

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

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI
İLE ÖRGÜTSEL SINIZMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Hazırlayan
Mehmet ÇANAK**

**Danışman
Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN**

Yüksek Lisans Tezi

**Mayıs 2014
KAYSERİ**

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

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI
İLE ÖRGÜTSEL SINIZMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Hazırlayan
Mehmet ÇANAK**

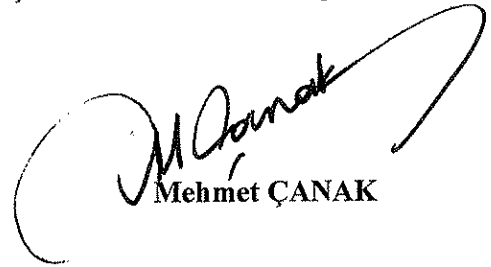
**Danışman
Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN**

Yüksek Lisans Tezi

**Mayıs 2014
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.

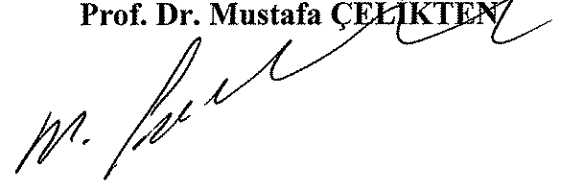



Mehmet ÇANAK

YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI

“Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Sinizmleri Arasındaki İlişki” adlı Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi’ ne uygun olarak hazırlanmıştır.

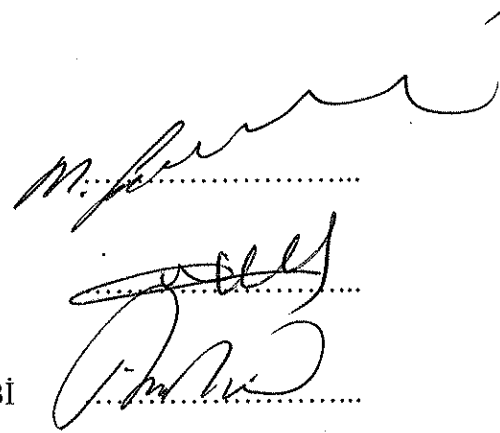

Tezi Hazırlayan
Mehmet ÇANAK

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEKİN


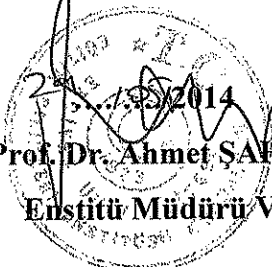

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanı
Prof. Dr. Remzi KILIÇ

Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN danışmanlığında **Mehmet ÇANAK** tarafından hazırlanan “**Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Sinizmleri Arasındaki İlişki**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

23/05/2014

JÜRİ:**Danışman** : Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN**Üye** : Doç. Dr. Mustafa ŞANAL**Üye** : Doç. Dr. Mustafa DURMUŞÇELEBİ**ONAY:**

Bu tezinin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 29.05.2014. tarih ve 2014/15/110 sayılı kararı ile onaylanmıştır.


29.05.2014
Prof. Dr. Ahmet ŞAHİN
Enstitü Müdürü V.

ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR

Bu çalışma, okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sinizmlerini belirleme amaçlı tasarlanmıştır. Araştırmanın yürütülmesi esnasında birçok kişinin desteği ve yardımı olmuştur. Yüksek Lisans eğitimim süresince değerli fikirleriyle bana yol gösteren araştırma sürecince görüş ve önerilerinden yararlandığım, büyük desteğini gördüğüm danışman hocam Sayın **Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN**' e teşekkürlerimi sunuyorum.

Öğrencisi olmaktan kıvanç duyduğum değerli hocalarım **Doç. Dr. Mustafa ŞANAL**' a, **Doç. Dr. Mustafa DURMUŞÇELEBİ**' ye en içten saygılarımı sunuyorum.

Araştırmama gönüllü olarak katılarak destekleyen, araştırmam esnasında kolaylık gösteren okulların yönetim kademesindeki tüm yöneticilere özellikle mesai arkadaşlarım **Hacı EROL** ve **İhsan DAL**' a gösterdikleri anlayış ve yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimime başladığım günden bu yana sabır ve anlayışları ile hep yanımda olan, benimle her türlü sevinci ve sıkıntıyı paylaşan, çalışmalarımı sağlıklı bir şekilde sürdürebilmem için her türlü olanağı sağlayan değerli eşim Serpil' e ve meleğim, biricik kızım Zeynep Elif' e sonsuz teşekkür ederim.

Mehmet ÇANAK

Kayseri /Mayıs/2014

OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE ÖRGÜTSEL SINIZMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Mehmet ÇANAK

Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Mayıs, 2014

Danışman: Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN

ÖZET

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesini amaçlayan bu çalışmada, Kayseri ili merkez ilçelerinde görev yapan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sinizmleri arasında ilişki olup olmadığı incelenmiş, okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sinizmlerinin çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı sorgulanmıştır. Bu amaçla 2013-2014 eğitim öğretim yılında Kayseri İli merkez ilçelerinde çalışan 359 okul yöneticisinden kullanılabilir veriler elde edilmiştir. Betimsel bir çalışma olan bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla, okul yöneticilerinin bazı demografik özelliklerini belirlemek için “Kişisel Bilgi Formu”, örgütsel bağlılıklarını belirleyebilmek için “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, örgütsel sinizm tutumlarını belirleyebilmek için “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Kişisel bilgi formu, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği’ den elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra SPSS 20.00 programında çözümlenmiş, manidarlıklar minimum ,05 düzeyinde sınılanmış ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur. Araştırma grubunu oluşturan okul yöneticilerinin demografik özellikleri (cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, medeni durum, bulunduğu yönetim kademesi, yöneticilik süresi, bulunduğu okuldaki yöneticilik süresi) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeğin alt boyut puanları için ss. değerleri saptanmıştır. Örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinden aldıkları puanların cinsiyet, medeni durum, değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *bağımsız gruplar için t testi*, mesleki kıdem, eğitim durumu, bulunduğu yönetim kademesi, yöneticilik süresi ve okulda yönetici olarak çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *tek yönlü*

varyans analizi (ANOVA), ANOVA sonucu anlamlı bulunan farklılıklarda farkın kaynağını belirlemek için ileri istatistik yöntemlerinden *TUKEY testi*, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinden almış oldukları puanlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon analizi kullanılmıştır. Yapılan istatistikî analizler sonucunda, okul yöneticilerinin örgütsel bağlılığında; eğitim durumu, buldukları yönetim kademesi, yöneticilik süresi ve okuldaki görev süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmekle birlikte; cinsiyet, medeni durum ve kıdem değişkenlerine göre gruplar arasında anlamlı farklılaşmaların olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin örgütsel sinizmde; eğitim durumu, buldukları yönetim kademesi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı ancak cinsiyet, medeni durum, kıdem, yöneticilik süresi ve okuldaki görev süresi değişkenlerine göre gruplar arasında anlamlı farklılaşmaların olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılık toplam puanları ile örgütsel sinizm toplam puanları arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişkinin ($r=-,271$) olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm

CORRELATION BETWEEN THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CYNICISM OF SCHOOL ADMINISTRATORS

Mehmet ÇANAK

Erciyes University, Institute of Educational Sciences

MA Thesis, May, 2014

Advisor: Prof. Dr. Mustafa ÇELİKTEN

ABSTRACT

In this study which aims to determine the level of the organizational commitment and organizational cynicism of school administrators, it was investigated whether there is a correlation between organizational commitment and organizational cynicism of school administrators and whether these change according to certain variables. To this end, usable data were obtained from 359 school administrators who work in central districts of Kayseri in 2013-2014 School Year. Relational screening model was used in this descriptive study.

Data were collected through “Personal Information Form”, which is developed by the researcher with the aim of identifying some demographical characteristics of the participants, “Organizational Commitment Scale”, to establish the participants’ organizational commitment, and finally “Organizational Cynicism Scale” to determine the participants’ organizational cynicism attitudes. SPSS 16.00 was employed to analyze the data, critical alpha level was set to be .05 and the results were presented in the tables in accordance with the aims of the study. Frequency and percentage distribution were obtained to illustrate the demographic characteristics of school administrators such as gender, professional seniority, educational and marital status, administrative level, total period of administration and period of administration in current schools. After that, ss. values were appointed for the sub-dimension points of the scale. *Independent Samples T-test* was used to determine whether school administrators’ points that they get from Organizational Commitment and Cynicism Scale change according to the variables such as gender and marital status. *The One-Way Analysis of Variance (ANOVA)* was used to determine whether these points change according to variables such as professional seniority, educational status, current

administrative level, total period of administration and period of administration in current schools. *TUKEY's Test* was used to find out the causes of the differences in statistically significant ANOVA results. *Pearson Product Moment Correlation* analysis was used to determine whether there is a correlation between school administrators' points in Organizational Commitment and Organizational Cynicism Scale. The findings have indicated that there is not a significant difference in school administrators' organizational commitment according to variables such educational status, current administrative level, total period of administration and period of administration in current schools. However, significant differences were observed between the groups according to variables such as gender, marital status and professional seniority. Significant differences were not observed in school administrators' organizational cynicism in terms of educational status and current administrative level; however, there were significant differences in terms of gender, marital status, professional seniority, total period of administration and period of administration in current schools. Research results indicate a low-level and negative correlation($r=-,271$) between total organizational commitment and organizational cynicism points

Key Words: Organizational Commitment, Organizational Cynicism

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI	ii
ONAY	iii
ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ	xv
KISALTMALAR LİSTESİ	xviii
1.GİRİŞ	1
1.1.Araştırmanın Amacı.....	6
1.1.1.Alt Amaçlar.....	6
1.2.Araştırmanın Önemi.....	7
1.3.Araştırmanın Varsayımları.....	8
1.4.Sınırlılıklar.....	9
1.5.Tanımlar.....	9
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	10
2.1.1.Örgütsel Bağlılık.....	10
2.1.2.Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	11
2.1.3.Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	14
2.1.4.Örgütsel Bağlılık Çeşitleri.....	16
2.1.4.1.Duygusal Bağlılık.....	17
2.1.4.2.Devam Bağlılığı.....	18
2.1.4.3.Normatif Bağlılık.....	19

2.1.5.Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	20
2.1.5.1.Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	21
2.1.5.2.Orta Düzeyde (ılımlı) Örgütsel Bağlılık.....	22
2.1.5.3.Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	23
2.1.6.Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	25
2.1.6.1.Uyum Boyutu.....	25
2.1.6.2.Özdeşleşme (değer uygunluğu) Boyutu.....	25
2.1.6.3.İçselleştirme Boyutu.....	26
2.1.7.Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	26
2.1.7.1.Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma.....	26
2.1.7.2.Örgüt İçin Fedakarlıklarda Bulunabilme.....	27
2.1.7.3.Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma.....	27
2.1.7.4.Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme.....	28
2.1.7.5.Örgütsel Amaç ve Değerleri İçselleştirme.....	28
2.1.8.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	29
2.1.8.1.Kişisel Faktörler.....	29
2.1.8.1.1.Cinsiyet Faktörü.....	29
2.1.8.1.2.Yaş.....	30
2.1.8.1.3.Kıdem ve Statü.....	31
2.1.8.1.4.Medeni Durum.....	32
2.1.8.1.5.Eğitim Düzeyi.....	33
2.1.8.2.Örgütsel Faktörler.....	34
2.1.8.2.1.İşin Niteliği ve Önemi.....	34
2.1.8.2.2.Ücret Düzeyi.....	35
2.1.8.2.3.İletişim.....	35
2.1.8.2.4.Örgütsel Ödüller.....	36

2.1.8.2.5.Örgüt Kültürü	37
2.1.8.2.6.Takım Çalışması	37
2.1.8.2.7.Kararlara Katılma	39
2.1.8.2.8.Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	39
2.1.8.2.9.Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı.....	40
2.1.8.2.10.Örgütsel Adalet.....	40
2.1.9.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	41
2.1.9.1.Örgütsel Bağlılık ve Performans	41
2.1.9.2.Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık	42
2.1.9.3.Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme	43
2.1.9.4.Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devir Oranı	44
2.1.9.5.Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti.....	44
2.2.Örgütsel Sinizm	45
2.2.1.Sinizm Kavramının Kökeni	45
2.2.2.Sinizm Kavramı	47
2.2.3.Örgütsel Sinizm Kavramı	48
2.2.4.Sinizm Türleri	50
2.2.4.1.Kişilik Sinizmi.....	50
2.2.4.2.Toplumsal Sinizm.....	51
2.2.4.3.Çalışan Sinizmi	51
2.2.4.4.Mesleki Sinizm.....	52
2.2.4.5.Örgütsel Değişim Sinizmi.....	52
2.2.5.Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	53
2.2.5.1.Bilişsel Boyut	54
2.2.5.2.Duyuşsal Boyut	54
2.2.5.3.Davranışsal Boyut	55

2.2.6.Örgütsel Sinizmin Nedenleri	55
2.2.6.1.Psikolojik Sözleşme İhlalleri	55
2.2.6.2.Kişilik-Rol Çatışması	57
2.2.6.3.Örgütsel Adalet	58
2.2.6.4.Örgütsel Politika.....	60
2.2.7.Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	61
2.2.7.1.Örgütsel Bağlılığın Azalması.....	61
2.2.7.2.Örgütsel Vatandaşlığın Azalması.....	62
2.2.7.3.Örgütsel Güvenin Azalması	63
2.2.7.4.Tükenmişliğin Ortaya Çıkması	64
2.2.7.5.Yabancılaşmanın Ortaya Çıkması.....	66
2.2.7.6.Mesleki Doyum Eksikliği	66
2.3.Konu ile İlgili Literatür Taraması	67
2.3.1.Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar	67
2.3.2.Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar	70
2.3.3.Örgütsel Sinizmle İlgili Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar	72
2.3.4.Örgütsel Sinizmle İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar.....	76
3. YÖNTEM.....	79
3.1.Araştırma modeli	79
3.2.Evren ve Örneklem	80
3.3.Veriler Toplama Araçları	80
3.3.1.Kişisel Bilgi Formu	80
3.3.2.Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	80
3.3.3.Örgütsel Sinizm Ölçeği	82
3.4.Verilerin Çözümlemesi ve Analizi.....	84

4. BULGULAR VE YORUM	85
4.1.Okul Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	85
4.2.Alt Problemlere İlişkin Bulgular.....	87
5. TARTIŞMA	114
5.1. Okul Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bulguların Tartışılması ve Yorumlanması	114
5.1.5. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması	114
5.1.2. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması	115
5.1.3. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması	116
5.1.4. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması	118
5.1.5. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yönetim Kademelerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması	119
5.1.6. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yöneticilik Sürelerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması	119
5.1.7. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Okuldaki Görev Sürelerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması	120
5.2. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Bulguların Tartışılması ve Yorumlanması	121
5.2.1. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması	121
5.2.2. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması	122
5.2.3. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması	123
5.2.4. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması	125
5.2.5. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Yönetim Kademelerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması	126
5.2.6. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Yöneticilik Sürelerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması	127
5.2.7. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Okuldaki Görev Sürelerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması	128
5.3. Okul Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Bulguların Tartışılması ve Yorumlanması.....	129
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	133
6.1.Sonuçlar	133

6.1.1.Okul Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar	133
6.1.2.Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuçlar	134
6.1.3.Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Sonuçlar.....	135
6.1.4.Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Sonuçlar	137
6.2.Öneriler	138
6.2.1.Uygulayıcılara Öneriler	138
6.2.2.Araştırmacılara Öneriler	141
KAYNAKÇA	142
EKLER	158
ÖZGEÇMİŞ	161

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.	Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .	85
Tablo 2.	Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Dağılımı ...	85
Tablo 3.	Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	86
Tablo 4.	Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	86
Tablo 5.	Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Kademelerine Göre Dağılımı	86
Tablo 6.	Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Sürelerine Göre Dağılımı	87
Tablo 7.	Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Okuldaki Görev Sürelerine Göre Dağılımı	87
Tablo 8.	Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları	88
Tablo 9.	Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları	89
Tablo 10.	Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri	90
Tablo 10. 1.	Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.....	91
Tablo 10. 2.	Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları.....	92
Tablo 11.	Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri	93
Tablo 11. 1.	Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları	94
Tablo 12.	Okul yöneticilerinin yönetim kademelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri	94
Tablo 12. 1.	Okul yöneticilerinin yönetim kademelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları	95

Tablo 13.	Okul yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri	96
Tablo 13. 1.	Okul yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları	97
Tablo 14.	Okul yöneticilerinin okuldaki görev sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.....	97
Tablo 14. 1.	Okul yöneticilerinin okuldaki görev sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları	98
Tablo 15.	Okul yöneticilerinin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları	99
Tablo 16.	Okul yöneticilerinin örgütsel sinizm düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları	100
Tablo 17.	Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri	101
Tablo 17. 1.	Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları.....	102
Tablo 17. 2.	Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre bilişsel sinizm alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları	102
Tablo 18.	Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri	103
Tablo 18. 1.	Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları	104
Tablo 19.	Okul yöneticilerinin yönetim kademelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri	105
Tablo 19. 1.	Okul yöneticilerinin yönetim kademelerine göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları	106
Tablo 19. 2.	Okul yöneticilerinin yönetim kademelerine göre bilişsel sinizm alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları.....	106
Tablo 20.	Okul yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri	107
Tablo 20. 1.	Okul yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları	108

Tablo 20. 2. Okul yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre bilişsel sinizm alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları.....	108
Tablo 21. Okul yöneticilerinin okuldaki görev sürelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri.....	109
Tablo 21. 1. Okul yöneticilerinin okuldaki görev sürelerine göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları	110
Tablo 21. 2. Okul yöneticilerinin okuldaki görev sürelerine göre davranışsal sinizm alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları	110
Tablo 22. Yöneticilerin örgütsel bağlılık alt boyutları ile örgütsel sinizm alt boyutları arasındaki ilişki	111
Tablo 23. Yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki	113

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt.	: Aktaran
F	: Varyans Analizi
KT	: Korelasyon Toplamı
KO	: Korelasyon Ortalaması
N	: Frekans
ort	: Ortalama
P	: Anlamlılık düzeyi
ss	: Standart sapma
std.	: Standart
T	: t değeri
sd	: Eleman sayısı
vd.	: Ve diğerleri

1. GİRİŞ

Günümüz küreselleşen iş dünyasında örgütler oldukça rekabetçi bir ortamda ve sürekli değişimin yaşandığı bir iklimde faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bu ortamda örgütler başarılı olmak ve varlıklarını sürdürmek için yalnızca ulusal pazara değil aynı zamanda şiddetli rekabet kurallarının hakim olduğu dış pazarlara açılmak zorundadırlar. Bunu gerçekleştirirken rakipleriyle mücadele edebilecek kalitede ve hızda mamul üretmek çabasında olmalıdırlar. İnovasyon, değişim, kalite ve hız gibi olgularda örgütlerin istedikleri düzeye erişebilmeleri için sahip oldukları en önemli kaynak insan faktörüdür. Nitelikli insan profiline sahip olmak ve onları örgütsel amaçlar doğrultusunda başarılı bir tarzda yönetmek örgütlerin öncelikleri arasındadır (Bakan, 2011, 1).

Bir işletme gerek para gerekse teknoloji açısından çok iyi bir durumda olabilir ya da en kaliteli hammaddeye ve sermayeye sahip olabilir. Bununla birlikte, söz konusu işletme tüm bu kaynakları etkili ve verimli bir biçimde kullanabilecek insan kaynaklarından yoksunsa gerçekten bir problemle karşı karşıya demektir. Daha da kötüsü, işletmenin kalifiye olmakla birlikte yeterince motive edilmemiş ve bu nedenle çalıştığı örgüte yeterince bağlılık hissetmeyen bir insan kaynağına sahip olmasıdır. Kendisini çalıştığı örgütün vazgeçilmez bir parçası olarak algılayan ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek yoluyla kişisel hedeflerine de ulaşabileceğine inanan bir işgören kıt kaynakları en verimli bir biçimde kullanarak örgütsel amaçları gerçekleştirme gayreti içerisine girecektir. Bu durumda, bir örgütte, insan kaynaklarını motive eden faktörleri tespit ederek işgören için uygun bir çalışma ortamı hazırlamanın tartışılmaz yararlar sağlayacağı ve sonuçta örgütsel etkililik ve verimlilik başarımının kendiliğinden gerçekleşeceğini kavramak hiç de zor olmayacaktır (Güney, 2007, 234).

İşletmelerin sahip oldukları insan kaynakları, rakipler karşısında bir rekabet gücü yarattığından işletmeleri diğerlerinden ayıran bir değer olarak görülmeye başlanmıştır.

Bu şekilde entelektüel sermayenin her geçen gün daha fazla önem kazanması, yöneticilerin dikkatini örgütsel bağlılık kavramına yoğunlaştırmalarına neden olmuştur. Bu ortamda kaliteli ve yetkin çalışanları işletmede tutmak ve onları işletmeye bağlamak bir zorunluluk haline gelmiştir. Nitelikli iş gücünün örgütüne bağlı olarak çalışması, bütün yetenek ve bilgisini örgütü için kullanması örgütsel bağlılığı yakından ilgilendiren bir konudur (Karaca Çakınberk vd., 2011, 83).

Örgütler üretimlerini, işgörenlerin gösterdikleri emek ve sahip oldukları bilgi ve beceriyi işe yoğunlaşmalarıyla gerçekleştirirler. Mal ya da hizmet olarak gerçekleştirilen sürecin kalitesi işgörenlerin öncelikle yeterliliğiyle ilgilidir. Ancak işgörenlerin yeterliliğinin yanında örgütsel ve işe bağlılığının da olması gerekir. Çünkü örgütlerde işgörenlerin iyi seçilmesi ve yetiştirilmesi, modern ve etkili bir bilgi birikimiyle donatılması, onun işini nicelik ve nitelik olarak daha iyi yapması için yeterli değildir. Önem verilmesi gereken nokta, işgörenin işinde yeterli nicelik ve nitelikte üretim yapabilmesi için motive edilmesi gereğidir. Bunun gerçekleşmesi için, işin gerektirdiği bilgi ve becerinin yanında işe ilişkin olumlu ve yapıcı tutumlara da işgörenin sahip olması gerekir. İşgörenlerin, mesleki karar, davranış ve ilişkilerinde temel alacakları değerler ve yargılarla birlikte çalışma yaşamına ilişkin bakış açıları, onların örgütte kalmalarına ve örgütsel gelişimin sağlanmasına etkide bulunacaktır (Uygur, 2009, 11).

Çalışanları kurum yararına hareket etmek için çalışanları motive etmek ve onların uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de, en iyi uygulamaların olduğu kurumlar, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar (Öztürk ve Dündar, 2003, 58).

Başka bir ifadeyle, insan kaynağının örgüt içindeki davranışlarının ve tutumlarının örgütün amaçlarına yöneltmesiyle örgütsel performans artabilmekte, aksi durumda ise azalabilmektedir (Mısırdalı Yangil vd., 2013, 100).

Örgütsel bağlılığın sağlanması, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırıcı bir unsurdur. Nitelikli işgücünün örgütte kalmaya devam etmesi, bunu isteyerek yapıyor oluşu ve bilgisini örgütün başarısı için kullanması örgütsel bağlılığın sağlanması sayesinde olur. Bireyler kendilerini örgüte bağlı hissettikleri ölçüde başarılı olurlar (Ada vd., 2008, 489).

Bireyin örgütüne karşı olan bağlılık duygusu ile yetenek ve gayretini bu doğrultuda odaklaması örgütsel amaç ve çıkarların gerçekleşmesinde önemli bir faktördür (Koç, 2009, 201).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel süreçleri benimsemeleridir. Özellikle, iş ahlakı, iletişim, güven, saygı, katılım, paylaşım, iş devamlılığına, politika ve stratejilere, takım çalışmasına, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel süreçlere olan sadakat duyguları onların örgüte olan bağlılıklarını göstermektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık, örgüt-çalışan uyumuna bağlı olarak oluşmaktadır. Örgütsel değer ve inançlar ile bireysel değer ve inançlar arasındaki uyum düzeyi ne kadar yüksekse örgüte olan bağlılık duygusu da o oranda yüksektir. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde, iş performansı, iş tatmini, bilgi paylaşım, örgütsel güven, iş devamlılık, kaynakların etkin kullanılması, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi hususların oranı da yüksektir. Diğer taraftan örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olduğu örgütlerde ise, iş devamsızlık, işyerinde ayrımcılık, örgütsel yabancılaşma, kaynakları ve bilgiyi kötüye kullanma, psikolojik taciz ve işten ayrılma gibi üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkması kaçınılmaz hal almaktadır (Demirel, 2009, 116).

