

**T.C.  
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE  
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**OKULLARIN DEĞİŞİME AÇIKLIĞI İLE  
ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ -  
KAYSERİ İLİ BAĞIMSIZ ANAOKULLARI ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan  
Canan URAT**

**Danışman  
Doç. Dr. Abdullah IŞIKLAR**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Ocak 2016  
KAYSERİ**

**T.C.  
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE  
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**OKULLARIN DEĞİŞİME AÇIKLIĞI İLE  
ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ -  
KAYSERİ İLİ BAĞIMSIZ ANAOKULLARI ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan  
Canan URAT**

**Danışman  
Doç. Dr. Abdullah IŞIKLAR**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Ocak 2016  
KAYSERİ**

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.



Canan URAT

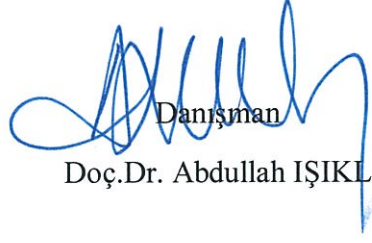
## YÖNERGEYE UYGUNLUK

“Okulların Değişime Açıklığı ile Öğretmenlerin İş doyumu ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki - Kayseri İli Bağımsız Anaokulları Örneği”adlı Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesine uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan

Canan URAT



Danışman

Doç.Dr. Abdullah IŞIKLAR



Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

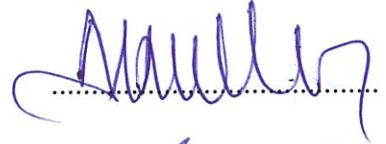
Prof. Dr. Remzi KILIÇ

**Doç. Dr. Abdullah İŞIKLAR** danışmanlığında **Canan URAT** tarafından hazırlanan “Okulların Değişime Açıklığı İle Öğretmenlerin İş doyum ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki - Kayseri İli Bağımsız Anaokulları Örneği” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi **Eğitim Bilimleri** anabilim dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

15/01/2016

**JÜRİ****İMZA**

Danışman : Doç. Dr. Abdullah İŞIKLAR



Üye : Doç. Dr. Mustafa GÜÇLÜ



Üye : Doç. Dr. Ali Haydar ŞAR


**ONAY:**

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun **21/01/2016** tarih ve **05-01**...sayılı kararı ile onaylanmıştır.

...21/01/2016



Enstitü Müdürü  
Doç. Dr. Cevdet KIRPIK

## ÖNSÖZ

Araştırmanın yürütülmesi sırasında bana pek çok kişinin yardım ve desteği olmuştur. Öncelikle, araştırmanın ilk gününden itibaren verdiği destek ve sunduğu bilgilerden ötürü, araştırmamda, veri toplama aracı hazırlama sürecinde, geliştirmiş olduğu veri toplama araçlarıyla hem de izlenecek yol konusunda önerilerde bulunan, sunduğu fikirlerle farklı noktaları görmem konusunda önemli bir kaynak olan danışmanım ve değerli hocam Doç. Dr. Sayın Abdullah IŞIKLAR ile verilerin analizi noktasında desteğini esirgemeyen kıymetli arkadaşlarıma ayrı ayrı teşekkür ederim.

Ayrıca araştırmaya katılan ve araştırmada yer alan soruları samimiyetle yanıtlayan meslektaşlarıma teşekkür etmek isterim. Yaşamın her anında varlığından güç aldığım sevgili eşime, çok sevgili annem ve babama ve diğer aile fertlerime zorlu çalışma süreçlerinde gösterdikleri ilgi, özen ve sabırdan dolayı özellikle teşekkür ederim.

**Canan URAT**

**Kayseri, Ocak 2016**

**OKULLARIN DEĞİŞİME AÇIKLIĞI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU  
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ  
(Kayseri İli Bağımsız Anaokulları Örneği)**

**Canan URAT**

**Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi, Ocak 2016  
Danışman: Doç. Dr. Abdullah IŞIKLAR**

**ÖZET**

Araştırmanın amacı, okulların değişime açıklığı ile öğretmenlerin İş doyum ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç kapsamında ilişkiler; öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni durumu, toplam mesleki tecrübe, kadro durumu ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre incelenmiştir. Ayrıca elde edilen sonuçlar ışığında, okul yöneticilerine değişime açıklık, İş doyum ve örgütsel bağlılık ilişkilerini güçlendirebilecek öneriler sunulmuştur.

Araştırmanın evreni, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Kayseri ili merkezi ve merkez ilçelerindeki bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Tesadüfi örneklem ile seçilen 296 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada ilişkiyel tarama yöntemi kullanılmıştır, veriler anket aracılığıyla toplanmıştır. Verilerin toplanmasında, araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” ve ilgili literatürde yer alan ve geçmişte yapılmış olan çalışmalardan yararlanılarak araştırmacı tarafından geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS programı vasıtasıyla geçerlilik, güvenilirlik, frekans, varyans, korelasyon, t-testi ve one-way anova istatistiksel yöntemlerinden faydalanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Değişime Açıklık, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık

**THE CORRELATION BETWEEN JOB SATISFACTION AND  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVELS OF TEACHERS' WITH  
OPENNESS TO CHANGE OF SCHOOLS  
(Sample of Kayseri Provincial Independent Kindergardens)**

**Canan URAT**

**Erciyes University, Institute of Education Sciences  
Master Thesis, January 2016  
Supervisor: Assoc. Dr. Abdullah IŞIKLAR**

**ABSTRACT**

This paper examines a stream of research aimed at openness to change of schools to the relationship between the teachers' job satisfaction and organizational commitment levels. For this purpose the scope of relationships; teachers' age, sex, marital status, number of children, total professional experience, currently working at the school working hours, staff status and education level were also examined according to the variable. Also in the light of the results obtained, the school administrators, openness to change, job satisfaction and organizational commitment can strengthen their relationship to recommendations is presented.

The universe of the research, in the academic year 2014-2015, in the province of Kayseri in independent kindergartens constitute from teachers. Random sample selected with the sample of 296 teachers are constitute of research. The study used data from the relational screening method was collected through the questionnaires. In the collection of the data, the researcher prepared by the "Personal Information Form" and had been made in the past and in the literature about the work developed by researchers making use of the questionnaire. In the analysis of data obtained by means of SPSS program validity, reliability, frequency, variance, regression, correlation, t-tests and one-way anova utilized from statistical methods.

**Keywords:** Openness to change, job satisfaction, organizational commitment.



# İÇİNDEKİLER

<b>OKULLARIN DEĞİŞİME AÇIKLIĞI İLE ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ (Kayseri İli Bağımsız Anaokulları Örneği)</b>	
<b>BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....</b>	<b>i</b>
<b>YÖNERGEYE UYGUNLUK.....</b>	<b>ii</b>
<b>KABUL ONAY.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>vii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>xi</b>
<b>1.GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>2. PROBLEM CÜMLESİ.....</b>	<b>5</b>
2.1. Alt Problemler.....	5
2.2 Araştırmanın Amacı.....	6
2.3. Araştırmanın Önemi.....	6
2.4. Varsayımlar (Sayıtlar).....	6
2.5. Sınırlılıklar.....	7
2.6. Tanımlar.....	7
<b>3. LİTERATÜRDE YER ALAN İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>8</b>
3.1. Değişim.....	8
3.1.1.Örgütsel Değişim.....	9
3.1.1.2. Örgütsel Değişimin Amaçları.....	9
3.1.2.Örgütsel Değişime Açıklık.....	10
3.1.3.Okulun Değişme Açıklığı.....	10
3.2. İş Doyumunu.....	12

3.2.1. İş Doyumunun Önemi .....	12
3.2.2. İş Doyumunun Bazı Kavramlarla İlişkisi.....	14
3.2.2.1. İş doyumu ve Motivasyon Arasındaki İlişki .....	14
3.2.2.2. İş doyumu ile Performans Arasındaki İlişki.....	15
3.2.2.3. İş doyumu ile Verimlilik Arasındaki İlişki .....	15
3.2.3. İş Doyumuna Etki Eden Faktörler.....	16
3.2.3.1. Kişisel Faktörler .....	17
3.2.3.1.1. Cinsiyet .....	17
3.2.3.1.2. Yaş .....	17
3.2.3.1.3. Eğitim ve Zekâ .....	18
3.2.3.1.4. Kişilik Özellikleri.....	18
3.2.3.1.5. Tecrübe.....	18
3.2.3.1.6. Medeni Durum .....	19
3.2.3.2. İş ve Örgütle İlgili Faktörler .....	19
3.2.3.2.1. İş ve özellikleri.....	19
3.2.3.2.2. Terfi Fırsatları .....	20
3.2.3.2.3. Yönetim Tarzı .....	20
3.2.3.2.4. İş Stresi.....	20
3.2.3.2.5. İletişim .....	20
3.2.3.2.6. Ücret.....	21
3.2.3.2.7. Çalışma Şartları.....	21
3.2.3.2.8. Çalışma Arkadaşları.....	21
3.2.4. İş Doyumunun İncelenmesinin Faydaları .....	22
3.3. Bağlılık.....	22
3.3.1. Örgütsel bağlılık.....	23
3.3.1.1. Duygusal Bağlılık .....	24
3.3.1.2. Devamlılık Bağlılığı.....	25
3.3.1.3. Normatif Bağlılık .....	25

3.3.2. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Değişkenler.....	26
3.3.2.1. Bireysel Değişkenler:.....	27
3.3.2.2. İş ve Role İlişkin Değişkenler:.....	27
3.3.2.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Değişkenler:.....	27
3.3.2.4. Kurum Yapısına İlişkin Değişkenler:.....	27
3.3.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	28
3.3.3.1. Kurumun Amaç ve Değerlerini Benimseme.....	28
3.3.3.2. Kurum İçin Fedakârlıkta Bulunabilme.....	28
3.3.3.3. Kurum Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma.....	28
3.3.3.4. Kurum Kimliği İle Özdeşleşme.....	29
3.3.3.5. İçselleştirme.....	29
3.3.3.6. Kişisel Faktörler.....	29
3.3.3.6.1. İş beklentileri.....	29
3.3.3.6.2. Psikolojik Sözleşme.....	30
3.3.3.6.3. Kişisel Özellikler.....	30
3.3.3.7. Örgütsel Faktörler.....	30
3.3.3.8. Kurum Dışı Faktörler.....	30
3.3.3.8. 1. Profesyonellik.....	31
3.3.3.8.2. Yeni İş Bulma Olanakları.....	31
3.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	32
3.3.4.1. Bağlılık ve Performans.....	32
3.3.4.2. Bağlılık ve Devamsızlık.....	32
3.3.4.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma.....	33
3.3.5. Örgütsel bağlılık ve İşgören Bağlılığı Kavramı.....	33
3.3.6. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	35
<b>4. YÖNTEM.....</b>	<b>37</b>
4.1. Evren ve Örneklem.....	37
4.2. Veri Toplama Araçları.....	37

4.2.1. Kişisel Bilgi Formu .....	37
4.2.2. Okulların Değişime Açıklık Ölçeği .....	37
4.2.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği .....	38
4.2.4. Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	39
4.3. Verilerin Analizi.....	39
<b>5. BULGULAR.....</b>	<b>40</b>
<b>6. TARTIŞMA.....</b>	<b>53</b>
<b>7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>62</b>
7.1.Sonuç.....	62
7.2.Uygulayıcılar İçin Öneriler .....	63
7.3.Araştırmacılar İçin Öneriler .....	64
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>65</b>
Ek-1: Araştırma Anketi .....	<b>81</b>
<b>ANKET FORMU .....</b>	<b>81</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>85</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.	Öğretmenlerin yaşlarına göre değişime açıklık düzeyleri ilişkin f testi sonuçları .....	40
Tablo 2.	Öğretmenlerin yaşlarına göre iş doyum düzeyleri ilişkin f testi sonuçları .....	41
Tablo 3.	Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri ilişkin f testi sonuçları .....	41
Tablo 4.	Öğretmenlerin cinsiyetine göre değişime açıklık düzeyleri ilişkin t testi sonuçları .....	42
Tablo 5.	Öğretmenlerin cinsiyetine göre iş doyum düzeyleri ilişkin t testi sonuçları....	43
Tablo 6.	Öğretmenlerin cinsiyetine göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin t testi sonuçları .....	43
Tablo 7.	Öğretmenlerin medeni durumuna göre değişime açıklık düzeyleri ilişkin t testi sonuçları.....	44
Tablo 8.	Öğretmenlerin medeni durumuna göre iş doyum düzeyleri ilişkin t testi sonuçları .....	44
Tablo 9.	Öğretmenlerin medeni durumuna göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin t testi sonuçları .....	45
Tablo 10.	Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre değişime açıklık düzeyleri ilişkin f testi sonuçları .....	45
Tablo 11.	Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre iş doyum düzeylerine ilişkin f testi sonuçları .....	46
Tablo 12.	Öğretmenlerinin eğitim düzeyi göre iş doyum durumlarındaki farklılaşmanın hangi gruptan kaynaklandığına ilişkin Tukey testi sonuçları....	47
Tablo 13.	Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılık düzeyleri ilişkin f testi sonuçları .....	47
Tablo 14.	Öğretmenlerinin eğitim düzeyi göre örgütsel bağlılık durumlarındaki farklılaşmanın hangi gruptan kaynaklandığına ilişkin Tukey testi sonuçları....	48
Tablo 15.	Öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerine göre değişime açıklık düzeylerine ilişkin t testi sonuçları.....	49

Tablo 16. Öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerine göre iş doyumu düzeylerine ilişkin t testi sonuçları .....	49
Tablo 17. Öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin t testi sonuçları.....	50
Tablo 18. Öğretmenlerin kadro durumuna göre değişime açıklık düzeylerine ilişkin t testi sonuçları .....	50
Tablo 19. Öğretmenlerin kadro durumuna göre iş doyumu düzeylerine ilişkin t testi sonuçları .....	51
Tablo 20. Öğretmenlerin kadro durumuna göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin t testi sonuçları .....	51
Tablo 21. Okulların değişime açıklığı ile öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları.....	52

## 1.GİRİŞ

Birçok kurum yöneticisi ve bilim adamı işletmelere rekabet avantajı sağlayan asıl kaynağın kurumun personeli olduğunu ve başarıya ulaşabilmek için bütün personelin katılımının sağlanması gerektiğini kabul etmekte ve insan kaynakları fonksiyonu stratejik gücün temel elemanı olarak görülmektedir. Küçük bir büronun yönetiminden, büyük bir holdingin en tepesindeki yönetime kadar örgütlerin geleceğini belirleyecek pozisyonlardaki insanlar mesleğe yönelik insanlardır. Öncekilerden daha iyi eğitim almış olan bu insanlar, mesleki ve kişisel değerleri yönünden daha yüksek beklenti içindedirler (Demirel ve Özçınar, 2006). Kurum olarak okullar ve öğretmenler de bu beklentilerden uzak değillerdir.

Eğitim öğretim etkinliklerinin en temel taşı öğretmenlerdir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik yaklaşımları, öğretmenlerin okul içerisinde alınan kararlara dâhil edilmesi ile öğretmenlere bu alanlarda sorumluluk verilmesi öğretmenlerin iş doyumlarını ve kurumsal bağlılığını olumlu yönde etkileyebilecek unsurlardır. Eğitim ve öğretimde niteliğin ve verimliliğin artmasında örgütsel değişimler ile öğretmenlerin kurumsal bağlılık ve iş doyum düzeyleri daha da önem kazanmaktadır.

Tarz, metot ve üsluplarda yeniliklerden kaynaklanan farklı bir eğitim yönetiminden bahsetmek için değişimi iyi incelemek gerekmektedir. Basit anlamda değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmek olarak tanımlanabilir (Koçel, 1998).

Değişime yönelik istek, güven, örgütteki iletişim durumu, süreçlerdeki uyum, değişikliklerin ardışık gelmesi, değişimin anlaşılma düzeyi gibi değişkenler değişim sürecine etkili unsurlardır (Yeniçeri, 2002). Örgütsel anlamda değişime açık olmanın temel koşulu, çalışanların psikolojik ve davranışsal olarak değişimi uygulayabilecek (Weiner, Amick ve Lee, 2008) düzeyde olmasıdır. Okullarda değişimin olumlu yönde gerçekleşebilmesi için, mevcut çevre koşullarını göz ardı etmeden yeni stratejilerin

belirlenerek uygulama ve yürütme arasında uyumlu bir ilişki kurulması gerekmektedir (Peker, 1995).

Örgütsel değişme, örgütsel bütünlüğün korunması, örgütün sürekliliğinin sağlanması ve örgütün büyüme ve gelişmesi amaçlarına yöneliktir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 1998). Değişimin önemli bir parçası durumunda olan işgörenlerin, sürece katılması onların değişim politika ve uygulamalarını desteklemeleri açısından göz ardı edilmemesi gerekmektedir. (Saylı ve Tüfekçi, 2008). Değişimin iletişimle desteklenerek yürütülmesi gerekmektedir. Okul ortamında öğretmenlerle, diğer yetişkinlerle aynı zamanda yaşlılarla kurulan ilişkilerin niteliği ve empatiye dayalı iletişim kurulması, okul uyumunu ve gelecekteki okul başarısını belirleyen; olumlu karşılıklı ilişki örüntüleri oluşmasına kaynak oluşturan temel etkileşimlerdir (İkiz, 2009).

Okullarda değişimin başarılı olabilmesi için öncelikli olarak değişimin öğretmen, öğrenci, veli ve diğer gruplar tarafından benimsenmesi gerekmektedir (Erdoğan, 2002). Değişimin geniş katılımı geliştirilmesi; denetim ve değerlendirilmesinin mümkün olduğunca objektif temellere dayandırılması ve değişimin amaçlarını unutmadan değişim süreci sonunda ortaya çıkan sonuçların somutlaştırılmasına özen gösterilmelidir.

Okul, oldukça yoğun bir ilişkiler ağının ortasında bulunması nedeniyle, değişim için koordinasyon ve iş birliği büyük önem taşımaktadır (Harris, 2002). Okul kapasitesinin geliştirilmesi, hem örgütsel yapıya hem de çalışanlara yönelik kapsamlı bir gelişim sürecini içermesi nedeniyle okulu diğer eğitim programından ayıran en önemli özelliktir (Levin, 2008).

Okul dinamiklerini inceleyerek, okuldaki iş birliği kültürünü yaygınlaştırmak için okul dinamiklerini iyi tespit etmek gerekir. (Fullan, 1999) Mevcut durumdan yeterince sıkıntı duymayan insanlar, kendilerini o şartları değiştirmek için motive etmezler (Özden, 2002). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin okulun öğrenme kapasitesinin artırılması için daha fazla sorumluluk aldıkları tespit edilmiştir (Goh, Cousin ve Elliott, 2006). Mesleği ile ilgili yeterli doyuma ulaşmış kişiler değişime daha pozitif yaklaşmaktadırlar.

İş doyumu, değişim temeli olarak da kişilerdeki tutumların etkilenme derecelerinin farklılıklarının bulunduğu görülmektedir. Her birey olan iş görenin iş ortamlarına karşı



tutumlarını belirleyen etkenler değişiktir (Morgenstern, 2004). Bir alt yaşam alanı olarak iş doyumunu, bireylerin yaşam doyumlarını doğrudan etkileyen bir kavramdır. Bireyi geliştirme, doyumkâr kılma, zenginleştirme çabası öncelikli olarak dikkate alınan bir etkinliktir. İş görenin iş ortamında yetenek, beceri, ilişki gibi özelliklerinin geliştirilmesi, onun yaşamını anlamlı ve değerli bulmasında önemli katkılar sağlar (Keser, 2005).

