup>					
	pozitivist yönetim anlayışı	kaotik yönetim anlayışı	uyum	özdeşleşme	içselleştirme
Mann-Whitney U	34707,000	33345,000	35376,500	29422,000	28627,000
Wilcoxon W	374607,000	373245,000	40227,500	369322,000	368527,000
Z	-2,278	-2,822	-2,009	-4,399	-4,717
Asymp. Sig. (2-tailed)	,023	,005	,044	,000	,000

---

**Mann-Whitney Test**


---

**Ranks**

	mezun olduğu fakülte	N	Mean Rank	Sum of Ranks
pozitivist yönetim anlayışı	Fen Edebiyat Fakültesi	125	102,05	12756,50
	Diğer	98	124,69	12219,50
	Total	223		
kaotik yönetim anlayışı	Fen Edebiyat Fakültesi	125	101,98	12747,00
	Diğer	98	124,79	12229,00
	Total	223		
uyum	Fen Edebiyat Fakültesi	125	121,89	15236,00
	Diğer	98	99,39	9740,00
	Total	223		
özdeşleşme	Fen Edebiyat Fakültesi	125	103,96	12994,50
	Diğer	98	122,26	11981,50
	Total	223		
içselleştirme	Fen Edebiyat Fakültesi	125	99,22	12402,50
	Diğer	98	128,30	12573,50
	Total	223		

---

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	pozitivist yönetim anlayışı	kaotik yönetim anlayışı	uyum	özdeşleşme	içselleştirme
Mann-Whitney U	4881,500	4872,000	4889,000	5119,500	4527,500
Wilcoxon W	12756,500	12747,000	9740,000	12994,500	12402,500
Z	-2,605	-2,621	-2,590	-2,105	-3,344
Asymp. Sig. (2-tailed)	,009	,009	,010	,035	,001

---

**MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE ARAŞTIRMAYA KATILAN  
KATILIMCILARIN SONUÇLARI**

**Descriptives**

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
pozitivist yönetim anlayışı	1-5 yıl	599	3,2905	,86431	,03531	3,2211	3,3598	1,00	5,00
	6-10 yıl	184	3,2321	,91632	,06755	3,0989	3,3654	1,00	5,00
	11-15 yıl	104	3,4052	,89560	,08782	3,2310	3,5794	1,00	5,00
	16 yıl ve üzeri	160	3,5393	,74187	,05865	3,4235	3,6551	1,43	5,00
	Total	1047	3,3296	,86398	,02670	3,2773	3,3820	1,00	5,00
kaotik yönetim anlayışı	1-5 yıl	599	3,2669	1,02599	,04192	3,1846	3,3492	1,00	5,00
	6-10 yıl	184	3,2337	1,01858	,07509	3,0855	3,3819	1,00	5,00
	11-15 yıl	104	3,5144	,96849	,09497	3,3261	3,7028	1,13	5,00
	16 yıl ve üzeri	160	3,6938	,82996	,06561	3,5642	3,8233	1,13	5,00
	Total	1047	3,3509	1,00374	,03102	3,2900	3,4118	1,00	5,00
uyum	1-5 yıl	599	2,0253	,72730	,02972	1,9669	2,0836	1,00	4,75
	6-10 yıl	184	2,1148	,74953	,05526	2,0058	2,2238	1,00	4,13
	11-15 yıl	104	1,9952	,78187	,07667	1,8431	2,1472	1,00	5,00
	16 yıl ve üzeri	160	1,9250	,70043	,05537	1,8156	2,0344	1,00	4,13
	Total	1047	2,0227	,73383	,02268	1,9782	2,0672	1,00	5,00
özdeşleşme	1-5 yıl	599	2,4948	,81035	,03311	2,4298	2,5598	1,00	5,00
	6-10 yıl	184	2,7582	,88722	,06541	2,6291	2,8872	1,00	5,00
	11-15 yıl	104	3,0745	,95444	,09359	2,8889	3,2601	1,13	5,00
	16 yıl ve üzeri	160	3,2836	,89468	,07073	3,1439	3,4233	1,00	5,00
	Total	1047	2,7192	,90272	,02790	2,6645	2,7739	1,00	5,00
içselleştirme	1-5 yıl	599	3,5678	,78463	,03206	3,5048	3,6307	1,18	5,00
	6-10 yıl	184	3,6448	,81880	,06036	3,5257	3,7639	1,36	5,00
	11-15 yıl	104	3,7386	,78200	,07668	3,5866	3,8907	1,36	5,00
	16 yıl ve üzeri	160	4,0489	,74331	,05876	3,9328	4,1649	1,55	5,00
	Total	1047	3,6718	,80124	,02476	3,6232	3,7204	1,18	5,00

**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
pozitivist yönetim anlayışı	2,346	3	1043	,071
kaotik yönetim anlayışı	3,590	3	1043	,013
uyum	,712	3	1043	,545
özdeşleşme	2,794	3	1043	,039
içselleştirme	,816	3	1043	,485

**MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE ARAŞTIRMAYA KATILAN  
KATILIMCILARIN ANOVA SONUÇLARI**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
pozitivist yönetim anlayışı	Between Groups	10,294	3	3,431	4,645	,003
	Within Groups	770,502	1043	,739		
	Total	780,795	1046			
kaotik yönetim anlayışı	Between Groups	28,342	3	9,447	9,609	,000
	Within Groups	1025,494	1043	,983		
	Total	1053,836	1046			
uyum	Between Groups	3,171	3	1,057	1,968	,117
	Within Groups	560,103	1043	,537		
	Total	563,274	1046			
özdeşleşme	Between Groups	94,543	3	31,514	43,373	,000
	Within Groups	757,838	1043	,727		
	Total	852,382	1046			
içselleştirme	Between Groups	29,831	3	9,944	16,162	,000
	Within Groups	641,682	1043	,615		
	Total	671,512	1046			