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Bayram, 2005, 125).

Çalışanların örgütsel bağlılığı, nitelikli çalışanları elde tutabilmek için örgütler açısından giderek daha fazla önem kazanan bir konu haline gelmektedir. Çünkü örgütlerin başarısı nitelikli çalışanlarla mümkündür. Bu anlamda örgütsel bağlılığı sağlayabilmek için çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması önem taşımaktadır. Buna bağlı olarak örgüt içerisindeki hangi unsurların bağlılıkla doğrudan

veya dolaylı ilişkili olduğunun bilinmesi, yapılan iş sürecinde yürütülecek çalışmaların etkililiğini arttırabilir (Karataş ve Güleş, 2010, 77).

Bunun yanında okullarda okul yöneticilerinin örgütsel bağlılığı, yaptıkları işten memnuniyet duymalarını sağladığı gibi öğrencilerin ve çalışanların bireysel başarısının yanında, genel olarak okul başarısında da etkili olmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığın etkileri, çalışma arkadaşlarıyla, öğrencilerle ve öğrenci velileriyle olan iletişimine de olumlu yönde yansiyacaktır. Son yıllarda tüm dünyada yaşanan hızlı değişimler, örgütleri ve örgütün en önemli parçaları olan çalışanları da değişime zorlamaktadır. Ancak, değişimin yanı sıra rekabet ortamlarında ayakta kalmaya çalışan örgütler, örgütün sadece verimliliğiyle ilgilenir ve insan davranışları ile duygularını önemsemezlerse çalışanlar örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmeye ve hayal kırıklığına uğramaya başlayacaklardır. Yaşanan bu hızlı değişim sonucunda ortaya çıkan rekabet ortamı 90'lı yıllarda örgütsel sinizm kavramının tartışılmaya başlanmasına neden olmuştur (Yetim ve Ceylan, 2013, 683).

Sinizm; zor beğenen, memnuniyetsiz, olaylara sürekli eleştirel yaklaşan, menfaat düşkününü ve olumsuz düşüncelerle dolu olarak nitelendiren kişilere atfedilen bir düşünce akımıdır. Sinizm ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; gelişen ve değişen teknoloji, beraberinde getirdiği rekabet ortamı, ekonomik kriz, toplu işten çıkarmalar, ücretlendirme politikasının yetersiz olması ve uzun çalışma saatleri çalışanların örgütlerine karşı olumsuz (negatif) tutumlar geliştirmesine neden olduğu sonucuna varmışlardır. Sinik çalışanları diğerlerinden ayıran en belirgin özellikler; sürekli şikâyet etmeleri, örgütü ve iş arkadaşlarını küçümser tavırlar içinde olmaları, sürekli kötümser söylemlerde bulunmaları, başarısızlıklar karşısında çabuk hayal kırıklığına uğramaları, örgütleri tarafından aldatıldıkları duygusuna kapılmaları olarak belirtilebilmektedir (Akman, 2013, 1).

Sinik tutum gösteren bir çalışan, özellikle rekabetin giderek arttığı hizmet sektöründe, müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkilemekte ve işletmeye ciddi anlamda zarar verebilmektedir (Altınöz vd., 2011, 287).

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlaması düşünülen çalışanların bu türden sinik tutum göstermeleri örgütler açısından kabul edilebilir bir durum değildir. Örgütler çalışanlardaki sinik tutumları fark ettiklerinde üç tür tavır almak durumunda

kalabilirler. Bunlardan birincisi çalışanlarda oluşan sinik tutumun sebeplerini tespit ederek bu sebeplerin ortadan kaldırılması ve çalışanın örgütüne bağlı hale getirilmesidir. Örgütlerin insan kaynakları departmanının zaman zaman çalışanları üzerinde yaptığı anket, görüşme vb. yöntemler bunun için önemlidir. İkincisi çalışanın sinik tutumlarını görmezden gelmedir. Örgütler için çok tercih edilen bir yol olmasa da büyük örgütlerde olabilmektedir. Üçüncüsü çalışanın örgütle ilişkisinin kesilmesidir. Örgütler için maliyetli bir karar olsa da sinik tutumların önlenemediği durumlarda söz konusu olmaktadır.

İşletmelerin yüksek performansla faaliyetlerine devam edebilmeleri, değişim koşullarına uyum sağlamalarıyla yakından ilgilidir. Sinik tutumlara sahip olan çalışanların bu değişim karşısında, otoriteye karşı güvensizlik, örgüt içindeki iletişimi ve talimatları kötüleme ve yöneticilere olumsuz eleştirilerde bulunarak işletmenin değişime ayak uydurması karşısında bir direnç kaynağı oluşturur. Bu durum örgüt geliştirme faaliyetlerini olumsuz etkileyebilir. Diğer bir ifadeyle sinik tutuma sahip çalışan sadece kendi gelişimini değil aynı zamanda işletmenin de gelişmesini engellemektedir. Bu tutumun işletme için de farkına varılması ve yönetilmesi gerekmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, 284).

Bu anlamda eğitim örgütlerinde çalışan işgörenlerin de sinizm yaşama eğilimlerini de göz ardı etmemek gerekir. Eğitim örgütleri, girdisi ve çıktı insan olan dinamik bir yapıya sahiptir. Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütleri de bireylerin (öğretmenler, okul yöneticileri) tutumları, ilgileri, yaşam biçimleri, kültürleri, inanç sistemleri, değerleri ve kişilik özellikleri gibi birçok etmenden etkilenmektedir. Bu kapsamda, örgüte yönelik olumsuz inançlar, etkiler ve davranışsal eğilimlerden oluşan bir tutum oluşmaktadır. Bu tutum, hem bireyin kişilik özelliklerinden hem de çalışma koşullarından kaynaklanan sinizmi ön plana çıkarmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010, 84).

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi örgütlerin varoluş sebebidir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için örgütün madde ve insan kaynaklarının örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve verimli kullanılması önemlidir. Örgütlerin en önemli kaynağı insan kaynağıdır. Bir eğitim örgütü olan okulların da başarısının artması için çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarının üst düzeyde olması gerekmektedir. Okulların varlık sebebinin insan yetiştirmek olduğu düşünülürse bu amacı gerçekleştirmek için yüksek düzeyde motivasyona ve örgütsel bağlılığa sahip okul çalışanlarının olması

gerekmektedir. Bunların başında da okul yöneticileri gelmektedir. Örgütsel bağlılıkları üst düzeyde olan okul yöneticilerinin kurumlarına olan katkıları da şüphesiz ki yüksek olacaktır. Okul yöneticilerinin kurumlarına karşı besledikleri olumlu duygu ve düşünceler eğitimin kalitesini, etkililiğini ve verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında okul yöneticilerinin çalıştıkları kuruma bağlı olup olmadıkları ve örgüte karşı oluşturdukları olumsuz tutum ve davranışları okulların ve dolayısıyla toplumun geleceğinin şekillenmesinde önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Bu etkilerin önemi göz önünde bulundurularak yapılan bu çalışma da okul yöneticilerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algılarını ve bunlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi, örgütsel bağlılığı artırıp, sinizm tutumunu azaltacak önerilerin sunulması açısından önemli görülmektedir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık algıları ve bunlar arasındaki ilişkiyi ve birbirlerini ne kadar etkilediklerini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sinizmleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1.1.1. Alt Amaçlar

1. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
2. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları meslek kıdem yılına göre farklılık göstermekte midir?
3. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?
4. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları medeni durumlarına göre farklılık göstermekte midir?
5. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları buldukları yönetim kademesine göre farklılık göstermekte midir?
6. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermekte midir?

7. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları buldukları okuldaki görev süresine göre farklılık göstermekte midir?
8. Okul yöneticilerinin örgütsel sinizmleri cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
9. Okul yöneticilerinin örgütsel sinizmleri meslek kıdem yılına göre farklılık göstermekte midir?
10. Okul yöneticilerinin örgütsel sinizmleri eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?
11. Okul yöneticilerinin örgütsel sinizmleri medeni durumlarına göre farklılık göstermekte midir?
12. Okul yöneticilerinin örgütsel sinizmleri buldukları yönetim kademesine göre farklılık göstermekte midir?
13. Okul yöneticilerinin örgütsel sinizmleri yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermekte midir?
14. Okul yöneticilerinin örgütsel sinizmleri buldukları okuldaki görev süresine göre farklılık göstermekte midir?
15. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Sinizmleri arasındaki bir ilişki var mıdır?

1.2. Araştırmanın Önemi

Eğitim ulusların önem verdikleri konuların başında gelmektedir. Öyle ki eğitime yapılan yatırım diğer yatırım alanlarından fazladır. Türkiye’ de kamu sektörüne bakıldığında en fazla çalışanın eğitim sektöründe olduğu görülmektedir. Eğitim sektörü diğer sektörlerden farklı olarak daha dinamik, etkilediği gruplar olarak daha geniş kesimleri içine alan bir yapıya sahiptir. Eğitim etkinliklerinin merkezinde okul bulunmaktadır. Türk milli eğitiminin temel amaçlarını gerçekleştirilebilmesi için öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve her kademedeki yöneticilerin üzerine çok önemli sorumluluklar düşmektedir. Bu bağlamda örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için çalışanların kurumlarını sevmeleri, orada çalışmaktan memnuniyet duymaları, kendilerini örgütün

bir parçası olarak görmeleri ve örgütlerine karşı bağlılık hissetmeleri önem taşımaktadır. Okulun kendisinden beklenen hedefleri gerçekleştirilebilmesi için iyi bir organizasyon, yönetim ve yönlendirme sistemine ihtiyaç vardır. Bunu sağlayacak olanların başında da okul yöneticileri gelmektedir. Okul yöneticilerinin kuruma bağlılıklarının üst seviyede olması olumlu okul kültürünün oluşmasına, insan ilişkilerinin gelişmesine, çalışma ortamının istendik hale gelmesine katkı sağlayacaktır. Örgütüne karşı sinik tutumlar sergileyen, kurumuna karşı güven duymayan ve bağlılık göstermeyen yöneticilerin olduğu bir okul, çalışanlar için çekilmez bir ortam olacağı gibi okulda oluşan olumsuz hava okulun tüm paydaşlarını olumsuz etkileyecektir. Böyle bir okuldan örgütsel amaçlarını gerçekleştirmesine beklemek olanaksızdır.

Yapılan literatür taraması ve incelemeler sonucunda örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların yok denecek kadar az olduğu görülmüştür. Ayrıca Türkiye’de okul yöneticileri üzerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisini inceleyen çalışmaların çok az olması bu çalışmayı önemli kılmaktadır.

Bu araştırmadan elde edilecek bulguların;

1. Okul yöneticilerinin sahip oldukları örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm tutumlarının belirlenmesine,
2. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının artmasına neden olan faktörlerin belirlenmesine,
3. Okul yöneticilerinin örgütsel sinizm yaşamalarına neden olan faktörlerin belirlenerek ortadan kaldırılmasına yönelik ilgililere fikir vermesine,
4. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının artırılmasına ve örgütsel sinizmlerinin azaltılmasına yönelik önlemler alınmasına,
5. Bu konularla ilgili bundan sonra yapılacak çalışmalarda araştırmacılara yol gösterici olmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.3. Araştırmanın Varsayımları

- Araştırmada seçilen örneklemin evreni temsil yeterliliğine sahip olduğu varsayılmaktadır.
- Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının araştırmanın amacı ve içeriğine uygun olduğu varsayılmaktadır.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

- Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ölçme araçlarına samimi ve doğru cevaplar verdiği varsayılmaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırmada elde edilen veriler;

- 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Kayseri ili Kocasinan, Melikgazi, Talas, Hacılar, İncesu Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı merkez ilçe okullarında görev yapan okul yöneticileri ile sınırlıdır.
- Araştırma, veri toplama araçlarından toplanan verilerle sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık kavramını; işgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi olarak tanımlamak mümkündür (Bayram, 2005, 128).

Örgütsel sinizm: Brandes'in (1997) tanımıyla "bir kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği, biliş-duygu-davranış boyutlarını içeren negatif bir tutum" dur. Bu tutum öncelikle örgütte bütünlüğün eksik olduğuna ilişkin bir inanç, örgüte yönelik olumsuz duygu ve bu inanç ve duyguyla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimidir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, 300).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili çalışmalar 1970’li yıllardan itibaren artmakla birlikte, tarihçesi 1950’lere dayanmaktadır. 1956’da Whyte’in “örgüte fazla bağımlı olan kişiyi tanımlayarak, bağımlılığın örgüt için oluşturabileceği zararları” ortaya koyması, 1958’de March ve Simon ile Morris ve Sherman’ın ayrı ayrı yürüttüğü “örgüte bağlılığın değişimsel modeli” ile ilgili araştırmaları, 1960’da Gouldner’in “örgüte bağlılığı güçlendirmek için öneriler” getirdiği çalışması ve nihayet 1961’de Etzioni’nin ilk defa “bağlılığın türlerini belirlediği” araştırması ile bağlılık olgusunun temel yapısı hemen hemen ortaya çıkmaya başlamıştır (Demirtaş, 2010, 183).

Örgütsel bağlılık, son yıllarda başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur. Ancak Türkiye’de günümüze kadar bu konuda yeterince araştırma yapılmamıştır. Günümüzde çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışları, çok önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar özellikle örgütsel çıktılarla ilişkili olan davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Bu davranışların en önemlilerinden birisi olarak örgütsel bağlılık görülmektedir. Bugünün rekabetçi ortamında kar amacı güden ve gütmeyen her türlü örgüt için örgütsel bağlılık çok önemli bir faktördür. Zira örgütsel bağlılık örgüt üyelerinin işle ilgili davranışlarını anlamada oldukça önemli teşhis ve tespitler sunmaktadır. Bugüne kadar yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın; örgütün değer, misyon ve vizyonunu kabullenme, örgütle özdeşleşme, kalite geliştirme çabalarını yerleştirme, motivasyon sağlama, takım ruhunu geliştirme, güçlendirme, ekstra çaba sarf etme, gönüllü olarak örgütte kalma gibi çalışanların tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak bu tutum ve davranışların da iş tatmini, işgücü devir hızı, işten ayrılma niyetini azaltma ve kişisel ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yaptığı bilinmektedir (İnce ve Gül, 2005, 1).

Sürekli olarak değişime uğrayan bir çevrede faaliyetlerini sürdürmeye çalışan örgütler bu değişime “insan” faktörüyle uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Örgütlerin en değerli varlıkları diğer örgütsel faktörleri de yönlendirme özelliğine sahip işgörenlerdir. Yeni yönetim yaklaşımlarıyla birlikte çalışanların örgüt başarısına katkılarının ne düzeyde önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır. Modern yönetim yaklaşımları örgüte bağlı, verimli, örgüt amaçlarını içselleştirmiş, motive olmuş, yaratıcı, değişime açık ve kendini gerçekleştirme konusunda istekli çalışanların varlığının örgüt başarısı için vazgeçilmez olduğunu vurgulamaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012, 1-2).

Örgütlerin varlıklarını sürdürmesi, işgörenlerin sahip oldukları bilgi ve becerileri işlerine yoğunlaştırmalarıyla yakından ilişkilidir. Ancak, işgörenlerin işlerini yapmak için gösterdikleri çaba ve sahip oldukları yetenek, örgütlerin varlıklarını sürdürmesi için tek başına yeterli değildir. Örgütlerin güçlenerek büyümesi, işgörenlerin örgüte güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, iş ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekir. İşgörenler örgüte ilişkin ne derecede olumlu tutuma sahipse, örgütte o derece güçlenir. Bu açıdan örgütsel bağlılık örgütler için oldukça önemli bir kavramdır (Bolat ve Bolat, 2008, 76).

Yoğun rekabet içerisinde olan günümüz örgütleri çalışanların bağlılığının, örgütsel başarıya ulaşmada en önemli üretim faktörü olduğuna artık inanmaktadırlar. Bu nedenle örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak istemekte ve bu yönde faaliyetler yürütmektedirler. Eğitim ve tecrübesiyle yeterli donanıma sahip nitelikli insan kaynakları profiline sahip olmak ve bu çalışanları örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda harekete geçirecek uygun liderlik tarzı ile yönetmek örgütlerin öncelikleri arasındadır. Örgütler başarılı ve kalıcı olmak istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır (Karaca Çakınberk vd., 2011, 84).

2.1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütler açısından önemli sonuçları olduğu düşünülen örgütsel bağlılık kavramı, pek çok araştırmaya konu olmuş, ancak bu kavrama ilişkin tüm disiplinleri kapsayacak net bir tanımlama yapılamamıştır. Bunun en önemli nedeni; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılığa ilişkin

literatür incelendiğinde, birbirinden farklı birçok tanıma rastlamak mümkündür (Uygur, 2009, 12).

Buchanan (1974), örgüte bağlılığı “kişilerin çalıştıkları örgütlerden herhangi bir çıkar beklentilerinin olmaması” şeklinde tanımlamış ve örgüte bağlılığı özdeşleşme, sadakat ve işe katılım boyutlarıyla ele almıştır. Özdeşleşmeyi, “kişinin örgütün sahip olduğu amaç ve değerleri benimsemesi” olarak, sadakati “kişinin çalıştığı yere karşı hissettiği yakınlık” olarak, işe katılımı da “kişinin işine, işteki aktivitelerine psikolojik boyutta kendini verebilme düzeyi” olarak tanımlamıştır (Duygulu ve Korkmaz, 2008, 10).

Örgütsel Bağlılık, iş görenlerin örgütün amaç ve hedeflerini gönülden benimsemelerini, örgütün daha iyi bir noktaya gelmesi için çabalamalarını ve örgütte varlıklarını sürdürmek istemelerini içeren bir kavramdır. Ayrıca gerektiğinde çalışanların örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün olarak görebilmeleridir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işle ilgili tutumlarından biridir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işi kabullenmesi ve örgüte kabulünden itibaren yazılı olmayan ancak varlığı hissedilen psikolojik sözleşmenin kapsamında yer alır. İşe yeni başlayan bir çalışan, zamanla örgütün hedef ve amaçlarını benimseyecek ve işin gereklerini öğrenecektir. Bu süreçte örgüt de çalışana destek vererek ona yatırım yapacak, onun kendini geliştirmesini sağlayacaktır. Bir süre sonra çalışanın kimliği ile örgütün kimliği özdeşleşecektir (Ada vd., 2008, 495) .

Örgütsel bağlılık kavramını; işgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi olarak tanımlamak mümkündür (Bayram, 2005, 128).

Örgütsel bağlılık çalışanların psikolojik olarak çalıştıkları örgüte olan bağlılık ve ilişkileri, ona dâhil olma onun bir parçası olarak örgütte kalma isteklerinin derecesi olarak ifade edilebilir. Örgütsel bağlılık davranışının önemli özelliği örgütün devamlılığının sağlanmasında ihtiyaç duyulan insan kaynağından en üst seviyede yararlanabilme imkânı tanınmasıdır (Özkalp ve Kırel, 2013, 683).

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş

şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Çöl, 2004a).

Örgütsel bağlılık, kişinin bireysel istek, amaç ve değerlerine katkıda bulunan, onların gerçekleşmesine vesile olan, örgütün amaçlarına bağlılık hatta sadakitle hizmet etme, örgüt lehine özverili davranma, kendini örgüte adama duygu ve tutumlarına denir. Örgütsel bağlılık ile birey örgütün değer ve amaçlarına katkıda bulunur, onun yararına hizmet eder, onu her türlü platformda savunur. Örgütsel bağlılık, örgütü yürekten benimseme, onun amaçlarına, kurallarına, stratejilerine, norm ve kültürüne kabul ve saygı gösterme, onu destekleme davranışını gerektirir (Eren, 2012, 555).

Örgütsel bağlılık ile yapılan tanımların ortak noktaları; örgüte bağlanan bireylerin örgüt başarısı için ellerinden gelen katkıları sağlama doğrultusunda davranış gösterecekleri beklentisidir. Aynı zamanda bağlılıkları güçlü olan işgörenlerin performans düzeylerinin bağlılık duymayan çalışanlara nazaran daha yüksek olacağı düşüncesi örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında temel alınan en önemli unsur olmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012, 3).

Örgüte bağlılık, özünde bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşmektedir. Birey örgütten belli ödül ya da çıktılar sağlarsa, karşılığında kendini örgüte adamaktadır. Diğer bir anlatımla birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendisini örgüte adaması karşılığında belli ödül ya da çıktılar beklemektedir. Örgütsel bağlanmanın, işgörenin davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz edilebilmektedir:

- Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.
- Kendilerini örgüte adayan işgörenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.
- Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.
- İşten doyum, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestiricisi iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır (Bakan vd., 2012, 221).

Örgütsel bağlılık, en yalın haliyle işgörenlerin örgüte bağlanması demektir. İşgörenler beklentileri karşılandığı sürece işine sarılmaktadır. Tatmin olmuş bir işgören işini dört dörtlük yapmak ister, işine bağlanır, örgütün ayrılmaz bir parçası olduğunu görür. Örgütle kendini bir tutmaya başlar, kendi amaç ve hedeflerini örgütün amaç ve hedefleriyle uyumlu hale getirir, örgütün kazanması demek kendisinin de kazanması, kaybetmesi demek kendisinin de kaybetmesi demektir. Örgütün değerlerini ve vizyonunu benimser, çalıştığı kurumun iyi yerlere gelebilmesi için değişime ayak uydurarak, yaratıcı düşünerek olumlu katkılar yapmaya çalışır. Örgüte bağlı olan bir işgören ne olursa olsun örgütünü yarı yolda bırakmaz, yapabileceğinin en iyisini yapar, işletmenin sorunlarını kendi sorunuymuş gibi görür. Böylece işgören kendisini içinde bulunduğu örgütle özdeşleştirir (Usta ve Küçükaltan, 2012, 77).

2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Artan rekabet koşullarında, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gereksinim duydukları en önemli üretim faktörü işgücüdür. İşgücü hem örgütlerin üretim faktörlerinden biri, hem de diğer üretim faktörlerini kullanacak mevcut teknolojik yeniliklerden yararlanarak örgütün rekabet koşullarında ayakta kalmasını sağlayacak bir güçtür. Son yıllarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi, işgörenlerin çalıştıkları örgütlerden memnun olamamaları ve bunun sonucu olan yüksek iş gören devir oranıdır. Örgütte yüksek bir işgören devir oranı, maddi kayıplara neden olmanın yanı sıra, mevcut işgörenler arasında motivasyon azalmasına ve bunun sonucunda yapılan işin kalitesinin düşmesine de neden olmaktadır. İşgörenlerin çalıştıkları örgütten memnun kalmalarının sağlanması, örgütün asli görevlerinden biri olarak görülmektedir. Bu yüzden, işgörenin örgüt amaç ve değerlerini benimsemesi, bunları gerçekleştirmek için çaba sarf etmesi ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya istekli olması olarak tanımlanabilen örgütsel bağlılık, kavramının önemi gittikçe artmaktadır (Noyan, 2009, 78).

Bireylerin örgütlerine bağlanmaları farklı nedenlerle ve farklı şekillerde olmaktadır. Bundan başka, örgütlerine bağlanan bireylerin davranışlarını örgütlerine psikolojik bağlılıkları ile açıklamak da doğru olmayabilir. Örneğin, iş piyasasında işsizlik, iş yaşam kalitesinin düşüklüğü gibi şartlar bireylerin örgütte kalma davranışında etkili olabilirken, sosyal normlardan dolayı örgütlerine bağlanma da sıklıkla yaşanmaktadır.

Dolayısıyla, birçok bilim insanı örgütsel bağlılığı farklı boyutları ile ele alma eğiliminde olmuşlar ve artan bir tempoyla bu konu üzerinde çalışmışlardır (Eğriboyun, 2013, 51). Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek ve belirlediği amaçlar doğrultusunda hareket edebilmek için işgörenlerin örgüte karşı olan bağlanma ve sahiplenme duygularını artırmak zorundadırlar. Bu sayede uzun dönemli planlar ve bu planlar doğrultusunda işgörenlerin görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyebilmektedir. Örgütsel yapı içerisinde en önemli kaynak olan insan kaynaklarının sürekliliğini ve verimliliğini artırmanın yollarından biri olan örgütsel bağlılığın oluşturulması, bu noktada örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmektedir (Topaloğlu vd., 2008).