İş doyumunu etkileyen çok farklı faktör saymak mümkündür. Ancak, İş doyumunu genel çerçevede iki ana unsura bağlanabilir. Unsurlardan birincisi bireyin kişisel durumu, bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri ile içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bunların şiddet dereceleriyle ilgilidir. Bir noktada fiziksel, psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları ve bunların öncelikli durumlarıdır. Doyumu etkileyen ikinci ana unsur ise, işe yönelik şartlardır. İşe yönelik fiziksel ve psikolojik koşullar ile bu koşulların bireyin beklentilerine ne ölçüde cevap verdiği. Şüphesiz koşulların beklentileri karşılama ölçüsünün büyüklüğü oranında doyum da yüksek olacaktır (Kök, 2006).

Yapılan işin önemi ve kişiye verdiği kazanım, çalışanların işe olan katkıları, çalışanların iş sonucu hissettikleri olumlu duygular iş doyumunu artıracaktır (Syptak, Marsland ve Ulmer, 1999).

Çalıştığı örgüt ile çalışanlar arasında uyumun bir neticesi olarak çalışanın iş deneyimi olumlu davranışların ortaya çıkması veya memnun olma duygusu olarak da iş doyumunu ortaya çıkarmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000). Çalışanların karar alma, faaliyetlere katılım, görüşleri ve önemseme örgüte karşı bağlılık etkisinin gelişmesine zemin hazırlar (Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004).

İş imkânlarının olmayışı ya da elde ettikleri artı faydalarının kaybolması endişesini taşımadıklarını kabullenmeyerek uyumsuzluk hislerini öne sürmeleri kurumda kalma kararlılıkları ile gerektiğinde kurum amaçları için işle ilgili ek sorumluluk ve ek çaba sarfetme gayreti örgütsel bağlılığın varlığını ve bağlılık düzeyini göstermektedir (Meyer ve Allen, 1990; Çetin, 2004). Örgütsel bağlılık kavramı vasıtasıyla çalışanın örgütle ve örgüt amaçlarıyla özdeşleşmesi yanısıra örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu incelenir (Robbins, 1998).

Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır (Powell ve Meyer, 2003). Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Northcraft ve Neale, 1990). Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve hayattan beklentileri ile örgütün çalışanına bu noktada sunabilecekleri arasında ilişki olması, sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın oluşması açısından önem taşımaktadır. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki farklılık, örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir (İnce ve Gül, 2005). Kurumun imajı, prestiji ve güvenilirliği ne kadar yüksek ise örgüt üyeleri de o kadar fazla özdeşleşmektedirler (Benkhoff, 1997).

Çalışanlar, kurum yönetiminin tutum ve inançları ile kendi amaç ve değerlerinin örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerler içselleştirilmektedir (İnce ve Gül, 2005). İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulmuş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirleriyle uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu etkilenecektir (Cohen, 1992). Mesleki ve örgütsel bağlılık çatışmasını gidermek amacıyla profesyonel kariyer fırsatları, otonomi gibi uygulamalarla, meslekle çatışmayan örgütsel değerlerin benimsenmesi sağlanarak iş doyumunu ve örgütsel bağlılık istenilen seviyelere yükseltilebilmektedir (Wallace, 1995). Bu çalışma ile okulların değişime açıklığı ile öğretmenlerin İş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

## 2. PROBLEM CÜMLESİ

Öğretmenler meslekleri ile ilgili iş doyumuna ulaştıkları zaman daha verimli çalışmaktadırlar. Buldukları okul ile aralarındaki bağıllık düzeyinin fazla olması eğitim ve öğretim hayatına olumlu katkılar sağlamakta; başarılı bir eğitim ve öğretim verilebilmesi için okulların çağın ihtiyaçlarına göre kendilerini yenilemeleri ve değişime açık olmaları gerektiğinden bu araştırmada “okulların değişime açıklığı ile öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağıllıkları arasındaki ilişki” incelenmiştir.

### 2.1. Alt Problemler

1. Öğretmenlerin yaşlarına göre değişime açıklık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
2. Öğretmenlerin yaşlarına göre iş doyum düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel bağıllık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
4. Öğretmenlerin cinsiyetine göre değişime açıklık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
5. Öğretmenlerin cinsiyetine göre iş doyum düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
6. Öğretmenlerin cinsiyetine göre örgütsel bağıllık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
7. Öğretmenlerin medeni durumuna göre değişime açıklık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
8. Öğretmenlerin medeni durumuna göre iş doyum düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
9. Öğretmenlerin medeni durumuna göre örgütsel bağıllık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
10. Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre değişime açıklık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
11. Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre iş doyum düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
12. Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre örgütsel bağıllık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
13. Öğretmenlerin meslekte çalışma süresine göre değişime açıklık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

14. Öğretmenlerin meslekte çalışma süresine göre iş doyum düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
15. Öğretmenlerin meslekte çalışma süresine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
16. Öğretmenlerin kadro durumuna göre değişime açıklık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
17. Öğretmenlerin kadro durumuna göre iş doyum düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
18. Öğretmenlerin kadro durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?
19. Okulların değişime açıklığı ile öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki var mıdır?"

## **2.2 Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, çocuk eğitiminde en önemli görevlerden birini üstlenen anaokulu öğretmen ve yöneticilerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile okulun değişime açıklık düzeyini tespit ederek, bu değişkenler arasında farklılık olup olmadığını incelemektir.

## **2.3. Araştırmanın Önemi**

Okullarda eğitim ve öğretimin çağın gereklerine uygun bir şekilde planlanması ve uygulanması gerekmektedir. Sürekli değişen ve karmaşıklaşan bir dünyada, okulların başarılı olabilmeleri için, okul toplumunun birlikte çalışması ve öğrenmesi, öğrencilere alternatif öğrenme yolları sunmaları oldukça önemlidir (Stoll, Bolam, McMahon, Wallace ve Thomas, 2006). Okulda değişimi başarıyla gerçekleştirmek için okul üyelerinin iletişim ve iş birliğini pekiştirecek uzun süreli hedefler belirlemeleri gerekmektedir (Harris, 2002). Uzun süreli hedefleri gerçekleştirmek, ancak kuruma bağlı ve iş doyumuna ulaşmış çalışanlar ile mümkündür.

## **2.4. Varsayımlar (Sayıtlar)**

Araştırmanın sayıtları aşağıda belirtilmiştir:

1) Araştırmaya katılan anaokulu öğretmenleri ve yöneticilerinin araştırmada kullanılan ölçme aracını gerçek durumlarını yansıtacak şekilde içten cevapladıkları kabul edilmiştir.

2) Araştırmada kullanılan okulun değişime açıklığı, iş doyumu ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin verileri toplamakta yeterli olduğu varsayılmaktadır.

## 2.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda belirtilmiştir;

1) Bu araştırma 2014-2015 eğitim-öğretim yılında, Kayseri il merkezindeki ve merkez ilçelerde ki bağımsız anaokullarında anaokulu öğretmenlerinin ve yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar ile sınırlıdır.

2) Bu araştırmada okulun değişime açıklık düzeyi ile ilgili elde edilen veriler, Değişime Açıklık Algısı Ölçeği'nden; iş doyumu düzeyi ile elde edilen veriler, Minnesota İş Doyumu Ölçeği'nden; örgütsel bağlılık düzeyi ile elde edilen veriler, Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden elde edilen puanlar ile sınırlıdır.

## 2.6. Tanımlar

**Değişime açıklık:** Çalışanların psikolojik ve davranışsal olarak değişimi uygulayabilecek düzeyde olmasıdır (Weiner, Amick ve Lee, 2008).

**Örgütsel bağlılık:** Kurumu oluşturan ve sınırları arasında geçirgenlik olan iç ve dış çeşitli öğelerin çoklu bağlılıklarının bir toplamıdır (Atay, 2006).

**İş doyumu:** İş görenlerin işlerine duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur (Özdemir, 2006).

### 3. LİTERATÜRDE YER ALAN İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 3.1. Değişim

Belirli koşullar altında ister plan dâhilinde ister plansız, ola ki bir sistemde (örgüt, kişi, veya organizmanın) ortam ya da sürecin, bir durumun başka duruma dönüşmesi değişimdir (Tokat, 2012). Değişimde nicelik ve nitelikte gözlenebilir. Önceki davranışların durumunda farklılaşma ilerleme veya gerileme şeklinde gerçekleşse bile ilgili öğelerinin birbiri ile ilişkilerinde öncekine göre farklılık oluşmakta olduğu gözden uzak tutulmamalıdır (Helvacı, 2010).

Değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmek olup herhangi bir şeyin başka bir şey yerine konması, herhangi bir şeyden bir şey için vazgeçilmesi, hem kendi türü içinde hem de başka şey ya da şeylerin yerine koyma, alma olarak yenilik getirmektir (Koçel, 1990; Aydemir, 2001).

Değişim konusunda başarılı olan kişilerin özellikleri kısaca aşağıdaki gibidir (Everard ve Morris, 1996):

- a) Değişim sonucunda neyi başarmak istediklerini açıkça bilir.
- b) Planlanan değişimi, sadece kendi bakış açısı ile bakmakla kalmaz, empati kurarak diğer kişilerin bakış açılarını değerlendirmeye çalışırlar,
- c) Yeterli donanım ve bilgi ile örgüt çevresinden gelen taleplere cevap verir.
- d) Değişimle kurum süreçlerinde destek vermeyi amaçlar.
- e) Engeller oluştuğunda, cesaretlerini ve gayretlerini yitirmezler.
- f) Değişimde katılımcı ile katılımcıların güvenliğini önemli görürler.
- g) Değişimin akılcı kararlar sunmak olduğunu bilirler.
- h) Değişimde ödüllendirmeyi mümkün ölçüde ihmal etmezler.
- i) Bilgiyi en üst düzeyde paylaşırlar.

Değişim sürecinin başarısının düşük olması, genellikle çalışanın değişime karşı gösterdiği dirence bağlanmaktadır (Ford, Ford ve D'Amelio, 2008).

### **3.1.1.Örgütsel Değişim**

Örgütsel değişim konusu; yeni stratejilerin belirlenmesinde çevre koşullarına uygunluk, uygulama, yürütme uyumu ilişkilidir (Peker, 1995).

Büyük örgütsel değişimlerin uygulanması, birçok kişinin uygulama çabalarına kolektif katılımıyla daha kolay sağlanabilmektedir (Weiner, 2009).

#### **3.1.1.2. Örgütsel Değişimin Amaçları**

İşbirliğini geliştirebilmek, değişik problemleri çözmek, personel arasındaki güveni, geliştirilmiş iletişim ve sinerji etkisi oluşturarak çevresel değişimlere hazırlamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

Örgütsel Değişim Boyutları kısaca şöyle sıralanabilir (Lussier, 1997):

- a) Stratejik Değişim
  - Büyüme duruşu
  - Etrafında dolaşma (Turnaround) yaklaşımı
  - Tasarrufluluk (Retrenchment)
  - İstikrarlılık, kararlılık (Stability)
- b) Teknolojik Değişim
  - Süreç otomasyonu
  - Network kurma
  - Donanım güncelleme
  - Yeni yazılım uygulaması
- c) Yapısal Değişim
  - İşlevsel yeniden örgütlenme
  - Hiyerarşinin düzleştirilmesi
  - Takım yapısı
  - Gücün ademi merkezleştirilmesi

d) İnsanların Değişimi

- Davranış/adama sorunları
- Performans etkileri/gelişmeleri
- Çalışma yaşamı insiyatiflerinin kalitesi
- İşin yeniden tanımlanması/motivasyon çabaları

### 3.1.2.Örgütsel Değişime Açıklık

Örgütsel değişime açık olma ise çalışanların psikolojik ve davranışsal olarak değişimi uygulayabilecek düzeyde olmasıdır (Weiner, Amick ve Lee, 2008) .

Bireyin değişikliği benimseme biçimine etkisi, değişiklik hakkındaki duygu, düşünce ile davranışlarıdır (Yeniçeri, 2002). Bazı araştırmacılar değişime karşı direncin yönetimin değişime yüklediği taraflı anlamlardan veya yönetimin değişim yönetimi sürecindeki etkisiz, etik dışı davranışlarından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir (Ford, Ford ve D'Amelio, 2008).

### 3.1.3.Okulun Değişme Açıklığı

Okulun insan kaynağının niteliği, değişimin gerçekleştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Stoll, 2006). Okulda değişimin başarılı olması öğretmenlerin bireysel motivasyonlarının ve mesleki becerilerinin yanında okul kültürüyle de yakından ilişkilidir (Dalın, 1998).

Okul, oldukça yoğun bir ilişkiler ağının ortasında bulunması nedeniyle, koordinasyon ve iş birliği büyük önem taşımaktadır. Okulda değişimi başarıyla gerçekleştirmek için okul üyelerinin iletişim ve iş birliğini pekiştirecek uzun erimli hedefler belirlemeleri gerekmektedir (Harris, 2002).

Okulda iş birliği kültürünü yaygınlaştırmak için, okulun dinamik yapısını incelemek ve her okulun kendine özgü özellikleri üzerinde durmak önemli görülebilir (Fullan, 1999).

Okulu, örgütsel bütünlük içerisinde ele alarak yapı ve işleyişinin değiştirilmesi okulun değişim kapasitesinin artırılması için gereklidir (Muijs ve Harris, 2006) .



Okulun değişim kapasitesini geliştirmenin herhangi bir eğitim programından ayıran en önemli fark ise hem örgütsel yapıya hem de çalışanlara yönelik kapsamlı bir gelişim sürecini içermesidir (Levin, 2008) .

Okulu sürece katmadan planlanan bir değişim, okulda uygulanıyor olsa bile sınıf içi uygulamalara etki etme ihtimali oldukça düşüktür (Fullan, 2003)

Okullarda değişim kapasitesini oluşturmak için gerekli üç temel şart paylaşılan vizyon, öğretmenlerin kişisel ustalık düzeyi ve öğretime yönelik araştırma, işbirliğidir (Fullan, 1993).

Eğitimcilerin değişimi doğru tanımlaması ve dünyanın karşı karşıya olduğu gerçekleri daha etkili bir biçimde çözümlmeleri için yeni bir pedagoji paradigmasına ihtiyaç duyulduğu söylenebilir (Girouz, 2004).

Okullarda gerçekleştirilen değişimin başarısını etkileyen potansiyel değişkenlerden biri, öğretmenlerin değişime açık olmasıdır (Borko, 2004) .

Değişimin desteklendiği bir kültürde, okul yöneticileri ve öğretmenleri okulun öğrenme kapasitesinin artırılması için daha fazla sorumluluk almaktadırlar (Goh, Cousins ve Elliott, 2006).

Okullarda değişim konusunda başarılı olan okul müdürlerinin özellikleri, okul içi ilişkileri kuvvetlendirmek, liderliği paylaşılmak ve öğrenmeye odaklanmak olarak sıralanmaktadır (Harris, 2006).

Okullarda farklı grupların okul amaçlarından sapma göstermesi, çıkar çatışmalarına neden olması, okulun paylaşabileceği bir vizyon olmaması ile okulun vizyonunu birlik içinde algılayan öğretmenlerin olmaması sonucunda, kişisel öğrenmeye açık olmalarını sağlayabilmek, okulda bir araştırma, sorgulama merkezi oluşturmak ile öğretmenler arası iş birliği sağlayabilmek kişisel ve okulun vizyonunu birlikte algılayan öğretmenlere ihtiyaç olduğu söylenebilir (Schlechty, 2001).

Düşük, orta ve yüksek başarı düzeyindeki okullar için farklı stratejiler geliştirmek okulda etkili bir değişimin gerçekleşmesi için önemli görölmektedir. Buna göre, düşük başarı düzeyindeki okulların kendi kendilerine değişimi başlatmaları oldukça zor

olduğundan okul dışından güçlü bir desteğe ve net olarak belirlenmiş hedeflere ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Okulların hem okul içi hem de okul dışı kaynakları kullanarak desteklenmesi orta düzeyde başarılı ve okulun önceliklerini ortaya konulması önemli görülmektedir. Yüksek düzeyde başarılı okullarda ise genellikle okul dışı kaynakların desteğine ihtiyaç duyulmadığı, okulun kendi iletişim ağları aracılığıyla değişime desteğin sağlanabildiği ifade edilmektedir (Hopkins, Harris ve Jackson, 1997).

Okulun, kişilerin ilişkilerinin gelişmesinin mesleki öğrenme topluluğu olarak kurgulanması, mesleki eğitim olarak öğrenme topluluğu ile öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde daha fazla imkân, zaman ayırması, öğrenci öğrenme odaklı olması ile gelişebilecektir (Harris, 2002).

### **3.2. İş Doyumu**

“Doyum” kavramı Latince ’de yeterli anlamına gelen “satis” kelimesinden gelmektedir. Doyum beklentinin karşılanması olarak görülebilir (Naktiyok, 2002). İş doyumu ise; bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2002).

#### **3.2.1. İş Doyumunun Önemi**

İş doyumu, bir alt yaşam alanı olarak, bireylerin yaşam doyumlarını doğrudan etkileyen bir kavramdır. Bireyi geliştirme, tatminkâr kılma, zenginleştirme çabası, tarih boyunca öncelikli olarak dikkate alınan bir etkinliktir. İş görenin iş ortamında yetenek, beceri, ilişki gibi özelliklerinin geliştirilmesi, onun yaşamını anlamlı ve değerli bulmasında önemli etkenlerdendir (Keser, 2005).

İş doyumu, çalıştığı örgüt arasında çalışan ile uyumun bir neticesi olarak çalışanın iş deneyimi olumlu davranışların ortaya çıkması veya memnun olma duygusu olarak da tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000).

Çalışılan örgüt ile iş gören uyumu, iş gören deneyimi ile memnuniyet ölçüsü olumlu davranış ve benimsenme duygusu sonucunu göstermektedir.

Yukarıda değişik şekillerce tanımlanan iş doyumunu kısaca işi sevme, işe bağlılık, işe kendisini verme gibi iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk olarak tanımlayabiliriz.

Günümüzde bireysel performansın ya da verimliliğin artırılmasını amaçlayan çeşitli yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Bunlar içinde iş doyumunu önemli bir yer tutmaktadır. Her çalışanın işine ve işyerindeki ilişkilerine yönelik olarak zaman içinde geliştirdiği bir zihinsel tutum vardır. Bu zihinsel tutumun oluşmasında çalışanın işi hakkındaki bilgisi, işin sonucuna ilişkin yaklaşımları ve iş ortamının koşulları önemli ölçüde rol oynar. Bu tutum olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Başka bir ifadeyle, çalışanın yaşadığı iş deneyimleri sonucu ortaya çıkan ruhsal durumu olumlu ise bu, iş doyumunu, eğer olumsuz ise iş doyumsuzluğu olarak nitelendirilebilir (Barutçugil, 2002).

İş doyumunu değişim temeli olarak kişilerdeki tutumların etkilenme derecelerinin de farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Her iş görenin birey olarak iş ortamlarına karşı tutumlarını belirleyen etkenler farklıdır (Morgenstern, 2004).

Örgütlerde iş görenin iş doyumunun yüksek çıkması iyi bir sonuçtur. Bu sonucun sürekli aynı seviyede kalması için örgütlere büyük görev düşmektedir. Örgütlerde iş görenlerinin iş doyumunun artması ve buna bağlı olarak da verimliliklerini artırmak için Gedik ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada elde ettikleri veriler doğrultusunda aşağıdaki sonuçlara varmışlardır (Gedik, Akyüz ve Batu, 2009).

İş görenlere kişisel potansiyellerini kullanma imkânları sunulmalı, bunun için örgütlerde iş görenlerin çalışma alanları belli periyotlarla değiştirilebilmelidir.