**Post Hoc Tests**

**Multiple Comparisons**

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) mesleki kıdem	(J) mesleki kıdem	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
pozitivist yönetim anlayışı	1-5 yıl	6-10 yıl	,05834	,07244	,852	-,1281	,2448
		11-15 yıl	-,11474	,09130	,591	-,3497	,1202
		16 yıl ve üzeri	-,24880*	,07649	,006	-,4456	-,0520
	6-10 yıl	1-5 yıl	-,05834	,07244	,852	-,2448	,1281
		11-15 yıl	-,17308	,10544	,356	-,4444	,0982
		16 yıl ve üzeri	-,30714*	,09291	,005	-,5462	-,0681
	11-15 yıl	1-5 yıl	,11474	,09130	,591	-,1202	,3497
		6-10 yıl	,17308	,10544	,356	-,0982	,4444
		16 yıl ve üzeri	-,13407	,10826	,603	-,4126	,1445
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,24880*	,07649	,006	,0520	,4456
		6-10 yıl	,30714*	,09291	,005	,0681	,5462
		11-15 yıl	,13407	,10826	,603	-,1445	,4126
kaotik yönetim anlayışı	1-5 yıl	6-10 yıl	,03321	,08358	,979	-,1818	,2483
		11-15 yıl	-,24752	,10533	,088	-,5186	,0235
		16 yıl ve üzeri	-,42685*	,08824	,000	-,6539	-,1998
	6-10 yıl	1-5 yıl	-,03321	,08358	,979	-,2483	,1818

		11-15 yıl	-,28073	,12165	,097	-,5937	,0323
		16 yıl ve üzeri	-,46005*	,10719	,000	-,7359	-,1842
	11-15 yıl	1-5 yıl	,24752	,10533	,088	-,0235	,5186
		6-10 yıl	,28073	,12165	,097	-,0323	,5937
		16 yıl ve üzeri	-,17933	,12490	,477	-,5007	,1421
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,42685*	,08824	,000	,1998	,6539
		6-10 yıl	,46005*	,10719	,000	,1842	,7359
		11-15 yıl	,17933	,12490	,477	-,1421	,5007
uyum	1-5 yıl	6-10 yıl	-,08956	,06177	,468	-,2485	,0694
		11-15 yıl	,03006	,07785	,980	-,1703	,2304
		16 yıl ve üzeri	,10025	,06521	,416	-,0676	,2681
	6-10 yıl	1-5 yıl	,08956	,06177	,468	-,0694	,2485
		11-15 yıl	,11962	,08990	,544	-,1117	,3509
		16 yıl ve üzeri	,18981	,07921	,078	-,0140	,3936
	11-15 yıl	1-5 yıl	-,03006	,07785	,980	-,2304	,1703
		6-10 yıl	-,11962	,08990	,544	-,3509	,1117
		16 yıl ve üzeri	,07019	,09230	,872	-,1673	,3077
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-,10025	,06521	,416	-,2681	,0676
		6-10 yıl	-,18981	,07921	,078	-,3936	,0140
		11-15 yıl	-,07019	,09230	,872	-,3077	,1673
özdeşleşme	1-5 yıl	6-10 yıl	-,26337*	,07185	,001	-,4482	-,0785
		11-15 yıl	-,57974*	,09055	,000	-,8127	-,3467
		16 yıl ve üzeri	-,78881*	,07586	,000	-,9840	-,5936
	6-10 yıl	1-5 yıl	,26337*	,07185	,001	,0785	,4482
		11-15 yıl	-,31637*	,10457	,014	-,5855	-,0473
		16 yıl ve üzeri	-,52544*	,09214	,000	-,7625	-,2883
	11-15 yıl	1-5 yıl	,57974*	,09055	,000	,3467	,8127
		6-10 yıl	,31637*	,10457	,014	,0473	,5855
		16 yıl ve üzeri	-,20907	,10737	,209	-,4853	,0672
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,78881*	,07586	,000	,5936	,9840
		6-10 yıl	,52544*	,09214	,000	,2883	,7625
		11-15 yıl	,20907	,10737	,209	-,0672	,4853
içselleştirme	1-5 yıl	6-10 yıl	-,07700	,06611	,649	-,2471	,0931
		11-15 yıl	-,17087	,08332	,170	-,3853	,0435
		16 yıl ve üzeri	-,48110*	,06980	,000	-,6607	-,3015
	6-10 yıl	1-5 yıl	,07700	,06611	,649	-,0931	,2471
		11-15 yıl	-,09387	,09623	,763	-,3415	,1537
		16 yıl ve üzeri	-,40410*	,08479	,000	-,6223	-,1859
	11-15 yıl	1-5 yıl	,17087	,08332	,170	-,0435	,3853
		6-10 yıl	,09387	,09623	,763	-,1537	,3415
		16 yıl ve üzeri	-,31023*	,09880	,009	-,5644	-,0560
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,48110*	,06980	,000	,3015	,6607
		6-10 yıl	,40410*	,08479	,000	,1859	,6223
		11-15 yıl	,31023*	,09880	,009	,0560	,5644

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

---

**Pozitivist Yönetim Anlayışı**


---

Tukey HSD <sup>a,b</sup>		Subset for alpha = 0.05		
mesleki kıdem	N	1	2	
6-10 yıl	184	3,2321		
1-5 yıl	599	3,2905		
11-15 yıl	104	3,4052		3,4052
16 yıl ve üzeri	160			3,5393
Sig.		,238		,465

---



---

**Kaotik Yönetim Anlayışı**


---

Tukey HSD <sup>a,b</sup>		Subset for alpha = 0.05		
mesleki kıdem	N	1	2	3
6-10 yıl	184	3,2337		
1-5 yıl	599	3,2669	3,2669	
11-15 yıl	104		3,5144	3,5144
16 yıl ve üzeri	160			3,6938
Sig.		,989	,092	,331

---



---

**Uyum Boyutu**


---

Tukey HSD <sup>a,b</sup>		Subset for alpha = 0.05		
mesleki kıdem	N	1	2	3
16 yıl ve üzeri	160		1,9250	
11-15 yıl	104		1,9952	
1-5 yıl	599		2,0253	
6-10 yıl	184			2,1148
Sig.				,075

---



---

**Özdeşleşme Boyutu**


---

Tukey HSD <sup>a,b</sup>		Subset for alpha = 0.05		
mesleki kıdem	N	1	2	3
1-5 yıl	599	2,4948		
6-10 yıl	184		2,7582	
11-15 yıl	104			3,0745
16 yıl ve üzeri	160			3,2836
Sig.		1,000	1,000	,101