Örgütsel bağlılık davranışının örgütler için en önemli özelliği, örgüt devamlılığının sağlanmasında ihtiyaç duyulan insan kaynağından en üst seviyede yararlanabilmesine imkân tanınmasıdır. Bağlı çalışanların performanslarının, motivasyonlarının, iş tatminlerinin yüksek olacağı düşüncesi örgütsel bağlılığa verilen değerlerin nedenini açıklamaktadır. Bunun yanında örgütsel faaliyetlerin aksamasına neden olan çalışan devamsızlığı, işten ayrılma niyeti, performans düşüklüğü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ilişki olduğunu gösteren çalışmaların bulguları çalışan bağımlılığının önemini daha çok artırmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012, 3).

İnsan kaynağının rekabet sağlayıcı gücünü algılayamamış firmalarda, işgörenler sınırlı kapasiteye sahip üretim faktörlerinden birisi olarak kabul görmekte ve ancak işlerin tamamen basitleştirildiği, hata yapma olasılığının iyice azaldığı ve eğitime gereksinimin çok az olduğu durumlarda başarıyla çalışabilecekleri kabul görmektedir. Bu durumda, ürün, süreç ve verimlilik gelişiminde işgörenden herhangi bir beklenti içerisine girilmemekte ve bütün güç yönetsel yeteneğe bırakılmaktadır. Sonuç olarak, işgörenler kendilerini güçsüz hissetmeye başlamakta, iş tatmin düzeyleri düşmekte ve kendine olan özgüvenleri iyice azalmaktadır. Bu durumda bireyin yaptığı işten mutlu olması mümkün olmamaktadır (Bakan, 2011, 40).

Örgütler bugün dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için dengeye sokmak zorunda oldukları pek çok karışık problemle karşı karşıya bulunmaktadır. Onlar sürekli olarak maliyetleri düşürerek performanslarını artırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği artırmalıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır (Gül ve İnce, 2005, 13).

Çalışanların örgütsel bağlılığı, nitelikli çalışanları elde tutabilmek için örgütler açısından giderek daha fazla önem kazanan bir konu haline gelmektedir. Çünkü örgütlerin başarısı nitelikli çalışanlarla mümkündür. Bu anlamda örgütsel bağlılığı sağlayabilmek için çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması önem taşımaktadır. Buna bağlı olarak örgüt içerisindeki hangi unsurların bağlılıkla doğrudan veya dolaylı ilişkili olduğunun bilinmesi, yapılan iş sürecinde yürütülecek çalışmaların etkililiğini arttırabilir (Karataş ve Güler, 2010, 77).

Buluç'a göre (2009), örgütlerin amacına ulaşmasında, çalıştığı örgüte bağlılık hissi duyan, amaçlarını, değerlerini benimseyen işgörenlerin katkısı önemlidir (Uğurlu vd., 2013, 270).

Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü bağlılık; çalışan için en önemli ve uyarılması en zor olan güdü tarzıdır. Böyle bir güdülenme devamsızlık ve işten ayrılma davranışlarını azaltır, yüksek verimlilik, sistem başarısı için üst düzeyde çalışma ve yaratıcılık sağlar. Örgütün başarısını kendi başarısı olarak algılayan bireylere sahip bir kurumun başarısız olma ihtimali yoktur. Bu nedenlerden dolayı günümüzde çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak kurumlar için önemli hale gelmiştir (Bakan vd., 2012, 221).

Özetle ifade etmek gerekirse; insan kaynağına çok büyük önem veren bilgi çağı örgütlerinin, bu kaynaktan en iyi şekilde yararlanabilmesi ve bilgi çağının temel rekabet aracı olan bilgi üretimini, insan kaynağı sayesinde maksimize edebilmesi için çalışanlarını kendisini örgütün bir parçası ve örgütün sorunlarını kendi sorunları olarak görmesini doğuracak örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmaları büyük önem taşımaktadır (Atak, 2009, 86).

2.1.4. Örgütsel Bağlılık Çeşitleri

Örgütsel Bağlılığın üç boyutu vardır ve her boyut bireyin örgütte kalma kararlarını farklı biçim ve nedenlerle etkilemektedir. Bunlar;

- Duygusal bağlılık,
- Devam bağlılığı ve
- Normatif bağlılıktır (Özkalp ve Kirel, 2013, 683).

Mowday, Porter ve Steers (1982), örgütsel bağlılığı; örgüt ile bireyin ilişkilerinden doğan ve bireyin örgüt hakkındaki düşüncelerini kapsayan *tutumsal bağlılık* ve bireylerin örgütü sahiplenmeleri, bilgi ve becerilerini örgüte aktarmaları ve etkililiği artırmaları amacıyla örgüte sağladığı katkıları kapsayan *davranışsal bağlılık* olmak üzere iki biçimde gerçekleştiğini belirtmektedirler. Aronson (1999), örgütsel bağlılığı; ödül elde etmek ya da cezadan kaçınmak için sergilenen tutum ve davranışları tanımlayan *uyum*, sosyal etkiye maruz kalan bireyin etkiyi yaratan olguya benzeme isteği duymasını tanımlayan *özdeşleşme* ve sosyal bir etki karşısında doğru olanı yapma tutumunu tanımlayan *içselleştirme* aşamalarından oluşan üç boyutlu bir tutum olarak modellerken, Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığı, *duygusal*, *devam* ve *normatif bağlılık* olarak üç boyutlu bir model olarak açıklamaya çalışmaktadırlar (Çağlar, 2013, 261-262).

2.1.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık temelde, iş tatmini ve örgütsel adalet gibi olumlu iş tecrübelerinden gelişir ve daha yüksek düzeylerde örgütsel vatandaşlık davranışı ve daha düşük düzeylerde işten geri çekilme davranışı (cevapsızlık ve gecikme gibi) gibi arzu edilir sonuçlarla ilişkilidir. Porter ve arkadaşlarının toplumsal bağlılık adı altında yaptığı çalışmalar bu duygusal bileşen ile ilgilidir (Güney, 2007, 253).

Duygusal bağlılık bireylerin duygusal bağlılığını ifade etmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve onlarla özdeşleşmesi anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005, 86).

Bu bağlılık, çalışanların işyerlerinden sağladıkları maddi ve psiko-sosyal çıkarılara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar örgüt ve onun amaçları için çalışmalarda ve katkılarda bulunurlar, bunların sonucu olarak da örgütten maddi olarak ücret, maaş, prim, ikramiye, ünvanlar, statü, yönetme yetkisi gibi imkanlara sahip olabildikleri gibi, psiko-sosyal olarak, iş yapmaktan duydukları içsel tatmin, iş ortamında edindiği arkadaş ve dost çevresi, işin dışarıda sağladığı prestij v.b. gibi unsurların verdiği manevi tatmin olanakları vardır. Çalışanlar işyerinden herhangi bir şekilde ayrıldıkları zaman elde ettikleri bu maddi ve manevi kazanımlarını kaybedeceklerini düşünürler ve bu duygu ile inançlar örgüte bağlılıklarının devam etmesine neden olur (Eren, 2012, 556).

Duygusal bağlılık, bireyin kendisini örgütle özdeşleştirmesini, bütünleştirmesini içermektedir. Çalışanın örgüte duygusal bağlanması, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte gönüllü katılımı ve örgüt üyesi olmaktan zevk aldığı anlamını taşımaktadır. Örgütün değer ve amaçlarını benimseyen çalışanın, “insanlar mükemmel ve iş eğlenceli olduğu için burada çalışıyorum” düşüncesinde olduğu belirtilmektedir. Çalışanların, örgütle yakın ilişki içinde olduğu ve sadakatin onlar için günlük yaşamın bir parçası olduğu belirtilmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler “istedikleri için” örgütte kalmakta ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olmaktadır. Bu nedenlerden, duygusal bağlılığın gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türü olarak görülmektedir (Tekingündüz, 2012, 20-21).

Bireylerin örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu durumda birey, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, iş görenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Bu bireyler, her işverenin istediği, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık bireylerdir. Bu tür bireyler işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Öksüz ve İci, 2012, 164).

Meyer ve Allen (1991)'in modelinde duygusal bağlılık, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını, kendisini örgüt içinde tanımlayabilirliğini ve örgüte katılımını temsil etmektedir (Kitapçı, 2006, 75).

2.1.4.2. Devam Bağlılığı

Bu bağlılık çalışanların örgütten ayrılma maliyeti hesapları üzerine odaklanmaktadır. Devamlılık bağlılığı bireylerin örgütten ayrılmalarını güçleştiren maliyet faktöründen etkilenmektedir. Bu bağlılığın oluşmasını sağlayan iki faktör vardır. Bunlar; yatırımlar ve alternatif iş fırsatlarının yokluğudur. Bireylerin örgüte yaptıkları yatırımlar zamanla doğru orantılı olarak artar. Dolayısı ile yatırımlar ve maliyet karşılaştırması yapan bireyler maliyetleri yüksek bulurlarsa örgütte kalmaya devam ederler. Aynı şekilde örgüt dışında alternatif iş fırsatlarının olmadığını algılayan çalışanlar da örgüt üyeliğini sürdüreceklerdir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012, 5).

Örgütsel amaçları, stratejileri, politikaları, hedefleri, kuralları, ilkeleri, normları ve değerleri benimseme, onlarla özdeşleşme, örgütün faaliyetlerini, işlemlerinin yürekten

destekleme, örgütle kimlik özdeşliği kurma duygularına sahip olunduğu takdirde duygusal bağlılık oluşur. Bunun nedeni, örgüte ve onun yöneticilerine inanma, saygı ve sevgi duyma, onlar tarafından ortaya konan örgütsel vizyon, misyon, strateji ve kültürel değerleri paylaşma, bu bağlılığın oluşmasında en önemli etkidir (Eren, 2012, 556).

Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir. Devamlılık bağlılığında; duyguların örgüte bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülmektedir (Güçel, 2013, 174).

Devam bağımlılığı, örgütte kalma ihtiyacını temsil eder ve olumlu örgütsel veya bireysel sonuçlarla ilgisi yoktur (Güney, 2007, 254).

İşinin gerektirdiği yetenek ve kabiliyetlerde ustalaşmak için çok fazla zaman ve enerji harcayan birinin, bunların karşılığını almaktan rahatlıkla vazgeçmemesi ya da kişinin ailesinin geçimini sağlamak zorunda olması ve iş değiştirmesinin mümkün olmaması bu bağlılığa örnek olarak gösterilebilir (Erdoğan, 2013, 75).

2.1.4.3. Normatif Bağlılık

Çalışanlar, örgüte karşı yükümlülükleri ve sorumlulukları olduğuna inanarak örgütte kalmaya kendilerini zorunlu hissederler. Bu tür bağlılık normatif bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Bu tür bağlılıkta çalışanlar kişisel yararlarından çok ahlaki değerlere önem vererek hareket ederler. Normatif bağlılık, bireyin önceki deneyimlerinden etkilenmektedir (Güney, 2007, 252).

Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılamasını ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda gelişmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005, 92).

Normatif bağlılık, diğer bağlılık boyutlarına nazaran içinde kültür unsurlarını barındıran bir bağlılık türüdür. Devamlılık ve duygusal bağlılık daha çok bireylerin kendilerine dayalı nedenlerden etkilenirken, normatif bağlılık bireylerin dışında kalan yaşadığı toplum kültüründen etkilenmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012, 6).

Çalışanlar, iş ve meslek ahlakı, ya da etik değerler nedeniyle görev ve sorumluluklarını gerektirdiği gibi yerine getirme eğiliminden doğan bir bağlılıktır. Bu örgütte çalışmayı kabul eden bir kimse, örgütsel amaç, kural vb. hususları içten benimsemese de, etik

değerler açısından onlara bağlı olduğunu göstermek ve buna uygun davranışlarda bulunmak zorundadır. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte çalışmayı bir sorumluluk ve görev bilincinin bir parçası olarak görürler (Eren, 2012, 557).

Bireyler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda kendisini işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Bu tür bireyler, örgütün kendilerine iyi davrandığını, örgüte borçlu olduklarını ve bu nedenle de kendilerinin örgütte bir süre çalışmaları gerektiğini düşünürler (Öksüz ve İci, 2012, 165).

Yani normatif bağlılıkta işgörenler, sadakat ve minnettarlık duygusunun çok önemli olduğuna inanmakta ve çalışmaya devam etme konusunda ahlaki açıdan bir zorunluluk hissetmektedirler (Erkman ve Şahinoğlu, 2012, 275).

2.1.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, diğer bir deyişle bağlılığın derecesi de üzerinde önemle durulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın işletmesine duyduğu bağlılığın düzeyi olumlu ya da olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Bir çalışanın işletmesine bağlılık tutumu geliştirmesi çok sayıda olumlu sonucu da beraberinde getirmektedir. İşletmesine bağlı bir çalışanın bu bağlılık sonucu maddi ve manevi kişisel faydalar elde ettiği bilinmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığı aynı zamanda işletme açısından da olumlu sonuçlar yaratmakta ve işletmeye fayda sağlamaktadır. Ancak örgütsel bağlılık tutumu hem bireyler hem de işletmeler açısından bazı maliyetleri (olumsuzlukları) da beraberinde getirebilmektedir. Örneğin, çalışanın işletmeye “körü körüne” bağlılık duyması, yaratıcılık yeteneklerini kaybetmesine neden olabilmektedir (Devrim Günel, 2009, 123).

Çalışanın hissettiği bağlılık düzeyine göre tutum ve davranışlar da farklılık göstermektedir. Örgütsel bağlılığın düşük ya da yüksek seviyede olması örgütlerin etkin bir şekilde devamlılıklarını sağlamalarında önemli bir konu olarak ele alınmıştır. Aşağıda düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç farklı örgütsel bağlılık düzeyinde çalışan tutum ve davranışları incelenmiştir (Karaca Çakınberk vd., 2011, 164).

2.1.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Düşük bağlılık kişinin işletme ile arasındaki bağın oldukça zayıf olduğu ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek için gösterdiği tutum ve davranışlardan yoksun olduğu bir durumdur. Bu bağlılık düzeyi “zorunluluk bağlılığı” ya da Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan “devamlılık bağlılığı” olarak da adlandırılabilir. Devamlılık bağlılığı, kişinin işletmeye yapmış olduğu yatırımlardan dolayı kalma isteğinden doğmaktadır. Bu yatırımlar, emeklilik hakkı, kıdem, kariyer, iş arkadaşları ile yakın ilişkiler ve yaptığı işe ilişkin edindiği özel yeteneklerdir (Erdoğan, 2013, 76).

Düşük düzeyde bağlılık, hem bireyler, hem de örgüt için dolaylı ve pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Örgütten ayrılmayı düşünen işgören, yeni iş olanakları arayışı içerisinde olacağından, bu durum insan kaynaklarının daha etkin kullanılma gereğini ortaya koymaktadır. Daha yüksek işgören devri ve devamsızlık, düşük performans gösteren işgörenlerin verebileceği potansiyel zararları sınırlandırması nedeniyle, düşük düzeyde bağlılık örgütler için fonksiyonel olabilir. Düşük bağlılığa sahip çalışanlar işyerinde olmadığında, örgütteki diğer çalışanların tavırları iyileşme gösterebilir ve yer değişikliği çalışanların yeni yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlayabilir. Düşük bağlılık seviyesi bireylerin kariyerini olumsuz olarak etkileyebilir. Tatmin edici düzeyde bağlılık sergileyemeyen işgörenlerin işlerinde terfi etme olasılığı düşüktür. Özellikle sorun bildiriciler, yasadışı veya zararlı durumları ilgili birimlere bildirilirse, kariyerleri açısından olumsuz etkilenebilirler. Üst düzey yöneticiler sorun bildirmeyi, düşük örgütsel sadakatin bir belirtisi olarak değerlendirirler. Düşük seviyedeki bağlılık; yüksek işgücü devri, yüksek devamsızlık, işte kalma isteğinin olmaması, iş niceliğinde düşüş, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı zimmete geçirme gibi suçlarda bulunma, örgütü korumaya ve örgütün ilerlemesine yönelik extra rol davranışı göstermede yetersizlik kavramları ile ilişkilendirilmektedir. Düşük bağlılık düzeyi sorun bildirmeye sebep olursa, örgütün prestiji bundan zarar görür, tüketiciler güvenini yitirir ve gelirlerde düşüş yaşanır (Kaplan, 2010, 117).

Örgüt amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleriyle örtüştüremeyen ve bunu içselleştiremeyen kişilerin örgütten ayrılma eğilimleri doğal olarak yüksektir. Bu çalışanlar sık sık işe devamsızlık gösterirler ve daha iyi iş fırsatları karşlarına çıktığında örgütten ayrılmayı düşünmektedirler. Böyle düşünen çalışanların örgütlerine faydalarından çok zararları olmaktadır. Çünkü artık örgüt için çabalamaktan

vazgeçmekte ve örgüt içindeki görevlerini bile tam olarak yerine getirememektedirler. Bağlılık düzeyi düşük olan çalışanların bazen örgüte olumlu katkıları da olabilmektedir. Bu kişiler en yakın fırsatta işten ayrılacaklarını düşündüklerinden üst yöneticilerine karşı hissettikleri korkuyu bir kenara bırakarak, örgüt içindeki hataları ve yanlışları rahatça ifade edebilmektedirler. Böylece gizlenen ve dillendirilmekten çekinilen konuların açığa çıkmasını sağlayarak varsa bu sorunlara dikkatin çekilmesini sağlayabilmektedirler (Karaca Çakınberk vd., 2011, 165).

2.1.5.2. Orta Düzeyde (İlmlı) Örgütsel Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlmlı bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Bayram, 2005, 136).

Orta düzeydeki bir bağlılık, işletmeye tamamen bir bağlılık anlamına gelmez. Bu düzeydeki kişiler kendi kimlikleri için savaşırlar ve örgütün sadece bazı değerlerini kabul ederler. Kişiler, örgütün gereksinimlerini karşılarken, kişisel değerlerini ve kendi kimliklerini korumaktadırlar. Bu düzeydeki bireyler, örgüte öncelik vermediği için terfileri yavaş ve belirsiz bulabilirler. Kısmi bağlılıkta uzlaşma da zorluk yaşayabilirler. Örgüt açısından olumlu sonuç ise, personelin sadakat ve görev duygusundan faydalanmaktır. Personel ve buna bağlı olarak örgüt için olumlu sonuçlar işte kalma süresinin artması, işten çıkma düşüncesinin azalması, personel devrinin sınırlanması ve daha fazla iş tatminidir. Olumsuz sonucu ise, örgüte tamamen bağlı olmayan kişilerin örgüt için fazladan çaba harcamak istememeleridir (Şahin, 2007, 92-93).

Bu düzeyde işgören örgütsel ilkelere ve işlere eleştirel bakmaktadır. Kendi açısından makul olanı bularak, tercihinine dayalı olarak edimde bulunmaktadır. Örgüte koşulsuz destek yoktur. Destek ve bağlılık, işgören için belli koşulların gerçekleşmesi durumunda söz konusu olabilmektedir. Bağlılığın orta düzeyde olduğu örgütlerde örgüt yönetiminin işi kolay değildir. Zira her önemli kararda işgörenin ikna edilmesi gerekmektedir. Bu da

örgüt içinde karara katılımın ya da katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesini zorunlu kılmaktadır (Emin Usta, 2013, 95).

Orta düzey bağlılık örgütler için her zaman en uygun düzey değildir. Birinci önceliği işverenlerine vermeyen bireyler, yavaş ve belirsiz bir ilerleme kaydedebilirler. Örgüte tam bağımlılık göstermeyen bireyler, örgütteki extra çalışmalarını sınırlandırabilirler. Örgüte beklenmeyen olaylarla mücadele edebilmek için gerekli esnekliği sağlaması açısından, işbirliği, yardımseverlik, fedakârlık gibi vatandaşlık davranışları önemlidir (Kaplan, 2010, 117-118).

Orta düzeyde bağlılık gösteren çalışanların bağlılık düzeylerinin artırılması örgütün başarısı için gereklidir. Bu nedenle üst düzey yöneticiler bu yönde çaba göstermelidir. Bağlılık düzeyinin artırılması ancak çalışanın amaç ve değerleriyle örgütün amaç ve değerlerinin yakınlaştırılmasıyla gerçekleşir. Bunun için de çalışanı anlamak, örgütten ihtiyaç ve beklentilerini bilmek önemlidir. Çalışanın motivasyonunun yükseltilmesi ile ihtiyaçları giderilecek ve kendini örgüt içinde değerli olarak gören çalışan işine ve örgütüne daha fazla önem vererek devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz davranışlardan uzaklaşacaktır. Hatta örgütü için kendinden beklenen performansın üzerinde ekstra çaba sarf edecektir (Karaca Çakınberk vd., 2011, 166).

2.1.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Kişinin işletmenin amaçlarını kabullendiği, tüm değer yargılarını benimsediği, işletmeye bağlandığı ve kendisini adadığı bağlılık düzeyidir. Kişi bu düzeyde örgütün amaç ve hedeflerinin elde edilebilmesi için ihtiyaç duyulan gerekli gayreti göstermektedir. Bunlara ilave olarak işletmede kalmak için güçlü bir istek duymaktadır (Erdoğan, 2013, 76).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın personel açısından olumlu sonucu kariyerlerinde ve ücretlerindeki artış olarak değerlendirilebilir. Dıştan gelen baskılara rağmen örgüte sadık kalmak, örgüt tarafından istenilen bir durumdur ve ödüllendirilmektedir. Bu “işletmeye sadık kalın, işletmede size sadık olacaktır” sözü ile açıklanmaktadır. Örgüt personelinin kurallara uyduğu için yetki ile ödüllendirir. Bununla birlikte işletmeye yüksek düzeyde bağlılık, bireysel gelişimi ve hareket fırsatlarını sınırlandırmaktadır. Ayrıca yaratıcılığı ve yeniliği de engelleyebilir. Eğer kişi, kurumsal normlara fazlasıyla bağlanırsa, değişime karşı direnç gösterebilir. Durkheim, bireylerin grupla fazla

bütünleşmesini tehlikeli bulmaktadır. Ayrıca, yüksek bağlılık aile ilişkilerinde strese yol açabilir. İş ve aile rolleri birbirine içsel olarak bağlıdır. Kariyerde başarı sağlamak, iş rolüne aşırı bir zaman ve bağlılık gerektirdiğinden ailede çatışmaya yol açabilir ya da aile yaşantısının reddine sebep olabilir. Ayrıca diğer kişilerle de gerginlik yaratabilmektedir. Personel kendi kişisel duygularını kaybetmekte (kişisel yabancılaşma), ve diğerleriyle olan ilişki becerilerini (sosyal yabancılaşma) kaybedebilmektedir. Örgütlere fazlasıyla bağlı olan bireylerin diğer aktiviteler için ayırdıkları zaman ve enerjide sınırlı olmaktadır. Aşırı bağlı bireyler için işletme hayatlarındaki baskın taraftır ve hayatlarını bölümlere ayıramazlar. Bu yüzden iş-aile dengesini kurmakta zorlanırlar (Şahin, 2007, 94).

Yüksek bağlılıkla çalışanlar, örgütleri için yoğun çaba harcamakta ve örgütün amaçlarına ulaşması için uğraşmaktadırlar. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, kariyerleri açısından ilerlemelerini sağlayacak ya da daha iyi koşul veya ücret sunan diğer iş olanaklarından örgütleri uğruna vazgeçebilmektedirler. Bu durum bazen çalışanın kariyerinde duraklamaya yol açabilir. Bazen de örgütünü aile ve sosyal hayatından da daha önemli olarak gören bu çalışanlarda işkoliklik gibi olumsuz davranışlar görülebilir. Aşırı çalışma ve aile-iş çatışmasına girilmesi, stresin çok fazla olması çalışan için olumsuz durumlar yaratabilir. Önemli olan hayatın her alanında bir denge kurabilmek ve aşırı davranışlarda kaçınmaktır (Karaca Çakınberk vd., 2011, 167).

Schein (1978), akademisyenlerin ve bilim adamlarının örgütle çok iç içe oldukları için, yetersiz aile ilişkilerine sahip olduklarını, mühendislerin de bu durumun tersini yaşadıklarını ortaya koymuştur. Kendilerini gözü kapalı işletmelerine adanmış genç yöneticiler, yeteneklerinin boşa harcanmasına neden olabilirler. İşgörenlerin işlerinde enerjilerinden yararlanamamaları, örgütün kârında ve sosyal kabulünde düşüşe sebep olabilir. Çok fazla bağlılık, örgütün esnekliğini de azaltabilir. Geçmiş politikalara aşırı güven oluşmasına ve geleneksel uygulamaların sürdürülmesine sebep olabilir. Yüksek düzeyde bağlılığın en önemli sonuçlarından biri de, yüksek düzeyde bağlı çalışanların örgüte yönelik yasadışı ya da etik olmayan davranışta bulunmaya istekli olabilmeleridir (Kaplan, 2010, 118-119).