İş görenlere yaptıkları işlerle ilgili olarak daima yetki ve sorumluluk verilmelidir.

İş görenlere verilecek işler onların bilgi ve becerileri dikkate alınarak verilmelidir.

İş görenler örgütlerde yaptıkları işlerde katkılarını gördüklerinde daha verimli çalışmaktadırlar. Bu yüzden iş görenlere işlerinde katkılarını göstermek için çalışmalar yapılmalıdır.

Örgütlerde iş görenlerin sosyal açıdan beraber olacakları faaliyetler yapılması hem iletişim için hem de takım ruhunun oluşması için yararlı olacaktır.

İş görenlerin sigortalı çalışıyor olması, onların işleri ile ilgili güvenlik önlemlerinin yeterli olması, emeklilik güvencelerinin olduğuna inanması iş doyumlarını artırmaktadır. İş ile ilgili olarak güvenlik önlemlerinde her zaman iyileştirme yapmak iş doyumunun yüksek kalmasına yardımcı olacaktır.

- İş görenlere çalışmalarının tam karşılığı ücret olarak verilmelidir.
- Yapılan fazla mesailer her zaman ödenmelidir.
- Ücret ve fazla mesai ücretlerinde gecikme yapılmamalıdır.
- İş görenler arasında her zaman adil bir ücret politikası uygulanmalıdır. Eşit işe eşit ücret prensibiyle hareket edilmelidir.
- İş görenler arasında her zaman iyi bir iletişim olması sağlanmalıdır. İyi bir iletişim ufak bir sorunun bile atlanmamasına ve dolayısıyla da sorunun büyümemesine yardımcı olacaktır.
- İş görenlere yapacakları işlerle ilgili olarak yapılacak bilgilendirme ile hataların azaltılması ve işlerin daha seri yapılması da söz konusu olabilecektir.

### **3.2.2.İş Doyumunun Bazı Kavramlarla İlişkisi**

Literatürde iş doyumunu ile ilişkili olduğu öne sürülen motivasyon, performans ve verimlilik kavramlarıyla iş doyumunu arasındaki ilişkiler aşağıda kısaca incelenecektir.

#### **3.2.2.1.İş doyumunu ve Motivasyon Arasındaki İlişki**

Çalışanların motivasyonunun sağlanması iş hayatının önemli konuları arasında yer almaktadır. Çünkü motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır. Performansı artırmak isteyen bir yönetici, çalışanların tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate almalıdır. Motive olamayan personelin olumlu performans göstermesi beklenmemelidir. İş hayatında motivasyon kullanımının temel amacı; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için personelin yüksek derecede performans göstermesini sağlamaktır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkaşıkçı, 2005).

Motivasyonun iki temel özelliği vardır; bunlardan ilki, motivasyonun kişiye özgü olmasıdır. Bir başka deyişle, bir kişiye motive eden herhangi bir durum veya olay bir başka kişiyi aynı derecede motive etmeyebilir. İkinci özellik ise, motivasyonun ancak

insan davranışlarında gözlenebilmesidir. Bu nedenle, yöneticilerin, çalışanların davranışlarını yorumlamaları ve bu yorumların sonuçlarına göre onları motive edecek unsurlar, modeller bulmaları ve geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda motivasyon, kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma çabası ve arzusu ile yakından ilgilidir. Bireyin yaptığı işten memnun olmasında, doyum duymasında ve doyum sağlamasında motivasyon önemli rol oynamaktadır (Koçel, 2003).

### **3.2.2.2.İş doyumunu ile Performans Arasındaki İlişki**

Çalışanların Doyumu ile performansı arasındaki ilişkinin görünümleri:

1. Performans, iş doyumunu sonucu oluşur.
2. İş doyumunu da performansın belirleyicisidir.

Ödüllendirme ilişkilendirilen doyum ile performans arasındaki üçüncü bir değişkendir.

İş doyumunu belirli ölçüler dâhilinde performansı etkileyecektir. Mutlu ve verimli çalışmak iş görenleri olumlu etkileyerek bu unsurlara karşı onların olumlu mesajlar vermesini sağlayacaktır. Ödüllendirme ve özendirme yüksek başarı ve iş doyumunu artırmaktadır (Jonh ve Matteson, 1996). Performans iş tatminine neden olur; iş tatmini performansı arttırır; performans ve iş tatmini verilen ödüllere bağlıdır. Performans iş tatmininin sonucunda ortaya çıkan bir davranış biçimi olarak ele alındığı gibi iş tatminine neden olan bir etken olarak da ele alınmaktadır. Yüksek performans gösteren iş görenler bir işi başarıyla yerine getirme duygusu gibi içsel ödüller elde etmekle birlikte, bu çalışmanın karşılığında ücret ve ilerleme gibi somut dışsal ödüller de elde edebilmektedir. Bu ödüller sonucunda ise yüksek iş tatminine sahip olabilmektedir (Çakır, 2006).

Literatürde iş tatmini ile performans arasında zayıf ve tutarsız ilişkiler olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Saari ve Judge, 2004).

### **3.2.2.3.İş doyumunu ile Verimlilik Arasındaki İlişki**

Verimlilik, en az kaynak kullanımı ve en az maliyetle amaçlanan sonuçlara ulaşmak olarak tanımlanabilir. Verimlilik işletme yönetimindeki en hassas konulardan biridir.

Hedeflenen ve arzulanan amaçlara en az kaynak kullanarak ve dolayısıyla bu kaynaklar için en az parayı ödeyerek sonuçlara varmak gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010).

Modern işyerlerinde son yıllarda verimliliği artırma ve çalışma yaşamının niteliğini geliştirme konuları oldukça önem kazanmıştır. İşyerlerinde yalnızca teknolojinin ve muhasebe sistemlerinin geliştirilmesinin yeterli olmadığına, insanın yetenek ve kapasitesinin geliştirilmesi ile çalışma hayatındaki fiziki rahatlığının ve mutluluğunun sağlanmasının gerektiğine inanılmaktadır. İş görenlerin çalıştıkları iş çevresinden ve iş ve iş yeri tasarımıyla büyük ölçüde etkilendikleri artık bilinen bir gerçektir. "İş" o şekilde organize edilmelidir ki, bireyler daha fazla katkı ve yaratıcılık ortaya koyabilsinler. Çünkü işletmelerde verimlilik, çalışanların daha fazla zekâ ve bilgi ürünlerini ortaya koyabilmeleriyle sağlanabilecektir (Yüksel, 1990).

İş tatmini iş görenin mutluluğunu arttırmakla beraber, işgörenin işine bağlanmasına, verimli çalışmasına, defolu ve hatalı ürün oranının azalmasına, işgücü devir oranının düşmesine neden olmaktadır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008).

Yapılan araştırmaların sonuçları iş doyumunu ile iş verimliliği arasında bir bağın olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle birçok araştırmacı, işyerinde iş doyumunu (ya da doyumsuzluğunu) ölçerek, iş ortamında daha iyi bir iklimin yaratılmasına yardımcı olacak unsurları belirlemeye çalışmaktadır. İş doyumunu yüksek olduğunda çalışanlar açısından da stresin azaldığını ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Topaloğlu ve Tuna, 1998).

### **3.2.3.İş Doyumuna Etki Eden Faktörler**

İş doyumuna etki eden faktörler iki ana grupta incelenebilir (Demir, 2007):

1. Kişisel olan faktörler,
2. Örgütsel ve çalışma ortamı ile ilgili faktörler.

Çalışmanın bu bölümünde söz konusu faktörlerin iş doyumunu ile ilişkileri gözden geçirilmeye çalışılacaktır.

### **3.2.3.1. Kişisel Faktörler**

Çalışanların çok sayıda bireysel özelliğinin ve kişisel değişkenlerin iş doyumunu farklı şekillerde ve karmaşık biçimde etkilediği, iş doyumuyla ilgili olarak yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. İş doyumunu etkileyen faktörleri cinsiyet, yaş, eğitim, kişilik ve tecrübe başlıkları altında incelemek mümkündür.

#### **3.2.3.1.1. Cinsiyet**

İş doyumunu etkileyen bireysel unsurlar arasında cinsiyet belki de en dikkat çekici olan ve en çok araştırılanıdır. Çünkü kadın ve erkeğin sosyal rollerindeki farklılıklar beklentilerinin de farklı olmasına yol açmaktadır. Bu da beraberinde farklı doyum kaynakları ve doyum düzeyi getirmektedir (Çarıkçı ve Oktay, 2004).

Bazı faktörlerin kontrolü neticesinde, iş doyumunun erkeklere göre kadınlar derecelemesi, oranlaması çok daha fazla oranda olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat cinsiyetler arası doyum farklılıkları süreli olduğunu savunmakta, bunun kadınlar iş dünyası konumlarını ve beklentilerini çok daha fazla yansıtmakta olduklarından gözden kaçınılmaz belirginlik olduğuna dikkat çekilmiştir. Kadınların iş dünyasındaki değerlerinin artması durduğu zaman, kadınların ve erkeklerin kaydedilen doyum düzeyleri aynı olacaktır (Clark, 1997).

#### **3.2.3.1.2. Yaş**

Genç iş görenlerin iş doyumsuzluğu yaşama olasılıkları daha yüksek olurken, yaş ilerledikçe işten duyulan doyum artmaktadır. Yaşın ilerlemesi terfi olanakları alınan ödüller iş doyumunu oluşmasında önemli rol oynamaktadır. İş doyumunu ile yaş arasında önemli bir ilişki bilinmektedir (Organ ve Lingl, 1995).

Herzberg ve arkadaşları iş doyumunda yaş faktörü ilişkilendirilmiş olduğunu önemli bir not olarak ele alınmıştır. Herzberg ve arkadaşlarına göre, bu ilişki ise “U” şeklinde bir eğri tanımlamasında görülmüştür.

Bazı araştırmacılara göre, insanların işe başlarken iş doyumunu yüksek olma oranları daha çok gençlerde görülmüştür. Sonraki sürelerde belirgin bir düşüş, daha sonraki yıllarda ise, çalışanların iş süreçlerine devamı ile doyum artışları görülmektedir (Clark, 1997).

### 3.2.3.1.3. Eğitim ve Zekâ

Birçok iş ve mesleklerin belirli bir zekâ seviyesi gerektirdiği ve bunun altında ya da üstünde zekâyâ sahip kişilerin bu işlerden doyum duymadığı saptanmıştır (Baysal, 1981).

İş görenlerin, toplumun eğitim gereksinimini sağlayan eğitim kurumlarından ne dereceye kadar ve hangi türde yararlandığını ifade eden bir değişkendir.

Eğitim düzeyi, iş görenlerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Eğitim, iş doyumunun en önemli faktörlerinden birisi olup, eğitim düzeyi, iş görenin doyum düzeyini de etkileyen bir yapıya sahiptir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin bulunmasıdır. Örneğin, bazı işlerde yükseköğrenimli iş görenlerin, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış iş görenlerden daha az doyum aldıkları bilinmektedir (Öcal, 2008).

### 3.2.3.1.4. Kişilik Özellikleri

İş doyumuyla kişilik özellikleri arasında ilişki söz konusudur. Örneğin sinirli ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler daha sık iş doyumsuzluğu göstermektedir. Bu çalışanlar başkaları ile rahat ilişki kuramamaktadır. Çalışanların yaşama bakış açısı olumsuzdur. Yapılan araştırmaları bunu doğrulayamamıştır. Olumsuz tutumların yaygınlaşma etkisi görülmektedir. Ama neden - sonuç ilişkisi kesinlik kazanmış görünmemektedir (Sevimli ve İşcan, 2005).

### 3.2.3.1.5. Tecrübe

İş doyumunu çalışma süresi ile tecrübe arasındaki ilişki durumları üzerine yapılan araştırmalar “U” şekli eğri nitelikli çalışma sonuçları ortaya çıkarmıştır. Kıdem, “bir iş görenin örgütte ne kadar süredir çalıştığına göstergesidir” şeklinde açıklanmaktadır. Aynı işte uzun süre kalan çalışanın iş doyumunun daha yüksek olacağı aşikârdır. Ancak başka alternatiflerin olmadığı, iş görenin işten ayrılmasını zorlaştıran ekonomik problemlerin yoğun olduğu dönemlerde kıdem ile iş doyumunu arasında ilişkinin olmaması ya da ters ilişki olması beklenmektedir (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005).



Bilgiç ise Türkiye'deki çeşitli meslek gruplarından çeşitli pozisyonlardaki 249 kişi ile gerçekleştirdiği anket çalışmasında, yaş ile ilişkili olan mevcut işte geçirilen süre ve iş tecrübesini, iş doyumunun farklı yönlerini öngören iki ayrı değişken olarak gözlemiştir (Bilgiç, 1998). Çalışma sonucuna göre mevcut işte çalışma süresi dışsal iş doyumuna olumsuz yönde katkıda bulunmuştur. Aynı işte daha uzun süre çalışanlar, bu süre karşılığında aldıkları yetersiz ödüller nedeniyle hayal kırıklığına uğramaktadır. Bunun nedeni ise, işyeri ve örgütlerinin onların taleplerini karşılayamamasıdır.

### **3.2.3.1.6. Medeni Durum**

Medeni durum ile İş doyumunu arasındaki ilişkide de farklı sonuçlar elde edilmiştir. Herzberg'in evli çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada evli olan ve olmayan kadın iş görenler farklı iş doyum düzeyi gösterirken, erkeklerde böyle bir fark görülmemiştir (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002).

### **3.2.3.2. İş ve Örgütle İlgili Faktörler**

İş ve örgütle ilgili çeşitli faktörler iş doyumunu farklı yönlerden etkilemektedir. Bu konuda yapılan araştırma ve çalışmalarda en çok üzerinde durulan faktörler iş ve özellikler, monotonluk ve teknoloji, ücret, gelişme ve terfi fırsatları, ödül, iş stresi, yönetim tarzı ve liderlik davranışı, iletişim ve sosyal etki olarak sıralanabilir.

#### **3.2.3.2.1. İş ve özellikleri**

Çalışılan iş alanı doyumsuzluk duygusunda en önemli etkidir. Adaptasyon süreci ile motivasyon doğru orantıda iş doyumunu üst düzeye taşır. Yapılan işin önemi kişiye verdiği kazanım yaptıkları ile işe olan katkılarını sağlayabilmek, hissettirmek elde edilen olumlu sonuçlar iş doyumunu istenilen seviyede ulaştıracaktır. Olumsuzluklara sebep olabilecek gereksiz durumların, etkenlerin oluşması iş doyumuna istenilen seviyede etki edecektir (Syptak, Marsland ve Ulmer, 1999).

Çalışan yaratıcılığını, yeteneklerini kullanabileceği, herkesin kolayca yapamayacağı türden olan işlere karşı olumlu tutum göstermekte ve bu işleri yapmaktan mutluluk duymakta, doyum olmaktadır. Buna karşılık işin yukarıda açıklanan yönlerinin varlığı azaldıkça, iş doyumsuzluğunun arttığı, işe karşı olumsuz tutumun gelişip, devamsızlık veya işi terk etme gibi davranışların ortaya çıktığı görülmüştür (Erdoğan, 1997).

### **3.2.3.2.2. Terfi Fırsatları**

Çalışma sonucu fırsatları ödüllendirme ile çalışanlara yansıtmak, çalışanların yaptıkları ile değerli olduklarını hissetmelerini sağlayabilmek, gelişmelerine kariyer edinmelerine yardımcı olmak için çalışanların doyum duygularına ulaşmalarını sağlayabilmek, mesleklerinde ileri düzeyde olanak sağlamak, destek olmak değerli bireyler olduklarını hissettirmek, çalışanlarda iş doyumun artmasına sebep olacaktır (Syptak, Marsland ve Ulmer, 1999).

İlerleme ya da yükselme yolları kapanan çalışanların ise çalışma gayret ve istekleri azalacaktır. Bu durumda, yükselmenin işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracı olduğu görülmektedir (Eren, 2001).

### **3.2.3.2.3. Yönetim Tarzı**

İş görenlerin çalışma doyumunda değerleri, mesleki fikirleri, katılımları motivasyon aracı niteliğinde hissettirilmesi, ortaya çıkacak enerjinin doyumsuzluk olgusunu yok edeceğini düşünerek, farklı olumsuzluklarında etkisi görülecektir. Çalışma doyumuna iş yeri yaşantısında oluşabilecek verilen vaatlerin yerine getirilmemesi, paydaş olmaması, tartışma ve çatışmalar olumlu enerjinin olumsuz etkisine sebep olacaktır (Nicholson, 2003).

### **3.2.3.2.4. İş Stresi**

İş stresinin çalışma hayatı üzerindeki etkileri; iş kazalarının, iş gücü devir oranının, devamsızlıkların artması ve iş başarısı ile iş doyumunun azalması olarak sayılabilir. Yapılan araştırmalar düşük düzeyde stresin, kişilerin görevlerini daha iyi, daha yoğun ve daha çabuk yapmaları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Buna karşın toplam iş yükünün bireyin üstesinden gelebileceği miktarı aşması durumunda aşırı stres oluşmakta ve dolayısıyla iş doyumunu ve başarısı düşmektedir (Ergüney, 2006).

### **3.2.3.2.5. İletişim**

İletişim tüm moral sürecinde önemli rol oynayan bir faktördür. İletişim, en çok olmadığı zaman dikkat çeker ve doyumsuzluğun başlıca kaynaklarından birini oluşturur. İletişim bir çalışan doyumuna, çalışan iletişim zincirinde önemli bir konumda bulunduğu zaman

katkıda bulunmaktadır. İletişim ağında anahtar konumda olanların grup üyeleri arasında en yüksek doyuma sahip oldukları yapılan bir araştırmada tespit edilmiştir. İletişim ağında yer alan diğer grup üyelerinin doyumsuz oldukları aynı araştırmada belirlenmiştir. İletişim ağı her üyeye serbestçe iletişim fırsatı verecek şekilde düzenlendiğinde tüm grup üyelerinin daha fazla doyum olduğu görülmüştür (Demir, 2007),

#### **3.2.3.2.6. Ücret**

Doyum edici bir etken olmayan ücret, motive etmek amaçlı etken olarak değerlendirilmektedir. Belirli ücret yansımalarında eşit dağılımların yapılmadığı zaman çalışma ve emeklerinin karşılık görmemesi sonucu iş görenler mutsuz ve iş doyumunda düşüş olduğu görülecektir (Syptak, Marsland ve Ulmer, 1999).

Ücretin, iş doyumuna olan katkısı farklı hiyerarşik düzeyde olanlara göre de değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, yöneticiler ve teknisyenler ile işçiler karşılaştırıldığında, kendini gerçekleştirme, işin ilginçliği gibi güdüleyici faktörler, ücret ve iş koşullarına nazaran genel doyuma daha çok katkıda bulunmaktadır (Bilgin, 1995).

#### **3.2.3.2.7. Çalışma Şartları**

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar iş doyumunu da etkiler. İş görenin çalıştığı ortamın tehlikeli olması, aşırı sıcak ya da soğuk olması, ışıklandırması, gürültülü olması, kullanılan ekipmanlar, bedensel güç isteyen işlerin olması iş doyumunu etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerdeki fiziksel koşulların çalışanların temposu ve isteğini arttıracak şekilde yapılması gerekmektedir (Türk, 2007).

#### **3.2.3.2.8. Çalışma Arkadaşları**

İnsanlar kendilerine daha iyi bir yaşam ortamı oluşturmak için, beraber yaşadığı çevresindeki diğer insanlarla işbirliği yaparak güçlerini birleştirirler. Böylece ulaşmak istedikleri şeylere daha rahat ve istedikleri ölçüde yaklaşma şansını yakalarlar (Aydın, 2000).