---



## İçselleştirme Boyutu

Tukey HSD <sup>a,b</sup>			
mesleki kıdem	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1-5 yıl	599	3,5678	
6-10 yıl	184	3,6448	
11-15 yıl	104	3,7386	
16 yıl ve üzeri	160		4,0489
Sig.		,177	1,000

**ŞU AN ÇALIŞILAN OKULDAKİ KIDEME GÖRE ARAŞTIRMAYA KATILAN  
KATILIMCILARIN SONUÇLARI**

## Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
pozitivist yönetim anlayışı	1-5 yıl	93 2	3,3105	,87006	,02850	3,2546	3,3665	1,00	5,00
	6-10 yıl	80	3,4339	,77830	,08702	3,2607	3,6071	1,00	5,00
	11-15 yıl	19	3,3985	,77016	,17669	3,0273	3,7697	1,86	5,00
	16 yıl ve üzeri	16	3,8393	,89576	,22394	3,3620	4,3166	2,29	5,00
	Total	10 47	3,3296	,86398	,02670	3,2773	3,3820	1,00	5,00
kaotik yönetim anlayışı	1-5 yıl	93 2	3,3318	1,01547	,03326	3,2665	3,3971	1,00	5,00
	6-10 yıl	80	3,4430	,90627	,10132	3,2413	3,6446	1,00	5,00
	11-15 yıl	19	3,4671	,81340	,18661	3,0751	3,8592	2,06	5,00
	16 yıl ve üzeri	16	3,8633	,87685	,21921	3,3960	4,3305	2,19	4,75
	Total	10 47	3,3509	1,00374	,03102	3,2900	3,4118	1,00	5,00
uyum	1-5 yıl	93 2	2,0294	,73786	,02417	1,9819	2,0768	1,00	5,00
	6-10 yıl	80	1,9406	,67680	,07567	1,7900	2,0912	1,00	4,13
	11-15 yıl	19	2,1513	,86259	,19789	1,7356	2,5671	1,25	3,88
	16 yıl ve üzeri	16	1,8906	,61386	,15346	1,5635	2,2177	1,00	3,00
	Total	10 47	2,0227	,73383	,02268	1,9782	2,0672	1,00	5,00
özdeşleşme	1-5 yıl	93 2	2,6741	,88773	,02908	2,6170	2,7312	1,00	5,00
	6-10 yıl	80	2,9797	,94727	,10591	2,7689	3,1905	1,13	5,00
	11-15 yıl	19	3,2632	,82168	,18851	2,8671	3,6592	1,63	4,88
	16 yıl ve üzeri	16	3,3984	1,01059	,25265	2,8599	3,9369	1,50	4,75

Total	10 47	2,7192	,90272	,02790	2,6645	2,7739	1,00	5,00
İçselleştirme 1-5 yıl	93 2	3,6563	,79934	,02618	3,6049	3,7076	1,18	5,00
6-10 yıl	80	3,7443	,86512	,09672	3,5518	3,9368	1,36	5,00
11-15 yıl	19	3,8182	,54630	,12533	3,5549	4,0815	2,64	5,00
16 yıl ve üzeri	16	4,0398	,77208	,19302	3,6284	4,4512	2,55	5,00
Total	10 47	3,6718	,80124	,02476	3,6232	3,7204	1,18	5,00

#### Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
pozitivist yönetim anlayışı	1,421	3	1043	,235
kaotik yönetim anlayışı	1,629	3	1043	,181
uyum	1,443	3	1043	,229
özdeşleşme	,641	3	1043	,589
İçselleştirme	2,666	3	1043	,047

### ŞU AN ÇALIŞILAN OKULDAKİ KIDEME GÖRE ARAŞTIRMAYA KATILAN KATILIMCILARIN ANOVA SONUÇLARI

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
pozitivist yönetim anlayışı	Between Groups	5,456	3	1,819	2,446	,062
	Within Groups	775,340	1043	,743		
	Total	780,795	1046			
kaotik yönetim anlayışı	Between Groups	5,475	3	1,825	1,816	,143
	Within Groups	1048,362	1043	1,005		
	Total	1053,836	1046			
uyum	Between Groups	1,174	3	,391	,726	,537
	Within Groups	562,100	1043	,539		
	Total	563,274	1046			
özdeşleşme	Between Groups	20,329	3	6,776	8,494	,000
	Within Groups	832,053	1043	,798		
	Total	852,382	1046			
İçselleştirme	Between Groups	3,219	3	1,073	1,675	,171
	Within Groups	668,293	1043	,641		
	Total	671,512	1046			

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) çalıştığı okuldaki kıdem	(J) çalıştığı okuldaki kıdem	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
pozitivist yönetim anlayışı	1-5 yıl	6-10 yıl	-,12338	,10045	,609	-,3819	,1351
		11-15 yıl	-,08795	,19981	,971	-,6021	,4262
		16 yıl ve üzeri	-,52874	,21739	,072	1,0881	-,0306
	6-10 yıl	1-5 yıl	,12338	,10045	,609	-,1351	,3819
		11-15 yıl	,03543	,22004	,999	-,5308	,6016
		16 yıl ve üzeri	-,40536	,23612	,315	1,0129	-,2022
	11-15 yıl	1-5 yıl	,08795	,19981	,971	-,4262	,6021
		6-10 yıl	-,03543	,22004	,999	-,6016	,5308
		16 yıl ve üzeri	-,44079	,29255	,434	1,1936	-,3120
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,52874	,21739	,072	-,0306	1,0881
		6-10 yıl	,40536	,23612	,315	-,2022	1,0129
		11-15 yıl	,44079	,29255	,434	-,3120	1,1936
kaotik yönetim anlayışı	1-5 yıl	6-10 yıl	-,11116	,11680	,777	-,4117	,1894
		11-15 yıl	-,13529	,23234	,937	-,7331	,4626
		16 yıl ve üzeri	-,53147	,25278	,153	1,1819	-,1190
	6-10 yıl	1-5 yıl	,11116	,11680	,777	-,1894	,4117
		11-15 yıl	-,02414	,25586	1,000	-,6825	,6342
		16 yıl ve üzeri	-,42031	,27456	,419	1,1268	-,2862
	11-15 yıl	1-5 yıl	,13529	,23234	,937	-,4626	,7331
		6-10 yıl	,02414	,25586	1,000	-,6342	,6825
		16 yıl ve üzeri	-,39618	,34018	,649	1,2715	-,4792
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,53147	,25278	,153	-,1190	1,1819
		6-10 yıl	,42031	,27456	,419	-,2862	1,1268
		11-15 yıl	,39618	,34018	,649	-,4792	1,2715
uyum	1-5 yıl	6-10 yıl	,08875	,08553	,727	-,1313	,3088
		11-15 yıl	-,12194	,17013	,890	-,5597	,3158
		16 yıl ve üzeri	,13875	,18510	,877	-,3375	,6150
	6-10 yıl	1-5 yıl	-,08875	,08553	,727	-,3088	,1313
		11-15 yıl	-,21069	,18735	,674	-,6928	,2714
		16 yıl ve üzeri	,05000	,20105	,995	-,4673	,5673
	11-15 yıl	1-5 yıl	,12194	,17013	,890	-,3158	,5597
		6-10 yıl	,21069	,18735	,674	-,2714	,6928
		16 yıl ve üzeri	,26069	,24909	,722	-,3803	,9017
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-,13875	,18510	,877	-,6150	,3375
		6-10 yıl	-,05000	,20105	,995	-,5673	,4673
		11-15 yıl	-,26069	,24909	,722	-,9017	,3803