2.1.6. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık konusunda çalışma yapanlar tarafından örgütsel bağlılığın üç temel boyutu olduğundan söz edilmektedir. Bunlar; uyum boyutu, özdeşleşme (değer uygunluğu) boyutu ve içselleştirme boyutudur.

2.1.6.1. Uyum Boyutu

Örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade etmektedir. Uyum, adanmışlığın ilk aşamasıdır. Uyumda bireyin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Uyumda bir çıkar ilişkisi bulunmakta olup birey, örgütte diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul etmektedir. Birey beklediği ödeme, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında uyum göstermektedir (Bayram, 2005, 130-131).

Çalışan açısından uyum boyutunda etkili olan temel unsurlar şunlardır (Güney, 2007, 239):

- Tanınma,
- Prestij elde etme,
- Yetki sahibi olma
- Yükselme,
- Saygınlık kazanma,
- Para sahibi olma,
- Mevki makam sahibi olma,
- Kişisel tatmin elde etme,
- Geleceğe ilişkin güven elde etme.

2.1.6.2. Özdeşleşme (Değer Uygunluğu) Boyutu

Bağlılığın ikinci aşamasıdır. Bireylerin örgüte ve işgörenlerine yakın olma isteklerine dayalıdır. Özdeşleşmede birey kendini ifade edebilme imkânı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir (Bayram, 2005, 131).

Örgütte çalışanlar pozitif ve tatmin edici ilişkiler kurmak ve devam ettirmek amacıyla faaliyetlerde bulunup, örgütün bir üyesi olmaktan, değer ve inançlarına göre yaşamaktan

mutluluk duyuyorsa bunun sonucunda gerçekleşen bağlılık özdeşleşme boyutundadır. Kısaca özdeşleşme boyutu, yakınlaşma güdüsünden kaynaklanan bir bağlılık türünü ifade eder. Çalışma yaşamında işi ya da örgütü ile özdeşleşme insanda huzur ve mutluluk yaratır. Bunun sonucunda çalışanlar sanki kendi evlerine gidiyormuşçasına işlerine giderler. Bu huzur ve mutluluk verimliliği de olumlu yönde etkiler. Özdeşleşme boyutuna en iyi örnek Japon örgütlerini verebiliriz. Özdeşleşme düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların istek ve arzuları yerine getirildiği ya da çalışanlar desteklendiği için iş tatmini de fazladır (Güney, 2007, 239-240).

2.1.6.3. İçselleştirme Boyutu

Bağlılığın son aşamasıdır. Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur (Bayram, 2005, 131).

Çalışanların ve örgütlerin değerleri arasında bir uygunluk söz konusu ise bunun sonucunda oluşan bağlılık içselleştirme boyutunu ifade etmektedir. Çalışanlar her zaman kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında bir uyumun olmasını arzu ederler. Eğer uyum varsa çok mutlu olurlar ve o örgütte uzun yıllar çalışmak isterler. Hatta bu uygunluk onlar için ödülde de önce gelir. Örgütsel açıdan baktığımızda en çok arzu edilen bağlılık boyutu içselleştirmedir. Çünkü içselleştirme düzeyinin yüksekliği örgütün çalışanları başka konularda etkilemesini kolaylaştırır. İçselleştirme düzeyi yüksek olanlar kendi örgütlerine daha sahip çıkarlar ve her yerde savunurlar. Örgütün en çok güvendiği kişiler de bunlardır (Güney, 2007, 240).

2.1.7. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını değerlendirme kullanılacak göstergeleri aşağıdaki başlıklar altında sıralamak mümkündür.

2.1.7.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma

İşgörenin çalıştığı organizasyona bağlılığının en büyük göstergelerinden birisi, onun amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir. Çünkü amaçlarını kabul etmediği organizasyona işgörenin bağlılık göstermesi düşünülemez. Bunun için de

organizasyonla bireyin amacının örtüşmesi gerekir. Bir bireyin çalıştığı organizasyonun amaç ve değerlerini kabul etmesi ve inanması onun organizasyona bağlılık duygusunun ön koşuludur (İbicioğlu, 2000, 14).

Örgütsel bağlılık konusunun Porteri Steers, Moydaw gibi öncüleri bu konu üzerinde önemle durmuşlardır. Söz konusu yazarlar” *örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duymayı*” örgütsel bağlılığın asgari şartı olarak görmüşlerdir. Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve dünyadan beklentileri ile örgütün çalışanına bu noktada sunabilecekleri sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılığın gelişmesini tetikleyecektir. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki mesafe açıklığı örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir (İnce ve Gül, 2005, 9).

2.1.7.2. Örgüt İçin Fedakarlıklarda Bulunabilme

Çalışanın örgütsel bağlılığının ikinci göstergesi, örgüt lehine olağanüstü çaba göstermesidir. Örgütün başarılı olabilmesi için bu çaba beklenen ve formel kriterlerin üzerinde olmalıdır. İşletmelerin başarılı olmalarında ve sürekliliklerini sağlamalarında, çalışanların yalnız kendi görev tanımlarındaki işleri yapmalarının yanı sıra, kurumları için iyi şeyler yapma çabası içinde olmaları çok daha önemlidir. Çalışanların örgüt adına gönüllü bir şekilde üstün çaba göstermesi, kendini örgütünün bir parçası olarak görmesi kısaca örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi o kişinin örgütüne karşı bir bağlılık hissetmesinin bir sonucudur (Karaca Çakınberk vd., 2011, 162).

Çalışanın herhangi bir maddi yarar ve beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakârlıklarda bulunabilmesi, kişinin örgütüyle özdeşleştiğinin göstergesidir. Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'nda atom bombaları yemesine rağmen ekonomik anlamda çok çabuk toparlanabilmesinde, söz konusu özelliğin kültürel bir argüman olarak toplumsal yapının dinamikleri içerisinde bulunmasının rolü gözden kaçırılmamalıdır (İnce ve Gül, 2005, 10).

2.1.7.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Bir diğer örgütsel bağlılık göstergesi çalışanın örgütsel üyeliği devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymasıdır. İlk iki göstergeye paralel olarak bu gösterge, çalışanın örgütüne yönelik memnuniyetini ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005, 10).

Çalışanların örgütte kalmak için güçlü bir istek duyması örgütsel bağlılık açısından önemlidir. Örgütte kalma isteği olmayan çalışanın örgütsel bağlılığının da yüksek olması söz konusu olamaz. Çeşitli nedenlerle örgütten ayrılmak için fırsat kollayan çalışanın örgütten memnun olmadığı, istek ve beklentilerinin tam olarak karşılanmadığı açıktır. Bunun sonucu olarak da örgüte bağlılık duymaması normal bir sonuçtur (Atak, 2009, 90).

2.1.7.4. Örgüt Kimliği ile Özdeşleşme

Özdeşleşme çalışanların memnun oldukları bir örgütü taklit etme isteği ile ilgilidir. Çalışanların örgütsel amaçları benimseyip bunlara uygun hareket etmesi çalışanın örgütle özdeşleşmiş olduğunu göstermektedir. Örgütün güvenilirliğinin yüksek olması ve çalışan nezdindeki görüntüsünün iyi olması çalışanın örgütle daha yüksek özdeşleşmesini, sonuç olarak da daha yüksek bir örgütsel bağlılığı doğuracaktır (Atak, 2009, 90).

Çalışanlar örgütsel amaç ve değerleri kendi amaç ve değerleri ile özdeşleştiği oranda içselleştirirler. Amaç ve değerleri içselleştirme oranı doğrultusunda çalışan ile örgüt arasında bağlılık oluşur (Ada vd., 2008, 499).

Bireyler organizasyonla kendilerini ne derecede kimliklendirmektedirler? İşgören, organizasyonun yaptığı veya yapmadığı işleri ne kadar onaylamaktadır? Bu sorulara verilecek cevaplar işgörenin organizasyonla özdeşleşme ve organizasyonun bir parçası olma derecesini ortaya koyacaktır (İbicioğlu, 2000, 15).

Özdeşleşme sağlamada başvurulacak yöntemlerin başında, çalışanların performans ve davranışlarının onaylanıp övülmesi gelmektedir. Bu çalışanların kendilerine güvenmelerini ve örgütlerinin gelecekle ilgili beklentilerinin karşılanması için daha fazla bir yükümlülük duygusuna sahip olmalarını sağlayacaktır (İnce ve Gül, 2005, 11).

2.1.7.5. Örgütsel Amaç ve Değerleri İçselleştirme

Örgütsel bağlılığın son göstergesi içselleştirmedir. İçselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Örgüt yönetiminin iş ve çalışma ile ilgili tutum ve inançlarının, çalışanların gözünde çok daha fazla önem taşımaktadır. Çalışanlar kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler (İnce ve Gül, 2005, 11).

İçselleştirmeye dayalı bağlılıkta, kişinin ve örgütün değerlerinin uyuşması söz konusudur. Başka bir ifadeyle, bireyin değerleri ile örgütün değerleri aynıdır (Çelik Keleş, 2006, 53).

2.1.8. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve demografik faktörleri; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleği, mesleki tecrübe, görev, kıdem, statü, ilgi alanları, psiko-sosyal özellikler, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri gibi başlıklar altında incelemek mümkündür (Topaloğlu vd., 2008).

2.1.8.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörleri cinsiyet, yaş, kıdem ve statü, medeni durum ve eğitim düzeyi olarak sıralamak mümkündür.

2.1.8.1.1. Cinsiyet Faktörü

Örgütsel bağlılık literatüründe, erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı gerekçe ve nedenler ileri sürerek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler (İnce ve Gül, 2005, 62).

Kadın ve erkek arasında örgütsel bağlılık düzeyleri bakımından farklılık olup olmadığı konusunda yapılan çalışmalarda fikir birliğine varılamamıştır. Bazı çalışmalar, azda olsa örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılık gösterdiğini, hatta kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu (Mathieu ve Zajac, 1990) ortaya koyarken bir kısmı da kadınların işlerini ve çalıştıkları kurumu değiştirmekten hoşlanmamaları nedeniyle, erkeklere göre nispeten örgüte daha fazla bağlı oldukları (Angle ve Perry, 1981), kadınların aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletmenin ikinci planda kaldığı bu nedenle, kadınların erkeklere oranla örgüte daha az bağlandıkları (Aven, Parker ve Glen, 1993) sonucuna ulaşmıştır (Taşdemir Afşar, 2011, 132).

Mowday ve diğerleri (1982) kadınların örgütteki pozisyonlarını elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıklarından örgüt üyeliğinin kadınlar için daha önemli hale geldiği bu nedenle kadınların erkeklere nazaran daha fazla örgütsel bağlılık hissettiklerini iddia etmektedir. Kadınların işlerini ve çalıştıkları kurumu değiştirmekten

hoşlanmamaları nedeniyle, erkeklere oranla örgüte daha fazla bağlı oldukları düşünülmektedir (Karaca Çakınberk vd., 2011, 122).

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde önemli bulgulara ulaşmışlardır. Araştırmalar farklı nedenlere dayandırılrsa da (kadın çalışanların aile içi rollerini daha ön planda tutmaları, erkeklerin genellikle kadınlardan daha yüksek ücretle daha kıdemli işlerde çalışıyor olmaları gibi) genel olarak erkek çalışanların bayanlara oranla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları ileri sürülmektedir (Devrim Günel, 2009, 135).

Cinsiyet farklılığının sadece bağlılık düzeyi ile değil aynı zamanda iş gücü devri, performans ve işten ayrılma niyeti ile de ilişkili olduğu belirlenmiştir. Erkekler için farklı cinsler arasında çalışma, daha düşük düzeyde psikolojik bağlılık, buna karşın yüksek düzeyde devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgütte kalma isteğine yol açmaktadır (İnce ve Gül, 2005, 63).

2.1.8.1.2. Yaş

Literatürde yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koyan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Yaştaki ilerleme kişinin iş sistemleriyle ilgili değerli kaynakları biriktirmesi anlamına gelmektedir. Bu durum çalışanın yıllar boyu yaptığı yatırımlar sebebiyle diğer örgütlerin ve iş alternatiflerinin çekiciliğini azaltmaktadır (İnce ve Gül, 2005, 65-66).

Bu bağlamda, örgüte yatırımları düşük düzeyde olan gençlerin bağlılıkları da düşük düzeyde olacağından, bu işgörenler alternatif iş imkânı elde ettiklerinde çok rahatlıkla mevcut çalıştıkları işyerinden ayrılarak yeni bir örgütün üyesi olma yönünde girişimde bulunabilirler. Angle ve Perry (1981) yaşın ilerlemesi ile birlikte bireyin alternatif istihdam olanakları bulma imkânı azalmaya başlayacağından dolayı, yaş arttıkça bireylerin örgütlerine daha bağımlı hale geleceklerini savunmuşlardır (Bakan, 2011, 122).

Meyer ve Allen (1984) yaş ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi farklı bir şekilde yorumlamışlardır. Bunlardan ilki; işgörenin örgütte kalma süresi arttıkça, işgörenin örgütte daha iyi pozisyonda bulunma olasılığı da artmaktadır. Bunun yanı sıra

işgörenler, örgütte neden bu kadar uzun süre kaldıkları konusunda bilişsel olarak kendilerini ikna etmektedirler. Bunun sonucu olarak da mevcut örgütün cazibesinin artacağı artar ve bu durumun işgörenin psikolojik bağlılığını artıracakı savunulmaktadır. Bulunduğu örgüt için zaman ve çaba harcayan ve örgütte belirli bir süre çalıştıktan sonra kıdem alan işgören, örgütten ayrılması ile birlikte tüm bunların boşa gideceği düşüncesiyle, bulunduğu örgüte daha fazla bağlı olabilmektedir (Karaca Çakınberk vd., 2011, 121).

Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çalışmalarda genel olarak pozitif bir korelasyon saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, işgörenlerde yaşın artmasıyla birlikte örgütsel bağlılık da artmaktadır. Gerek işgörenin yaşı ilerledikçe alternatif iş olanaklarının azalması, gerekse örgütte ilerleme imkanının daha fazla olması örgüte bağlılığının daha da artmasına neden olabilmektedir (Kılıç, 2008, 77).

Çalışanın örgütte çalışma süresi ve yaşı arttıkça, örgütten elde ettiği kazançları da artmakta ve bu kazançlar da örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. Yaş faktörü ile özellikle duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır (Devrim Günel, 2009, 135).

2.1.8.1.3. Kıdem ve Statü

Örgütsel bağlılıkla kıdem arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur. Araştırmalar örgütte çalışılan süre arttıkça, işgörenin örgütsel bağlılığının da artacağını savunmaktadırlar (Karaca Çakınberk vd., 2011, 125).

Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri olabilmektedir. Kıdemle yükselmesiyle birlikte bireyin işini ve iş hayatını tanıması ve tecrübe kazanması sonucu beklentilerin daha gerçekçi esaslara dayanması söz konusu olabilmektedir (Kılıç, 2008, 78).

Cohen (1993) çalışma süresi arttıkça işgörenin örgütten elde ettiği kazançlar da arttığından, çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki olacağını ileri sürmüştür. Örgütte uzun süre çalışmış olan bireylerin örgüte harcamış oldukları emek ve zamanları yüksek olduğundan bu bireyler belirli bir statü elde etmiş ve çeşitli terfi imkânları yakalamışlardır. Bu tür yatırımlar bireyin vazgeçemeyeceği türden yatırımlar olduğu için birey kendisini örgütüne bağımlı hissedecektir (Bakan, 2011, 124).

Çünkü hizmet süresi örgüte yapılan bir yatırımdır. Pozisyon da bir yatırımdır, çünkü daha yüksek pozisyonlar geniş zaman dilimi içinde bazı mesleki yeterliliklerin kaybı ile son bulacak olan denetim pozisyonlarıdır. Denetim pozisyonları, kişinin işini benimsemesinde örgütün verdiği bir ödüldür ve bu ödül örgütle özdeşleşmeyi artırır (Balay, 2000, 42).

Genellikle yaş ve kıdemin birbirine paralel değişkenler olmalarına rağmen yaş daha çok duygusal bağlılıkla, kıdem de devamlılık bağlılığı ile ilişkili bulunmuştur (İnce ve Gül, 2005, 67).

Örgüte bağlılık düzeyi yüksek işgörenler örgütte daha uzun süre kalmayı istiyorlarsa, örgüte bağlılık ile kıdem arasında olumlu bir ilişki olması beklenir. Ancak dikkat edilmesi gereken; örgütsel bağlılık ile kıdem arasında nedensel bir ilişkinin var olup olmadığıdır. İşgörenlerin örgütte uzun süre kaldıkları için mi örgüte bağlı oldukları ya da örgüte bağlılıklarından dolayı mı uzun süre örgütte kaldıkları pek çok araştırmaya konu olmaktadır (Çelik Keleş, 2006, 96).

2.1.8.1.4. Medeni Durum

Medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde net bir görüş bildirmek zorlaşmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütsel bağlılık düzeyinin medeni duruma (evli, bekar, vd. gibi) göre değişip değişmediği konusunda net bir düşünce yoktur (Kılıç, 2008, 80).

Çalışmalarda evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları ve bu nedenle bağlılıklarının yüksek olduğu iddia edilmektedir (Karaca Çakinberk vd., 2011, 123).

Yeni bir iş teklifi karşısında bekâr kimseler, evli olanlara kıyasla girişken ve cesaretli davranabilirler. Çünkü düzenli bir hayatları yoktur ve sorumluluğunu taşıdıkları kişilerin sayısı daha azdır. Hayatlarındaki bir değişiklik sadece onları etkileyecektir. Fakat evli kimselerin sorumluluğunu taşıdıkları kimseler vardır. Hayatlarını çok kolay riske atamazlar. Bu nedenlerden dolayı evli olan kimseler kendilerini daha tedbirli ve dikkatli olmak zorunda hissedebilirler. Bu da onları mevcut örgütlerine daha bağlı kılar. Tüm bu etmenler sonucunda evli kimselerin bekâr olanlara kıyasla daha güçlü örgütsel bağlılıklarının olacağı söylenebilir (Cengiz, 2001, 54).

Böyle bir sonucun gerçekleşmesindeki etkenin ise evliliğin, erkeklerin yaşamını düzenli hale getirirken, kadınların iş yükünü ve sorumluluklarını artırdığı iddia edilmektedir. Bu durum ise, evli kadınların örgüte olan bağlılıklarında azalmaya yol açmaktadır Bekâr çalışanların evli çalışanlara göre alternatif iş olanaklarını değerlendirmelerinde daha girişken davranmaları söz konusu olabilmektedir (Şencan, 2011, 17).

2.1.8.1.5. Eğitim Düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyi, iş hayatına bakışını ve iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim düzeyi yükseldikçe, iş hayatına ve işe yüklenen anlam artmakta ve beklentiler yükselmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulların izin verdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre çok farklıdır. İş hayatına girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre fedakârlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadır. Bu kişilerde eğitime yaptıkları yatırımın ve harcadıkları zamanın karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarına yönelik talepler de yükselmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek kişiler için iş hayatı, sadece para kazanma aracı değil, toplumda yüksek bir statü ve saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme gibi olanaklar sağlayan bir araç olarak görülmektedir (Şencan, 2011, 18).

Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanın eğitim düzeyi azaldıkça, örgütsel bağlılığı artmaktadır. Çünkü çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, örgütün gerçekleştirebileceğinden veya karşılayabileceğinden daha fazla beklentileri ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda alternatif iş imkânları da eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artış göstermektedir. Sonuç olarak bu gibi faktörler, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığını ortaya koymaktadır (İnce ve Gül, 2005, 68).

Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin örgüte sağlayacağı katkının karşılığını, örneğin ücret olarak karşılamada bazı örgütler zorlanabilir (Bakan, 2011, 124).

Eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar ise, buldukları örgüte bağlılıklarını ise bir başka örgütte çalışma olanağı bulamama nedeniyle oluşan yüksek zorunluluk bağlılığıdır. İşletmelerde arzu edilen bağlılık türü duygusal bağlılıktır ve zorunluluk bağlılığının yüksek olması istenen bir durum değildir (Karaca Çakınberk vd., 2011, 125).

2.1.8.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörleri, işin niteliği ve önemi, ücret düzeyi, iletişim, örgütsel ödüller, örgüt kültürü, takım çalışması, kararlara katılma, rol belirsizliği ve rol çatışması, örgütün büyüklüğü ve yapısı, örgütsel adalet olarak sıralamak mümkündür.

2.1.8.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Yapılan işin kapsamı, önemli bir iş olarak algılanıp algılanmaması işle ilgili örgütsel özellikleri içerir. Çalışanın örgütle ilişkisi sonucu edindiği bilgi ve deneyim örgüte güven duymasını sağlar ve bu güvenden kaynaklanan bağlılık doğar. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütten kaynaklanan diğer bir faktör de işin içeriği ve yapısıdır. İşin çalışan için anlamı ve toplumca işe yüklenen değer yüksekse çalışanın örgüte bağlılığı da yüksek olacaktır (Kul, 2010, 65).

Cohen (1992), işin yapısı ile çalışanın beklentileri ne derece uyuyorsa, o işin, çalışan açısından o derece anlam kazandığını belirtmiştir. İşgörenler, anlam bulamadıkları işlere karşı düşük seviyede bağlılık geliştirebilirler. Örneğin, kapıcılık, çöpçülük gibi toplumsal statüsü düşük olan işlere karşı örgütsel bağlılığın az olması beklenirken; avukat, doktor gibi toplumsal statüsü yüksek olan mesleklerde bağlılığın yüksek olacağı beklenir (Kılıç, 2008, 82).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda iş zenginleştirme de işsel bir faktör olarak gündeme gelmektedir (İnce ve Gül, 2005, 71).

İş zenginleştirme, işin dikey istikamette genişlemesidir. Yani, bireye yaptığı işle ilgili ekleme yapma, karar alma, işi değiştirme hakkı tanınır. Ancak, bu yöntem astlar için değil daha çok üst yönetim için uygun görülen bir yöntemdir. İş rotasyonu ise, bireye birçok sorumluluk vererek onu monotonluktan kurtarmaktır. Bu sorumluluklar, bireyi farklı görevlere yönlendirmek, yaptığı işlerin sayısını arttırmak olabilir (Mammadova, 2013, 83).

İş rotasyonu ve iş zenginleştirme, örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek hem bireysel tatmin sağlayabilir hem de örgütsel bağlılığın artmasına katkıda bulunabilir.

Bireyin kendi işi üzerindeki kontrol derecesi, grupta çalışma, işe ilişkin geri besleme alma, işin diğer işler ile sosyal etkileşime olanak vermesi, görevin açıklığı ve özerklik gibi faktörler yüksek derecede bağlılık doğurmaktadır (Karaca Çakınberk vd., 2011, 130).

2.1.8.2.2. Ücret Düzeyi

Bir işin bağlılığını etkileyen en belirgin özelliklerden birisi de ücret düzeyidir. Kâr amacı gütmeyen örgütler hariç, hemen hemen bütün örgütlerin tamamında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır. Kişiler elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında ilişki bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005, 73).

Ücretin çalışanların performansları dikkate alınarak adil bir şekilde verilmesinin gerek işgörene gerekse örgütlere birçok açıdan faydasının olduğu ve bu durumun da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyeceği genel kabul gören bir gerçektir. Ücret açısından tatmin olan işgören isinde sürekli olarak kalmayı istemenin yanında örgütte daha verimli çalışabilecektir (Kılıç, 2008, 87).

2.1.8.2.3. İletişim

Örgütsel iletişim, hem yapılan işlemlerle ilgili geri bildirim hem de örgütte olup bitenler konusunda çalışanlara bilgi aktarması nedeniyle örgütsel bağlılığı sağlayan önemli bir araçtır. Çalışanlar neyi, niçin ve nasıl yaptıklarını bilirlerse iş ne kadar zor olsa dahi seyerek yaparlar. Ayrıca örgütsel yapı ya da yapılan işle ilgili bir değişim söz konusu olduğunda bunun kendilerini nasıl ve ne şekilde etkileyeceğini bilirlerse değişimi daha kolay kabullenirler ve bu da örgütün yararına olur (Güney, 2007, 244).