### 3.2.4. İş Doyumunun İncelenmesinin Faydaları

İş doyumunun yöneticiler üzerinde olumlu sonuçlar ortaya koyan faydaları bulunmaktadır. İş görenlerin fikir nitelikleri işletmelerin genel doyum düzeylerinin yansımasıdır. Duygularını işlerine ne yönde aktardıkları, işleri hakkında hissettikleri yapılan tarama sonucu sorunlara etkisini belirlemede önem teşkil etmektedir.

Sonuçlanmış tarama iş doyumunu açısından görülen en belirgin iletişim neticesidir. Belirgin olan bu sonuçlar yapılan planlamalar, işleyişler, tartışmalar sonrası iletişim özetlemesidir.

Diğer bir etkileşimi iş doyumunda eğitim gereksinimi hakkında bilgi veren yöntemdir. İş görenlere verilen görevlerin verilenler tarafından ölçüsü sorgulanır, eğitim ihtiyacının belirlenmesine çok önemli katkı sağlar (Davis ve Newstorm, 1988).

### 3.3.Bağlılık

Bir işletmenin en önemli unsuru insan gücüdür. Diğer üretim faktörlerinden ve kurum içi kaynaklardan farklı olarak, karar alan ve uygulayan tek canlıdır. Dolayısıyla işletmenin başarısının odak noktasını oluşturur (Dinçer, 1998). Kişiler kendilerini toplum içerisinde belirli rolleri üstlenmiş olarak bulurlar. Rol, ayırt edici, belirli, bir toplumsal konum etrafında toplanmış kalıplardır. Esasen kişiye toplumsallığını da veren onun oynadığı rollerdir. Toplumsal rol, bir kişinin ne yaptığını gösteren işlevsel ve dinamik bir kavramdır. Statü ise bu rolün önemine verilen değerdir (Tezcan, 1991). Sosyal gücün kaynağının kullanılarak insanlar da durumsal nitelikleri göz önüne alınarak yönetsel davranışları örgütsel bağlılık, direnebilme ve itaat biçiminde gösterdiği davranıştır (Yukl,1989).

Bağlanma, bireyler arasında yer alan olumlu duygularla yüklü ilişki bir düşünceye, bir kişiye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük olarak da tanımlanmaktadır (Cüceloğlu, 2010; Ergun, 1975).

### 3.3.1. Örgütsel bağlılık

Kurumda aktiflik gösteren ve bunu sürdüren bir üye, kurumda kuruma karşı olan varlık, kimlik paylaşımı belirli bir ölçüde olması ile örgütsel bağlılık da istekli olmasını göstermektedir (Davis ve Newstrom, 1989).

Örgütsel bağlılık, sadakatin kuruma olan ilişkisi bağlılıkla ve kişiliklerin ilişki içinde aynı süreçte farklı ve belirli kuruma bağlılık kimliğini güçlü olarak ifade eder (Leong, Furnham ve Cooper, 1996).

Örgütsel bağlılık; bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerinin de ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır (Celep, 2000). Kurumun yapısı ve kültürel durumlarına göre çalışanların kurumda bağlılıklarının etkisini göstermede önem teşkil etmektedir. Karar alma, cesaretli katılımlar, görüşleri önemseme bağlılık etkisi yapsa da iş deneyimleri, örgütsel ile kişisel gösteren değişkenlik etkileri görülmektedir (Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004).

Örgütsel bağlılık, kurumu oluşturan ve sınırları arasında geçirgenlik olan iç ve dış çeşitli öğelerin çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, kurum içinde üst yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve ilgili oldukları topluluklara farklı bağlılıklar geliştirebilecekleri gibi; aynı zamanda kurum dışında yer alan müşterilerine, meslek odalarına, toplum ve sendikalara da farklı derecelerde bağlılık gösterebilirler (Atay, 2006).

Bireyin kurumdaki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve kurumun amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir (Balay, 2000). Çalışan bütünlük sağlayarak ahlakın ciroya formla taahhüt etmesi, sırası ile iş, kariyer, sendikaya bağlılıkları sıralamasına göre iş, sendika, kariyere odaklanmış olmaktır (Baker, 2000).

Kurum literatüründe bağlılığa yönelik iki görüş ön plana çıkmaktadır. Birinci görüş; Davranışlar sonucu çalışanlarda bağlılık ele alınır, benimsenmiş organizasyonlara iştirak etme gücüdür bağlılık, insanda alışkanlıkların verdiği benimseme ayrılış olduğu zaman kalma arzularının ele alınmasıdır. Side-bets tanımlaması olan görüşte üyelerin

kuruma sağladıkları katkıları sonucu var olan bağlılıktır ve düzey olarak üç başlıkta incelenebilmektedir (Varona, 1996).

### **3.3.1.1. Duygusal Bağlılık**

Kuruma ve amaçlarına çalışanın duygusal bağlılığını ifade eder. Kurumun değer ve normları ile birey arasında bir uyum ortaya çıkmaktadır. Kuruma duygusal olarak bağlı olan bireyler, örgütsel üyeliğin devam etmesini ister ve kurumun amaçlarına inanırlar. Çalışanlar kendilerini işlerinde yetenekli hissettiklerinde kuruma bir bağlılık algısı gelişir ve kurumun bir üyesi olarak iş doyumunu sağlar. Literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür. Birey bir bağlılık türü olarak parçası olduğunu düşünmesi önem teşkil ederek kuruma sağlam duyguları ile bağlılık içinde değerlerine, hedeflerine bağlı kalarak kuruma sahiplenme tutumu sergileyen davranış eğilimlerine yönlenmeleridir (Meyer ve Allen 1997).

Tutumların temel olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Bilişsel öge, bir nesne, olay ya da kişi hakkındaki bilgi ve inanışları içermektedir. Duygusal öge, tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge ise, tutum doğrultusunda, harekete geçmeyi ifade etmektedir (Can, 1997).

Çalışanlar, temel ihtiyaçlarını gidermek için daha az doyum sağlayıcı deneyimlerden çok, kuruma daha güçlü bir şekilde duygusal bağlılık geliştirmelerini sağlayıcı deneyimlere yönelimlidirler (Yıldırım, 2002).

Duygusal bağlılığı gelişmiş bireyler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini Kuruma adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle iş görenler, ek sorumluluklar almak için gerçek anlamda heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Çetin, 2004).

Duygusal bağlılığı yüksek olan iş görenler, ekonomik nedenleri göz ardı ederek, sadece içinde buldukları örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve onun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmayı istedikleri için örgütte kalmak istemektedirler. Bu durumda kurumun performansı ön planda olup, birey kurum başarısını veya zararını kendisininmiş gibi kabullenmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999).

### 3.3.1.2. Devamlılık Bağlılığı

İş görenin; bir örgütteki çalışma süresi, kariyer ve diğer olanaklar gibi yatırımlarına çok değer veriyorsa ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Yüksek duygusal bağlılıkları görülen çalışanlarda, devamlılık bağlılığının azalmasına, farklı iş imkânlarının olmayışı ya da elde ettikleri artı faydalarının kaybolması endişesini taşımadıklarını kabullenmeyerek uyumsuzluk hislerini öne sürmeleri kurumda kalma kararlılıklarıdır (Meyer ve Allen, 1990).

Bağlılık devamlılığına etken olan nedenler şu şekilde sıralanabilir (Meyer ve Allen, 1990):

- 1) Yeteneklerin transferi: Yetenekleri olan çalışanlar kuruma dâhil edebilmek.
- 2) Eğitim: Kurum harici de sahip olunan eğitimin yararının olma ya da olmaması
- 3) Kendine yatırım: Çalışma sürelerinde geçen zaman kuruma katkı olarak neleri sağlamış
- 4) Emeklilik primi: Kazanılan emeklilik haklarının kurumdan ayrılış durumu kaybedilmesi endişesi
- 5) Alternatif iş olanakları: Farklı iş olanaklarının olmaması endişesi taşımak, ya da daha iyi imkânlarda iş bulma

### 3.3.1.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanların kurumlarına karşı duydukları sorumluluk hakkındaki inançlarını göstermektedir (Çırpan, 1999). İşverenine sadık olan çalışanlar, sosyal deneyimleri sonucunda gelişirler, bir inancın dayanmış olduğu sorumluluk doğru ve ahlaki duygunun ifadesidir (Meyer ve Allen, 1990).

Normatif bağlılıktaki zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, kuruma girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok kuruma girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel yapı boyutunda kuruma bağlılık çok daha fazla değişkenliği rol yapısında iş özelliğinde çeşitlilik yönü ile performans, çalışma oranı ile devamlılık fark etmede kullanılmıştır. Kuruma bağlılık çalışanda doyum ve katılım değişkenlerinin gözlenebilir olduğunu göstermiştir (Mathieu ve Zajac, 1990).

Her üç bağlılık boyutunun 3 ortak yönü bulunmaktadır. Buna göre her üç bağlılık da (İnce ve Gül, 2005);

- a) Çalışanların kurumları ile ilişkilerini yansıtmaktadır,
- b) Kurum üyeliğini sürdürme kararı ile psikolojik bir durumu yansıtmaktadır,
- c) Birey ve kurum arasında, kurumdan ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır.

Meyer ve Allen'e göre bağlılık boyutlarının ele alınması kurum ve çalışan ilişkisinin anlaşılabilir olmasını sağlayacaktır (Meyer ve Allen, 1990). Farklı dereceler çerçevesinde yaşanan bağlılık türleri olması kaynaklıdır.

Bağlılık duyan çalışanlar kişisel olarak fayda sağlamak amaçlı olmayan, faydalarının ahlaki ve doğruluk olduğunu düşüncülerinden, sosyal içerikli baskı ise önem teşkil etmemektedir (Powell ve Meyer, 2004).

Meyer ve Allen (1984) ilk olarak, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak bağlılığın, "duygusal bağlılık" ve "devamlılık bağlılığı" olmak üzere iki boyutlu olarak sınıflandırmışlardır. "normatif bağlılık" sonraki araştırmalarda üçüncü boyutta kavram olarak kavramsallaşmış olarak sonraki yıllarda sonuçlanmıştır (Meyer ve Allen, 1990).

### **3.3.2. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Değişkenler**

Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen değişkenler, literatürde dört başlık altında incelenmektedir (Özdevecioğlu, 2003).



### **3.3.2.1. Bireysel Değişkenler:**

Demografik değişkenler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin değişkenler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Demografik değişkenler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, içsel motivasyon, çalışma değerleri gibi. İş ve çalışma hayatına ilişkin değişkenler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir (Rosin ve Korabik, 1995).

### **3.3.2.2. İş ve Role İlişkin Değişkenler:**

İşin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt değişkenlerinden oluşmaktadır. Katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve öğrenme fırsatı da bu değişkenlere ilave edilebilir (Rosin ve Korabik, 1995).

### **3.3.2.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Değişkenler:**

Sosyalizasyon sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediği Meyer ve Allen tarafından belirlenmiştir (Meyer ve Allen, 1990). Ayrıca, personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir kurum atmosferi, kurumun güvenilirlik düzeyi de bu değişken grubunda incelenmektedir. Bu gruptaki son belirleyici değişken ise iş doyumudur. İş doyumunu, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerindendir (Rosin ve Korabik, 1995).

### **3.3.2.4. Kurum Yapısına İlişkin Değişkenler:**

Kurum büyüklüğü, biçimselleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, kurum imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkânları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu değişken grubuna, çalışanların örgütsel etik algılamaları da eklenebilir (Rosin ve Korabik, 1995).

Hedeflere, amaçlara ve iş gereği oluşan bilgi edinme sonucu gelişme göstermesidir. Belirli bir kurum ile kişi örgütsel bağlılık sonucu kimlik oluşması ile birliğin oluşturacağı güç içindedir (Northcraft ve Neale,1990).

### 3.3.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık kişiye, zamana ve mekâna göre farklılıklar gösteren subjektif bir yapıya sahip olmakla birlikte, bir çalışanın örgüte bağlılık gösterip göstermediğini belirlemede kullanılan bazı kriterler mevcuttur. Bu kriterler (Rosin ve Korabik, 1995):

#### 3.3.3.1. Kurumun Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi ve ilk koşulu çalışanın ve kurumun amaç, değer ve vizyonunun örtüşmesidir. Bir kurumun amaç ve değerlerini kabullenemeyen bir çalışanın o kuruma bağlılık göstermesi beklenemez. Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve hayattan beklentileri ile kurumun çalışanına bu noktada sunabilecekleri arasında ilişki olması, sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın oluşması açısından önem taşımaktadır. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki farklılık, örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir (İnce ve Gül, 2005). Çalışanın bir yandan kendi amaçlarını gerçekleştirirken diğer yandan da kurumun amaçlarına katkıda bulunması hem kişisel doyum sağlayacak hem de örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir.

#### 3.3.3.2. Kurum İçin Fedakârlıkta Bulunabilme

Örgütsel bağlılığın ikinci göstergesi, çalışanın kurum amaçları doğrultusunda normalden daha çok çaba göstermesidir. Bu çaba, beklenen veya belirlenmiş düzeyin üzerinde olmalıdır (İnce ve Gül, 2005).

Çalışanın herhangi bir kişisel beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı kurumun başarısı için kendinden fedakârlıklarda bulunabilmesi, kişinin kurumunu benimsediğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Japonya'nın İkinci Dünya Savaşından yenilgiyle ayrılmasına rağmen ekonomik anlamda çok çabuk toparlanabilmesinde, toplumsal yapısının dinamiklerinde bulunan söz konusu özelliğin önemli bir rolü bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

#### 3.3.3.3. Kurum Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Örgütsel bağlılık, diğer bir deyişle, örgütün amaç ve değerlerine bağlılık; amaç ve değerler ile ilişkisinde bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duymasındır (Gürkan, 2006).

### 3.3.3.4. Kurum Kimliği İle Özdeşleşme

Özdeşleşme, kişinin başka bir kişiyle ya da içinde bulunduğu toplulukla arasında ortak yanlar bulup, ona veya onlara benzemesi veya benzemeye çalışmasıdır.

Özdeşleşmek kişinin grup ya da kurumun çeşitli sebepleri sonucunda oluşur. Ait olma duygusunda kendini tanıyabilme, kendini gerçekleştirmede yardım eden etken gruba üyeliğin verdiği tanımlamadır. Kurum açısından oluşacak prestijin, imajın, güvenilirliğin yükseltisi örgüt üyelerine o kadar çok özdeşleşmeleridir (Benkhoff, 1997).

### 3.3.3.5. İçselleştirme

Örgütsel bağlılığın son göstergesi olan içselleştirme; kişinin kültürü ile ilgili, değer ve kuralları kendi kişiliğinde değerlendirerek benimsemesidir. Böylece kişi toplumsallaşarak hem öğrenir hem de bu öğrendiklerini kabullenir. İçselleştirme davranışa rehberlik eden değerlerin birleşmesini içeren bir etkileme sürecidir. Kurum yönetiminin ilgili tutum ve inançları, çalışanların kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerler içselleştirilmektedir (İnce ve Gül, 2005).

### 3.3.3.6. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Genellikle kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler, örgütsel amaç ve değerlerin benimsenip kurumda uzun yıllar çalışılması açısından son derece büyük bir öneme sahiptir. Bu kapsamda kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları altında incelenmiştir (Gündoğan, 2009).

#### 3.3.3.6.1. İş beklentileri

Net tanımlanmış, iyi ortaya konmuş, belirlenen çerçevesinde örgütsel beklenti ve kişisel beklenti uyumlu olması örgütsel bağlılığın bundan çok olumlu etkileneceğidir (Cohen, 1992).

Bir çalışanın ise baslarken taşıdığı bağlılık seviyesi kişisel bir faktördür. Çalışanın, bir Kuruma bağlı kalma eğilimi onun uzun yıllar o Kurumda kalması için önemlidir. Bu tip

kişiler Kurumda daha çok sorumluluk alma ve Kuruma katkıda bulunma eğilimini de taşırlar (Eren, 1993).

### **3.3.3.6.2. Psikolojik Sözleşme**

Kurumların ve çalışanların yazılı olarak iş sözleşmeleri, çalışanın kurum yetkilileri yükümlülükleri olan ve haklarının belirtildiği karşılıklı biçimsel ve yazılı sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmeler ise kuralı ve yazısı olmayan uyulması zorunluluk gereken, beklenen davranışlardır (McDonald ve Makin, 2000).

Sözleşme gereği karşılıklı beklentilerin yüksek oranda örtüşmesi önem taşıdığından, belirsizliği gidermek için karşılıklı yükümlülüklerden kaynaklanan beklentilerin çok dikkatli olarak incelenmesi gerekmektedir. Kurumun ve bireyin beklentilerinin örtüşme oranını artıracak önemli bir araç, başvurana iş ve şirket hakkında doğru bilgi sağlayan, gerçekçi iş görüşmesidir (Atay, 2006).

### **3.3.3.6.3. Kişisel Özellikler**

Eğitim, çalışma süresi, cinsiyet ve yaş gibi bireysel özelliklerdeki farklılıkların, örgütsel bağlılık üzerinde çeşitli sonuçları bulunmaktadır.

### **3.3.3.7. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel bağlılığın etkilendiği örgütsel faktörler; yönetimin tarzını, oluşan iş gruplarını, katılımın karar alma süreçlerini, iş nitelik ve önemlerini, örgütsel kültür, iş için odaklanma, kimlikle rol çatışma ile astlarda becerinin seviyesi ve örgütsel ödüllerde değişkenlikler oluşmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990).

Araştırmaların bazıları, basamak ve kariyer olanaklarında işin güçlük durumu örgütsel faktör olarak da rol belirsiz, üst-ast ilişki, çalışan ihtiyaçları önemseme, kontrol ilişkili ve ücret dengesi kavramları da yukarıda belirtilen sayılarda hususlara da ilave edilmesidir (Fukami ve Larson, 1984; Gaertner ve Nollen, 1989).

### **3.3.3.8. Kurum Dışı Faktörler**

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör, kurum dışı faktörlerdir (profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkenin

sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı vb.). Bu başlık altında, kurum dışı faktörlerden sadece profesyonellik ve yeni iş bulma olanaklarına değinilecektir.

### **3.3.3.8. 1. Profesyonellik**

Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesi, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir (İnce ve Gül, 2005).

Sosyologlar davranış bilimcileri özellikle, örgütsel çatışma kavramı ve profesyonel olma üzerinde uzun çalışmalar yapmış ve örgütsel bağlılık ile performansın iş çıktısı ilişkisinin olduğunu tespit etmişlerdir (Shafer, 2002).

Örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık çatışmalarını giderebilmek amacı ile kariyerin profesyonellik fırsatları, kendini yönetme gibi uygulamalar, çatışmayan meslek değerleri benimseme sağlanarak da iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı da istenilecek seviye ye yükseltilecektir (Wallace, 1995).

### **3.3.3.8.2. Yeni İş Bulma Olanakları**

Bir kişinin ise başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli kurum dışı faktör, yeni iş bulma olanaklarının varlığıdır. Şüphesiz alternatif iş olanakları, sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, kurumun bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005). Araştırmacılar arasında, yeni iş bulma olanaklarının azlığının Örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Balay, 2000).

Yeni iş bulma olanaklarına rağmen kurumda kalmaya devam eden ve kurumla kimlik birliği geliştirmiş bir çalışanın, yeni iş bulma olanağına sahip olmadığı için kurumdaki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kişiden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenmektedir. Bu durumda eğitim durumu, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi yüksek çalışanların yeni iş bulma olanakları daha fazladır (İnce ve Gül, 2005)

### 3.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Literatürde iş tatmininin stres, kaygı, devamsızlık, gecikme, örgüte ve işe bağlılık gibi tutum ve davranışlarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Tuten ve Neidermeyer, 2004). Bunlara ilaveten yapılan araştırmalarda, iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için işgörenin kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi diğer destekleyici unsurların da olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek işgörenlerin, iş doyumunu düşük olan işgörelere oranla daha fazla performans göstereceği beklenilmektedir (Akıncı, 2002).