özdeşleşme	1-5 yıl	6-10 yıl	-,30560*	,10406	,018	-,5734	-,0378
		11-15 yıl	-,58907*	,20698	,023	-	-,0565
		16 yıl ve üzeri	-,72435*	,22520	,007	1,1217	-,1449
	6-10 yıl	1-5 yıl	,30560	,10406	,018	,0378	,5734
		11-15 yıl	-,28347	,22794	,599	-,8700	,3031
		16 yıl ve üzeri	-,41875	,24460	,318	-	,2107
	11-15 yıl	1-5 yıl	,58907*	,20698	,023	,0565	1,1217
		6-10 yıl	,28347	,22794	,599	-,3031	,8700
		16 yıl ve üzeri	-,13528	,30306	,970	-,9151	,6446
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,72435*	,22520	,007	,1449	1,3038
		6-10 yıl	,41875	,24460	,318	-,2107	1,0482
		11-15 yıl	,13528	,30306	,970	-,6446	,9151
içselleştirme	1-5 yıl	6-10 yıl	-,08806	,09326	,781	-,3280	,1519
		11-15 yıl	-,16192	,18550	,819	-,6392	,3154
		16 yıl ve üzeri	-,38351	,20183	,229	-,9028	,1358
	6-10 yıl	1-5 yıl	,08806	,09326	,781	-,1519	,3280
		11-15 yıl	-,07386	,20429	,984	-,5995	,4518
		16 yıl ve üzeri	-,29545	,21922	,533	-,8595	,2686
	11-15 yıl	1-5 yıl	,16192	,18550	,819	-,3154	,6392
		6-10 yıl	,07386	,20429	,984	-,4518	,5995
		16 yıl ve üzeri	-,22159	,27161	,847	-,9205	,4773
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,38351	,20183	,229	-,1358	,9028
		6-10 yıl	,29545	,21922	,533	-,2686	,8595
		11-15 yıl	,22159	,27161	,847	-,4773	,9205

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Homogeneous Subsets

### Pozitivist yönetim anlayışı

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

çalıştığı okuldaki kıdem

N

Subset for alpha = 0.05

1-5 yıl

932

1

3,3105

11-15 yıl

19

3,3985

6-10 yıl

80

3,4339

16 yıl ve üzeri

16

3,8393

Sig.

,074

---

**Kaotik Yönetim Anlayışı**


---

Tukey HSD <sup>a,b</sup>		
çalıştığı okuldaki kıdem	N	Subset for alpha = 0.05
		1
1-5 yıl	932	3,3318
6-10 yıl	80	3,4430
11-15 yıl	19	3,4671
16 yıl ve üzeri	16	3,8633
Sig.		,157

---



---

**Uyum Boyutu**


---

Tukey HSD <sup>a,b</sup>		
çalıştığı okuldaki kıdem	N	Subset for alpha = 0.05
		1
16 yıl ve üzeri	16	1,8906
6-10 yıl	80	1,9406
1-5 yıl	932	2,0294
11-15 yıl	19	2,1513
Sig.		,500

---



---

**Özdeşleşme Boyutu**


---

Tukey HSD <sup>a,b</sup>			
çalıştığı okuldaki kıdem	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1-5 yıl	932	2,6741	
6-10 yıl	80	2,9797	2,9797
11-15 yıl	19		3,2632
16 yıl ve üzeri	16		3,3984
Sig.		,532	,251

---



---

**İçselleştirme Boyutu**


---

Tukey HSD <sup>a,b</sup>		
çalıştığı okuldaki kıdem	N	Subset for alpha = 0.05
		1
1-5 yıl	932	3,6563
6-10 yıl	80	3,7443
11-15 yıl	19	3,8182
16 yıl ve üzeri	16	4,0398
Sig.		,233