Örgütlerde iletişim iş yaşamı kalitesini artırmak için önemli bir konudur. Çalışanların liderlerine, yöneticilere rahatlıkla ulaşabilmeleri örgütteki iletişimin yeterliliği hakkında önemli ipuçları vermektedir. Örgütsel düzeylerde gerçekleşen iletişim, örgütsel amaç ve hedeflerin çalışanlara ve örgüt içi gruplara aktarılmasına yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan iletişim örgütsel değer ve inançların çalışanlar arasında paylaşılmasını da sağlamaktadır. Örgütsel iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin başarılması imkansızdır (Karaca Çakınberk vd., 2011, 143).

İşgörenler, örgütle kesintisiz bir iletişime sahip olduklarında bağlılıkları da güçlenir. Ancak işgörenlerin örgütsel süreçlerle ilgili bilgileri yoksa bu durum onları hoşnutsuz

edecektir. Bir örgütte sağlanan çalışma fırsatları kadar gelişen iletişim süreçleri de önemlidir. Özellikle farklı bölümlerde çalışan işgörenler arasında sosyal etkileşim daha önemlidir (Uygur, 2009, 16).

Örgütsel iletişim tarzı işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen önemli unsurlardan biridir. İşgörenlerle amaçların anlaşılmasına odaklanan, katılımcılığı ve paylaşımcılığı benimseyen bir iletişim tarzı işgörenlerin bağlılık düzeyini arttıracak, yönetime güven duyulmasını sağlayacaktır (Emin Usta, 2013, 97).

2.1.8.2.4. Örgütsel Ödüller

Örgütün ödül sistemi, işgörenlerin örgüte katılmalarını, işe devam etmelerini ve işlerini en yüksek performans sergileyerek yapmalarını sağlamada örgüt tarafından kullanılan bir değişim aracıdır. İşgörenler ise bu ödül sisteminden yararlanmak için yaptıkları işe zamanlarını, yeteneklerini ve çabalarını sarf etmek durumundadırlar (Güçlü, 2006, 72).

Çalışan ve örgüt arasında bir değişim ilişkisi söz konusudur. Bireyler, örgütten alacakları ücret, takdir, terfi gibi ödüller karşılığında örgütte çalışmaya başlarlar. Örgüt de çalışana, katkılarında, performanslarından dolayı bazı ödüller sunar. Başka bir deyişle çalışanlar, emek ve diğer katkılarını örgüt tarafından sağlanacak ödül, ücret, prim ve diğer olumlu sonuçlarla değiştirir. Bu değişim ilişkisi sürdüğü müddetçe çalışan örgüte bağlılık gösterir ve işinden ayrılmayı düşünmez. Bu nedenle ödüller, örgütsel bağlılık konusunda anahtar bir rol oynamaktadır. Bireylerin birbirlerinden farklılık gösteren ve zamanla değişen istek ve ihtiyaçları vardır. İşletmede çalışanların bu farklı ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir örgütsel ödül sistemi geliştirilerek uygulanırsa, örgütsel bağlılık artar. Örgütsel bağlılığı oluşturacak ya da geliştirecek derecede güçlü bir performans yönetimi sisteminin oluşturulması, çalışanın işinde göstermiş olduğu başarının ödüllendirilmesi açısından önemlidir (Karaca Çakınberk vd., 2011, 138).

İşletmede her şeyden önce adaletli ödül sisteminin olması çok önemlidir. Aynı işi yapan çalışanlardan biri farklı, diğeri farklı ödül alırsa burada memnuniyetsizlik söz konusu olur. Bu da daha az ödül alan bireyin örgütüne olan bağlılığının azalmasına, hatta örgütten ayrılmasına sebep olabilir. Diğer önemli nokta ise, çalışanları gerçekten de mutlu kılacak ödül sistemini belirlemektir. Eğer çalışana onu memnun etmeyecek, ihtiyacını karşılamayacak ödül verilirse bu da onu mutsuz kılar (Mammadova, 2013, 87). Ödüllendirmenin örgütsel bağlılığı artırıcı bir etki yaratabilmesi için birey yerine

grup ya da tüm örgüt çalışanlarını kapsaması gerekir. 1970’li yılların ortalarına kadar daha çok birey merkezli ödüllendirme sistemleri uygulanırken, 1980’li yıllardan başlanarak daha çok grup veya örgüt merkezli sistemler kullanılmaya başlanmıştır. Bu sistemlerin birey merkezli sistemlere kıyasla temel avantajı, çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşmayı sağlayarak örgütsel amaçlar doğrultusunda sinerjik bir etki yaratmalarındır. Bir bütün olarak örgütün performansı esas alınarak gerçekleştirilen ödüllendirme sistemlerinde, işgörenler örgütsel amaçlara ulaşabilmek için daha fazla çaba sarfetme gereksinimi duymaktadırlar. Çünkü hem yönetim hem de işgörenler ortaya çıkan olumlu sonuçlardan birlikte faydalanacaklarının farkına varmaktadırlar. Bir başka deyişle, yöneten ve yönetilen bütün çalışanlar aynı gemide yolculuk yaptıklarının bilincine ulaşmaktadır (Bakan, 2011, 142).

2.1.8.2.5. Örgüt Kültürü

Örgüt iklimi, işgörenlerin değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumun en açık göstergesidir. İşgörenler örgütlerinin kültürünü benimsemişler ise, örgüt iklimi olumlu ve yapıcı olacaktır. Tam tersi durumda ise; işgörenlerin hissettikleri iklim, motivasyonlarını ve performanslarını büyük oranda etkileyeceğinden, olumlu bir iklimde herkes kazançlı çıkarken, olumsuz bir iklimden örgütün tamamı zarar görebilir (Çelik Keleş, 2006, 62).

Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde bireyler, örgütün değerleri, inançları, hedefleri ve varsayımları ile kişisel bütünleşme sağladıklarından bu bireylerin örgüte olan bağlılıkları da güçlü olur (Bakan, 2011, 160).

Örgüt kültürel yapısını tamamlamışsa ve kültürel yapının gereklerini de düzenli bir şekilde yerine getirirse, örgüte olan bağlılık da buna göre yüksek olur. Örneğin kutlamalar, eğlenceler, ödüllerin verilmesi yerine ve zamanına göre yapılırsa çalışanlar mutlu ve huzurlu olur. Bu da hem verimliliği, iş tatminini ve örgütsel başarıyı getirir. Bunların gerçekleştiği örgütsel yapıya olan bağlılık da o derece yüksek olur (Güney, 2007, 243).

2.1.8.2.6. Takım Çalışması

Takım çalışması, bir örgüt içerisinde çalışanlar arasında bağımsızlığı ve iletişimi geliştirip, onları ortak hedefler için bir araya getiren, güven ortamının oluşmasına zemin

hazırlayan ve bu ortamın kalıcı olmasını sağlayan, üretkenliği ve verimliliği artıran çağdaş bir çalışma sistemidir (Karaca Çakınberk vd., 2011, 137).

Çalışma yaşamında ekipler oluşturulup işleri yapmak da örgütsel bağlılığı artırma yollarından biri olarak kabul edilmektedir. Ekip çalışmasında birlik, beraberlik ve dayanışma düzeyi yüksek olursa buna bağlı olarak örgütsel bağlılık da yüksek olur. Ekip çalışmasında bir sorun çıkarsa çok kısa sürede çözüm yolu bulunur. Bu durum ekip içi dayanışmayı sağlar ve sonuçta çalışanların örgüte olan bağlılıkları artar (Güney, 2007, 243).

Çalışmalar takım üyeliği ile örgütsel bağlılığı arasında olumlu yönde bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Takım içindeki üyelerin işbirliğinin yüksek düzeyli olması alınan karara ve takıma bağlılığı güçlendirmektedir. Bu bağlılıkta örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Geri, 2010, 58).

Ekip içindeki çalışanların taşıdığı özellikler de çok önemlidir. Çözülecek problem ile ilgili bilgisi olmayan bireyleri grup içinde toplamak abestir. Ekip çalışmasında bulunan bireylerin, çözüm odaklı olmaları, iş ile ilgili bilgiye sahip olmaları, beyin fırtınası yapabilecek düzeyde olmaları, analiz etme yeteneğine sahip olmaları da önemlidir. Ekip çalışması aynı zamanda, bireylerin bir araya gelmesi, kaynaşması ve birbirlerini daha iyi tanınması için de çok önemli bir unsurdur. Çünkü çalışanlar, birbirine daha çok bağlanıp işletme hedefine yoğunlaştıkları zaman bu onların işletmelerine duydukları bağlılığı da arttırır (Mammadova, 2013, 88).

İşgörenler çalışırken yalnızca para ve somut başarılar beklemezler. Çoğu kişi için işleri, onların sosyal etkileşim ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Yani onların iş arkadaşlarıyla, amirleriyle ve hatta yöneticileri ile etkileşim halinde olmaları son derece önemlidir (Çelik Keleş, 2006, 38).

Globalleşmeyle birlikte artan rekabet, azalan kâr ve çeşitlenen müşteri ihtiyaçları örgütlerin de değişmelerine neden olmuştur. Günümüzde örgütler, giderek çeşitlenen ve baş etmek zorunda oldukları sorun ve zorlukları bireysel becerilerden ziyade, sinerjik etkilere sahip olan takım ruhu ve çalışmasıyla aşabileceklerini düşünmektedirler. Arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takım çalışmalarının yönetim, iş arkadaşları ve örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005, 80).

2.1.8.2.7. Kararlara Katılma

Yönetimin işgörenleri, kendileriyle ilgili her karara katıp, düşüncelerini belirtmeyi ve alınacak kararlarda var olmasını ifade etmektedir. Demokratik örgüt kültürünün benimsendiği durumlarda, işgörelere söz hakkı verilir. İşgörenin uyguladığı kararlar, kendi kararlarıdır. Bu durumda örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır. Karar almada katılımcılığın benimsenmediği örgütlerde ise örgütsel bağlılık düzeyi düşmektedir (Emin Usta, 2013, 97).

Çalışanlar, örgütün geleceğiyle ilgili kararlar verdiklerinde kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler. Çalışanlar, verdikleri kararlara örgütün nasıl tepki göstereceğini bilmek isterler. Bu durum örgütün çalışanlara güveninin bir göstergesidir (Uygur, 2009, 17).

2.1.8.2.8. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Rol çatışması ve rol belirsizliği, örgütsel davranışı etkileyen en önemli değişkenlerdir. Günümüzde modern örgütler içindeki personel, çalışmalarını içinde buldukları birçok kişi ve grubun farklı beklenti ve talepleri doğrultusunda yürütmeye çalışmaktadır. Görevlere ilişkin rollerin oynanmasında sorunlar yaşanması, modern örgütler için kaçınılmaz olarak görülmektedir. Dubinsky ve arkadaşlarına göre (1992), rol çatışması ile rol belirsizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ve her ikisi de kendi aralarında pozitif yönlü ilişkili olan iş performansı, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile negatif yönlü bir ilişki göstermektedir (Karaca Çakınberk vd., 2011, 130).

Rol belirsizliği işgörenin işine olan güvenini kaybetmesine yol açmaktadır. İşine olan güvenini kaybeden bir işgörenin kendini güçlü hissetmesi mümkün değildir. Bu durumda güven kaybını ve belirsizliği ortadan kaldırmak veya en aza indirmek gerekmektedir. Bu da ancak işgörenlerden neler beklendiğini açıkça ortaya koyan iş tanımlarının yapılmasıyla mümkündür (Çöl, 2004b, 67).

Örgütlerdeki rol çatışmalarını ortadan kaldırmak önemli bir konu haline gelmiştir. Bu çerçevede, örgütsel bağlılığı arttırmak için örgütte uyulması gereken kuralları belirgin hale getirmek ve işgörenin üstleneceği veya üstlendiği görevleri net olarak bireye anlatmak gereklidir. Ayrıca, işgörelere verilen rollerin kendi amaçlarına ve kişiliğine uygunluğu da dikkate alınmalıdır (Kılıç, 2008,96).

2.1.8.2.9. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütsel yapı ve örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin, daha basık bir hiyerarşik yapı, âdemi merkeziyetçi yönetim ve otonominin hâkim olduğu örgütlerde örgütsel bağlılık güçlenmektedir (Bakan, 2011, 175).

Büyük örgütlerin küçük örgütlere nazaran özdeşleşme düzeyinin az olacağı iddia edilerek örgüt büyüklüğünün örgütsel bağlılık düzeyini olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir. Bu görüşün tam tersi bir görüş de mevcuttur. Büyük örgütlerde her zaman terfi fırsatının olmasının ve bireyler arasında etkileşimin fazla olmasının örgütsel bağlılığı artıracığı da savunulmaktadır. Örgütün yaşı, çalışanların örgüte duyduğu güveni artırır. Geçmiş uzun olan örgütlerde, çalışanların örgütsel bağlılığı daha fazla olacaktır. İş dünyasına olumlu bir imajı olan güven telkin eden bir örgütte çalışanların örgütün başarısı ve devamı için ekstra çaba sarf edilecektir (Karaca Çakınberk vd., 2011, 134-135).

2.1.8.2.10. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanması olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010, 68).

Yüksek adalet algısı çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olurken, çalışanların örgütlerini veya yöneticilerini adil bulmamaları, istenmeyen davranışlar geliştirmelerine yol açmaktadır. Bu nedenle de örgütsel adalet algısı, yöneticiler tarafından her yönüyle anlaşılması gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Yürür, 2008, 308). Çalışanların, görev dağılımı, mesaiye riayet, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi parametrelere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin, yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri ifa eden iki kişiye farklı ücret verilmesi, düşük ücret alan kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilir (İnce ve Gül, 2005, 76).

2.1.9. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak yürütülen pek çok çalışmada, bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, işgücü devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını etkilediği ya da bağımlı bir değişken olarak demografik faktörler, rol çatışması ve örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği belirtilmektedir (Devrim Günel, 2009, 138).

2.1.9.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Performans, bireyin, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bireysel anlamda çalışanların performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından örgüt de etkilenecektir. Örgütsel bağlılıkları güçlü olan çalışanların performanslarının da yüksek olacağı varsayılmaktadır. Bu varsayıma göre örgütsel bağlılık, bireylerin örgütün bir üyesi olmaktan memnun olmalarını ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemelerini sağlayarak, onların bu amaç ve değerlere ulaşmasını sağlaması için çaba göstermesine neden olur. Dolayısıyla örgütün amaç ve değerlerini gerçekleştirmek için çabalayan çalışanların performansları yükselecektir. Ancak örgütsel bağlılığın performansla ilişkisi kesin olarak belirlenememiştir (Uslu, 2012, 45).

Performans, bireylerin çalışmaları ile örgüt verimliliğine yapmış oldukları katkının düzeyini göstermektedir. Beklenen performansla gerçekleşen performansın birbirine denk düştüğü durumda çalışan kendine konulan hedefi yerine getirmiş olmaktadır. Performansta beklenen ve gerçekleşen denkleğinin sağlanmasında ve özellikle beklenen düzeyden daha yüksek performans gösterme çabasının ortaya konmasında bağlılık güçlü bir faktör olmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel açıdan bağlılığın önemli olması çalışan performansı üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012, 11).

White' a (1987) göre işgören bağlılığı ile performans arasındaki ilişki aşağıdaki belirtilen üç tarzda gerçekleşebilir:

- ✓ ***İşe bir bütün olarak bağlılık:*** İşe genel olarak bağlılık duyan birey düzenli bir devamsızlık davranışı gösterecek, aşırı kontrole gereksinim göstermeyecek ve gönüllü olarak yüksek düzeyde çaba sarf edecektir.

- ✓ *Spesifik bir işe bağlılık(işin spesifik bir bölümüne bağlılık):* Uzmanlaşma düzeyinde işin spesifik bir bölümüne bağlılık duyan birey, kendini gerçekleştirme ve kariyer hedeflerine ulaşma adına yüksek düzeyde bir çaba gösterecektir.
- ✓ *Örgüte bağlılık:* Örgüte bir bütün olarak bağlılık duyan birey, örgüte üyeliğinin devam etmesi ve örgüte yaptığı yatırımların karşılığını uzun dönemde alabilmesi adına yüksek düzeyde bir performans sergileyecektir (Bakan, 2011, 216-217).

Steers'in (1977), Wiener ve Vardi'nin (1980) çalışmaları, örgütsel bağlılığın iş performansı ile ilişkisinin açık olmadığını ortaya koymuştur. Ancak bazı araştırmalar da, bu konudaki ilişkinin bağlılık düzeyindeki değişmeye dayandığına dikkat çekmiştir (Uygur, 2007, 6).

Randall (1987), çeşitli örgütsel bağlılık düzeylerinin bireysel ve örgütsel açıdan olası sonuçlarını değerlendirdiği çalışmasında yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde iş performansına yol açtığını ileri sürmüştür (Özutku, 2008, 85).

Allen ve Meyer'e (1990) göre, duygusal bağlılıkları güçlü olan bireyler örgüt üyesi olmaktan mutlu oldukları için performansları yüksek olacaktır. Devam bağlılığı güçlü olan bireyler ise yatırımları yüksek veya başka alternatifleri olmadıkları için kendilerini örgütte kalmak için zorunlu hissedeceklerdir. Bu zorunluluk ise performansın düşmesini sağlayıcı bir neden olabilecektir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012, 11).

Bu araştırma sonuçlarından sonra, çalışanlarının performanslarını artırmak isteyen örgütlerin öncelikle duygusal bağlılığı artırıcı uygulamalar yapması gerektiği söylenebilir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel performansı artırmak ve rekabet avantajı kazanmak için kritik önem taşımaktadır. Özellikle çalışan odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının duygusal bağlılığı artıracağı, bunun da örgüt performansı üzerinde pozitif bir etki yaratacağı bilinmelidir (Karaca Çakınberk vd., 2011, 170).

2.1.9.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

Devamsızlık, işgörenin çalışma programı ve planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Devamsızlık işletmelerin verimliliği açısından önem taşıdığı kadar işgörenin moral gücü ve tatmini açısından da önemlidir. İşletmeye bağlılığı yüksek olan

çalışanın iş devamının da yüksek olacağı öngörülmektedir. Çünkü işine ve örgütüne bağlı olan çalışanlar işlerini severek iş hayatına devam edeceklerdir (Karaca Çakınberk vd., 2011, 170-171).

Örgütsel bağlılığın ilişkilendirildiği devamsızlık, bireylerin isteği ile yani herhangi bir zorunluluk olmamasına rağmen işe gelmeme durumudur. Çünkü bireylerin dışında gelişen örneğin hastalık veya kaza nedeniyle yapılan devamsızlığın örgütsel bağlılık tarafından etkilenmesi söz konusu değildir. Örgütsel bağlılığın etkilediği düşünülen devamsızlık daha çok çalışanların inisiyatifleri doğrultusunda gerçekleşenlerdir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012, 12).

İşgörenlerin işe devamsızlığını tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmayabilmektedir. Zira, personelin hastalık nedeniyle yaptığı zorunlu devamsızlığı önlemek kolay olmamaktadır. Ancak, zorunlu olmayan ve isteğe bağlı olarak yapılan işe devamsızlık azaltılabilir. Bunun için, devamsızlık yapan işgörenlerin işe gelmeme nedenleri araştırılarak ve sorunlar tespit edilerek çözülmeye çalışılmalıdır. Ayrıca, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırılarak işe devamsızlığı azaltmak da mümkün olabilmektedir. Zira, örgüte bağlılığı düşük, ancak çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan işgörenler, işlerine ve örgüte karşı şikayet etme ve olumsuz eleştirilerde bulunma, sonuç olarak işe devamsızlık yapma gibi davranışlarda bulunabilmektedirler (Kılıç, 2008, 94).

2.1.9.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme

İşe geç kalma da devamsızlık gibi üretimin aksamasına neden olabilecek ve neticesinde de örgüt verimliliğini azaltacak bir davranıştır. Bağlılığı güçlü olan çalışanların inisiyatifleri doğrultusunda işe geç kalma davranışını daha az sergilemeleri beklenmektedir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012, 13).

Çalışanın işinin başında bulunması gerekli olan saatlerden daha geç işine ulaşması olarak tanımlanan işe geç kalma, devamsızlıkta olduğu gibi çalışanın görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi nedeniyle aksaklıklara neden olan bir davranıştır. Aracın bozulması, hava şartları, hastalık gibi olağan dışı durumlarda anlayışla karşılanmakla beraber bunun dışındaki durumlarda çalışanların işlerine geç kalma oranının düşük olması beklenir (Uslu, 2012, 46).

Yapılan çalışmalar, bağlılıkla işe geç kalma arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bağlılık ile işe geç kalma arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işlerine daha az geç almaktadırlar (Şencan, 2011, 34).

Angle ve Perry (1981), bağlılık ile işe geç kalma arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre, bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işlerine daha az geç kalmaktadır (Karaca Çakınberk vd., 2011, 171).

2.1.9.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devir Oranı

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından biri işgücü devri üzerinde olmaktadır. İşgücü devri çalışanların herhangi bir nedenden dolayı örgüt kadrosundan ayrılmalarını ifade etmektedir ve örgütlerde arzu edilmeyen bir durumdur. Örgütten ayrılan deneyimli personelin örgütte yetişme ve kalifiye hale gelmesi için yapılan yatırımlar ve acemilik döneminde yaptığı hataların bedeli örgüt için ciddi bir maliyet olacaktır. Örgüte yeni katılacak olan çalışanların örgüte uyumu için yapılacak yatırımlar ve tecrübesiz çalışanın kalifiye hale gelene kadar düşük verimde çalışması işgücü devrinin diğer bir maliyet unsurudur (Uslu, 2012, 48).

Yüksek çalışan devir oranı örgütler için genellikle istenmeyen bir durumdur. Örgütün iş gücü teminini ve işe alıştırma maliyetini arttırmaktadır. Çalışanların bağlılıklarının yüksek olması durumunda çalışan devir oranı düşük, çalışanların bağlılıkları düşük ise çalışan devir oranı yüksek olacaktır. Çalışanların bağlılıkları, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır, aksi durumda çalışanlar işten ayrılmak isteyeceklerdir (Karaca Çakınberk vd., 2011, 172).

2.1.9.5. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların alternatif iş imkânları bulunsa da işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı düşünülmektedir. Örgütsel bağlılığın örgüt açısından en önemli yararlarından biri de çalışanların işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediği ile ilgili varsayımdır. Çünkü işten ayrılmalar örgüt için yeni bir çalışan seçimi ve seçilen bireylerin örgüte uyumu için harcanacak fazladan zaman ve maliyet anlamına gelmektedir. Aynı zamanda işten ayrılma niyeti düşük olan çalışanlar alternatif iş

aramaktan çok işlerinde daha fazla başarılı olmayla ilgilenenlerdir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012, 13).

İşten ayrılma niyetleri yüksek olan bireylerin örgütteki rollerine yoğunlaşmak yerine alternatif iş fırsatları üzerinde yoğunlaşmasının performanslarını düşürecek olması ise bir başka istenmeyen durumdur (Uslu, 2012, 48).

2.2. Örgütsel Sinizm

Bu bölümde, sinizm ve örgütsel sinizm kavramı üzerinde durularak bu kavramların tanımlarına, sinizm türlerine, örgütsel sinizmin nedenlerine ve boyutlarına yer verilmiştir. Son olarak örgütsel sinizmin sonuçlarına değinilmiştir.

2.2.1. Sinizm Kavramının Kökeni

Sinizm kavramı, son zamanlarda üzerinde yoğun araştırma yapılan kavramlardan biridir. Bir düşünce okulu ve yaşam tarzı olarak sinizmin dördüncü yüzyıldaki Sinik Okul'a dayanan uzun bir geçmişi vardır ve bilinen "sinik", "sinik tavırlar / cynical" ve "sinizm" terimleri, sinizm öğretisinden esnetilerek/gevsek türetilmiş anlamlarıyla günümüze kadar gelmiştir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, 285).

Fıçı içerisinde yaşayarak kendini her türlü dünyevi gereksinimden izole ettiğine inanılan Sinoplu Diogenes'in gündüz vakti elinde fenerle gezmesinin nedenini soran meraklı gruba "dürüst insan arıyorum" şeklindeki özlü cevabı sinizmin en yalın ama belki de en kapsamlı özeti olarak kabul edilmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011, 37). Bu özlü söz, insanların gerçekte dürüst olmadığı yönündeki inancı temsil eden sinizm kavramını 'ironik' olarak tanımlamaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2012, 78).