Güçlü ilişkisi örgütsel bağlılığın davranışsal sonuç içersin de olduğu belirlenmiş, kararlarda katılım, motivasyonu ve iş doyumunu, kurumda kalabilme arzusu bağlılığın olumlu yöndeki etkisidir. En önemli davranışsal sonuçlar ise devamsızlıkla iş değiştirmenin bağlılıkla olumsuz yöndeki ilişkisidir (Becker, Biilingis, Eveleth ve Gilbert, 1996).

#### 3.3.4.1. Bağlılık ve Performans

Bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Zajac, bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirtmiştir. Bunun sebepleri ise ailevi zorluklar, beklentilerin olması ile ekonomik yetersizliktir (Zajac, 1990). Yüksek ücretin sosyal hayatın varlığı, ödül, prim gibi ekonomik artılar performans ve örgütsel bağlılığın ilişkisine olumsuz etkisi olsa da daha az beklentiler olması sonucu ile ilişki olumlu etkilenebilmektedir (Breett, Cron ve Slocum, 1996). Zaman açısından da örgütsel bağlılık daha uzun ve devamlı bir özelliğe sahip iken; iş tatmini daha kısa süreli ve daha geçici bir oryantasyonu yansıtmaktadır (Gündoğan, 2009)

#### 3.3.4.2. Bağlılık ve Devamsızlık

Kuruma bağlılık düzeyleri fazla olan çalışanların ise devamsızlıklarının, bağlılığı az olan bireylere göre önemli derecede az olduğunu belirtmişlerdir (Mathieu ve Zajac 1990).

Ancak, literatürde bu ilişkinin çok güçlü olmadığına dair çeşitli araştırmalar da bulunmaktadır (Angle ve Perry, 1981). Devamsızlığın, daha genç, çalışma süresi az, evli, kadın, az eğitim almış ve zenci çalışanlarda daha yüksek çıktığını ortaya

koymuşlardır. Devamsızlık, daha düşük bağlılığı temsil eden bu kişisel demografik değişkenlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakla birlikte, çalışanların kendilerine özel durumları da devamsızlığı etkilemektedir (Tsui, Egan ve O'Reilly,1992).

### **3.3.4.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma**

Bazı araştırmacılar ise bağlılık ile işe geç kalma arasındaki ters yönlü ilişkinin Angle ve Perry'nin tespitlerinin aksine zayıf olduğunu, işe geç kalma davranışının göreceli bir eylem olduğunu ve çalışanın kontrolü dışında çok fazla faktörden etkilendiğini ifade etmektedir (Yağcı, 2003).

### **3.3.5. Örgütsel bağlılık ve İşgören Bağlılığı Kavramı**

Bir işletmenin en önemli unsuru insan gücüdür. Diğer üretim faktörlerinden ve kurum içi kaynaklardan farklı olarak, karar alan ve uygulayan tek canlıdır. Dolayısıyla işletmenin başarısının odak noktasını oluşturur (Dinçer, 1998).

Rekabet ve yaratıcılığa yön veren bir kültür yapısının işletmeye kazandırılması, insan kaynaklarının önemli işlevleri arasında sayılmaktadır. Taklit edilebilen temel yetenekler, sahip olunan rekabet üstünlüğünün kaybolmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, sürekli rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için rekabet ve yaratıcılığı özendiren değerlerin işletmede hissedilmesi önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2007). Bu değerler kurum kültürünün bir parçasıdır. Kurum kültürü ise kurum tarihinin bir fonksiyonu olup bilişsel bir bileşendir (Murat ve Açıkgöz, 2007). İşletmedeki tüm bireylerin ortak varsayım, düşünce, görüş ve değer yargılarından oluşan, bu konuda yaratılan norm ve standartlar ile işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılan belirli bir değerler sistemidir. Kurum kültürü, bulunduğu kurumdaki üyeler için bir üst kimliktir. Bu üst kimlik, çalışanlarda işletmenin amaçlarının elde edilmesine yönelik bir sorumluluk yaratmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007). Dolayısıyla, işlerin yapılış şekillerini ve kurumu etkileyen özelliklerini kurum üyelerince paylaşılan algıları içerir ve kurum üyelerinin işletmelerini, statülerini, rollerini ve görevlerini anlamak amacı ile gerçekleştirdikleri iletişimin sonucudur (Balay, 2000; Doğan, 2007).

Bağlılık kavramı insanlara rağmen zorla gerçekleştirilecek bir olay değildir. Çalışanların belirli bir işe dâhil olması ile kendi kendine gelişen ve açığa çıkan bir duygudur.

İnsanlar genellikle iş başarısına katkıda bulunacakları duygusuna sahip oldukları zaman çoğu kez işine ve görevlerine sahiplenme duygusu içerisine girmektedirler. İnsanlara sorumluluk yükleme, bilgi ve becerilerini gösterme olanakları verildiğinde görevlerinde daha etkin ve kontrollü olurlar. İnsanlar sonuç üzerinde etkili olduklarını bildikler için kendilerini önemli ve gerekli hissederler (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2006).

Son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması artık kurumlar için mal veya hizmet üretmek gibi asli fonksiyonları ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı kurumun hedeflerini benimsemesi ve o kurum içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır. Çalışanların iş ve kurumlarındaki davranışları çok önemli bir konu haline gelmiştir.

Birey, kurumun bir üyesi olmaktan dolayı gurur duyabilir ve kurumun değerlerine ve başarılarına saygı gösterebilir. İçselleştirmede ise çalışan ile kurumun değerleri artık birbiri ile uyumlu hale gelmiştir. Yapılan araştırmalar, kurumun ve bireyin değerlerinin birbirleri ile uyumlu olması durumunda, çalışanların daha da mutlu olduklarını ve kurumla olan birlikteliği daha da istekle sürdürdüklerini göstermektedir (Balay, 2000).

İşlevsel olarak örgütsel bağlılık faktörlerinin genel olarak üç grupta ele alınabilir (Balay, 2000):

1. Kişisel-demografik faktörler: Yaş, cinsiyet, ırk, eğitim, iş başarımı, ailenin sosyo-ekonomik statüsü stat, iş güvenliği, kişisel yatırımlar gibi.
2. Örgütsel-görevsel faktörler: Kurum iklimi, Kurumun çevre ile uyumu, Örgütsel otorite, kaynak yetersizliği, Örgütsel güvenilirlik gibi.
3. Durumsal faktörler: Kişilerin Örgütsel uyumluk yönelimi, Örgütsel adalet dağıtımı ve örgütsel kararlara bireylerin katılım durumu.

Bağlılığın en önemli öğelerinden olan iş doyumu/İş doyumu kavramı, çalışanın, işine veya işteki deneyimlerine dayanan mutlu ve olumlu ruh hali, sahip olduğu değerlere göre değişen işten duyduğu haz, işinden beklentisi ve işinden sağladığı ödüller



arasındaki uyum, işine karşı tutumu, işine karşı tutumunun bir sonucu, işine karşı duygusal tepkileri olarak farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, çalışanın iş doyum düzeyi çalışanın beklentilerinin hangi ölçüde karşılandığını gösterir. Çalışanın çalıştığı işle ilgili beklentileri elbette ki önem derecesi açısından farklılaşabilir ancak göz önünde bulundurulması gereken çalışanın karşılanmış ihtiyaçlarının görece olarak fazlalığının iş doyum düzeyini artıracak olduğudur (Efeoğlu, 2006).

İş doyumunu etkileyen pek çok sonuç bulmak, çok farklı faktör saymak mümkündür. Ancak, İş doyumunu genel çerçevede iki ana unsura bağlanabilir. Unsurlardan birincisi bireyin kişisel durumu, bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri ile içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bunların şiddet dereceleriyle ilgilidir. Bir noktada fiziksel, psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları ve bunların öncelikli durumlarıdır. Doyumu etkileyen ikinci ana unsur ise, işe yönelik şartlardır. İşe yönelik fiziksel ve psikolojik koşullar ile bu koşulların bireyin beklentilerine ne ölçüde cevap verdiği. Şüphesiz koşulların beklentileri karşılama ölçüsünün büyüklüğü oranında doyum da yüksek olacaktır (Kök Bayrak, 2006).

### 3.3.6. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Araştırmalar; çalışmaların oran olarak yüksek devirlerde olması, maliyetinde azalması bağlılığın göstergesidir (Meyer ve Allen, 2004).

Bağlılık kavramı insanlara rağmen zorla gerçekleştirilecek bir olay değildir. Çalışanların belirli bir işe dâhil olması ile kendi kendine gelişen ve açığa çıkan bir duygudur. İnsanlar genellikle iş başarısına katkıda bulunacakları duygusuna sahip oldukları zaman çoğu kez işi ve görevlerine sahiplenme duygusu içerisine girmektedirler. İnsanlara sorumluluk yükleme, bilgi ve becerilerini gösterme olanakları verildiğinde görevlerinde daha etkin ve kontrollü olurlar. İnsanlar sonuç üzerinde etkili olduklarını bildikler için kendilerini önemli ve gerekli hissederler (İnce, Bedük ve Aydoğn, 2006).

Örgütsel başarıda istenilen seviyeye ulaşma, çalışan bağlılığının önem teşkil eden unsuru diye görebilmektir (Dick ve Metcalfe, 2001).

Çalışanın arzu edilen yönü problem çözen, problem çıkaran değildir. Örgütsel bağlılık fazla olan çalışan çok verimli, çok fazla sorumluluk duygusuna sahip oldukları kabul edilmektedir (Chow, 1994).

Örgütsel bağlılıkları açısından atılması gereken temel adımlar kurumlar devam edecek faaliyetleri ve huzurun içte sağlanmasıdır (Savery ve Syme, 1996).

Normal çalışan beklentileri çalışanların bağlılıkların da azalma, stresi ve tedirginliğe ortaya koyacak etkidir (Cohen, 1996).

Kurumda kalmaya devam edecek örgütsel bağlılığı yüksek çalışan, normalden daha fazla çalışma çabası harcaması ayrılma düşüncesinde olmaması örgütsel amaçların gerçekleştirilmesidir (Northcraft ve Neale, 1990).

Kuruma bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisinin, isten ayrılma nedeni olarak is doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması gerekir. Ayrıca, Örgütsel bağlılığın fedakârlık ve dürüstlük gibi kurum vatandaşlığı kavramlarının bir ifadesi olarak değerlendirilmesi ve bu durumun kurumun etkinliğinin yararlı bir göstergesi olduğu dikkati çekilmelidir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007).

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olan kurumlar daha etkindir. Çünkü örgütsel bağlılıkları güçlü olanların işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileme olasılığı, bağlılığı güçlü olmayanlara göre daha düşüktür. Kurum amaçlarını benimseyen ve bu amaçlara ulaşmak için kendilerinden beklenenin üstünde çaba harcayan çalışanlar, kurumun rekabet gücünü artırır. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kurum hakkında çevredekilere olumlu görüşte bulunurlar. Bu durum da kurumun kaliteli elemanı kendisine çekmesini kolaylaştırır (Cengiz, 2000).

## 4. YÖNTEM

Araştırma, öğretmenlerin sosyo-demografik özellikleri, okulun değişime açıklığı ile iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırma ilişkisel tarama modeline dayalı betimsel bir çalışmadır. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında, birlikte değişimin varlığını veya derecesini betimlemeyi amaçlamaktadır (Karasar, 2007).

### 4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2014-2015 öğretim yılında Kayseri il merkezindeki bağımsız anaokullarında görev yapan anaokulu öğretmenleri ve yöneticileri oluşturmaktadır. Öğretmenler random yöntemiyle belirlenmiştir.

### 4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılan anaokulu öğretmenlerine, “Kişisel Bilgi Formu” ile “Okulların Değişime Açıklık Ölçeği”, “Minnesota İş Doyum Ölçeği” ve “Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği” uygulanarak, araştırmanın verileri toplanmıştır.

#### 4.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Anaokulu öğretmenlerine ve yöneticilerine , cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim düzeyi, toplam mesleki tecrübeleri ve memuriyetteki kadro durumuna ilişkin bilgiler sorulmuştur.

#### 4.2.2. Okulların Değişime Açıklık Ölçeği

Okulların değişime açıklığını ölçmek amacıyla Kearney ve Smith (2008) tarafından geliştirilmiş ve Demirtaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin orijinalinde, okul toplumunun değişime açıklığı (9 madde), müdürün değişime açıklığı (6 madde) ve öğretmenlerin değişime açıklığı (4 madde) olmak üzere 19 madde ve 3

boyut yer almaktadır. Üç boyutun toplamı okulun değişime açıklığı olarak ifade edilmektedir. Ölçeğin Türkçeye uyarlamasını yapan Demirtaş (2012) tarafından faktör analizi sonucunda 5 madde yük değerinin düşük kalması veya farklı boyutlarda yer alması nedeniyle atılmıştır. Demirtaş (2012) müdürün değişime açıklığı (6 madde), öğretmenlerin değişime açıklığı (5 madde) ve okul toplumunun değişime açıklığı (3 madde) olmak üzere 14 madde ve 3 boyuttan oluşan ölçeğe son halini vermiştir.

Likert tipi sorulan maddelerde “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtından, “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtına kadar beş derecede görüş bildirmeleri istenilmiştir. Bu çalışmada Cronbach Alpha ile hesaplanan güvenilirlik katsayısı 0,84 olarak bulunmuştur.

#### **4.2.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği**

Minnesota İş tatmini Ölçeği 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte, temel olarak iş koşulları ile iş doyumu ilişkilendirilmektedir (Kantarıcı, 1997). Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 2 faktörden oluşmaktadır (Karadağ, Başaran ve Korkmaz, 2009). Likert tipi sorulan maddelerde “Hiç Memnun Değilim” yanıtından, “Çok Memnunum” yanıtına kadar beş derecede görüş bildirmeleri istenilmiştir. 12 madde ile içsel 8 madde ile dışsal doyum ölçülmektedir.

İçsel doyum: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 maddelerden oluşmuştur. Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkârlıkla ilgili öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanlarının 12’ye bölünmesi ile içsel doyum puanı elde edilmektedir.

Dışsal doyum: 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 maddelerinden oluşmuştur. Kurum politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8’e bölünmesi ile dışsal doyum puanı bulunur. Bu çalışmada, ölçeğin Cronbach Alpha ile hesaplanan güvenilirlik katsayısı 0,93 olarak bulunmuştur.

#### **4.2.4. Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Allen ve Meyer tarafından 1991 yılında geliştirilen ölçek, örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatifbağlılık olmak üzere üç temel bileşene ayırarak ölçmeyi amaçlamıştır (Baysal ve Paksoy, 1999). Ölçekteki bütün temel bileşenler için 6'şar soru bulunmaktadır. Likert tipi sorulan maddelerde “Hiç Katılmıyorum” yanıtından, “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtına kadar beş derecede görüş bildirmeleri istenilmiştir. Bu çalışmada Cronbach Alpha ile hesaplanan güvenilirlik katsayısı 0,94 olarak bulunmuştur.

#### **4.3. Verilerin Analizi**

Araştırma verilerinin analizinde anaokulu öğretmenlerinin bazı demografik özelliklerine ilişkin betimsel istatistikler yapılmıştır. Okulların Değişime Açıklık Ölçeğine ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim düzeyi, toplam mesleki tecrübeleri ve memuriyetteki kadro durumu; Minneseota İş Doyumu Ölçeğine ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, toplam mesleki tecrübeleri ve memuriyetteki kadro durumu; Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, toplam mesleki tecrübeleri ve memuriyetteki kadro durumu konularında anlamlı fark olup olmadığına ilişkin bağımsız gruplar t testi ve/veya F testleri yapılmıştır. F testinin uygulandığı durumlarda, ortaya çıkan farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Tukey anlamlılık testi yapılmıştır.

Okulların değişime açıklık durumu ile iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi uygulanmıştır.

## 5. BULGULAR

Bu bölümde Okulların Değişime Açıklık Ölçeğine ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim düzeyi, toplam mesleki tecrübeleri ve memuriyetteki kadro durumu; Minneseota İş Doyumu Ölçeğine ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim düzeyi, toplam mesleki tecrübeleri ve memuriyetteki kadro durumu; Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim düzeyi, toplam mesleki tecrübeleri ve memuriyetteki kadro durumuna göre anlamlı fark olup olmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 1’ de, “Öğretmenlerin yaşlarına göre değişime açıklık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlerin yaşlarına göre değişime açıklık düzeyleri ilişkin f testi sonuçları

Boyut	Yaş	N	X	Ss	F	P
Değişime Açıklık	18-30 yaş	100	3,48	,067	,247	,782
	31-40 yaş	145	3,54	,066		
	41 + yaş	51	3,51	,068		

\*p<.05

Öğretmenlerin yaşlarına göre değişime açıklık düzeyleri ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, değişime açıklıkta yaş kategorilerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Öğretmenlerin değişime açıklık düzeylerinin yaşlarına göre incelendiğinde, 18-30 yaş öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $X = 3,48$ ), 31-40 yaş öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $X = 3,54$ ), 41 yaş ve öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $X = 3,50$ ) olarak bulunmuştur. Hesaplanan f değeri ( $f = ,247$   $p > .05$ ) düzeyinde anlamlı bulunamamıştır.

Örnekleme yer alan öğretmenlerin yaşları farklı olsa bile değişime açıklık düzeyi değişmemektedir.

Tablo 2’ de, “ Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin yaşlarına göre iş doyumu düzeyleri ilişkin f testi sonuçları

Boyut	Yaş	N	X	Ss	F	P
İş Doyumu	18-30 yaş	100	3,44	,699	,814	,444
	31-40 yaş	145	3,45	,676		
	41 + yaş	51	3,36	,4724		

\*p<.05

Öğretmenlerin yaşlarına göre iş doyum düzeyleri ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, iş doyumunda yaş kategorilerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin yaşlarına göre incelendiğinde, 18-30 yaş öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $X = 3,44$ ), 31-40 yaş öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $X = 3,45$ ) ve 41 yaş ve üstü öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $X = 3,36$ ) olarak bulunmuştur. Hesaplanan f değeri ( $f = ,814$   $p > .05$ ) düzeyinde anlamlı bulunamamıştır. Örnekleme yer alan öğretmenlerin yaşları farklı olsa bile iş doyum düzeyi değişmemektedir.

Tablo 3’ de, “ Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmakta mıdır sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri ilişkin f testi sonuçları

Boyut	Yaş	N	X	Ss	F	P
Örgütsel Bağlılık	18-30 yaş	100	3,41	,780	,140	,869
	31-40 yaş	145	3,43	,750		
	41 + yaş	51	3,37	,814		

\*p<.05

Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılığın yaş kategorilerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşlarına göre incelendiğinde, 18-30 yaş öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $X = 3,41$ ), 31-40 yaş öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $X = 3,43$ ) 41 yaş ve üstü öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $X = 3,37$ ) olarak bulunmuştur. Hesaplanan f değeri ( $f = 1,40$   $p > .05$ ) düzeyinde anlamlı bulunamamıştır. Örnekleme yer alan öğretmenlerin yaşları farklı olsa bile örgütsel bağlılık düzeyi değişmemektedir.