---

**YÖNETİCİLİKTEKİ KIDEME GÖRE ARAŞTIRMAYA KATILAN  
KATILIMCILARIN SONUÇLARI**

**Yöneticilikteki Kıdeme Göre**

**Descriptives**

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
pozitivist yönetim anlayışı	1-5 yıl	21	3,5470	,78396	,05334	3,4418	3,6521	1,00	5,00
	6-10 yıl	57	3,7820	,72648	,09622	3,5892	3,9747	2,43	5,00
	11-15 yıl	37	3,5290	,71971	,11832	3,2890	3,7689	2,14	4,86
	16 yıl ve üzeri	53	3,6496	,79764	,10956	3,4297	3,8695	1,71	5,00
	Total	363	3,5970	,77287	,04057	3,5172	3,6768	1,00	5,00
kaotik yönetim anlayışı	1-5 yıl	21	3,7705	,82931	,05643	3,6593	3,8818	1,13	5,00
	6-10 yıl	57	4,0197	,73622	,09751	3,8244	4,2151	2,56	5,00
	11-15 yıl	37	3,8328	,67541	,11104	3,6076	4,0580	2,56	4,94
	16 yıl ve üzeri	53	3,9198	,65072	,08938	3,7405	4,0992	1,94	4,94
	Total	363	3,8378	,77936	,04091	3,7574	3,9183	1,13	5,00
uyum	1-5 yıl	21	2,0006	,71847	,04889	1,9042	2,0969	1,00	4,13
	6-10 yıl	57	1,8136	,63612	,08426	1,6448	1,9824	1,00	3,50
	11-15 yıl	37	1,9797	,79687	,13100	1,7140	2,2454	1,00	4,13
	16 yıl ve üzeri	53	1,7146	,55922	,07681	1,5605	1,8688	1,00	3,25
	Total	363	1,9273	,69957	,03672	1,8551	1,9995	1,00	4,13
özdeşleşme	1-5 yıl	21	2,9578	,93294	,06348	2,8326	3,0829	1,00	5,00
	6-10 yıl	57	3,3882	,85978	,11388	3,1600	3,6163	1,63	5,00
	11-15 yıl	37	3,2534	,74796	,12296	3,0040	3,5028	2,00	5,00
	16 yıl ve üzeri	53	3,6486	,86431	,11872	3,4104	3,8868	1,75	5,00
	Total	363	3,1563	,92880	,04875	3,0605	3,2522	1,00	5,00
içselleştirme	1-5 yıl	21	3,8868	,70989	,04830	3,7916	3,9820	1,36	5,00
	6-10 yıl	57	4,1244	,75410	,09988	3,9243	4,3245	2,00	5,00
	11-15 yıl	37	4,1351	,60326	,09918	3,9340	4,3363	2,73	5,00
	16 yıl ve üzeri	53	4,2127	,66708	,09163	4,0288	4,3966	2,27	5,00
	Total	363	3,9970	,71130	,03733	3,9236	4,0704	1,36	5,00

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
pozitivist yönetim anlayışı	,142	3	359	,935
kaotik yönetim anlayışı	1,773	3	359	,152
uyum	3,276	3	359	,021
özdeşleşme	1,235	3	359	,297
içselleştirme	,744	3	359	,527

## YÖNETİCİLİKTEKİ KIDEME GÖRE ARAŞTIRMAYA KATILAN KATILIMCILARIN ANOVA SONUÇLARI

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
pozitivist yönetim anlayışı	Between Groups	2,809	3	,936	1,575	,195
	Within Groups	213,423	359	,594		
	Total	216,232	362			
kaotik yönetim anlayışı	Between Groups	3,221	3	1,074	1,779	,151
	Within Groups	216,660	359	,604		
	Total	219,881	362			
uyum	Between Groups	4,396	3	1,465	3,045	,029
	Within Groups	172,766	359	,481		
	Total	177,162	362			
özdeşleşme	Between Groups	24,772	3	8,257	10,310	,000
	Within Groups	287,512	359	,801		
	Total	312,284	362			
içselleştirme	Between Groups	6,721	3	2,240	4,558	,004
	Within Groups	176,433	359	,491		
	Total	183,154	362			

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) yöneticilikteki kıdem	(J) yöneticilikteki kıdem	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
pozitivist yönetim anlayışı	1-5 yıl	6-10 yıl	-,23500	,11481	,173	-,5313	,0613
		11-15 yıl	,01800	,13718	,999	-,3361	,3721
		16 yıl ve üzeri	-,10264	,11819	,821	-,4077	,2024
	6-10 yıl	1-5 yıl	,23500	,11481	,173	-,0613	,5313
		11-15 yıl	,25300	,16278	,406	-,1672	,6731

		16 yıl ve üzeri	,13236	,14713	,805	-,2474	,5121
	11-15 yıl	1-5 yıl	-,01800	,13718	,999	-,3721	,3361
		6-10 yıl	-,25300	,16278	,406	-,6731	,1672
		16 yıl ve üzeri	-,12064	,16518	,885	-,5470	,3057
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,10264	,11819	,821	-,2024	,4077
		6-10 yıl	-,13236	,14713	,805	-,5121	,2474
		11-15 yıl	,12064	,16518	,885	-,3057	,5470
kaotik yönetim anlayışı	1-5 yıl	6-10 yıl	-,24919	,11568	,138	-,5478	,0494
		11-15 yıl	-,06223	,13822	,970	-,4190	,2945
		16 yıl ve üzeri	-,14927	,11908	,593	-,4566	,1581
	6-10 yıl	1-5 yıl	,24919	,11568	,138	-,0494	,5478
		11-15 yıl	,18697	,16401	,665	-,2364	,6103
		16 yıl ve üzeri	,09993	,14824	,907	-,2827	,4825
	11-15 yıl	1-5 yıl	,06223	,13822	,970	-,2945	,4190
		6-10 yıl	-,18697	,16401	,665	-,6103	,2364
		16 yıl ve üzeri	-,08704	,16643	,954	-,5166	,3425
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,14927	,11908	,593	-,1581	,4566
		6-10 yıl	-,09993	,14824	,907	-,4825	,2827
		11-15 yıl	,08704	,16643	,954	-,3425	,5166
uyum	1-5 yıl	6-10 yıl	,18698	,10330	,270	-,0796	,4536
		11-15 yıl	,02085	,12343	,998	-,2977	,3394
		16 yıl ve üzeri	,28596	,10634	,037	,0115	,5604
	6-10 yıl	1-5 yıl	-,18698	,10330	,270	-,4536	,0796
		11-15 yıl	-,16613	,14646	,669	-,5442	,2119
		16 yıl ve üzeri	,09897	,13237	,878	-,2427	,4406
	11-15 yıl	1-5 yıl	-,02085	,12343	,998	-,3394	,2977
		6-10 yıl	,16613	,14646	,669	-,2119	,5442
		16 yıl ve üzeri	,26511	,14862	,283	-,1185	,6487
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-,28596	,10634	,037	-,5604	-,0115
		6-10 yıl	-,09897	,13237	,878	-,4406	,2427
		11-15 yıl	-,26511	,14862	,283	-,6487	,1185
özdeşleşme	1-5 yıl	6-10 yıl	-,43040	,13326	,007	-,7744	-,0864
		11-15 yıl	-,29562	,15923	,249	-,7066	,1154
		16 yıl ve üzeri	-,69083	,13718	,000	-1,0449	-,3368
	6-10 yıl	1-5 yıl	,43040	,13326	,007	,0864	,7744
		11-15 yıl	,13478	,18893	,892	-,3529	,6224
		16 yıl ve üzeri	-,26043	,17077	,424	-,7012	,1803
	11-15 yıl	1-5 yıl	,29562	,15923	,249	-,1154	,7066
		6-10 yıl	-,13478	,18893	,892	-,6224	,3529
		16 yıl ve üzeri	-,39521	,19172	,168	-,8901	,0996
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,69083	,13718	,000	,3368	1,0449
		6-10 yıl	,26043	,17077	,424	-,1803	,7012