Antisthenes'le Diogenes'in oluşturdukları Sokratesçi öğretisi...Sokrates'in öğrencisi Atina'lı Antisthenes (İ.Ö. 444-365), bir hayli yaşlandığı sırada, bütün dünya zevklerine ve özentili felsefelere sırt çevirmişti. Soylular arasında zevkli bir ömür sürerek yaşlandığı halde birdenbire doğaya dönmüş, doğaya uygun yaşamayı yeğlemişti. Köleler gibi giyiniyor ve " zevk almaktansa ölmeyi yeğlerim " diyordu. Öğretmeninden öğrendiği erdem anlayışını herkesin anlayabileceği bir dille anlatmaya başlamıştı. Her türlü mal ve mülk edinmeye, kölelik ve aile kurumlarına, din inançlarına karşı çıkıyor ve çevresindekilere iyilik öğütleri veriyordu. Gerçekleştirmek istediği, bir çeşit çilecilikle insanın tam bağımsızlığını kazanabileceği ve böylelikle mutluluğa

kavuşabileceği düşüncesini okullaştırmaktı. Antisthenese göre insanın ereği mutluluktur, mutluluk da her türlü bağdan kurtulmuş içsel bir özgürlükle gerçekleşir. İstenilecek tek şey erdem, kaçınılacak tek şey erdemsizliktir. Gerçek erdem, insanın hiçbir değere bağlı ve tutsak olmamasıyla elde edilir. Bunu sağlamak için de insanın bütün tutkularından sıyrılması gerekir. İnsan hiçbir hazzın, isteğin, sağlığın, zenginliğin, güzelliğin, şan ve şerefin peşinde koşmamalıdır. Tutuklanmış bir kalpazanın oğlu olan Sinop'lu genç Diogenes (İ.Ö. 412-323) ona yanaştığı zaman Antisthenes kendisinden hiç hoşlanmamış ve sopayla döverek onu kovmuştu. Diogenes direndi ve Antisthenes'in mesihvari sözlerine uyararak her şeyden el etek çekip bir köpek gibi yaşamaya başladı. Öğretiye köpeksi adının verilmesi Diogenes yüzündendir. Ölülerini gömmek için kullanılan toprak bir kap içinde yaşıyor ve felsefesini eylemiyle geliştiriyordu. Diogenes, Antisthenes'in aklından bile geçirmedeği bir biçimde bütün geleneği yadsıyarak her türlü ruhsal ve bedensel isteklere sırt çevirmiş, kendisini doğanın içinde bir varlık gibi özgür kılmıştı. Gerçek erdeme böylesine bir özgürlükle varılabileceği kanısındaydı. Antisthenes'in erdem öğütlerinden çok Diogenes'in bu eylemsel felsefesi halk arasında tutunmuş ve Krates, Kseniades, Oneskrites vb. gibi köpeksi düşünürler yetişmiştir. Yunanca köpeksi anlamındaki kinikhos sözcüğü, köpek anlamındaki kyon sözcüğünden gelir. Kinikler her türlü gelenek ve göreneğe karşı çıktıklarından kinizm deyimi, töre bilim kurallarını hor görme anlamında kullanılmıştır. Bu anlamda utanmazlık (Os.Hayasızlık) demektir. Kinizm, Sokratesçi bir okuldur. Antisthenes de Sokrates gibi töresel bir amaca yönelmeyen bilimlerini küçümser, erdemini bilgiyle elde edilebileceğini savunur, yaşamının amacı olan mutluluğu erdemlilikte bulur (Hançerlioğlu, 2008, 219-220).

Bilimsel bilgi ve kültüre pek bir değer vermeyen, bilimi ahlaka tabi kılan Kinikler, bilimsel araştırmaların erdeme ulaşma sürecinde yalnızca bir araç olduğunu savunmuşlardır. Ahlak öğretilerinde, Sokrates'in karakter bağımsızlığından, inançlarından ne pahasına olursa olsun ödün vermeyişinden, Antisthenes'in hocalarından olan Gorgias'ın Eleacı eristik mantığından, Hippias ve Euripides'in ' doğaya dönüş' düşüncesinden etkilenmişlerdir (Cevizci, 2003, 233).

Kısaca, eski sinikler toplumun kurumlarına saygı duymuyorlardı ve bu küçümsemeyi hem davranış hem de sözcüklerle ifade ediyorlardı. Mizah siniklerin amaçlarına

ulaşmasında onlara güç ve imtiyaz sağlayan gözde silahlarıydı (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, 285).

2.2.2. Sinizm Kavramı

Sinizm kavramı genel olarak “insanı harekete geçiren güdü ve eylemlerde samimiyete ve iyiliğe inanmama; alaycı ve gülüşüyle bunu vurgulamayı alışkanlık haline getirmiş; küçümseyerek hata bulma eğilimi” şeklinde tanımlanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, 300).

Sinizm; kuşkuculuk, şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik ve olumsuzluk sözcükleriyle yakın anlama sahip olmakla beraber kişinin kusur bulan, zor beğenen ve eleştirir anlamı literatürde baskındır (Polat vd., 2010, 543).

Bireylerin yalnız çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimse olarak açıklanan “sinik” ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye “sinizm” denilmektedir. Sinizme ilişkin temel inanç; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği yönündedir. Sinizm, kuşkuculuk, şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik, olumsuzluk sözcükleriyle yakın anlamlara sahiptir. Sinizmin modern yorumunda, bireyin kusur bulan, zor beğenir, eleştirir anlamı daha fazla ön plana çıkmaktadır (Erdost vd., 2007, 517).

Kanter ve Mirvis’e göre (1989), sinikler dar görüşlü ve hayal kırıklığına uğramış kişilerdir. İlişkide oldukları insanlara çamur atar ve insanların benmerkezci oldukları ve sadece kendi çıkarlarına hizmet ettikleri görüşündedirler. Örgütlerdeki sinik işgörenler, yöneticilerinin her zaman söylediklerinin doğruluğundan şüphe etmenin yanı sıra, çalıştıkları örgütün ellerine fırsat geçtiğinde kendilerini istismar edeceğine inanmaktadırlar (Tokgöz vd., 2008, 287).

Sinizm, (a) insanların özellikle gizli ve açığa vurulmamış amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına dayalı olarak olayları açıklama tutumu; (b) kendi çıkarlarını korumak veya artırmak için sırf araç olarak başkalarıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, 285).

Siniklerin temel özellikleri Brandes ve arkadaşları (1999) tarafından yapılan araştırmada şöyle sıralanmıştır (Özgener vd., 2008, 54):

- Sinikler yalan söyleme, sahte yüzle ortaya çıkma ve başkalarını istismar etmenin insanın temel karakteristikleri olduğunu varsayarlar.
- Başkalarını yalancı, bencil ve ilgisiz olarak görürler.
- Düşmanca ve baskıcı bir şekilde davranırlar. Arkadaşça ve yardımsever değildirler.
- Sinikler, insanların alternatifler arasında seçim yaparken bencil davrandıklarını, davranışlarında tutarsız olduklarını ve güvenilir olmadıklarını düşünürler.
- Sinikler, sık sık eylemlerin gerisinde gizli niyetler olduğuna inanırlar.
- Sinikler, psikolojik obje (kişi, örgüt, grup, toplum gibi) ile ilgili bir şey düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti hatta utanç bile hissedebilirler.
- Sinikler, psikolojik objenin dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğu ile ilgili net ifadeler içeren eleştiride bulunabilirler.
- Sinikler, psikolojik obje ile ilgili bizzat deneyim yaşadıklarında olayları sık sık kendi yorumlarıyla anlatır ve alaycı bir mizah kullanırlar.
- Sinikler, örgütte yönetimin dürüstlükten yoksun olduğunu, örgüt üyelerinin kendilerinden yararlanacağını ve örgütte kendilerine adil davranılmayacağını vurgulamaktadırlar.

2.2.3. Örgütsel Sinizm Kavramı

Örgütsel sinizm konusunda araştırma yapan yazarlar, “İşgörenlerin örgütlerine duydukları olumsuz tutumların doğası nedir?” sorusunun yanıtını bulmaya çalışmışlardır. Bu doğrultuda, örgütsel sinizm ile ilgili alanyazın incelenmiş; örgütsel sinizmin çeşitli tanımları ve kuramsal temelleri belirlenmiştir. Dean ve diğerlerine (1998, 345) göre, beklenti kuramı (expectancy theory), atfetme kuramı (attribution theory), tutum kuramı (attitude theory), sosyal değişim kuramı (social exchange theory), duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramının kuramsal temellerine dayanan örgütsel sinizm kavramı “*örgütün bütünlükten ve dürüstlükten yoksun olma düşüncesi*” ve “*bireyin örgütüne ilişkin olumsuz tutumu*” dur. Yazarlar, inceledikleri kuramlar kapsamında sinizmin, genel olarak bireyleri, toplumsal örgütleri, bireylerin mesleklerini, örgütlerdeki tepe yönetimini ve örgütsel değişiklik çabalarını kapsayan birkaç hedef üzerine odaklandığına dikkat çekmişlerdir. Sinizmi oluşturan kuramsal temelleri birleştirerek ve yeniden oluşturarak yeni bir sinizm kavramı geliştirmişlerdir. Bu bakış açısı ile sinizm kavramının genel olarak anlaşılabilir bir anlamını bulmak,

örgütsel sinizmi eylemleştirmek ve ölçmek için sağlam bir temel oluşturmak amaçlanmıştır. Örgütsel sinizm kavramı örgüte ilişkin “olumsuz duygu”, örgüte ilişkin “küçük düşürücü” ve “eleştirici” davranışta bulunma eğilimindeki inanç ve duyguları da kapsamaktadır. Örgütsel sinizm, örgüte ilişkin açık ya da gizli bir şekilde yapılan sert eleştiriler, sinik (olumsuz) inançlar ve olumsuz duygular olarak tarif edilmektedir. Dean ve diğerlerinin (1998, s.345) yapmış oldukları bu tanım doğrultusunda örgütsel sinizm kavramının tutumsal bir olgu olduğu gözlenmektedir (Kalağan, 2009, 38-39).

Örgütte sinizme ilişkin birçok tanım yapılmış olmakla birlikte en yaygın kullanılan tanımlardan biri Dean ve arkadaşlarının (1998:346) tanımıdır. Bu tanıma göre sinizm, bir kişinin çalıştığı kuruma karşı geliştirdiği, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren olumsuz bir tutumdur. Bu doğrultuda sinizmin üç boyutu; (a) kurumun dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, (b) kuruma yönelik olumsuz bir duygu, (c) bu inanç ve duygularla tutarlı olarak kuruma karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi olarak belirlenmiştir (Üçok ve Torun, 2014, 233).

Örgütsel sinisizm, Brandes’in (1997) tanımıyla “bir kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği, biliş-duygu-davranış boyutlarını içeren negatif bir tutum” dur. Bu tutum öncelikle örgütte bütünlüğün eksik olduğuna ilişkin bir inanç, örgüte yönelik olumsuz duygu ve bu inanç ve duyguyla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimidir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, 300).

Örgütsel sinizm, iş görenlerin örgütüne karşı negatif bir tutumdur. İş görenlerin örgütün kararlarına karşı bir inançsızlık ve niyetlerine güvenmeme ve yöneticilerinin gerçek karakterlerini yansıtmamaları inancı olarak tanımlanmaktadır (Helvacı ve Çetin, 2012, 1477).

Anderson ve Bateman (1997), sinizmin daha sarmal tanımını ortaya koymaktadır. Sinizmi, çevredeki faktörler nedeniyle değişime maruz kalan, durumsal değişkenler olarak gösteren bir çok çalışmayı tartışarak onu, bir kişinin, grubun ya da ideolojinin, sosyal kural veya kuruma karşı olan olumsuz düşünceleri gibi asabiyet ve düş kırıklığı ile karakterize edilmiş, hem genel hem de özel tavır olarak tanımlarlar. Açık ya da kapalı bütün sistemlerde çalışanların adaletsizlik algısı, tükenmişlik, mesleki doyum ve adanmışlık düzeyleri, yöneticilerin liderlik stilleri ile örgütsel değişimlerin yanlış yönetimi, çalışanların örgüte yönelik tutumlarını etkilemektedir. Örgüte yönelik

olumsuz bu tutumlar, örgütsel sinizm kavramını yaratmaktadır (Sağır ve Oğuz, 2012, 1095).

2.2.4. Sinizm Türleri

Dean vd. (1998) ve Abraham (2000) örgütsel sinizmi beş formda ele almış ve örgüt literatüründe sinizmin kavramsallaştırılmasına büyük katkı sağlamıştır. Örgütsel sinizmle ilgili çalışmalarda sinizm tanımlamaları genelde yapılan çalışmanın amacına yönelik olarak farklı kapsamlarda ele alınmıştır. Ancak Delken (2004:13) örgütsel sinizm teriminin işe ve işverene yönelmiş tüm sinizm türlerini ifade etmek üzere kullanılan kuşatıcı bir terim olduğunu belirtmiştir. Aşağıda Dean vd., (1998), Anderson (1996) ve Abraham (2000)' den uyarlanan sinizmin alt formları yer almaktadır (Arslan, 2012, 4).

Kişilik sinizmi: Diğerlerine karşı olumsuz algılamalar ve muhalefet içeren sabit bir kişilik özelliğidir. Diğer insanlara karşı, dünyanın, sosyal etkileşimde cana yakın olma kabiliyeti bulunmayan, ikiyüzlü, düzenbaz, umursamaz ve bencil insanlarla dolu olduğuna yönelik geniş kapsamlı bir genellemeye dayalı, kökleşmiş bir güvensizlik vardır.

Sosyal/kurumsal sinizm: Kişi ve toplum arasındaki sosyal sözleşmenin ihlal edilmesinin bir sonucu olarak görülebilir.

Mesleki sinizm: Özellikle hizmet sektöründe görülen mesleki sinizm, kişinin becerilerinin engellenmesiyle başa çıkma stratejisidir ve tüketicilerden uzaklaşmaya ve tüketicileri insan olarak görmemeye neden olur. Mesleki sinizmin ikinci nedeni ise kişi-rol çatışmasıdır.

Çalışan sinizmi: Çalışan sinizmi dev şirketlere, tepe yönetime ve işyerindeki diğer oluşumlara yönelik aşağılama ve güvensizlik gibi güçlü hayal kırıklığı, umutsuzluk ve engellenme hisleriyle karakterize edilen tutumdur.

Örgütsel değişim sinizmi: Örgütsel değişim sinizmi başarısız olmuş değişim çabalarına karşı bir reaksiyondur ve gelecekteki çabaların başarısı konusunda kötümserlik ile değişim ajanlarının tembel ve yetersiz oldukları inancından oluşmaktadır.

2.2.4.1. Kişilik Sinizmi

Sinisizme kişilik odağından bakan araştırmacılar, sinisizmi genelde insan doğası bağlamında kapsamlı olarak tartışırlar (Dean vd. 1998:344) ve burada sinisizm, insan

doğasının bir olumsuz algısını yansıtan doğuştan ve değişmez bir özelliktedir (Özgener vd., 2008, 58).

Kişilik sinizmindeki ana düşünce; dünyanın, sosyal ilişkilerde başarılı olamayan, dürüst olmayan, suçu görmezden gelen, başkalarını umursamayan ve egoist insanlarla dolu olduğu inancıdır. Bu insanlar tutarsız ve güvenilmezdir. Bundan dolayı, kişilik sinizmi hakim olan bireylerde güçlü bir güvensizlik olgusu vardır. Bu duygular sinik bireyi sosyal hayatın dışına itmekte; bazı durumlarda bireyi kızgın davranışlara yöneltmekte, bazı durumlarda ise alınganlık, acımasızlık, agresiflik ve hileli davranışlar aracılığıyla kendini göstermektedir. Kişilik sinizmi, insan davranışlarının negatif olan, değişmeyen ve doğuştan gelen sinizm çeşididir. Bu kişilik özelliği, insan davranışlarıyla ilgili olumsuz özellikleri yansıtmaktadır. (Abraham, 2000, 270-271).

2.2.4.2. Toplumsal Sinizm

Toplumsal sinizm birey ve toplum arasındaki sözleşmenin bozulması olarak görülmektedir. Psikolojik sözleşme birey ve toplumu yöneten politik partinin beklentilerinin birbirine uyması demektir. Amerikan halkı ve hükümet arasında yapılan toplumsal sözleşme Amerikan rüyası olarak adlandırılan ve içinde iş güvenliğini, insanların ev sahibi olmalarını, gelir düzeylerindeki artış ve çocuklara sağlanabilecek kolej eğitimini kapsayan bir sözleşmedir. Bu sözleşme geri alınamaz bir şekilde yok olmuştur. Toplumsal sözleşmenin bozulması inancın bozulması anlamında da düşünülebilir. Bireye haksızlık edilmiş, sisteme olan güven sarsılmış, insanlara olan inanç zayıflamıştır. Sinizm bu anlamda iş arkadaşlarına karşı oluşan kıskançlığı, bireyin iş yaşamında diğerlerinin başarılarıyla alay etme gibi davranışlarla sonuçlanmaktadır (Abraham, 2000: Akt. Helvacı, 2010, 388).

2.2.4.3. Çalışan Sinizmi

İşçi sinizmi büyük işletmeleri, en üst derecedeki başarıları ve iş yaşamındaki diğer varoluşları nişan almaktadır. Çalışan ve işveren arasında güven, inanç ve eşitliğe dayanan sözleşmenin bozulması anlamına gelmektedir (Helvacı, 2010, 391) .

İşgören sinizmi, uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu, etkili olmayan liderlik ve yönetim, örgütteki yeni görevler, örgütlerin küçülmesi, örgütlerde yönetim kademelerinin azaltılması ile işe karar veren ve uygulayan arasındaki kademelerin mümkün olduğu

ölçüde ortadan kaldırılması sonucunda oluşan işgören-işveren arasındaki ilişkilerin yeni bir paradimasıdır (Cartwright ve Holmes, 2006: Akt. Kalağan, 2009, 56).

İşgören Sinizminin temeli olan bireylerin algılamalarının doğruluğu veya geçerliliği dikkate alınmaksızın, işgören sinisizmi sonuçları gerçektir (Cole vd., 2006, 464).

2.2.4.4. Mesleki Sinizm

Mesleki sinisizm, yapılan mesleğin veya işin içeriğine duyulan sinisizmi anlatmaktadır (Kutunis ve Dikili, 2010, 272).

Abraham (2000, s.273), mesleki sinizmin örgütlerde bireylere sağlayabileceği birkaç önemli rolü olduğunu belirtmiştir. Örneğin, sinizmin rol belirsizliğini azaltabileceği, inançlar ve gerçekler arasında tutarlılığı sağlayabileceği ve işgörenlerin kalben katılmalarını engelleyebileceği ileri sürülmüştür (Kalağan, 2009, 63).

Bazı mesleklerde, tüketici ile oluşan stresli etkileşimler, çalışanları duygusal olarak yıpratmakta ve fiziksel olarak tüketmektedir. Örneğin, yardım etme amaçlı mesleklerde (hemşirelik vs.), etkileşim problem odaklı olmakta, çoğu geri dönüşler olumsuz olmakta, başarısızlıklar abartılmakta ve hastalarla çoğunlukla işbirliği yapılamamaktadır. İş ya da meslek sinizmi, kişinin kendisini işle ilgili yetkinleştirmesinin engellenmesiyle bir tür başa çıkma stratejisidir ve kişilerin kendilerini tüketicilerden uzaklaştırmalarına ve onları birey olarak görmemelerine neden olur. İş sinizmi, duyarsızlık, kopukluk ve vurdumduymazlık ile karakterize edilir (Kabataş, 2010, 19).

Mesleki sinizm, çalışma yaşamının istenmeyen ve beklenmeyen sonuçlarından biridir. Düşük statü ve saygınlığın olduğu mesleklerde sinizm artmaktadır (Özgener vd., 2008, 60).

2.2.4.5. Örgütsel Değişim Sinizmi

Wanous ve diğerleri (1994, s.269) örgütsel değişim sinizmini, “örgütlerin başarıya ulaşmak için, yaptıkları değişim sonucunda verdikleri emekler ve gösterdikleri çabalara ilişkin karamsar bir bakış açısı” olarak tanımlamışlardır (Kalağan, 2009, 59).

Örgütsel değişim ve kalite geliştirme çabaları özellikle sinisizmi tetikleyebilir (Shapiro 1996, Akt. Dean vd. 1998:341) ve işgörenler yönetimin bu yönde girişimlerinin sadece

slogandan ibaret olarak görebilmektedirler (Dean vd. 1998: Akt. Kutanis ve Dikili, 2010, 274). Örneğin, örgütsel sinizmin yoğun olarak görüldüğü bir kamu örgütünde çalışan bir arkadaşımız çalıştığı örgütte bir üst düzey yöneticinin atandığı ilk zamanlarda 'artık şeffaflık ve hesap verilebilirlik anlayışını bu örgütte yerleştireceğiz.' Cümlesini sinik bir tavırla inandırıcı ve güvenilir bulmadığını söylemiştir. Bu cümleyi sarf eden yöneticinin kişiliği hakkında fazla bir fikri olmayan arkadaşımız bir şeylerin değiştirileceğini vaat eden bu cümleyi örgütte daha önce uzun zamandır yapılan, hakkında hesap verilmemiş sayısız uygulamayı aklına getirerek inandırıcı bulmamış ve olaya sinik yaklaşmıştır (Kutanis ve Dikili, 2012, 274-275).

Sinik tutumlara sahip olan çalışanlar, değişim karşısında, otoriteye karşı güvensizlik, örgüt içindeki iletişimi ve talimatları kötüleme ve yöneticilere olumsuz eleştirilerde bulunarak işletmenin değişime ayak uydurması karşısında bir direnç kaynağı oluşturur. Bu durum örgüt geliştirme faaliyetlerini olumsuz etkileyebilir. Diğer bir ifadeyle sinik tutuma sahip çalışan sadece kendi gelişimini değil aynı zamanda işletmenin de gelişmesini engellemektedir. Bu tutumun işletme içinde farkına varılması ve yönetilmesi gerekmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, 284).

Örgütsel değişim sinizmi, sinikler değişimi desteklemeyi reddetmesi halinde kendini doğrulayan bir kehanet olabilmektedir. Onların desteğinin olmayışı başarısızlık veya sınırlı bir başarı getirebilmektedir. O başarısızlık, tekrar deneme isteği engelleyici sinik düşünceleri pekiştirmektedir. Çalışanların ihtiyaç hissetmeden üstten gelen emirlerle çok az değişim gerçekleştirilebilmektedir. Çoğu yenilginin başarısı sağduyulu bağlılık ve işin sonunun getirilmesine bağlıdır. O zaman, sinizm değişim için önemli bir engeldir. Değişim sinizmi iş hayatının diğer yönlerine yayılmakta, sinik olmuş kimseler işe bağlılık ve motivasyonlarını kaybedebilmekte, devamsızlık ve yakınmalar artabilmektedir. Bunun örgütlerde değişim süreçlerini planlama ve yönetme üzerinde önemli çıkarımları bulunmaktadır (Helvacı, 2010, 394).

2.2.5. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Dean vd.'ne (1998) göre örgütsel sinizmin üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Bilişsel Boyut,
- Duyuşsal Boyut ve
- Davranışsal Boyut.

Buna göre bilişsel boyutta örgüt içerisinde bütünlük bulunmamaktadır. Bu boyutta, çalışanlara göre örgüt içerisinde adalet, dürüstlük ve samimiyet eksikliği bulunmaktadır ve prensiplerde amaçlara uygunluk söz konusu değildir. Örgüt içerisinde alınan kararlarda kişisel çıkarlar ön plandadır. Duyuşsal boyutta, çalışanlarda örgüte karşı güçlü duygusal tepkiler bulunmaktadır. Bu boyut içerisinde çalışanlar örgüte kızgınlık ve üzüntü duyabilmekte, örgütten nefret edebilmekte ve örgütü düşündüklerinde örgütten utanç duyabilmektedir. Davranışsal boyutta ise çalışanlar örgüte karşı olumsuz ve çoğunlukla küçümseyici bir davranışta bulunabilmektedir (Kâhya, 2013, 36).

2.2.5.1. Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin ilk boyutu, öfke, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkan, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır. Bu açıdan sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir. Bu nedenle sinikler; adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerin eksikliği nedeniyle, örgütlerinin uygulamalarıyla kendilerine “ihamet” ettiklerine inanmaktadırlar (Özler vd., 2010, 49).

Bu boyut, “çalışanların örgüte karşı öfke, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygular beslemesinin sonucu olarak, örgütün kendilerine dürüst davranmadıklarına inanmalarıdır. Bu açıdan sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir (Tayfun ve Çatır, 2014, 4).