Tablo 4’ de, “Öğretmenlerin cinsiyetine göre değişime açıklık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin cinsiyetine göre değişime açıklık düzeylerine ilişkin t testi sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Değişime Açıklık	Erkek	92	3,52	,686	,080	,936
	Kadın	204	3,52	,664		

Öğretmenlerin cinsiyetine göre değişime açıklık düzeylerine ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, değişime açıklığın cinsiyet kategorilerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Öğretmenlerin değişime açıklık düzeyleri cinsiyete göre incelendiğinde, erkeklerin aritmetik ortalaması ( $X = 3,52$ ), kadınların aritmetik ortalaması ( $X = 3,52$ ) olarak bulunmuştur. Hesaplanan t değeri ( $t = ,080$   $p > .05$ ) düzeyinde anlamlı bulunamamıştır. Aritmetik ortalamalar karşılaştırıldığında kadınların aritmetik ortalamaların erkelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5’de, “Öğretmenlerin cinsiyetine göre iş doyum düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.



Tablo 5. Öğretmenlerin cinsiyetine göre iş doyumu düzeyleri ilişkin t testi sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
İş Doyumu	Erkek	92	3,44	,721	,681	,496
	Kadın	204	3,38	,679		

Öğretmenlerin cinsiyetine göre iş doyumu düzeylerine ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, iş doyumu cinsiyet kategorilerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Öğretmenlerin iş doyumu düzeylerinin cinsiyete göre incelendiğinde, erkeklerin aritmetik ortalaması ( $X = 3,44$ ), kadınların aritmetik ortalaması ( $X = 3,38$ ) olarak bulunmuştur. Hesaplanan t değeri ( $t = ,681$   $p > .05$ ) düzeyinde anlamlı bulunamamıştır. Aritmetik ortalamalar karşılaştırıldığından kadınların aritmetik ortalamaların erkelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 6’da, “Öğretmenlerin cinsiyetine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin cinsiyetine göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin t testi sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Örgütsel Bağlılık	Erkek	92	3,41	,777	,195	,845
	Kadın	204	3,42	,768		

Öğretmenlerin cinsiyetine göre örgütsel bağlılık düzeyleri ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılığın cinsiyet kategorilerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyete göre incelendiğinde, erkeklerin aritmetik ortalaması ( $X = 3,41$ ), kadınların aritmetik ortalaması ( $X = 3,42$ ) olarak bulunmuştur. Hesaplanan t değeri ( $t = ,195$   $p > .05$ ) düzeyinde anlamlı bulunamamıştır. Aritmetik ortalamalar karşılaştırıldığından kadınların aritmetik ortalamaların erkelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 7’de,“Öğretmenlerin medeni durumuna göre değişime açıklık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin medeni durumuna göre değişime açıklık düzeyleri ilişkin t testi sonuçları

Boyut	Medeni durum	N	X	Ss	t	p
Değişime Açıklık	Evli	245	3,50	,680	1,005	,316
	Bekâr	51	3,60	,618		

Öğretmenlerin medeni durumuna göre değişime açıklık düzeyleri ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, değişime açıklığın medeni durum kategorilerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Öğretmenlerin değişime açıklık düzeylerinin medeni duruma göre incelendiğinde, evlilerin aritmetik ortalaması ( $X = 3,50$ ), bekârların aritmetik ortalaması ( $X = 3,60$ ) olarak bulunmuştur. Hesaplanan t değeri ( $t=1,005$   $p>.05$ ) düzeyinde anlamlı bulunamamıştır. Aritmetik ortalamalar karşılaştırıldığından evlilerin aritmetik ortalamaların bekârlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 8’de,“Öğretmenlerin medeni durumuna göre iş doyumu düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin medeni durumuna göre iş doyumu düzeyleri ilişkin t testi sonuçları

Boyut	Medeni durum	N	X	Ss	t	p
İş Doymu	Evli	245	3,37	,706	1,495	,136
	Bekâr	51	3,53	,612		

Öğretmenlerin medeni durumuna göre iş doyumu düzeylerine ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, iş doymunun medeni durum kategorilerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Öğretmenlerin iş doymu düzeylerinin medeni duruma göre incelendiğinde, evlilerin aritmetik ortalaması ( $X = 3,37$ ), bekârların aritmetik ortalaması ( $X = 3,353$ ) olarak

bulunmuştur. Hesaplanan t değeri ( $t=1,495$   $p>.05$ ) düzeyinde anlamlı bulunamamıştır. Aritmetik ortalamalar karşılaştırıldığından evlilerin aritmetik ortalamaların bekârlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 9’da,“Öğretmenlerin medeni durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin medeni durumuna göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin t testi sonuçları

Boyut	Medeni durum	N	X	Ss	t	p
Örgütsel Bağlılık	Evli	245	3,38	,775	1,783	,076
	Bekâr	51	3,59	,723		

Öğretmenlerin medeni durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılığın medeni durum kategorilerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni duruma göre incelendiğinde, evlilerin aritmetik ortalaması ( $X =3,38$ ), bekârların aritmetik ortalaması ( $X =3,59$ ) olarak bulunmuştur. Hesaplanan t değeri ( $t=1,782$   $p>.05$ ) düzeyinde anlamlı bulunamamıştır. Aritmetik ortalamalar karşılaştırıldığından evlilerin aritmetik ortalamaların bekârlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 10’da, “Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre değişime açıklık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre değişime açıklık düzeyleri ilişkin f testi sonuçları

Boyut	Eğitim düzeyi	N	X	Ss	F	P
Değişime Açıklık	Lise ve dengi	56	3,65	,575	1,692	,169
	Ön lisans	81	3,45	,771		
	Lisans	128	3,47	,663		
	Lisansüstü	31	3,65	,670		

\* $p<.05$

Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre değişime düzeyleri ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, değişime açıklığın eğitim düzeyi kategorilerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Öğretmenlerin değişime açıklık düzeylerinin medeni duruma göre incelendiğinde, lise mezunlarının aritmetik ortalaması ( $X = 3,65$ ), önlisans mezunlarının aritmetik ortalaması ( $X = 3,45$ ), lisans mezunlarının aritmetik ortalaması ( $X = 3,47$ ) ve lisansüstü mezunlarının aritmetik ortalaması ( $X = 3,65$ ) olarak bulunmuştur. Hesaplanan t değeri ( $t=1,692$   $p>.05$ ) düzeyinde anlamlı bulunamamıştır. Aritmetik ortalamalar karşılaştırıldığından lise mezunları ile lisansüstü mezunlarının aritmetik ortalamaların diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 11’de,“Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre iş doyum düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 11. Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre iş doyum düzeylerine ilişkin f testi sonuçları

Boyut	Eğitim düzeyi	N	X	Ss	F	P
İş Doyumu	Lise ve dengi	56	3,60	,590	3,128*	0,026
	Ön lisans	81	3,36	,748		
	Lisans	128	3,30	,701		
	Lisansüstü	31	3,40	,691		

\* $p<.05$

Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre iş doyum düzeylerine ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, iş doyumunda eğitim düzeyi kategorilerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Eğitim düzeyinin iş doyumunun hangi kategorilerden kaynaklandığını belirlemek için anlamlılık analizi yapılmıştır. Tablo 12’de eğitim düzeyinin iş doyumunun hangi kategorilerden kaynaklandığını belirlemek için Tukey testine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 12. Öğretmenlerinin eğitim düzeyi göre iş doyumunu durumlarındaki farklılaşmanın hangi gruptan kaynaklandığına ilişkin Tukey testi sonuçları

Boyut	(I) Eğitim durumu	(J) Eğitim durumu	Ortalamalar arasındaki fark (I-J)	SH	p
İş Doyumu	Lise	Ön lisans	,23327	,119	,205
		Lisans	,29848*	,110	<b>,035*</b>
		Lisansüstü	,03631	,153	,995
	Ön lisans	Lise	-,23327	,119	,205
		Lisans	,06521	,097	,908
		Lisansüstü	-,19696	,145	,524
	Lisans	Lise	-,29848*	,110	<b>,035*</b>
		Ön lisans	-,06521	,097	,908
		Lisansüstü	-,26217	,137	,225
	Lisansüstü	Lise	-,03631	,153	,995
		Ön lisans	,19696	,145	,524
		Lisans	,26217	,137	,225

\*p<.05

Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenlerine göre iş doyumunu durumları, eğitim durumu kategorisine göre incelendiğinde lise ile lisans mezunları arasında p=,035 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 13’de, “Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre değişime örgütsel bağlılık farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 13. Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılık düzeyleri ilişkin f testi sonuçları

Boyut	Eğitim düzeyi	N	X	Ss	F	P
Örgütsel Bağlılık	Lise ve dengi	56	3,65	,679	<b>4,069*</b>	<b>0,07</b>
	Ön lisans	81	3,30	,882		
	Lisans	128	3,33	,744		
	Lisansüstü	31	3,68	,566		

\*p<.05

Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılık düzeyleri ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılığın eğitim düzeyi kategorilerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Eğitim düzeyinin iş doyumunun hangi kategorilerden kaynaklandığını belirlemek için anlamlılık analizi yapılmıştır. Tablo 14'de eğitim düzeyinin örgütsel bağlılığın hangi kategorilerden kaynaklandığını belirlemek için Tukey testine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 14. Öğretmenlerinin eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılık durumlarındaki farklılaşmanın hangi gruptan kaynaklandığına ilişkin Tukey testi sonuçları

Boyut	(I) Eğitim durumu	(J) Eğitim durumu	Ortalamalar arasındaki fark (I-J)	SH	p
Örgütsel Bağlılık	Lise	Ön lisans	,3401*	,13168	,047*
		Lisans	,31609*	,12139	,047*
		Lisansüstü	-,20805	,16962	,998
	Ön lisans	Lise	,3401*	,13168	,047*
		Lisans	-,02692	,10757	,994
		Lisansüstü	-,37106	,16002	,096
	Lisans	Lise	,31609*	,12139	,047*
		Ön lisans	-,02692	,10757	,994
		Lisansüstü	-,34413	,15167	,108
	Lisansüstü	Lise	-,20805	,16962	,998
		Ön lisans	-,37106	,16002	,096
		Lisans	-,34413	,15167	,108

Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenlerine göre örgütsel bağlılık durumları, eğitim durumu kategorisine göre incelendiğinde lise-yüksek okul mezunları ile lisans mezunları arasında  $p=,047$  düzeyinde ve lisansüstü mezunları ile lise mezunları arasında ise  $p=,047$  düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur.

Tablo 15’de, “Öğretmenlerin meslekte çalışma süresine göre değişime açıklık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 15.** Öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerine göre değişime açıklık düzeylerine ilişkin t testi sonuçları

Boyut	Meslekte çalışma süreleri	N	X	Ss	t	p
	1-10 yıl arası	32	3,56	,574		
<b>Değişime Açıklık</b>	10-20 yıl arası	110	3,52	,646	,098	,907
	21 yıl ve üzeri	154	3,50	,707		

\*p<.05

Öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerine göre değişime açıklık düzeyleri ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, değişime açıklığın meslekte çalışma süreleri kategorilerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Tablo 16’de, “Öğretmenlerin meslekte çalışma süresine göre iş doyumunu düzeylerinde farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 16.** Öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerine göre iş doyumunu düzeylerine ilişkin t testi sonuçları

Boyut	Meslekte çalışma süreleri	N	X	Ss	t	p
	1-10 yıl arası	32	3,52	,681		
<b>İş Doyumu</b>	10-20 yıl arası	110	3,42	,678	,671	,512
	21 yıl ve üzeri	154	3,40	,706		

\*p<.05

Öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerine ilişkin doyumu düzeyleri ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, değişime açıklığın meslekte çalışma süreleri kategorilerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Tablo 17. Öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin t testi sonuçları

Boyut	Meslekte çalışma süreleri	N	X	Ss	t	p
	1-10 yıl arası	32	3,49	,732		
Örgütsel Bağlılık	10-20 yıl arası	110	3,45	,756	,388	,678
	21 yıl ve üzeri	154	3,37	,790		

\*p<.05

Öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılığın meslekte çalışma süreleri kategorilerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Tablo 18’de,“Öğretmenlerin kadro durumuna göre değişime açıklık düzeylerinde farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 18. Öğretmenlerin kadro durumuna göre değişime açıklık düzeylerine ilişkin t testi sonuçları

Boyut	Kadro durumu	N	X	Ss	t	p
	Kadrolu	255	3,50	,685		
Değişime Açıklık	Sözleşmeli veya ücretli	41	364	,557	1,234	,218

\*p<.05



Öğretmenlerin kadro durumuna göre değişime açıklık düzeylerine ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, değişime açıklığın kadro durumu kategorilerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Tablo 19’da,“Öğretmenlerin kadro durumuna göre iş doyumu düzeylerinde farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 19. Öğretmenlerin kadro durumuna göre iş doyumu düzeylerine ilişkin t testi sonuçları

Boyut	Kadro durumu	N	X	Ss	t	p
İş Doyumu	Kadrolu	255	3,38	,701	1,118	,236
	Sözleşmeli veya ücretli	41	3,52	,627		

\*p<.05

Öğretmenlerin kadro durumuna göre iş doyumu düzeylerine ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, iş doyumunun kadro durumu kategorilerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Tablo 20’de,“Öğretmenlerin kadro durumuna göre örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 20. Öğretmenlerin kadro durumuna göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin t testi sonuçları

Boyut	Kadro durumu	N	X	Ss	t	p
Örgütsel Bağlılık	Kadrolu	255	3,39	,787	1,477	,141
	Sözleşmeli veya ücretli	41	3,58	,640		

\*p<.05

Öğretmenlerin kadro durumuna göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılığın kadro durumu kategorilerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Tablo 21. Okulların değişime açıklığı ile öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları

	X	Ss	1	2	3
1-Örgütsel Bağlılık	3,42	,769	1		
2-İş Doyumu	3,40	,692	,899**	1	
3-Değişime Açıklık	3,52	,670	,917**	,906**	1

\*\* p< .01; \* p< .05

Sonuçlar incelendiğinde değişime açıklık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, çift yönlü ve ,917\*\* düzeyinde kuvvetli bir ilişki, iş doyumu ile pozitif, çift yönlü ve ,906\*\* düzeyinde kuvvetli bir ilişki olduğu; örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasında ise pozitif, çift yönlü ve ,899\*\* düzeyinde kuvvetli bir ilişki olduğu görülecektir.

## 6. TARTIŞMA

Araştırmanın alt problemlerinden ilki olan “Öğretmenlerin yaşlarına göre değişime açıklık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde, araştırmamızda alt probleme ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Fakat 31-40 yaş anaokulu öğretmenlerinin değişime açıklık düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Bazı araştırmacılar 36 yaşın üstündeki sınıf öğretmenleri ile 21 yıldan daha fazla mesleki kıdeme sahip sınıf öğretmenlerinin, okullarındaki örgütsel değişime daha olumlu yaklaşımları saptanmıştır (Arafat, 2003). Bu veriler araştırmamızın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Araştırmanın alt problemlerinden ikincisi olan “Öğretmenlerin yaşlarına göre iş doyumu düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde, araştırmamızda alt probleme ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yaş ilerledikçe anaokulu öğretmenlerinin değişime açıklık düzeyinin daha azaldığı görülmektedir. Bulgular literatürdeki çelişkili çalışmalarla örtüşmektedir.

Yaşın ilerlemesi terfi olanakları alınan ödüller iş doyumu oluşmasında önemli rol oynamaktadır. İş tatmini ile yaş arasında önemli bir ilişki bilinmektedir (Organ ve Lingl, 1995). Araştırmalara göre, insanların işe başlarken iş doyumu yüksek olma oranları daha çok gençlerde görülmüştür. Sonraki sürelerde belirgin bir düşüş, daha sonraki yıllarda ise, çalışanların iş süreçlerine devamı ile tatmin artışları görülmektedir (Clark vd., 1997). Bu durum işle ilişkili düşünce, algı ve tutumların zamanla daha sağlıklı hale geldiği şeklinde yorumlamıştır (Sevimli ve İşcan, 2005).

**Araştırmanın alt problemlerinden üçüncüsü olan** “Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde, araştırmamızda alt probleme ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir

farklılık bulunamamıştır. 40 yaş üstü anaokulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyinin daha fazla olduğu görülmektedir.

"Yaş" değişkeni genellikle çalışma süresi ve hizmet süresi ile birlikte ele alınmaktadır. Yaşı tek başına bir demografik değişken olarak ele alan bir çalışmada, yaş ile bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir (Kaya, 2008).

Yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir (Meyer ve Allen, 2004). Angle ve Perry işgörenlerin yaşları ilerledikçe, alternatif iş bulma ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azaldığını, bu nedenle üyesi oldukları örgütlere olan bağlılıklarının arttığını ifade etmektedirler (Angle ve Perry, 1981). Allen ve Meyer ise, yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her boyutu için ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Buna göre duygusal bağlılık, çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken, devamlılık bağlılığı çalışanın yaşından etkilenmemektedir (Meyer ve Allen, 2004). Mevcut teori, yaşı ilerlemiş çalışanların, gençlere nazaran, örgütlerine daha bağlı olma eğiliminde oldukları tezini savunmaktadır. Çünkü yaşı ilerlemiş olan çalışanlar mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha memnun olma eğilimindedirler (Ketchand vd, 1998).

Bazı araştırmacılar yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu ileri sürmektedirler. İşgörenin yaşının ilerlemesi, aynı zamanda çalıştığı örgütteki yatırımlarının da (terfi etme, ücret artışı, hak edilen tazminat vb.) artması anlamına gelmektedir (Luthans vd, 1987) . Bu durum diğer örgütlerin ve iş alternatiflerinin çekiciliğini azaltmaktadır. Öte yandan örgütte fazla miktarda yatırıma sahip olmayan genç işgörenlerin, yaşlı işgörelere kıyasla örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri ortaya konulmuştur (Hrebiniak ve Joseph, 1972). Bu sebeple bağlılığı düşük düzeyde olan genç işgörenlerin, işi bırakma eğilimlerinin daha yüksek olduğu öne sürülmektedir (Blau ve Lunz, 1998).

Araştırmanın alt problemlerinden dördüncüsü olan “Öğretmenlerin cinsiyetine göre değişime açıklık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde, araştırmamızda alt probleme ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Bu konuda literatürde çelişkili sonuçlara rastlanmıştır. Klecker ve Loadman'ın (1999) araştırmasına göre kadın müdürlerin, erkek müdürlerden değişime daha açık oldukları tespit etmiştir (Klecker ve Loadman, 1999). Buna karşın, araştırmamız bulgularına paralel olarak bazı araştırmalarda, okulun değişime açıklığının okul müdürü ve öğretmenlerin algılarına göre incelediğinde öğretmenlerin okulumüdürlerinin değişime açıklığı algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farkın olmadığını ancak erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin değişime açıklığına ilişkin algılarının daha olumlu olduğunu tespit edilmiştir (Ocaklı, 2006).

Araştırmanın alt problemlerinden beşincisi olan “Öğretmenlerin cinsiyetine göre iş doyum düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde, araştırmamızda alt probleme ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

İş tatminini etkileyen bireysel unsurlar arasında cinsiyet belki de en dikkat çekici olan ve en çok araştırılanıdır. Çünkü kadın ve erkeğin sosyal rollerindeki farklılıklar beklentilerinin de farklı olmasına yol açmaktadır. Bu da beraberinde farklı tatmin kaynakları ve tatmin düzeyi getirmektedir (Çarıkçı ve Oktay, 2004). Bazı araştırmacılar cinsiyetler arası tatmin farklılıkları süreli olduğunu savunmakta, bunun kadınlar iş dünyası konumlarını ve beklentilerini çok daha fazla yansıtmakta olduklarındangözden kaçınılmaz belirginlik olduğuna dikkat çekilmiştir. Kadınların iş dünyasındaki değerlerinin artması durduğu zaman, kadınların ve erkeklerin kaydedilen tatmin düzeyleri aynı olacaktır (Clark, 1997). Bazı araştırmalarda cinsiyet ve iş doyum arasında ilişki bulunmuş bazıları ise bulunamamıştır (Şahin, Aydoğdu ve Yoldaş, 2012)

Araştırmanın alt problemlerinden altıncısı olan “Öğretmenlerin cinsiyetine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde araştırmamızda alt probleme ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet faktörü arasındaki çalışmalar, çelişkili sonuçlar vermiştir (Grusky, 1996). Araştırmamızda tespit edilen sonuçlar bunu teyit etmektedir.