		11-15 yıl	,39521	,19172	,168	-,0996	,8901
içselleştirme	1-5 yıl	6-10 yıl	-,23762	,10439	,106	-,5071	,0318
		11-15 yıl	-,24835	,12473	,193	-,5703	,0736
		16 yıl ve üzeri	-,32591*	,10746	,014	-,6033	-,0485
	6-10 yıl	1-5 yıl	,23762	,10439	,106	-,0318	,5071
		11-15 yıl	-,01073	,14800	1,000	-,3927	,3713
		16 yıl ve üzeri	-,08829	,13377	,912	-,4336	,2570
	11-15 yıl	1-5 yıl	,24835	,12473	,193	-,0736	,5703
		6-10 yıl	,01073	,14800	1,000	-,3713	,3927
		16 yıl ve üzeri	-,07756	,15018	,955	-,4652	,3101
	16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,32591*	,10746	,014	,0485	,6033
		6-10 yıl	,08829	,13377	,912	-,2570	,4336
		11-15 yıl	,07756	,15018	,955	-,3101	,4652

### Homogeneous Subsets

#### Pozitivist Yönetim Anlayışı

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

yöneticilikteki kıdem

N

Subset for alpha = 0.05

			1
11-15 yıl	37		3,5290
1-5 yıl	216		3,5470
16 yıl ve üzeri	53		3,6496
6-10 yıl	57		3,7820
Sig.			,285

### Kaotik Yönetim Anlayışı

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

yöneticilikteki kıdem

N

Subset for alpha = 0.05

			1
1-5 yıl	216		3,7705
11-15 yıl	37		3,8328
16 yıl ve üzeri	53		3,9198
6-10 yıl	57		4,0197
Sig.			,305

---

**Uyum Boyutu**


---

Tukey HSD <sup>a,b</sup>		
yöneticilikteki kıdem	N	Subset for alpha = 0.05
		1
16 yıl ve üzeri	53	1,7146
6-10 yıl	57	1,8136
11-15 yıl	37	1,9797
1-5 yıl	216	2,0006
Sig.		,116

---



---

**Özdeşleşme Boyutu**


---

Tukey HSD <sup>a,b</sup>			
yöneticilikteki kıdem	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1-5 yıl	216	2,9578	
11-15 yıl	37	3,2534	3,2534
6-10 yıl	57		3,3882
16 yıl ve üzeri	53		3,6486
Sig.		,280	,080

---



---

**İçselleştirme Boyutu**


---

Tukey HSD <sup>a,b</sup>		
yöneticilikteki kıdem	N	Subset for alpha = 0.05
		1
1-5 yıl	216	3,8868
6-10 yıl	57	4,1244
11-15 yıl	37	4,1351
16 yıl ve üzeri	53	4,2127
Sig.		,059

---

## KORELASYON SONUÇLARI

		Correlations				
		uyum	özdeşleşme	içselleştirme	pozitivist yönetim anlayışı	kaotik yönetim anlayışı
uyum	Pearson Correlation	1	-,316**	-,290**	-,312	-,361
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	1047	1047	1047	1047	1047
özdeşleşme	Pearson Correlation	-,316**	1	,509**	,478**	,509**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	1047	1047	1047	1047	1047
içselleştirme	Pearson Correlation	-,290**	,509**	1	,514**	,500**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	1047	1047	1047	1047	1047
pozitivist yönetim anlayışı	Pearson Correlation	-,312**	,478**	,514**	1	,773**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	1047	1047	1047	1047	1047
kaotik yönetim anlayışı	Pearson Correlation	-,361**	,509**	,500**	,773**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	1047	1047	1047	1047	1047

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Correlations					
		uyum	özdeşleşme	içselleştirme	pozitivist yönetim anlayışı	kaotik yönetim anlayışı	
Spearman's rho	uyum	Correlation Coefficient	1,000	-,320**	-,295**	-,295**	-,357**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	1047	1047	1047	1047	1047
özdeşleşme	özdeşleşme	Correlation Coefficient	-,320**	1,000	,492**	,460**	,502**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	1047	1047	1047	1047	1047
içselleştirme	içselleştirme	Correlation Coefficient	-,295**	,492**	1,000	,517**	,523**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	1047	1047	1047	1047	1047
pozitivist yönetim anlayışı	pozitivist yönetim anlayışı	Correlation Coefficient	-,295**	,460**	,517**	1,000	,752**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	1047	1047	1047	1047	1047
kaotik yönetim	kaotik yönetim	Correlation Coefficient	-,357**	,502**	,523**	,752**	1,000

anlayışı	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	1047	1047	1047	1047	1047

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ARAŞTIRMAYA KATILAN KATILIMCILARIN GÖRÜŞLERİNİN BOYUT ORTALAMALARI

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	
uyum	1047	1,00	5,00	2,0227	,73383	
özdeşleşme	1047	1,00	5,00	2,7192	,90272	
içselleştirme	1047	1,18	5,00	3,6718	,80124	
pozitivist yönetim anlayışı	1047	1,00	5,00	3,3296	,86398	
kaotik yönetim anlayışı	1047	1,00	5,00	3,3509	1,00374	
Valid N (listwise)	1047					

## REGRESYON SONUÇLARI

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54,807	1	54,807	112,639	,000 <sup>a</sup>
	Residual	508,467	1045	,487		
	Total	563,274	1046			

a. Predictors: (Constant), pozitivist yönetim anlayışı

b. Dependent Variable: uyum

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,905	,086		33,829	,000
	pozitivist yönetim anlayışı	-,265	,025	-,312	-10,613	,000

a. Dependent Variable: uyum

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	73,582	1	73,582	157,024	,000 <sup>a</sup>
	Residual	489,692	1045	,469		
	Total	563,274	1046			

a. Predictors: (Constant), kaotik yönetim anlayışı  
b. Dependent Variable: uyum

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,908	,074		39,427	,000
	kaotik yönetim anlayışı	-,264	,021	-,361	-12,531	,000

a. Dependent Variable: uyum

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	221,174	1	221,174	366,166	,000 <sup>a</sup>
	Residual	631,208	1045	,604		
	Total	852,382	1046			

a. Predictors: (Constant), kaotik yönetim anlayışı  
b. Dependent Variable: özdeşleşme