2.2.5.2. Duyuşsal Boyut

Bir nesneye karşı gösterilen duygusal tepkiler örgütsel sinizmin ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Sinizm, düşünce ve inançların yanı sıra örgüte yönelmiş objektif bir yargı içermeyen hor görme ve öfke gibi güçlü duygusal tepkileri de içermektedir. Hatta örgütsel sinizm düzeyleri yüksek bireylerin örgütlerini düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti ve utanç bile hissedebilecekleri belirtilmektedir (Özler vd., 2010, 49).

Duyuşsal boyut, özellikle hizmet sektöründe önemli bir rol oynamaktadır. Zira duyuşsal boyutta görülen saygısızlık, başkalarından nefret etme, hayal kırıklığı, kendini beğenme, güvensizlik ve küçümseme gibi duygular bu sektörde müşterilere de hissettirilmekte; bu durum örgüt tarafından büyük önem taşımaktadır (Altınöz vd., 2011, 290).

2.2.5.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin son boyutu olumsuz davranışlara yönelme eğilimidir. Bu davranışların çoğu, örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair ifadelerdir. Bu boyut güçlü eleştirileri, karamsar tahminleri, alaycı mizah gibi unsurları ve örgütle ilgili hakir görmeleri ve eleştirel ifadeleri de kapsamaktadır (Özler vd., 2010, 49; Özgener vd., 2008, 56; Kutaniş ve Çetinel, 2010, 188).

Bu tip sözlü eleştirilerin dışında çalışanlar eleştirilerini söze vurmaksızın yalnızca birbirlerine gülerek, bakışarak da aktarabilirler. Aynı zamanda bu bireyler değişime karşı da olumsuz bir tutum içerisindedirler (Özgener vd., 2008, 56).

2.2.6. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgütsel sinizmin nedenlerini; psikolojik sözleşme ihlalleri, kişilik-rol çatışması, örgütsel adalet ve örgütsel politika olarak sıralamak mümkündür.

2.2.6.1. Psikolojik Sözleşme İhlalleri

Psikolojik sözleşme iş gören ve işveren ilişkilerinde, yazılı olmayan beklentilerin karşılıklı değişimleri olarak tanımlanmaktadır (Karcıoğlu ve Türker, 2010, 122).

Psikolojik sözleşme “İş ilişkisinde yazılı, sözlü, tutumsal ve davranışsal mesajların algılanması ve yorumlanması ile anlaşma taraflarının (bireyin ve örgütün) yükümlülükleriyle ilgili bireyce oluşturulan zihinsel beklentiler kümesi” olarak tanımlanabilir. Daha genel bir ifade ile “Bireyin örgüt içinden (örgüt temsilcileri, insan kaynakları uygulamaları, iş arkadaşları, örgüt içi uygulamalar, örgüt kültürü, yönetim tarzı, politikalar, vs.), örgüt dışından (sosyal çevre, örgüt ünü gibi dış çevreden örgüt hakkında görüşler, örgüt dışı kabul edilebilir otoriteler) elde ettiği verileri (mesajları) kişisel özellik ve tecrübeleriyle değerlendirerek, kendi bireysel algı ve yorumuyla sözleşme taraflarının yükümlülükleri olarak kabul ettiği benzersiz (bireye özel) sözleşme maddeleri bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Türker, 2010, 6).

Modern işletmecilik anlayışında örgüt ve çalışan arasında kurulan çalışma ilişkilerinin oluşturulmasında psikolojik sözleşme kavramı ayrı bir yere ve öneme sahiptir. Çünkü; çalışanlar daha işe başvuru aşamasında örgütten birtakım beklentiler içerisine girmekte ve bu beklentilerinin yerine getirileceği kanaati oluştuğunda kendilerini örgüte ait

hissetmektedirler. Benzer şekilde örgütler de, çalışanları seçme aşamasında beklentilerini karşılayabileceklerine inandıkları kişileri örgüte almak istemektedirler. Bu nedenle daha işe alımın ilk aşamasında psikolojik sözleşmeler çalışma ilişkilerine dahil olmaktadır. Sonuç olarak; örgüt ile çalışan arasında oluşturulan psikolojik sözleşme kavramı ile çalışanların dile getirilmemiş beklentileri karşılanmakta, bu durumdan memnun olan çalışan, üyesi olduğu örgüt içerisinde beklentilerinin karşılandığını düşünmekte, bunun sonucunda da çalışanların işlerinden duydukları tatmin artmaktadır (Özler ve Ünver, 2012, 1).

İşgörenin zihninde var olan psikolojik sözleşme unsurlarının yerine getirilmemesi karşımıza psikolojik sözleşme ihlâli kavramını çıkarmaktadır. Etkileri çoğu zaman uzun süreli olabilecek olan psikolojik sözleşme ihlâllerine her işgören farklı düzeyde tepki verebilmekte olduğundan bu kavramın her bir işgören ile temas kurularak ayrı ayrı anlaşılmaya çalışılması önemlidir. Psikolojik sözleşme ihlâlleri sonucunda özellikle işgörenlerin tutum ve davranışlarında örgütün çıkarları aleyhine değişimler meydana gelebilmektedir. Bu bağlamda işgörenlerin değişen tutum ve davranışlarına; işten ayrılma niyetinin artması, işe devamın azalması, örgütsel bağlılığın azalması ve iş tatmininin azalması örnek olarak verilebilir. Bu durum örgütte insan kaynağının yeterince etkin kullanılmaması anlamına gelmektedir (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013, 222).

Yapılan çalışmalarda sinik tutumları ile psikolojik sözleşme ihlali algıları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlarda psikolojik sözleşme ihlali algısına yol açabilecek birtakım örgütsel faktörlerin sinik tutumların oluşmasını da tetikleyebileceği varsayılabilir. Maddi kazanımlar, özerklik, sosyal ilişkiler ve çalışma şartları açısından belediklerini bulamayan işgörenler aynı zamanda kurumları ile ilgili olumsuz düşünce, duygu ve davranışlar geliştirmektedirler. Psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği yönünde bir algıya sahip olan çalışanların kuruma duymuş oldukları güvenin de sarsılması ve kuruma yönelik değerlendirmelerini inançsızlık ve şüphe üzerinden yapmaları söz konusudur. Dolayısıyla sinik tutumlar ile psikolojik sözleşme ihlali algısının birbirleriyle pozitif bir ilişki içerisinde olması beklenen bir sonuçtur (Türker, 2010, 6).

2.2.6.2. Kişilik-Rol Çatışması

Bireyler, özellikle toplumda sahip oldukları roller nedeniyle kendi içlerinde çatışmalar yaşamaktadırlar. Bireyler, diğer bireylerin onlardan nasıl davranmaları gerektiği konusundaki beklentilerine göre birtakım davranışlar sergilemektedirler. Bu nedenle de bireylerin rollerine ilişkin bu beklentiler bazen çakışabilmektedir. Rol çatışması olarak da ifade edilen bu durum, bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmalar içerisinde ele alınması gereken bir çatışma türüdür. Bu çatışma türü dört farklı şekilde ortaya çıkmaktadır (Özdemir, 2012, 10) :

- ***Rol Göndericinin Kendi İçindeki Çatışması:*** Rol göndericisinin rol alıcısına birbiriyle çelişen, birbiriyle uyuşmayan mesajlar göndermesi bu başlık altında düşünülebilir. Örneğin bir yöneticinin, çalışana daima dürüst davranması gerektiğini söylerken, diğer taraftan çalışana ihaleyi kazanmak için rüşvet vermesi gerektiğini söylemesi gibi. Yine, bir basketbol takımının koçunun başarılı olmak için takımda işbirliği ve güvenin çok önemli olduğunu söylerken, diğer taraftan takım oyuncularına birbirini çekiştirmesi gibi. Bu örnekler rol göndericinin kendi içinde yaşadığı çatışmayı ifade etmektedir (Özdemir, 2012, 10).
- ***Göndericiler Arası Rol Çatışması:*** Rol alıcısının, rol göndericilerden rol davranışına ilişkin birbiriyle çelişen mesajlar alması göndericiler arası rol çatışmasını tanımlamaktadır. Örneğin bir baba çocuğuna “senin futbolcu olmanı istiyorum” derken; annenin çocuğuna “senin futbolcu olmanı istemiyorum” demesi gibi (Özdemir, 2012, 10).
- ***Roller Arası Çatışma:*** Bu tür bir çatışma, bireyin beklentileri birbirine uymayan birden fazla role sahip olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin işi için sürekli seyahat etmesi gereken bir kişinin, aynı zamanda ailesiyle daha fazla vakit geçirmek istemesi roller arası çatışmaya bir örnektir. İş ve aile çatışması günümüzde en çok yaşanan çatışma türleri arasında yer almaktadır. İşle ilgili sorumluluklar ve faaliyetler, aile ile ilgili sorumluluklarla çatışabilmektedir. Bu çatışma türü, bireyin işinden aldığı doyumunu azalttığı gibi, bireyin psikolojik dünyasında da olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Özdemir, 2012, 10).
- ***Kişi-Rol Çatışması:*** bir rolün gerekleri bireyin örgütteki rolünün gereklerine aykırı değer ve inançlara karşı göstermiş olduğu dirençtir (Polatcan, 2012, 20). Kişi-rol

çatışması, bireyin rolün gerektirdiği yeteneklere sahip olmaması durumunda da yaşanabilmektedir. Örneğin, futbol yeteneği olmayan futbolcular, yükseklik korkusu olan pilotlar, utangaç tiyatrocular, kan görmeye dayanamayan hemşireler rolün yetenekle uyumsuz olması konusunda ilk akla gelenler arasındadır (Özdemir, 2012, 10). Özellikle aynı statü ve görevde çalışanlar arasında yapılan haksız terfilerde, çalışan daha da büyük bir hayal kırıklığına uğramaktadır. Bu durum ayrıca bir kişi-rol çatışması meydana getirir. Çalışan işi için verdiği çabaların boş olduğunu düşünmektedir. İş yerindeki rolünün gereklerini yerine getirmesine rağmen rolünü eksik ya da düzgün bir şekilde yerine getirmeyen çalışana terfi verilmesi kişinin yaptığı işi ve rolünü sorgulamasına neden olur. Böyle bir durum sinizmi daha da güçlü hissettirmektedir. Çünkü kişinin kendisinden kaynaklanan bir kişi-rol çatışmasından çok örgütün haksız tavrından meydana gelmiş bir çatışmadır. Güven sarsılmış ve inanç kaybolmuştur (Sur, 2010, 29).

2.2.6.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin, işe yeni başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri ifa eden iki kişiye farklı ücret verilmesi, düşük ücret alan kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (İnce ve Gül, 2005, 76-77).

Örgütsel adalet kavramı üç açıdan ele alınmaktadır. Bunlar;

Dağıtımsal Adalet: Bu adalet anlayışı örgütsel kaynakların adil dağıtımını içermektedir. Çalışanların ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlarla ilgili algılarını belirlemektedir. Çalışanların daha çok ücret ve ödül gibi maddi kazanç ve haklarla ilgili algıladığı adalet duygusudur. Çalışanlar bu tür kazanç ve haklarını diğer çalışanlarla mukayese etmektedir. Bu tür dağıtımların çalışanlar tarafından adil olarak algılanması ücret ve iş tatmini ile sonuçlanacaktır (İnce ve Gül, 2005, 76-77).

Prosedürel Adalet: Karar alma sürecindeki adalet algılamasıdır. Bu adalet türü yönetimin verdiği kararların verilmiş nedenlerinin adil olarak algılanmasına dayanır. Örneğin, ücret toplamlarının neye göre karar verildiğine yönelik, çalışanların algıladığı adalet, prosedürel adalet kapsamına girmektedir (İnce ve Gül, 2005, 76-77).

Prosedür adaletinin iki alt boyutu vardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Bu boyut, örgütlerde karar almadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, çalışanların fikir ve görüşlerin dinlenmesini kapsamaktadır. İkinci alt boyut ise karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir (Söyük, 2007, 11).

Etkileşim Adaleti: Örgütsel adaletin üçüncü türü olan etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yanıyla ilgilidir. Etkileşim adaleti, prosedürleri uygulamakla görevli kişilerin karşı tarafa gösterdikleri tutum ve davranışlarla ilgili olduğu için, prosedür adaletine bağlı bir ek boyut olarak geliştirilmiştir (Söyük, 2007, 12).

Yapılan bu tanımlar ışığında örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarının, çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanması olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet; örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010, 69).

Örgütsel adalet çalışanların; örgütteki dağıtım, işlem, işleyiş ve etkileşime ilişkin algısı olarak tanımlanabilir. Çalışanlar bu algıyı oluştururken kendilerine çeşitli ölçüler belirlemekte ve bu ölçütleri kendilerine adil davranılıp davranılmadığının belirlenmesinde kullanmaktadır (Altınkurt ve Yılmaz, 2010, 466).

Örgütsel adalet, çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz adalet algılarıdır. Çalışanlar için kendilerine adaletli davranılıp davranılmadıkları her zaman kaygı unsuru olmuştur. Çalışanlar hak ettikleri ya da istedikleri kazanımları elde edemedikleri zaman birtakım olumsuz düşünce, tutum ve davranışlara yönelebilmektedir. Çalışanlarda adalet ya da adaletsizlik algısını çoğunlukla örgüte katkıları karşılığında elde ettikleri kazanımlarla oluşmaktadır. Çalışanlarca örgütsel adalet algısının negatif olması, onların işlerinden tatmin olmamalarına, örgütsel bağlılıklarının azalmasına, devamsızlık ve iş gücü devir hızında artışlara, örgütsel sabotajlar ve yabancılaşma, işten ayrılmalar gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Tetik, 2012, 247).

Genel anlamda değerlendirildiğinde, örgütsel adalet ve adaletsizlik algısı çalışanların örgütlerine yönelik tutumlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen önemli değişkenlerden birisidir. Çalışanların elde ettikleri kazanımların örgüte yaptıkları katkılarla veya kendileriyle benzer işleri yapan çalışma arkadaşlarının aldıkları ödüllerle uyumsuz ve yöneticilerin karar verme usullerini tutarsız, taraflı ve yanlış olarak değerlendirmeleri adalet algılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu tür olumsuz algıların artması da çalışanların iş performanslarının, yönetime olan güvenlerinin, iş memnuniyetlerinin ve örgütsel bağlılıklarının azalması ile örgütsel sinizm tutumlarının ve işten ayrılma niyetlerinin artması gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Efeoğlu ve İplik, 2011, 355-356).

2.2.6.4. Örgütsel Politika

Mayes ve Allen (1977, s.675) örgütsel politikayı “örgüt tarafından onaylanmayan amaçları gerçekleştirmek veya onaylanan amaçları onaylanmayan etki araçlarıyla elde etmek için etki yönetimi” olarak tanımlamıştır. Mayerve Allen (1977,s.672) bu tanımlamayı yaparken;

- Bütün örgütlerde politik davranışın farklı seviyelerde de olsa bulunduğunu,
- Örgütlerdeki bütün davranışların politik olarak nitelendirilemeyeceğini,
- Örgütsel politika sürecinin değerlendirilemeyen bir süreç olduğunu ve
- Örgütsel politikanın tanımlanmasında birçok değişkenden yararlanılmakla birlikte, bu değişkenlerin birleşiminin mevcut paradigmalara yeterince tanımlanamayan tek bir süreç oluşturduğunu ve bu tek sürecin örgütsel politika olduğunu varsaymaktadır (Yılmaz, 2011, 26).

Örgüt içi politika, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere gerekli olan kaynakların dağıtılması, farklı çıkar ve ihtiyaçlar arasındaki uyumsuzluğun giderilmesi, farklılıkların ve çatışmaların yönetilmesi için uygulanan bir yönetim sanatıdır. Güç kullanımı çoğu tanımlarda politika kavramı ile birlikte veya onun içinde yer almaktadır. Sınırsız insan ihtiyaç ve isteklerini sınırlı kaynaklarla karşılamada politika, bu kıt kaynakların yönetimi; güç ise bu süreç içerisinde kullanılan bir araç olabilir. Güç; karar verme, gündem belirleme ve/veya düşünce kontrolünü sağlamada bir araç olarak kullanılabilir. Düşünce kontrolünden kasıt başkalarının ne istediğini, ne düşündüğünü neye ihtiyacı olduğunu belirleme gücüdür (Mehtap, 2011, 13).

Örgütsel sinizm ile benzer olarak örgütsel politika algısı, örgütsel yaşamda sıklıkla olumsuz bir unsur olarak görülmektedir. Her ikisi de, yapısal olarak, bireysel çıkar ve dürüstlükten yoksun olma kavramlarının temelini dayanmaktadır. Örgütlerde sinizm yaşayan bireyler, örgütsel politikayı algılayan bireylerde olduğu gibi örgütlerindeki diğer bireylerin isteklerini (dürtülerini) sorgulamaktadırlar. İki kavramın benzerlikleri olmasına rağmen, aralarında anlamlı bazı farklılıklar da bulunmaktadır. Örneğin, örgütsel politik davranışı algılayan bir birey, her zaman kızgınlık ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygular yaşamaz. Aslında bazı araştırmalar, bazı işgörenlerin politik bir arenada bulunmaktan memnun olduklarını; politik çevrelerin yararlı olduğunu ve olumsuzluk içermeyen çevrelerde olduğu gibi başarılı olunabileceğini belirtmiştir (Kalağan, 2009, 74).

2.2.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel Sinizmin örgütte çalışan bireyler üzerinde birtakım olumsuz etkileri olmaktadır. Bu etkileri; Örgütsel Bağlılığın Azalması, Örgütsel Vatandaşlığın Azalması, Örgütsel Güvenin Azalması, Tükenmişliğin Ortaya Çıkması, Yabancılaşmanın Ortaya Çıkması, Mesleki Doyum Eksikliği olarak sıralayabiliriz.

2.2.7.1. Örgütsel Bağlılığın Azalması

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık kısaca, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumunda; yaş, örgüt içi kıdem gibi bireysel değişkenler ve iş dizaynı, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır (Bayram, 2005, 125).

Örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba sarf ettikleri görülmekte, ayrıca bu tür işgörenlerin örgüt ile olumlu ilişkiler kurdukları ve daha uzun süre üyeliklerini devam ettirdikleri ifade edilmektedir (Bayram, 2005, 137).

Sinik tutum gösteren bir çalışan, özellikle rekabetin giderek arttığı hizmet sektöründe, müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkilemekte ve işletmeye ciddi anlamda zarar verebilmektedir. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin kendi amaçlarını örgüt amaçları ile bütünleştirmesidir. Bu kapsamda, örgütlerde işgörendeki sinik tutumun oluşumu bu amaçların birlikteliğini engeller nitelikte görülmektedir. Örgütlerde yaşanan sinizm bir çok olumsuz sonucu beraberinde getirmektedir. Sinizm örgütlerdeki işgören devir hızını arttırmaktadır. Örgütsel bağlılığın arttırılması için, sinizmi ortadan kaldıracak yönetim stratejilerinin işlevsel hale getirilmesi gerekmektedir (Altınöz vd., 2011, 287) . Örgütsel bağlılığın azalmasına yol açacak unsurlar olduğunda beraberinde birçok sonuç doğurabileceği gibi, çalışanlarda sinizmi ve işten ayrılma niyetini de oluşturabilir (Çağ, 2011, 89).

2.2.7.2. Örgütsel Vatandaşlığın Azalması

Örgütsel Vatandaşlık davranışı; bireylerin herhangi bir karşılık ve ödül beklemezsizin sergiledikleri ve yerine getirilmediği zaman cezayla karşılık bulmayan; iş ve görev tanımlarında belirtilmeyen ve biçimsel rollerin dışında kalan; çalışanların kendilerinden çok daha fazlasını ortaya koymak için ekstra çaba gösterdikleri ve sonuçları itibariyle çalışana ve örgüte olumlu katkılar sağlayan davranışları ifade etmektedir (Özler, 2012, 103).

Örgütsel Sinizm örgütsel vatandaşlığı etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık bazı özel davranışları gerektirmesi ve bazı davranışların ödül beklemeden istekle yapılması gerektiğinin desteklenmesinden oluşur. İşgörenler, örgütler ve sosyal değişimlerin ortaklarıdır (Helvacı, 2010, 391).

İçerli ve Yıldırım (2012) ve Yetim ve Ceylan (2011)' in yapmış olduğu bir araştırmaya sonucunda örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Yapılan çalışmaların çoğu örgütsel sinizmin iş doyumunu düşürdüğünü ve bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme düzeyleri ile ters orantıda olduğunu göstermektedir (Yetim ve Ceylan, 2011, 683).

2.2.7.3. Örgütsel Güvenin Azalması

Güven kavramı, hayatımızın her devresinde hem kendimiz hem de çevremizdekiler açısından ele aldığımız, en geniş ifadesiyle dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavramdır. Dolayısıyla, güven, bireyin çevresindeki diğer insanlardan olumlu beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güven ise, işgörelere dayalı güven ilişkisinin işveren yada kurumlarıyla olan boyutunu ele almaktadır (Çıtır ve Kavi, 2010, 233).

Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır. Literatürde, güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede yaratılamadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varılmıştır. Kişiler arası ve örgüt içi güvenin geliştirilmesi ve artırılması etkin faaliyet gösteren örgütler için önemlidir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratmak ancak geniş tabanlı bir örgütsel güvenle başarılabilir. Kişiler arası güven iki yönlü bir süreç olduğundan ve örgüt kapsamında pek çok ilişkiyi içerdiğinden, geniş kapsamda güven oluşturmak, güveni arttırmak veya sağlamlaştırmak oldukça zordur. Bu nedenle lider rolüne sahip kişilerin olumlu örnek oluşturmak için özverili olmaları ve sorumluluk taşımaları gerekir (Demircan ve Ceylan, 2003, 39-40).

Kişilerin sinik olması, bir başka deyişle yukarıda da ifade edildiği gibi, negatif duygulara sahip olmasının temelinde yatan birçok kişisel ve örgütsel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler içerisinde “güven” duygusunun ayrı bir yerinin ve öneminin olduğu düşünülmektedir. Çünkü; genellikle yaşanan güvensizlik duygusu, bireylerin birbirlerine karşı ön yargılı ve şüpheyle yaklaşmasına, zamanla kendi içine kapanmasına ve sonunda da her şeye karşı olumsuz duygular beslemesine neden olmaktadır (Özler vd., 2010, 48).

Sinizm kavramının içinde yer alan; sıkıntı, hayal kırıklığı, umutsuzluk vb. duyguların oluşmasına yol açan en önemli nedenlerin başında, çalışanların örgüte-örgüt strateji ve politikalarına, iş arkadaşlarına, işletme sahip ve yöneticilerine duydukları güven eksikliğinin geldiğini düşünmek yerinde olacaktır. Gerçekten de günlük yaşantıda, bir kişinin herhangi bir şeye karşı duyduğu güvensizliğin, o kişinin kötümser ve karamsar olmasına, bunun yanında da genellikle negatif duygular beslemesine neden olduğu birçoğumuz tarafından yaşanmış bir gerçeklik, ya da gözlenmiş bir davranıştır (Özler vd., 2010, 55).

2.2.7.4. Tükenmişliğin Ortaya Çıkması

Tükenmişlik, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, işyerinde çalışanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar geliştirilmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum olarak tanımlanabilir (Güneş vd., 2009, 482-483).

Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion): Duygusal tükenme, daha çok insanlarla yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu sektörlerde çalışanlar üzerinde görülür; kişideki aşırı psikolojik ve duygusal yüklenmeden kaynaklanır. Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun başlangıcı ve merkezidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içerisinde bulunan kişi kendisini zorlar ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilir. İşte, duygusal tükenme bu duruma bir tepkidir. Burada kullanılan “tükenme” (exhaustion) kelimesi önemli bir anlam taşır . Bu duruma yakalananlar, kendilerinde yeni bir güne başlayacak enerjiyi bulamazlar. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir ve tekrar doldurmak için kaynak bulamamaktadırlar. (Doğan, 2013, 40-41).

Mesleğine ilişkin ideallerinin, heyecanının, istek ve bağlılık gibi duygularının çözülmesi, yıpranması sonucunda çalışan başta kendisine olmak üzere işine ve örgüte karşı yabancılaşmakta, ilgisizleşmekte ve isteksizleşmektedir. Duygusal tükenme temelde kişisel kaynaklı olmakla birlikte, bireyin iş performansını, örgüte bağlılığını, müşteriye bakış açısını etkilemesi bağlamında daha geniş bir etki alanına sahiptir. Çalışanların duygusal tükenme sürecine girmeleriyle birlikte, sahip olduğu örtülü yeteneklerinin açığa çıkarılamaması da örgütler açısından yaratılacak artı değerden vazgeçilmesi anlamına gelmektedir (Demirel ve Seçkin, 2009, 147).