Araştırmanın alt problemlerinden yedincisi olan “Öğretmenlerin medeni durumuna göre değişime açıklık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde, araştırmamızda alt probleme ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Araştırmanın alt problemlerinden sekizincisi olan “Öğretmenlerin medeni durumuna göre iş doyum düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde, araştırmamızda alt probleme ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Herzberg’in evli çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada evli olan ve olmayan kadın iş görenler farklı iş doyum düzeyi gösterirken, erkeklerde böyle bir fark görülmemiştir (Aksu, 2002).

Araştırmanın alt problemlerinden dokuzuncusu olan “Öğretmenlerin medeni durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde, araştırmamızda alt probleme ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Literatürde evli olan çalışanların, evli olmayan çalışanlara nazaran duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır(Sürgevil, 2007). Bazı araştırmalarda örgütsel bağlılık için de kadınlar ve erkekler arasında belirgin bir fark görülmezken, medeni hal değişkeninde evli olan çalışanların bekâr olanlara göre devamlılık ve değer bağlılığı boyutlarında daha yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir (Zadeoğulları, 2010).

Araştırmanın alt problemlerinden onuncusu olan “Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre değişime açıklık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde, araştırmamızda eğitim düzeyi ile değişime açıklık arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Fakat bazı araştırmalarda daha yüksek eğitime sahip olan çalışanlarınörgütsel değişimi kabullenme düzeylerinin arttığı görülmüştür (Iverson ve Buttigieg, 1996).

Araştırmanın alt problemlerinden onbirincisi olan “Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre iş doyum düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde,

araştırmamızda alt probleme ilişkin istatistiksel olarak  $p=0,26$  düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur.

İş doyumunun yaş ilerledikçe arttığı belirtilmektedir. Çalışma süresince iş doyumunun; işe ilk girilen yıllarda yüksek olup, izleyen yıllarda düşük olduğu ve sonraki yıllarda ise tekrar yükselerek yaş ile U şeklinde bir ilişki gösterdiği belirtilmektedir. Bu durumun bireyin zaman içerisinde deneyimleri ve başarısının artmasına, mesleki alternatiflerinin azalmasına, ya da aynı işte kalma süresine bağlı olabileceği belirtilmektedir (Aksayan,1990).

Araştırmanın alt problemlerinden on ikincisi olan “Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında  $p=,007$  değerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

İnsanlara sorumluluk yükleme, bilgi ve becerilerini gösterme olanakları verildiğinde görevlerinde daha etkin ve kontrollü olurlar. İnsanlar sonuç üzerinde etkili olduklarını bildikler için kendilerini önemli ve gerekli hissederler (İnce, Bedük ve Aydoğan 2006)

Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak ele alınan bir diğer değişken ise, işgörenlerin eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Yağcı, 2003). İşgörenin eğitim düzeyi arttıkça çalıştığı örgüte karşı olan bağlılığı azalmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi artan işgörenin örgütten beklentileri de artmaktadır. Aynı zamanda eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak alternatif iş imkânları da artış göstermektedir. Örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasındaki ters yönlü ilişkiyi destekleyen çeşitli araştırmaların yanı sıra, bazı araştırmacılar, sözü edilen ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair bulgular elde etmişler ve bu ilişkinin önemsenmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Diğerleriyle karşılaştırıldığında bireylerin farklı eğitim düzeylerinde olmaları, onların örgütte daha fazla kalma isteğini ortaya çıkarmıştır (Ülgen ve Mirze, 2007). Ayrıca, daha ileri düzeyde biçimsel bir eğitim almayı düşünmeyen işgörenlerin, eğitim almayı planlayan veya eğitimleri ile ilgili düşüncelerinde belirsizlik yaşayan iş görenlere kıyasla daha yüksek bağlılık gösterdikleri ileri sürülmektedir (Hrebiniak ve Joseph, 1972).

Araştırmanın alt problemlerinden onüçüncüsü olan “Öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerine göre değişime açıklık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde, araştırmamızda alt probleme ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Bazı araştırmacılar tarafından yapılan araştırmada da, bu çalışmanın sonuçlarından farklı sonuç elde edilmiş ve ilköğretim okul müdürlerinin mesleki kıdemlerinin değişime açıklık düzeyleri arasında manidar farklılığa yol açmadığı saptanmıştır (Aslan, Beycioğlu ve Konan, 2008). Bazı araştırmacılar ise değişime açıklık ile çalışma süresi arasında manidar bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve 0-3 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanların, 4-7 arası çalışma süresine sahip olanlara göre değişime daha açık oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Aktan, 1999). Bazı çalışmalarda mesleki kıdeme göre öğretmenlerin değişim algılarında anlamlı farklılık bulunmamıştır (Göl ve Bülbül, 2012).

Araştırmanın alt problemlerinden ondördüncüsü olan “Öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerine göre iş doyumu düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde, meslekteki çalışma süreleri ile iş doyumu arasında  $p=,011$  değerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Araştırmacılar, olumsuz sonuçlar/davranışlar arasında yeni bir iş arama davranışı, fiziksel sağlık sorunları ve işe karşı geliştirilen tepkileri ele alarak, iş doyumu, olumsuz sonuç ve davranışlar arasındaki ilişkinin olumlu duygulanım düzeyleri ve kıdemleri yüksek olan bireyler için daha kuvvetli olduğunu belirtmişler; özellikle de bu ilişkinin, duygulanım düzeyleri ve kıdemleri yüksek olan bireyler için anlamlı derecede negatif olduğunu vurgulamışlardır (Duffy, Ganster ve Shaw, 1998). Bazı araştırmalar ise daha az kıdeme vedaha yüksek eğitime sahip olan çalışanların örgütsel değişimi kabullenme düzeylerinin arttığı görülmüştür (Iverson ve Buttigieg, 1996). Bu durum, hizmet süresi arttıkça iş doyumunun da arttığını ortaya koymakta; işle ilişkili düşünce, algı ve tutumların zamanla daha sağlıklı hale geldiği şeklinde yorumlamıştır (Sevimli ve İşçan, 2005).

Araştırmada bulunan sonuçlar literatürle uyumludur.



**Araştırmanın alt problemlerinden onbeşincisi olan** “Öğretmenlerin meslekte çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde, araştırmamızda alt probleme ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Genellikle bağlılık hem yaş hem de çalışma süresi ile olumlu bir ilişki içerisindedir (Dinçer, 1998). Ancak, yaş ve çalışma süresinin bağlılığı doğrudan etkilemediğini savunan çalışmalar da bulunmaktadır. Yaş ve çalışma süresinin bağlılıkla ilişkisini belirlemek için araştırmacılar, farklı yaş gruplarından, farklı hizmet süresine sahip çalışanları karşılaştırmışlardır. Öte yandan yaş ve çalışma süresi farklı bağlılık türleri üzerinde farklı etkiler göstermektedir (Meyer ve Allen, 1990). Uzun yıllar sonunda elde edilen deneyimlere sahip çalışanların, örgütlerine daha bağlı olacağını düşünülmektedir çünkü emekli aylıkları, tatil imkânları ve diğer pek çok faktör, çalışanların örgüt içinde kalmalarını sağlayan önemli etmenlerdendir (Mathieu ve Zajac, 1990).

Öğretmenlerin yaşlarına, deneyimlerine ve branşlarına göre gelişim ihtiyaçlarının farklılaştığı da göz önünde bulundurulduğunda, değişim planlaması yapılırken öğretmenlere hem bireysel olarak hem de alanlarıyla ilgili nasıl katkı sağlanacağı da belirlenmelidir (Harris, 2002). Değişim kapasitesi yüksek olan okullarda öğretmenlerin, çok boyutlu yenilikçi yaklaşımları okulda uygulama noktasında istekli ve başarılı oldukları bilinmektedir (Hopkins, 2001).

Belirli bir dönemi kapsayan eğitim programlarının yerine öğretmenlerin, okulun gelişimi için inisiyatif almasına olanak tanındığında, değişim için önemli bir potansiyel harekete geçirilebilir (Harris, 2002). Okulda paylaşılan vizyonun, kültür gibi zaman içerisinde okul üyeleri arasında ortak anlamların oluşmasına ve adanmışlığa yol açtığı söylenebilir (Schlechty, 2011).

Araştırmanın alt problemlerinden onaltıncısı olan “Öğretmenlerin kadro durumuna değişime açıklık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde, araştırmamızda alt probleme ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Araştırmalara göre yüksek maaş, üst düzey unvanlara eşlik ettiği için daha iyi çalışma koşullarının habercisi olmaktadır. Başka bir deyişle, unvanlı ve iyi maaş alan çalışanlar

unvansız ve görece düşük unvanlı gruba göre işlerinden daha fazla doyum sağlamaktadırlar (Bilgiç, 1998).

Bazı araştırmalar ise sendika üyeliğibulunmayan, çalıştığı yere bağlı ve iyi bir çalışan ilişkileri ortamına sahip çalışanların örgütsel değişimi kabullenme düzeylerinin arttığı görülmüştür (Iverson ve Buttigieg, 1996).

Araştırmanın alt problemlerinden onyedincisi olan “Öğretmenlerin kadro durumuna iş doyumunu düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde, kadro durumuna göre iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Yapılan araştırmalarda, öğretmenlerin güvenlik ve sosyaldüzeyde iyi doyum elde ettikleri, diğer üst düzey gereksinim alanlarında anlamlı düzeyde doyumsuzluk yaşadıkları ortaya çıkmıştır(Sergiovanni ve Carver, 1973).

Araştırmanın alt problemlerinden onsekizincisi olan “Öğretmenlerin kadro durumuna örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?” sorusuna ilişkin bulgular incelendiğinde araştırmamızda alt probleme ilişkin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Kurum içinde herhangi bir unvan ya da pozisyonda çalışılan süre örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bunun yanı sıra bir örgütte geçirilen toplam hizmet süresi de örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka değişkendir. Örgütsel bağlılıkla çalışma süresi arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Diğer bir deyişle örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır (McCaul vd, 1995). Bazı araştırmacılar ise, işgörenlerin çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançların da arttığını öne sürmektedir (Cohen, 1992) .

Araştırmanın alt problemlerinden ondokuzuncusu olan“Okulların değişime açıklığı ile öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki var mıdır?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırmamızda değişime açıklık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, çift yönlü ve, 917\*\* düzeyinde kuvvetli bir ilişki, iş doyumunu ile pozitif, çift yönlü ve, 906\*\*

düzeyinde kuvvetli bir ilişki olduğu; örgütsel bağlılık ve iş doyumunda ise pozitif, çift yönlü ve, 899\*\* düzeyinde kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir

Çalışanın çalıştığı işle ilgili beklentileri elbette ki önem derecesi açısından farklılaşabilir ancak göz önünde bulundurulması gereken çalışanın karşılanmış ihtiyaçlarının görece olarak fazlalığının iş doyum düzeyini artıracak olduğudur (Efeoğlu, 2006).

Çalışanların yaşları ilerledikçe, meslekte geçirdikleri süre arttıkça ve medeni halleri evlilikten yana değiştikçe “örgütsel bağlılıkları”, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumdan ve çalışanların memnuniyetinden kaynaklanan “duygusal bağlılıkları” ve kendini kuruma adanmayı ve sadakati teşvik eden bir kültürden ortaya çıkan “değer bağlılıkları” artmaktadır (Durna ve Eren, 2005).

## 7.SONUÇ VE ÖNERİLER

### 7.1.Sonuç

Araştırma sonuçlarına göre;

1. Yaşa göre değişime açıklık düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.
2. Yaşa göre iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.
3. Yaşa göre örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.
4. Cinsiyete göre değişime açıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.
5. Cinsiyete göre iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.
6. Cinsiyete göre örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.
7. Medeni duruma göre değişime açıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.
8. Medeni duruma göre iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.
9. Medeni duruma göre örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.
10. Eğitim düzeyine göre değişime açıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

11. Eğitim düzeyine göre iş doyumunu arasındap=026 değerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.
12. Eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılık arasında p=,027 değerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.
13. Meslekteki çalışma süresine göre değişime açıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.
14. Meslekteki çalışma süresine göre iş doyumunu arasındap=,011 değerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.
15. Meslekteki çalışma süresine göre örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.
16. Kadro durumuna göre değişime açıklık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.
17. Kadro durumuna göre iş doyumunu arasındap=,007 değerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.
18. Kadro durumuna göre örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.
19. Değişime açıklık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, çift yönlü ve ,917\*\* düzeyinde kuvvetli bir ilişki, iş doyumunu ile pozitif, çift yönlü ve ,906\*\* düzeyinde kuvvetli bir ilişki olduğu; örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında ise pozitif, çift yönlü ve ,899\*\* düzeyinde kuvvetli bir ilişki olduğu görülecektir.

## 7.2.Uygulayıcılar İçin Öneriler

Araştırma sonuçlarında da anlaşılacağı gibi;

1. Okullarda değişime açıklık düzeyini çalışanların örgütsel bağlılık ve iş Doyum düzeyi etkilemektedir. İstenilen değişim çeşidi ve değişim düzeyine göre çalışanların sürece fiili katılımları yanı sıra örgütsel bağlılığı destekleyen unsurlar süreç içerisinde devreye mutlaka sokulmalıdır.
2. Eğitim sisteminin genel anlamda çok fazla esneklik sağlamamasına rağmen okul yöneticileri; küçük, farklı ve bilinçli hareketlerle çalışanların kendilerinin destelendiğini hem psikolojik hem de duygusal boyutta hissetmelerini sağlayabilir.

### 7.3.Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Araştırma sadece Kayseri ilini kapsamakta olduğundan kalkınma bölgeleri veya tüm Türkiye'yi kapsayacak daha geniş kapsamlı araştırmalarla literatürdeki verilerin karşılanması daha verimli sonuçlar elde edilmesine neden olacaktır.
2. Örnek sayısının yeterli olması durumunda, doğrusal regresyon analizlerine alternatif olarak yapısal eşitlik modeli ile aynı araştırma tekrarlanarak sonuçlar karşılaştırılabilir.
3. İş doyumu, örgütsel bağlılığı ve değişime açıklığının yanına örgütsel zekâ ve örgüt depresyonu gibi literatüre yeni giren kavramlar ilave edilerek daha geniş kapsamlı araştırma modelleri geliştirilebilir.
4. Araştırmada sadece anaokulları dikkate alınmıştır. Farklı sektörler ve farklı iş kollarında uygulanmasında önemli faydalar sağlayacaktır.
5. İmkân olması durumunda aynı araştırma modelinin farklı ülkelere uyumlaştırılarak uygulanması, eğitim sistemindeki en önemli aktör olan öğretmenlerin farklı ülke ve kültürler arasındaki algılarının veya tutumlarının tespiti Türk Eğitim ve Öğretim Sistemine farklı boyutlar katabilir.
6. Araştırmaların sadece tek boyutlu olarak anket cevaplayıcılarla değil, uzman grup veya yönetici geri beslemeleriyle birbirlerini destekleyen modellerle geliştirilerek uygulanması eğitim alanında farklılıklar oluşmasına ve objektifliğin artmasına büyük faydalar sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkaşıkçı H. (2005). Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*.8(3): 47-60.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*.MPM Yayınları. Ankara,
- Akıncı, Z. (2002). “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.S.F. Dergisi*, 4: 1-25.
- Aksayan, S. (1990). *Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Tatmini Etkenlerinin İrdelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Aktan, E. (1999) *Çalışanların Değişime Açıklıkları Ve Örgüte Duydukları Güven Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksu, G., Acuner, A. ve Tabak, R. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*,55(4): 271-282.
- Albayrak, A. S. (2003). *Türkiye’de İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Düzeylerinin Çok Değişkenli İstatistik Yöntemlerle İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Aldemir, C. Ataoğlu A. ve Budak. G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.İzmir: Barış Yayınları.
- Alvi, S. A. ve Ahmed S. W. (1987). Assessing Organizational Commitment İn A Developing Country: Pakistan A Case Study. *Human Relations*, 40(5): 267-280.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. (26): 1-14.

- Arafat, N. (2003). *Örgütsel Yenileşmede Öğretmen Tutumlarının Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Arslan, A. (2002). *360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç*. İstanbul:Kalder Forum.
- Aslan, M., Beycioglu, K. ve Konan, N. (2008). Principals' openness to change in Malatya, Turkey". *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 12: (30).
- Atay, S. (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi. Afyon.
- Austin, James T. ve Villanova, P. (1992). The Criterion Problem:1972-1992. *Journal of Applied Psychology*. 77(6): 836-874.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh. W. ve Bhatia. B. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*. 25: 951-968.
- Eisenberg, E. M., Monge, P.R. ve Miller, K.I. (1987). Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment. *Human Communication Research*. 10(2): 179-201.
- Aydemir, S. R. (2001). Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim. *Sayıştay Dergisi*. (40): 1-10.
- Baker, D.I. (2000). The Use of Criminal Law Remedies to Deter and Punish Cartels and Big-Rigging. *69 Geo. Was. L.*
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltaş, A. (2001). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barrick, M.R., Mount, M.K. ve Judge. T.A. (2001). Personality and Performance at The Beginning of The New Millenium: What We Know and Where Do W Ego Next?. *Personality And Performance*. 9(1/2): 9-30.



- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim. Eğitim Hiz. Ltd. Şti.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başığit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya.
- Bayram, N. (2004). *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Baysal, B. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. 28(1): 7-15.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, O. M. ve Gilbert, N. L. (1996). Foci And Bases Of Employee Commitment: Implications For Jop Performance. *Academy of Management Journal*. 39(2): 464- 482.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling Organizational Commitment. The Dangers of The OCQ For Research And Policy. *Personel Review*. 26.(1/2): 114-131.
- Benligiray, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi.
- Bilgiç, R. (1998). "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Caharacteristics of Turkish Workers", *Journal of Psychology*, 132(5): 5549-557
- Blau, G. J. ve Lunz, M. (1998). Testing The Internal Effect of Professional Commitment to Intent to Leave One's Profession Beyond The Effects of External. Personal and Work-Related Variables. *Journal of Vocational Behavior*. (53): 260- 269.
- Borko, H. (2004). Professional Development And Teacher Learning: Mapping The Terrain. *Educational Researcher*. 33(8): 3-15.
- Borman, W. C. ve Motowiilo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In Schmitt, N. ve Borman, W.C. *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco CA: Jossey-Bass. 71-98.

- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*. 44(511): 55–74.
- Breet, J. F., Cron, W. L. ve Slocum, JR. J. W. (1995). Economic Dependencyon Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance. *Academy of Management Journal*.38(1):261-271.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, A. D. (1993). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Celep, C. (200). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cengiz, A. A. (2000). Enformasyon Çağında Örgüt Bağlılığını Geliştirmenin Yollarına Genel Bir Bakış. *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.* 519.
- Chow, C. W., Harrison, G. L., Mckinnon, J. L. ve Wu, A. (2001). Organizational Culture. Association With Affective Commitment and Job Satisfaction. Propensity To Remain And Information Sharing in a Chinese Cultural Context. *San Diego State University. Ciber Working Paper Series. Publication 111*.
- Clark, A.E. ( 1997). Why are Women So Happy At Work?.*Labour Economics*, 4:341-372.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. (13): 539-554.
- Cohen, A. (1996). On The Discriminant Validity of The Meyer and Allen Measure of Organizational Commitment: How Does it Fit With The Work Commitment Construct? *Educational And Psychological Measurement*. 56(3), 494–504.
- Cokins, G. (2009). Performance Management. Integrating Strategy Execution. Methodologies. *Risk And Analytics*. New Jersey: John Wiley ve Sons. Inc.