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,184	,084		14,140	,000
	kaotik yönetim anlayışı	,458	,024	,509	19,135	,000

a. Dependent Variable: özdeşleşme

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	195,022	1	195,022	310,024	,000 <sup>a</sup>
	Residual	657,360	1045	,629		
	Total	852,382	1046			

a. Predictors: (Constant), pozitivist yönetim anlayışı  
b. Dependent Variable: özdeşleşme

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,055	,098		10,807	,000
	pozitivist yönetim anlayışı	,500	,028	,478	17,608	,000

a. Dependent Variable: özdeşleşme

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,514 <sup>a</sup>	,264	,263	,68767	,264	375,012	1	1045	,000

a. Predictors: (Constant), pozitivist yönetim anlayışı

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	177,340	1	177,340	375,012	,000 <sup>a</sup>
	Residual	494,172	1045	,473		
	Total	671,512	1046			

a. Predictors: (Constant), pozitivist yönetim anlayışı  
b. Dependent Variable: içselleştirme

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,085	,085		24,629	,000
	pozitivist yönetim anlayışı	,477	,025	,514	19,365	,000

a. Dependent Variable: içselleştirme

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	75,067	2	37,534	80,263	,000 <sup>a</sup>
	Residual	488,206	1044	,468		
	Total	563,274	1046			

a. Predictors: (Constant), kaotik yönetim anlayışı, pozitivist yönetim anlayışı  
b. Dependent Variable: uyum

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,984	,085		35,090	,000
	pozitivist yönetim anlayışı	-,069	,039	-,081	-1,782	,075
	kaotik yönetim anlayışı	-,219	,033	-,299	-6,582	,000

a. Dependent Variable: uyum

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change
1	,527 <sup>a</sup>	,277	,276	,76817	,277	200,254	2	## #	,000

a. Predictors: (Constant), kaotik yönetim anlayışı, pozitivist yönetim anlayışı

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	236,334	2	118,167	200,254	,000 <sup>a</sup>
	Residual	616,048	1044	,590		
	Total	852,382	1046			

a. Predictors: (Constant), kaotik yönetim anlayışı, pozitivist yönetim anlayışı  
b. Dependent Variable: özdeşleşme

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,942	,096		9,867	,000
	pozitivist yönetim anlayışı	,220	,043	,210	5,069	,000
	kaotik yönetim anlayışı	,312	,037	,347	8,367	,000

a. Dependent Variable: özdeşleşme

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,539 <sup>a</sup>	,290	,289	,67555	,290	213,719	2	###	,000

a. Predictors: (Constant), kaotik yönetim anlayışı, pozitivist yönetim anlayışı

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	195,068	2	97,534	213,719	,000 <sup>a</sup>
	Residual	476,445	1044	,456		
	Total	671,512	1046			

a. Predictors: (Constant), kaotik yönetim anlayışı, pozitivist yönetim anlayışı  
b. Dependent Variable: içselleştirme



Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	2,011	,084		23,942	,000
	pozitivist yönetim anlayışı	,293	,038	,316	7,691	,000
	kaotik yönetim anlayışı	,204	,033	,256	6,233	,000

a. Dependent Variable: içselleştirme

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,361 <sup>a</sup>	,131	,130	,68455	,131	157,024	1	###	,000

a. Predictors: (Constant), kaotik yönetim anlayışı

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	73,582	1	73,582	157,024	,000 <sup>a</sup>
	Residual	489,692	1045	,469		
	Total	563,274	1046			

a. Predictors: (Constant), kaotik yönetim anlayışı  
b. Dependent Variable: uyum

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	2,908	,074		39,427	,000
	kaotik yönetim anlayışı	-,264	,021	-,361	-12,531	,000

a. Dependent Variable: uyum

Excluded Variables <sup>b</sup>						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	pozitivist yönetim anlayışı	-,081 <sup>a</sup>	-1,782	,075	-,055	,403

a. Predictors in the Model: (Constant), kaotik yönetim anlayışı  
b. Dependent Variable: uyum

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,509 <sup>a</sup>	,259	,259	,77719	,259	366,166	1	###	,000
2	,527 <sup>b</sup>	,277	,276	,76817	,018	25,691	1	###	,000

a. Predictors: (Constant), kaotik yönetim anlayışı  
b. Predictors: (Constant), kaotik yönetim anlayışı, pozitivist yönetim anlayışı

ANOVA <sup>c</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	221,174	1	221,174	366,166	,000 <sup>a</sup>
	Residual	631,208	1045	,604		
	Total	852,382	1046			
2	Regression	236,334	2	118,167	200,254	,000 <sup>b</sup>
	Residual	616,048	1044	,590		
	Total	852,382	1046			

a. Predictors: (Constant), kaotik yönetim anlayışı  
b. Predictors: (Constant), kaotik yönetim anlayışı, pozitivist yönetim anlayışı  
c. Dependent Variable: özdeşleşme

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,184	,084		14,140	,000
	kaotik yönetim anlayışı	,458	,024	,509	19,135	,000
2	(Constant)	,942	,096		9,867	,000
	kaotik yönetim anlayışı	,312	,037	,347	8,367	,000
	pozitivist yönetim anlayışı	,220	,043	,210	5,069	,000

a. Dependent Variable: özdeşleşme

**Excluded Variables<sup>b</sup>**

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance	
1	pozitivist yönetim anlayışı	,210 <sup>a</sup>	5,069	,000	,155	,403

a. Predictors in the Model: (Constant), kaotik yönetim anlayışı  
b. Dependent Variable: özdeşleşme

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ MADDE ORTALAMALARI**

	N	One-Sample Statistics		
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
B1	1047	2,09	1,135	,035
B2	1047	1,84	1,136	,035
B3	1047	2,14	1,332	,041
B4	1047	2,14	1,308	,040
B5	1047	1,89	1,160	,036
B6	1047	1,93	1,208	,037
B7	1047	2,36	1,382	,043
B8	1047	1,79	1,169	,036
B9	1047	2,58	1,266	,039
B10	1047	3,17	1,263	,039
B11	1047	2,53	1,270	,039
B12	1047	2,62	1,274	,039
B13	1047	2,65	1,207	,037
B14	1047	3,11	1,324	,041
B15	1047	2,43	1,409	,044
B16	1047	2,67	1,268	,039
B17	1047	3,84	,989	,031
B18	1047	3,99	1,005	,031
B19	1047	3,85	1,056	,033
B20	1047	3,65	1,166	,036
B21	1047	3,46	1,075	,033
B22	1047	3,13	1,163	,036
B23	1047	3,49	1,105	,034
B24	1047	3,83	1,049	,032
B25	1047	3,84	1,109	,034
B26	1047	3,46	1,253	,039
B27	1047	3,86	1,047	,032

---

<b>One-Sample Test</b>						
Test Value = 0						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
B1	59,504	1046	,000	2,087	2,02	2,16
B2	52,455	1046	,000	1,841	1,77	1,91
B3	52,097	1046	,000	2,144	2,06	2,22
B4	52,980	1046	,000	2,141	2,06	2,22
B5	52,840	1046	,000	1,895	1,82	1,97
B6	51,620	1046	,000	1,926	1,85	2,00
B7	55,265	1046	,000	2,360	2,28	2,44
B8	49,426	1046	,000	1,786	1,72	1,86
B9	65,868	1046	,000	2,578	2,50	2,65
B10	81,168	1046	,000	3,168	3,09	3,24
B11	64,442	1046	,000	2,529	2,45	2,61
B12	66,521	1046	,000	2,620	2,54	2,70
B13	70,951	1046	,000	2,648	2,57	2,72
B14	75,916	1046	,000	3,106	3,03	3,19
B15	55,880	1046	,000	2,434	2,35	2,52
B16	68,147	1046	,000	2,671	2,59	2,75
B17	125,794	1046	,000	3,843	3,78	3,90
B18	128,396	1046	,000	3,987	3,93	4,05
B19	117,919	1046	,000	3,850	3,79	3,91
B20	101,263	1046	,000	3,648	3,58	3,72
B21	103,999	1046	,000	3,457	3,39	3,52
B22	87,103	1046	,000	3,132	3,06	3,20
B23	102,259	1046	,000	3,493	3,43	3,56
B24	118,079	1046	,000	3,828	3,76	3,89
B25	111,946	1046	,000	3,836	3,77	3,90
B26	89,364	1046	,000	3,460	3,38	3,54
B27	119,198	1046	,000	3,857	3,79	3,92

---

## YÖNETİM ANLAYIŞLARI ÖLÇEĞİ MADDE ORTALAMALARI

<b>One-Sample Statistics</b>				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Y1	1047	3,60	1,107	,034
Y2	1047	3,28	1,177	,036
Y3	1047	3,17	1,063	,033
Y4	1047	2,98	1,106	,034
Y5	1047	3,35	1,163	,036
Y6	1047	3,63	1,067	,033
Y7	1047	3,31	1,133	,035
Y8	1047	3,20	1,182	,037
Y9	1047	3,27	1,161	,036
Y10	1047	3,36	1,248	,039
Y11	1047	3,35	1,244	,038
Y12	1047	3,47	1,261	,039
Y13	1047	3,52	1,148	,035
Y14	1047	3,37	1,111	,034
Y15	1047	3,27	1,128	,035
Y16	1047	3,36	1,178	,036
Y17	1047	3,25	1,175	,036
Y18	1047	3,35	1,208	,037
Y19	1047	3,39	1,248	,039
Y20	1047	3,10	1,296	,040
Y21	1047	3,52	1,254	,039
Y22	1047	3,44	1,270	,039
Y23	1047	3,39	1,206	,037

---

<b>One-Sample Test</b>						
Test Value = 0						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Y1	105,098	1046	,000	3,596	3,53	3,66
Y2	90,070	1046	,000	3,277	3,21	3,35
Y3	96,413	1046	,000	3,166	3,10	3,23
Y4	87,040	1046	,000	2,976	2,91	3,04
Y5	93,134	1046	,000	3,349	3,28	3,42
Y6	110,135	1046	,000	3,630	3,57	3,70
Y7	94,606	1046	,000	3,313	3,24	3,38
Y8	87,686	1046	,000	3,203	3,13	3,28
Y9	91,125	1046	,000	3,270	3,20	3,34
Y10	87,238	1046	,000	3,364	3,29	3,44
Y11	87,039	1046	,000	3,347	3,27	3,42
Y12	89,051	1046	,000	3,470	3,39	3,55
Y13	99,132	1046	,000	3,516	3,45	3,59
Y14	98,218	1046	,000	3,372	3,30	3,44
Y15	93,941	1046	,000	3,274	3,21	3,34
Y16	92,338	1046	,000	3,362	3,29	3,43
Y17	89,580	1046	,000	3,252	3,18	3,32
Y18	89,714	1046	,000	3,349	3,28	3,42
Y19	87,871	1046	,000	3,389	3,31	3,46
Y20	77,408	1046	,000	3,099	3,02	3,18
Y21	90,726	1046	,000	3,517	3,44	3,59
Y22	87,745	1046	,000	3,443	3,37	3,52
Y23	90,918	1046	,000	3,388	3,31	3,46

---

**ÖZGEÇMİŞ****Mehmet Emin USTA****24.04.2972**

Batman'ın Gercüş İlçesi'nde doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Batman'da tamamladı. 1997 Yılında Dicle Üniversitesi Siirt Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü'nde lisans öğrenimini, 2004 Yılında Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında yüksek lisans öğrenimini, 2013 yılında da Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında doktora öğrenimini tamamladı. Yine aynı süreçler içerisinde Sınıf Öğretmenliği, Proje Koordinatörlüğü, Eğitim Müfettişliği ve İl Eğitim Denetmenliği görevlerinde bulundu. Çeşitli projeler kapsamında çalışma yapmak üzere Fransa, İngiltere, Hollanda başta olmak üzere birçok Avrupa Ülkesi'ndeki çalışmalara katıldı. Yayınlanmış makale ve kitap bölümleri bulunmaktadır. Evli ve üç çocuk babasıdır.