- Cornelius, N. (2001). *Human Resource Management*. New Yorkshire: Thomson Learning Press.
- Cüceloğlu, D. (2010). *İnsan ve Davranışı. Psikolojinin Temel Kavramları*. 19. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakır, Ö. (2006); Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkiler, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Temmuz, Ankara.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi: İstanbul
- Çiçek, R. (1993). Kamu Hizmetinde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücretlendirme. *Devlet Personel Başkanlığı Yayınları*. Yayın No: 176.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. (9): 35-46.
- Dalin, P. (1998). *School Development*. London: Continuum.
- Davis, K. ve Newstrom, J. W. (1989). *Human Behavior At Work. Organizational Behavior*. (8th ed.). New York: Mcgraw Hill Book Company
- Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2006) 21. Yüzyıla Girerken Örgütlerde Değişen Yönetim Ve Motivasyon. Derl. Özcan Yeniçeri. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık. 225-238.
- Demirtaş, H. (2012). İlköğretim Okullarının Değişime Açıklığı. *İlköğretim Online*, 11(1): 18-34.
- Dewettinck, K., Singh, J. ve Buyens, D. (2003). Psychological Empowerment In The Workplace: Reviewing The Empowerment Effects On Critical Work Outcomes. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*. (29): 1-26.

- Dick, G. ve Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors And Organizational Commitment: A Comparative Study Of Police Officers And Civilianstaff. *The International Journal Of Public Sector Management*. 14(2): 111–128.
- Dicle, Ü. (1983). *Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması*. Ankara: ODTÜ Yayın No:43.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basın Yayım.
- Doğan, S. ve Özge, D. (2007). İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*. 9(12): 282-303.
- Doğan, S.. (2006). *Personel Güçlendirme*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Duffy, M.K., Ganster D.C. and Shaw J.D., (1998), “Positive Affectivity and Negative Outcomes: The Role of Tenure and Job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, 83-6.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 210-219.
- Efeoğlu, İ, (2006).*İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:248.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergun, T. (1975). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*. 8(4): 97-106.
- Everard, K. B. ve Morris. G. (1996). *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publicitons.

- Ford, J. D., Ford, L. W., ve D'Amelio, A. (2008). Resistance To Change: The Rest Of The Story. *Academy of Management Review*, 33(2): 362-377.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fukami, C.V. ve Larson, E.W. (1984). Commitment to Company and Union; Parallel Models. *Journal of Applied Psychology*. 69(3): 367-371.
- Fullan, M. (1993). Why Teachers Must Become Change Agents. *Educational Leadership*. 50(6), 12-17.
- Fullan, M. (1999). *Change Forces The Sequel*, London: Routledge Falmer.
- Fullan, M. (2003). *Change Forces With A Vengeance*. London: Routledge Falmer.
- Gaertner, K. N. ve Nollen, S. D. (1989). Career Experiences. Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*. 42(12): 975-99.
- Gedik, T., Akyüz, K. C. ve Batu, C.(2009). Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi: Düzce İli Örneği. *Kastamonu Üniversitesi, Orman Fakültesi Dergisi*, 9(1): 1-11.
- Girouz, H. A. (2004). Critical Pedagogy And The Postmodern/Modern Divide: Towards a Pedagogy of Democratization. *Teacher Education Quarterly*. 31(1): 31-47.
- Glisson, C. ve Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 33(1): 61.
- Goh, S. C., Cousin, J. B. ve Elliott, C. (2006). Organizational Learning Capacity. Evaluative Inquiry And Readiness For Change in Schools: Views And Perceptions of Educators. *Journal of Educational Change*. 7(4): 289-318.
- Gökçe, B. (1998). *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Grusky, O. (1996). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. (10): 488-503.

- Gül, H. ve Ercan, O. (2009). Relations Between Pay, Career, Job Satisfaction And Performance: An Application in Karaman Governorship. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (21): 223-238.
- Gül, H., Ercan O. ve Gökçe H. (2008). “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama,” *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Ekim 15, 1-11.
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması (Uzmanlık Tezi)*, Ankara.
- Gürkan, G.Ç. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi*. 12(1): 127-151.
- Hair, J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis With Readings*. Fifth Edition. Prentice-Hall International Inc.
- Harris, A. (2002). *School Improvement: What In It For Schools?*. London: Routledge Falmer
- Harris, A. (2006). Leading Change in Schools in Difficultly. *Journal of Educational Change*. 7(1-2): 9-18.
- Helvacı, A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 35(1-2): 155–169
- Helvacı, M. A. (2010). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi. İlke, Yöntem Ve Süreçler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hogan, R. ve Shelton, D. A. (1998). Socioanalytic Perspective on Job Performance. *Human Performance*. (11): 129–144.

- Hopkins, D. (2001). *School Improvement For Real*. London: Routledge.
- Hopkins, D., Harris, A. ve Jackson, D. (1997). Understanding The School's Capacity For Development: Growth States And Strategies. *School Leadership ve Management*. 17(3): 401-411.
- Hrebiniak, L. G. ve A., Joseph A. (1972). Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 72(18): 555-572.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: İleri Giden Ofset.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2006). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik. Derl. Özcan Yeniçeri. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık. 435-464.
- İkiz, E. (2009). *İlköğretim Okullarında Çalışan Psikolojik Danışmanların Empati Düzeylerinin İncelenmesi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Psikolojik Danışma ve Rehberlik Anabilim Dalı, İzmir.
- Iverson, R.D. ve Buttigieg, D.M. (1999). Affective, Normative And Continuance Commitment: Can The "Right Kind" Of Commitment Be Managed?..*Journal Of Management Studies*. 36(3): 307-333.
- Kantarıcı, K. (1997). *Otel İşletmelerinde İş Doyumunun Ölçülmesi Ve İşgören Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.
- Kaplan, R.S. ve Atkinson, A.A. (1998). *Advanced Management Accounting*. USA: Prentice-Hall.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, (17. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karadağ, E., Başaran, A., Korkmaz, T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 12(21): 32-45.
- Karasar, N. (1998). *Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar*. İlkeler. Teknikler. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (1998). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınevi

- Kaya, H. (2008). Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi Ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*. Temmuz-Aralık. 119-143.
- Kearney, S.,ve Smith, P. A. (2008). A Theoretical And Empirical Analysis Of Change Orientations in Schools. In Wayne K. Hoy ve Michael Di Paola (Eds.). *Studies in School Improvement*. Greenwich, CN: Information.
- Ketchand, A., Strewser, A. ve Jerry ,R. (1998). The Existence of Ultiple Measures of Organizational Commitment and Experience Related Differences in A Public Accounting Setting. *Behavioral Research in Accounting*. (110): 109-137.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım
- Kök, Bayrak S. (2006). İş doyumunu Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. (10): 291-317.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. Fifth Ed.. Mcgraw - Hill Companies Inc.
- Leong, C.S., Furnham, A. ve Cooper, C.L. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on The Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations*. 49(11): 1345-1361.
- Levin, B. (2008). These May Be Good Times: An Argument That Things Are Getting Better. In C. Sugrue (Ed.). *The Future of Educational Change*, Abingdon: Routledge.
- Lussier, R.N. (1997). Management: Concepts. Applications. *Skill Development. Cincinnati*. OH: SouthWestern Publishing.
- Luthans, F., Baack, D. ve Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*. 4(40): 219-236.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents. Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. 2(108): 171 194.



- McCaul, H. S., Hinsz, V. B. ve Mccaul, K. D. (1995). Assessing Organizational Commitment: An Employee's Global Attitude Toward The Organisation. *Journal of Applied Behavioural Science*, 31(1): 80-90.
- Mccrae, R. R. ve Costa, P. T. (1997). Personality Trait Structure As A Human Universal. *American Psychologist*. 52: 509-516.
- Mcdonald, D.J. ve Makin, P.J. (2000). The Psychological Contract. Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership ve Organization Development Journal*. 21(2): 84-91.
- Mckenna, E. ve Beech, N. (2002). *Human Resources Management A Concise Analysis*. Great Britain: Pearson Education Limited.
- Meredith, J.R. ve Shafer, S.M. (2002). *Operations Management for MBAs*. John Wiley ve Sons Inc.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1990). *Commitment in The Workplace: Theory, Research, and Application*. London: Sage Publications
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (2004). *Tcm Employee Commitment*. Survey Academic Users Guide.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job Performance. Inw. Borman. Ilgen. D. ve Klimoski. R. (Derl). *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*. Hoboken. Nj: John Wiley And Sons. (12): 39–53.
- Muijs, D. ve Harris, A. (2006). Teacher Led School Improvement: Teacher Leadership In UK. *Teaching And Teacher Education*. 22(8), 961-972.
- Murat, G., Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(5): 1-20.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Naktiyok, A. (2002). Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 16(3-4):168.
- Northcraft, G.B. ve Neale, M.A. (1990). *Organizational Behavior. A Management Challenge*. USA: The Dryden Press.

- Ocaklı, E. (2006). *Okul Müdürlerinin Duygusal, Bilişsel Ve Davranışsal Boyutlarda Değişime Açıklıklarının Ölçülmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi. İstanbul.
- Öğüt., A., Akgemci, T. ve Demirsel, M.T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (12): 277-290.
- Organ, D. W. ve Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*. 135(3): 339-350.
- Örücü, E. ve Köseoğlu, M.A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Sosya Bilimler Enstitüsü.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 18(2): 109-126.
- Palmer, M. ve Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları*. Rota Yayınları. Çev: Doğan Şahiner. İstanbul.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. TODAİE, Ankara.
- Plotnik, R. (2009). *Psikoloji'ye Giriş*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Powell, D. M. ve Meyer, J. P. (2004). Side-Bet Theory and The Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 65(1): 157-177.
- Pugh, D. (1991). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall Interneational.
- Raja., U., Johns G. ve Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy of Management Journal*. 47(3): 350-367.
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behaviour*. 8ht Ed. New Jersey: Prentice

- Rosin, H. M., ve Korabik, K. (1995). "Organizational Experiences and Propensity to Leave: A Multivariate Investigation of Men and Women Managers", *Journal of Vocational Behavior*, 46:1-16.
- Rousseau, D. M. ve Mclean, P. J. (1993). The Contracts Of Individuals And Organizations. (Ed.). Cummings. L. L. ve Staw. B. M.. *Research in Organizational Behavior* Greenwich. (15): 1-43.
- Saarı, L. ve Judge, T. (2004). "Employee Attitudes And Job Satisfaction", *Human Resource Management*, 4(4): 395-407.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi. Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayım.
- Saylı, H. ve Tüfekçi, A. (2008). "Başarılı Bir Örgüt Değişiminin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 30: 193-210.
- Sapançalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *Verimlilik Dergisi*.
- Schermerhorn, J.R. (1989). *Management and Productivity*. 3rd Ed. USA.
- Schlechty, P. C. (2011). *Okulu Yeniden Kurmak*. Çev. Y. Özden. Ankara: Nobel.
- Sergiovanni T. J. ve Carver, D. F. (1973). *The New School Executive "A Theory of Administration*, Dodd, Med. Co., New York, 62-69.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F. (2005). "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1): 23.
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2002). Performance Concepts And Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.) *Psychological Management Of Individual Performance*. John Wiley ve Sons. Ltd.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application. Assessment. Cause And Consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stoll, L. (1999). Realising Our Potential: Understanding And Developing Capacity For Lasting Improvement. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research. Policy and Practice*. 10(4): 503-532.

- Stoll, L., Bolam. R., McMahon, A., Wallace, M., ve Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities: A Review Of The Literature. *Journal of Educational Change*. 7(4): 221-258.
- Suliman, A.M.T. (2001). Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in A Middle Eastern Context. *The International Journal of Human Resource Management*. 6: 1049-1061.
- Susanto, A. B. (2008). Organizational Readiness For Change: A Case Study On Change Readiness in A Manufacturing Company in Indonesia. *International Journal of Management Perspectives*. 1(2): 50-61.
- Sürgevil, O. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*. Yayınlanmamış YüksekLisans Tezi. Ege Üniversitesi. İzmir.
- Syptak, J.M., Marsland, D., ve Ulmer, D. (1999), Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice, *Family Practice Management*, 14:315-327.
- Şahin, S., Aydoğdu B., Yoldaş C. (2012), “Eğitim Denetmelerinin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1): 332-353.
- Şimşek, Ş., Akgemci T. ve Çelik A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Tett, R. P. ve Burnett, D.D. (2003). A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance. *Journal Of Applied Psychology*. 88(3), 500-517.
- Tezcan, M. (1995). *Sosyolojiye Giriş Temel Kavramlar*. Ankara: Bilgi Basım Merkezi.
- Tokat, B.(2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*.Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tsui, Anne S., Terri, D. ve O'reilly, C. A. (1992). Being Different: Relational Demography And Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*. (37): 549-579.

- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansına Etkisi: Ostim İmalata Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 65(2): 196–218.
- Tuten, T. L. ve Neidermeyer, P. E. (2004). “Performance, Satisfaction And Turnover in Call Centers The Effects Of Stres And Optimism”, *Journal of Business Research*, 57: 26-34.
- Türk, M. ve Şeker, M. (2011). Stratejik Stok Yönetimi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.8(1): 713-727.
- Ugboro, I. O. ve Obeng, K. (2000). Top Management Leadership. Employee Empowerment. Job Satisfaction. and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Emprical Study. *Journal of Quality Management*. (5): 247-272.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*.1: 71-85.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.
- Varona, F. (1996). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *The Journal of Business Communication*. 33(2): 111-140.
- Wang, G. ve Netemeyer, R. G. (2002). The Effects Of Job Autonomy. Customer Demandingness. And Trait Competitiveness On Salesperson Learning. Self-Efficacy. And Performance. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*. 30(3): 217–228.
- Weiner, B. J. (2009). “A Theory Of Organizational Readiness For Change”. *Implementation Science*, 4:(67).
- Weiner, B.J., Amick, H., Lee, S. D. (2008). Conceptualization And Measurement Of Organizational Readiness For Change. *Medical Care Research and Review*. 65(4): 379-436.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. ve Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in*

- Vocational Rehabilitation*. Minneapolis: University of Minnesota. Industrial Relations Center.
- Woods, R.H. (1997). *Human Resources Management*. Educational Institute. American Hotel And Motel Association.
- Yağcı, K. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi: İzmir.
- Yelboğa, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirilmesi İçin Geliştirilen Bir Ölçeğin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 2(29): 196-211
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*. Ankara: Nobel Dağıtım.
- Yıldırım, F. (2004). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi. Ankara.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organization*. Prentice Hall Inc.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 13(3): 241-251.
- Yücel, R. (1999). İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme. *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(3): 110
- Zdeoğulları, S. (2010). *Örgütsel Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.
- Zuckerman, M. (1995). Good and Bad Humor: Biochemical Bases of Personality And Its Disorders. *Psychological Science*. (6): 325-332.

**Ek-1: Araştırma Anketi****ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı;

Bu veri Toplama aracı “Okulların Değişime Açıklığı İle Öğretmenlerin İş doyumunu ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki” konulu yüksek lisans tez çalışması için gerekli verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır.

Formda yer alan her bir maddeyi okuduktan sonra, sizin için en uygun olan seçeneği, ilgili yerlere çarpı işareti koyarak belirtiniz. Vereceğiniz cevaplar sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Verilerin çözümlenmesi toplu halde yapılacağı için, ankette isim belirtmenize gerek yoktur. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Canan URAT

Erciyes Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

Yüksek Lisans Öğrencisi

<b>Bölüm I: KİŞİSEL BİLGİLER</b>
1-Yaşınız: 18-30( ) 31-40( ) 41 yaş ve üstü ( )
2-Cinsiyetiniz: Erkek ( ) Kadın( )
3-Medeni Durumunuz: Evli ( ) Bekâr ( )
4-Kaç Yıldır Bu Meslekte Çalışıyorsunuz: 1-10 yıl ( ) 11-20 yıl( ) 21 yıl ve üstü( )
5-Memuriyette Kadro Durumunuz: Kadrolu ( ) Sözleşmeli veya ücretli ( )
6-Eğitim Düzeyiniz: Lisse( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )

	<b>Bölüm II:DEĞİŞİME AÇIKLIK ÖLÇEĞİ</b> Bu kısımda, okulunuzun müdürü, öğretmenleri ve velilerinin değişime açıklığına ilişkin 10 ifade bulunmaktadır. Lütfen her bir maddeyi okuyarak ifadelerin her biri için size en uygun olan seçeneğe çarpı(X) koyarak belirtiniz.	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>TamamenKatılmıyorum</b>
	Bu okulda,(Bu okulda ifadesi aşağıdaki 10 İfade için ...ile belirtilmiştir.)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 .	...öğretmenler değişime açıktır					
2.	...öğretmenler yenilikçi fikirlere açıktır.					
3.	...müdür değişime yönelik girişimleri olumlu karşılar.					
4.	...müdür, velilerden gelen değişim önerilerine kapalıdır.					
5.	...müdür yeni önerilere sıcak bakmaz.					
6.	...müdür köklü değişimlere tamamen açıktır.					
7.	...müdür köklü değişimlere tamamen kapalıdır.					
8.	...öğretmenler yeni kuralları ve prosedürleri kolaylıkla benimser.					
9.	...öğretmenler yenilikleri memnuniyetle karşılar.					
10.	...müdür değişim konusunda oldukça yavaştır.					



<b>Bölüm III: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>		<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Tamamen Katılmıyorum</b>
1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.					
2	Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.					
3	Kurumda, kendimi “aileden biri” gibi hissetmiyorum.					
4	Kendimi, kuruma karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.					
5	Kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum.					
6	Kurumun, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.					
7	Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.					
8	Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.					
9	Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.					
10	Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.					
11	Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12	Kurumdan ayrılmanın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.					
13	Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.					
15	Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17	Kurumdan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.					
18	Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.					

<b>IV. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ</b> Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki kutucuğu işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz.	<b>Hiç memnun değilim</b>	<b>Memnun değilim</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Memnunum</b>	<b>Çok memnunum</b>
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
2. Tek başına çalışma olanağının olmasından	( )	( )	( )	( )	( )
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
4. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
5. Amirin kişileri idare tarzı açısından	( )	( )	( )	( )	( )
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
7. Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından	( )	( )	( )	( )	( )
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından	( )	( )	( )	( )	( )
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
11. Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	( )	( )	( )	( )	( )
12. Akademik kararların uygulanmaya konması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
14. İş içinde terfi olanağının olması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
15. Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
17. Çalışma şartları bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
18. Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları açısından	( )	( )	( )	( )	( )
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	( )	( )	( )	( )	( )
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	( )	( )	( )	( )	( )

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı: Canan URAT

Uyruğu: Türkiye ( T.C.)

Doğum Tarihi ve Yeri: 12.03.1986 / İstanbul

Medeni Durumu: Evli

Tel : 0 507 234 34 47

Email : cananurat@gmail.com

Yazışma Adresi: Yenidoğan Mah. Alperen Cad. Çetinkaya Grup Talas/KAYSERİ

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	ERÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü	-
Lisans	Selçuk Üniv. Anaokulu Öğr.	2007
Lise	Şehit P. Tğ. Bekir Öztürk Ç.P.L.	1999

### İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
Halen	MEB	Halk Eğitim Mrk. Müd. Yrd.

### YABANCI DİL

İngilizce