Duyarsızlaşma (Depersonalizasyon): Çalışanların, hizmet verdikleri kişilere birer nesne gibi davranması, küçültücü sözler sarf etmesi, umursamaz, alaycı bir tutum sergilemeleridir. Aslında bu davranışların altında bir yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizması yatmaktadır. Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi, kendini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder. Üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için kaçış yolları kullanır. İnsanlara karşı geliştirilen bu soğuk, ilgisiz ve katı tutum, sendromun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Duyarsızlaşma safhasındaki kişi, insanlar hakkında yanlış düşüncelere kapılır ve onlardan sadece kötülük geleceğini zanneder (Doğan, 2013,41).

Bireyin tükenmişlik eğilimine bağlı olarak öncelikle özgüveninde meydana gelen azalma, müşteriye karşı geliştirdiği negatif tutum ve davranışlara dönüşmektedir. Bu tutum ve davranışın yoğun stres ve psikolojik doyumsuzluğa bir tepki olarak ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Özellikle bireyin "özgüven"ini saldırılara karşı savunmasız bırakan tükenmişlik sendromu diğerlerine (çalışma arkadaşları, müşteri, paydaşlar gibi) ilgisizlik, kızgınlık, umursamazlık, öfke bileşkesi olarak yansımaktadır. Karşılıklı bir etkileşim ile sonuçlandığı için tükenmişliğin etkisi sadece bireyle sınırlı kalmamaktadır. Bireyin temasta olduğu iş, olay ve "diğerler" ini de kapsam alanına almaktadır (Demirel ve Seçkin, 2009, 148).

Düşük Kişisel Başarı Hissi (Personal Accomplishment): Başkaları hakkında geliştirilen olumsuz düşünce tarzı, kişinin kendisi hakkında da negatif düşünmesine yol açar. Kişi, bu düşünce ve yanlış davranışları nedeniyle kendini suçlu hisseder ve kendisi hakkında başarısız hükmünü verir. İşte bu noktada tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar. Tükenmişlik kavramının özellikle insan kaynakları yönetimi açısından oldukça önemlidir. Zira yönetici ve çalışanların kişilikleri, sosyal hayatları ve iş tatminleri üzerinde yıkıcı etkileri olabilir. Gerekli önlemler alınmadığı takdirde kurum ve çalışanın bünyesini kemiren bir hastalığa benzer sonuçlara yol açabilir (Doğan, 2013,41-42). Artık sorunlarla baş etmenin mümkün olmadığı bir düzeye ulaşıldığı, gelecekte hiçbir şeyin düzelmeyeceği, olumsuz bir gelişmenin ardından mutlaka yeni olumsuzlukların da geleceği gibi kaygı ve düşünceler doğrultusunda, bireyin kendisi hakkında başarısızlık hükmü vermesi ve kaybetmişlere özgü bir yenilgi psikolojisi içinde kendi kendisini mahkum etmesi, bu son aşamanın en temel göstergesidir (Dolgun, 2012, 290).

Sinizm çalışanların tükenme aşamasına geldiklerinin göstergesidir. Zira araştırma bulguları çalışanların yükünü artıran ve tükenmişlikte dahil çeşitli zararlı psikolojik reaksiyonlarla ilişkili değişkenlerin önemli ve belirgin bir stresör olduğunu ortaya koymaktadır (Gül ve Ağıröz, 2011, 38).

Çalışanlarda örgütlerine yönelik ciddi şekilde güvensizlik, yılma, monotonluk, tedirginlik, kuşku, yabancılaşma ve benzeri bir takım olumsuz düşünce, tutum ve davranışların gelişmesine sebebiyet veren, örgüte karşı duyulan güveni sarsan bir eğilim olan sinizm ile çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, duygusal tükenme, fiziksel tükenme, olumsuz benlik algısı ve işe, yaşama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlar

geliştirme durumu olan tükenmişlik kavramı (Aydın, 2004: 15) ve kişinin herhangi bir belirlenmiş durumda ne yapacağını belirleyen, her ortama uymasında önemi olan kişilik kavramı arasındaki ilişkiler birçok çalışmada araştırılmıştır. Kişilik özelliklerinin tükenmişliği ve sinizmi etkileyen önemli unsurlar olduğu ortaya çıkmış ve bu bulgu birçok çalışma tarafından da desteklenmiştir (Alan ve Fidanboy, 2013, 169).

Tükenmişlikte, negatif duygular meslektaşlara ve bireyin kendisine yönelik iken; örgütsel sinizmde daha çok örgüte ya da üst düzey yöneticilere yöneliktir. Davranışsal olarak, tükenmişlik sıklıkla çalışanların örgütsel yaşamdan geri çekilme davranışını ifade etmektedir. Sinizm kavramında ise, sinik birey daha çok savunmacı bir tutum sergileyebilir. Savunmacı tutumu, örgütsel eylemlere karşı sözlü olarak ya da örgütsel girişimlere alaycı davranışlarda bulunarak gerçekleştirebilir. Buna karşılık, her iki kavramda da bireyleri aşağılama ve küçümseme özelliği vardır (Alan ve Fidanboy, 2013, 169-170).

2.2.7.5. Yabancılaşmanın Ortaya Çıkması

Abraham (2000)' a göre örgütsel sinizm yabancılaşmayı doğurmaktadır. Yabancılaşma; çalışanlar yabancılaşma sürecinde kontrollerini kaybettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Toplumsal ve işçi sinizmi karar vermedeki kontrolün kaybolmasının bir sonucudur. Toplumsal sinizme sahip olanlar daha düşük bir sosyo-ekonomik seviyeye geldiklerinde hayatlarındaki ekonomik anlamda kontrollerini kabul ettiklerini kabul etmişlerdir (Helvacı, 2010, 391).

Abraham (2000, s.282) yabancılaşma ve örgütsel sinizm ilişkisini ele aldığı çalışmada, örgütsel sinizm düzeyi artıkça, işe yabancılaşma düzeyinde de artma olduğunu belirlemiş ve örgütsel sinizm türlerinden mesleki sinizm, kişilik sinizmi ve örgütsel değişim sinizmi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur (Kalağan, 2009, 88).

2.2.7.6. Mesleki Doyum Eksikliği

Bütün örgütlerde, üretilen mal, hizmet ya da bilgi ne olursa olsun, önemli olan nitelikli ve nicelik yönünden yeterli çıktı elde etmektir. Kaliteli ve yeterli çıktı elde etmenin yolu da yapılan işten geçmektedir. Doğru yapılan iş istenilen sonuçları getirecek, sevilerek ve istenerek yapıldığında ise her zaman kaliteli ve nicelikli olacaktır. Bu yüzden çalışanın yaptığı işi severek ve işinden memnun olarak yapması büyük önem taşımaktadır. İş memnuniyeti ise, kişinin yaptığı işin maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayıp

karşılammamasına, beklentilerini yerine getirip getirmemesine göre değişen, işini sevmeye, işinden tatmin olma durumudur. İş memnuniyeti örgütsel sinizmle ters orantılıdır. Çalışanın sinizm düzeyi arttıkça iş memnuniyeti düşmektedir. Yani örgütsel sinizm iş tatminini olumsuz yönde etkilemekte ve iş memnuniyetini azaltmaktadır (Üçok, 2012, 61).

Kişilik, sosyal çevre, çalışanlar, örgütsel değişim ve iş sinizmi mesleki sinizmi doğurabilir. Smith, Pope, Sanders, Allred ve O'Keefe (1988), kişilik sinizmine sahip olanların mesleklerinin kişiler arası boyutunun stresli olduğunu düşündüklerini tartışmışlardır. Araştırmalar, içinde düşmanlık besleyen insanların hayata bakış açılarının negatif yönde olduğunu ortaya koymuştur. Smith ve diğerleri (1988) kin duygulu insanların diğerlerine göre hayata daha çok negatif durumları tecrübe ettiğini belirtmişlerdir. Toplumsal sinizm sahibi insanlar için şunlar belirtilmektedir; toplum genelindeki hayal kırıklığı, çalışanları meslekleri konusunda negatif düşünceye sürükleyerek şüpheyi ortaya çıkarmaktadır. Toplumun her yerinde yaygın olan yalan ve hile söz konusu olunca bunu mesleklerden ayrı bir olumsuzlukmuş gibi düşünülemez (Helvacı, 2010, 390).

Abraham (2000, s.281), çalışmasında örgütsel sinizmin yüzde 65 oranında iş doyumunu değişkeni tarafından açıklandığını belirtmiştir. Bu bulgu, iş doyumunun örgütsel sinizm açısından önemini de göstermektedir. Çalışmanın diğer önemli bir bulgusu da, örgütsel sinizm türlerinden kişilik sinizmi ve örgütsel değişim sinizminin iş doyumunu azalttığı; buna karşılık toplumsal sinizmin ise, iş doyumunu üzerinde olumlu etkilerinin olduğudur. Bu durum, çalışma koşullarına ilişkin beklentilerin daha gerçekçi olması ve iş hayatında meydana gelen hayal kırıklığından etkilenmeme durumuyla açıklanmıştır (Kalağan, 2009, 82).

2.3. Konu ile İlgili Literatür Taraması

2.3.1. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Mahmutoğlu (2007), Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Yöneticileri üzerinde yürüttüğü çalışmada; yöneticilerin genel olarak orta düzeyde örgütsel bağlılık algılarına sahip olduğunu, cinsiyetlerine göre hem kadın yöneticilerin hem de erkek yöneticilerin orta düzeyde bağlılık algısı taşıdıklarını ortaya koymuştur. Eğitim durumlarına göre en yüksek bağlılığın ön lisans düzeyinde eğitimi olan yöneticilerde, en

düşük bağlılığın ise yüksek lisans düzeyinde eğitimi olan yöneticilerde görüldüğü saptanmıştır. MEB yöneticilerinin örgütsel bağlılık algıları ile yaşları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, yönetim görevleri ve kıdemleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Zeyrek (2008), yaptığı çalışmasında; öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri toplam puanları ve alt boyutları (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık) ile kişisel özellikleri karşılaştırıldığında; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim kurumu türü, mesleki kıdem, değişkenleri arasında anlamlı farklar belirlenirken; eğitim düzeyi durumu değişkeni arasında ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Kaya (2009), İlköğretim okulu müdürlerinin durumsal liderlik stillerinin örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeylerini yordama gücü adlı çalışmasında, kadın ve erkek müdürlerin cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeylerinin aynı seviyede olduğu, okul müdürlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin müdürlerin eğitim seviyelerine ve yöneticilik kıdemlerine göre değişmediği sonucuna ulaşmıştır.

Kılıçoğlu (2010), yaptığı çalışmasında; öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının cinsiyet, buldukları kurumda çalışma süresi, kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; mezun olunan okul türü-egitim seviyesi değişkenine göre devam bağlılığı alt boyutunda lisans ve ön lisans mezunu öğretmenler arasında lisans mezunu öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Eskiköy Aydoğan (2010), resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine yaptığı çalışmasında, örgütsel bağlılığın tüm boyutlarında cinsiyet, medeni durum, yaş, mezun oldukları alan, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir sonuç bulunamamıştır.

İmamoğlu (2011), yaptığı çalışmasında; ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin uyum, özdeşleşme boyutlarında “cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir fark görülürken, içselleştirme bağlılık boyutunda ise farklılık görülmediği, erkek öğretmenlerin uyum alt boyutunun kadın öğretmenlere göre daha düşük olduğu ancak erkek öğretmenlerin özdeşleşme bağlılık boyutunun kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında “mesleki kıdem”

değişkenine göre öğretmenlerin uyum ve içselleştirme alt boyutlarının hizmet süresine göre farklılık göstermediği ancak öğretmenlerin mesleki kıdemi artıkça özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıklarının arttığı bulunmuştur. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında “buldukları okulda hizmet süreleri” değişkenine göre öğretmenlerin uyum ve içselleştirme alt boyutlarının hizmet süresine göre farklılık göstermediği, özdeşleşme alt boyutunun hizmet süresine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Özdemir (2012), yaptığı çalışmada; ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, kıdem değişkenine göre ise anlamlı farklılıklar gösterdiği yani kıdem yılları arasındaki fark arttıkça örgütsel bağlılık tutumlarının farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Coşkun (2012), okul yöneticilerinin etkililiği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada; öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre değişmediği sonucuna ulaşmıştır. Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği puanlarının ortalamaları incelendiğinde, 0-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin ortalamalarının daha yüksek olmasına rağmen ölçekten alınan puanların kıdem değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinden alınan puanların ortalamalarına bakıldığında ön lisans mezunu öğretmenlerin ortalamalarının daha yüksek olmasına rağmen grupların genelinde eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Gören (2012), ilköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini incelediği çalışmada; katılımcıların örgütsel bağlılık genel ortalamalarının düşük düzeyde olduğu, örgütsel bağlılık, alt boyutları bakımında değerlendirildiğinde ise en yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın duyuşsal bağlılık boyutunda olduğunu saptamıştır. Sonra sırası ile normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığının geldiğini saptamıştır.

Beşiroğlu (2013), ortaöğretim kurumu müdürlerinin sergiledikleri sürdürümcü ve dönüşümcü liderlik stilleri ile bu liderlik stillerine bağlı olarak öğretmenlerin örgüte (okula) olan bağlılık ilişkisini öğretmenlerin görüşlerine dayanarak açıklığa kavuşturmayı amaçladığı çalışmada; öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin

değerlendirilmesinde, duygusal bağlılık boyutu iyi (katılıyorum) seviyede tespit edilmişken; devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında orta (kararsızım) seviyede bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde, cinsiyet, yaş, medeni durum ve mesleki kıdem faktörlerine göre anlamlı farklılıklar bulunamamışken okul türü faktöründe manidar farklılıklara rastlanmıştır.

2.3.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Lorne Everett (1992), tarafından yapılan okul, öğretmen ve yönetici liderin bir işlevi olarak öğretmenlerin tutumsal bağlılığı konusundaki araştırmasında; öğretmenlerin, okullarına ve öğretime olan tutumsal bağlılıklarını ölçmeyi amaçlamıştır. Sonuçlar; yöneticilerin, öğretmenin okula ve öğretime bağlılığını sağlamada önemli bir faktör olarak algılandığını, örgütsel bağlılık çalışmasında liderliğin etkili bir değişken olduğunu göstermiştir (Erdoğmuş, 2006, 3).

Patrick Lukasavich (1994), lise müdür ve öğretmenlerinin örgütsel yapı, çatışmayı çözme davranışları ve örgütsel bağlılık algılarını araştırmıştır. Araştırma, okulların bürokratik yapılanma düzeyi ile bu yapının okul etkililiği üzerinde etkili olan iki önemli faktörü arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Sonuçlar; müdürlerin öğretmenlerden önemli ölçüde daha yüksek düzeyde uzlaşma davranışı gösterdiğini, daha yüksek düzeyde bürokratik eğilimli müdürlerin çekilme şeklindeki çatışmayı çözme stilini kullandıklarını, düşük demokratik eğilimli müdürlerden önemli ölçüde daha sık kullandıklarını, müdürlerin öğretmenlerden oldukça daha yüksek düzeyde okula bağlılık duyduklarını, yönetici ve öğretmenlerin okullarının bürokratik yönelimlerine ilişkin algılarında farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur (Balay, 2000, 108).

Savata (1995), sertifikalı kamu saymanlarının kişilik özellikleri ile iş doyumları, işe bağlılıkları, iş bırakma istekleri ve işte yükselme ilişkisini incelemiştir. 439 kamu saymanının katıldığı araştırmada katılımcılar kişilik, iş doyumunu, işe bağlılık, iş bırakma isteği ve yükselme ile ilgili soruları yanıtlamışlardır. Kişilik için, kişiliğin beş faktörü ile ilişkisi olan “Meyer-Briggs Genişletilmiş Analiz Raporu” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kişilik türü ile iş doyumunu, iş bırakma isteği ile yükselme arasında büyük bir ilişki görülmezken; kişilik türü marjinal düzeyde işe bağlılık ile ilişkili bulunmuştur. Çalışma sonunda ayrıca hiyerarşinin önemli ölçüde iş doyumunu, işe bağlılık ve iş bırakma isteği ile ilişkili olduğu; yerel firmalar tarafından istihdam edilen

bireylerin, ulusal firmalarda istihdam edilenlerden daha doyumlu olduğu görülmüştür (Balay, 2000, 111).

Rowden (1999), karizmatik yönetici davranışlarıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında; yöneticilerin üyelerin ihtiyaçları konusunda duyarlı olmasının açık bir şekilde örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu ve yöneticilerin üyelerin ihtiyaçlarına önem vermediği örgütlerde işe bağlılığın gelişmediği sonucuna varmıştır.

Straiter (2005), bir ilaç şirketinde çalışan 117 bölge satış müdürü üzerinde yaptığı ve yöneticilerin çalışanlarına ve örgütlerine duyduğu güven ile iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelediği çalışmasında; müdürlerin personele duyduğu güvenle iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca müdürlerin örgüte duyduğu güvenin, astlara duyduğu güvene göre iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Day, Eliot ve Kington (2005), ilk ve ortaöğretimde çalışan öğretmenlerin bağlılıklarını tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmalarında; öğretmenlerin bağlılıklarını etkileyen etmenleri destekleyici okul ortamı, mesleki bağlamı, kişisel bağlamları, eğitim sistemi ve bazı kişisel faktörleri (boşanma, ölüm, hastalık vb.) örgütsel bağlılığı azaltan faktörler olarak ifade etmişlerdir.

Troman ve Raggl (2006), da öğretmenlerin bağlılıklarını arttıran ve işe devam etmelerini sağlayan beş farklı unsurun varlığından söz etmektedirler. Bunlar: kişilerarası ilişkiler (öğrencilerle çalışmayı sevme, öğrencilerle birlikte olma ve onları eğitmekten hoşlanma), hizmet teması (özel bir misyon-farklılık yaratmak, yardım etmek, bilgilendirmek), öğretmenliğe devam etmelerini sağlayan okul desteği, zamanın uygunluğu (okulun hizmet süresi, çalışma programı, zaman esnekliği), maddi faydalar (para, prestij, statü) olarak ifade edilmiştir.

Claes ve Van De Ven (2008), tarafından yaşlı çalışanların memnuniyetini ve işe bağlılıklarını belirleyen faktörleri araştırdıkları çalışmalarında; İsveç ve Belçika'dan alınan örneklem gruplarındaki 50 yaş ve üstü kişilerle 25 yaş ve altı kişiler karşılaştırılmıştır. Araştırmanın ana sorusu; "Ülke, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş sektörü, yönetsel pozisyon ve çalışanın evine parasal desteği kontrol altında tutulduğunda diğer faktörler bu iki grup için farklılık göstermekte midir?" şeklindedir. Burada çalışanların işin gerektirdiği yeteneklerle ilgili tuttıkları raporlar, örgütsel adalet ve

algılanan iş güvensizliği, yordayıcılar olarak belirlenmiştir. Sonuçta; yaş grupları arasında yeteneklerle ilgili kararlar ve örgütsel adalet iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Yaşlı çalışanlar için algılanan iş güvensizliğinin iş doyumunu üzerinde negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ülkeler arası fark ise sadece genç çalışanlar arasında bulunmuş, gençlerin Belçika'daki iş ortamında daha memnun ve örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir.

Bakhshi, Kumar ve Rani (2009), örgütsel adalet algılarının iş doyumunu ve örgütsel bağlılığa olan etkilerini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmalarında; dağıtımsal adaletin iş doyumunu üzerine etkisini yüksek düzeyde, işlemsel adaletin iş doyumunu üzerine etkisini ise düşük düzeyde anlamlı bulunmuştur. Çalışmada ayrıca dağıtımsal ve işlemsel adaletin her ikisinin de örgütsel bağlılık üzerine etkisi yüksek düzeyde anlamlı bulunmuştur.

Ponnu ve Chuah (2010), işgören devir hızı, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında; işlemsel ve dağıtımsal adaletin işgören devri ve örgütsel bağlılığı açıklayabilecek kuvvetli öğeler olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.3.3. Örgütsel Sinizmle İlgili Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Kalağan ve Güzeller (2010), “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi” adlı çalışmasında; öğretmenlerin cinsiyetleri ve medeni durumları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sinizm ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, öğretmenlerin mesleki kıdemleri azaldıkça örgütsel sinizm düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin, mezun oldukları eğitim kurumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş, öğretmenlerin eğitim durumları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Sur (2010), büro çalışanlarının “genel (kişisel) ve örgütsel sinizm” düzeylerini ortaya koymayı amaçladığı çalışmasında; araştırma kapsamında büro çalışanlarının demografik ve mesleki özelliklerinin “genel sinizm ve örgütsel sinizm” kavramları ve düzeyleriyle ilişkisi tespit edilmiş ve cinsiyet ile kişisel ve örgütsel sinizm alt ölçekleri olan duyuşsal ve davranışsal boyutlar arasında anlamlı bir fark bulunamamış, bilişsel faktörler

bakımından bulunmuştur. Fakat alt boyutların bütünü oluşturarak örgütsel sinizm ile cinsiyet değişkeni bakımından bir farklılık bulunamamıştır. Medeni durum, eğitim durumu ile kişisel ve örgütsel sinizm alt ölçekleri olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Toplam hizmet süresi bakımından araştırmaya katılan büro çalışanlarının kişisel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Toplam hizmet süresi değişkeni bakımından sadece duyuşsal faktör düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Şu an çalışılan işyerindeki çalışma süresi değişkeni bakımından kişisel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamış, tepki faktörleri düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Altınöz vd., (2011), “Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada; örgütsel sinizm tutumu için cinsiyet faktörünün anlamlı bir farklılık arz ettiği ve kadın çalışanların sinik tutumlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizm ile çalışma süresi arasında da anlamlı bir ilişki saptanmış, en fazla sinik tutum 11–15 yıl aralığında çalışanlarda görülmüştür. Eğitim seviyesi düşük olan işgörenlerin işletmelerde sinik tutum sergiledikleri tespit edilmiştir.

Yetim ve Ceylan (2011), ilköğretim okullarında çalışmakta olan öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeyi üzerinde yaptıkları çalışmalarında; öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinde cinsiyet, kıdem ve sosyoekonomik düzey değişkenlerine göre anlamlı bir fark çıkmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Kılıç (2011), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Keçiören İlçesi Örneği” isimli çalışmada; öğretmenlerin örgütsel sinizm ortalaması örgütsel bağlılık ortalamasından daha düşük çıkmıştır. Örgütsel sinizmin alt boyutlarında, davranışsal boyutun; örgütsel bağlılığın alt boyutlarında ise içselleştirme bağlılığının en yüksek değere sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizmin alt boyutlarıyla örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında pozitif bir ilişki görülürken, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları arasında negatif bir ilişki görülmüştür. Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Şirin (2011), ilköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin okul kültürü algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yaptığı çalışmada; örgütsel sinizm ölçeği bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutu puanlarının cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Örgütsel sinizm ölçeği bilişsel alt boyutu puanlarının medeni durum değişkenine göre farklılaştığı, bu farklılığın ise evli olanlar lehine gerçekleştiği bulunmuştur. Örgütsel sinizm ölçeği toplam puanları medeni durum değişkenine göre değişmemektedir. Örgütsel sinizm ölçeği bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutu puanlarının eğitim düzeyi, okuldaki görev süresi ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Örgütsel sinizm ölçeği bilişsel alt boyut puanlarının okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılık gösterdiği, bu farklılığın ise 3-4 yıl görev yapan grup ile 9 yıl ve üzeri görev yapan grup lehine gerçekleştiği bulunmuştur. Örgütsel sinizm ölçeği toplam puanlarının cinsiyet, medeni durum, branş, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, okuldaki çalışma şekli, okuldaki görev süresi değişkenlerine göre farklılık göstermediği bulunmuştur.

Turan (2011), “Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma” adlı çalışmada; çalışanların sinizm yaşama durumları değerlendirilmiş ve çalışanların hayata, insanlara ve bağlı buldukları örgüte bakış açılarının orta düzeyde sinik eğilimli olduğu görülmüştür. Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sinizmin üç boyutu (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal faktörler) arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel sinik bakış açıları değerlendirilmiş; örgütsel sinizm alt boyutlarından duyuşsal, bilişsel ve davranışsal faktörlerin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda örneklem grubunu oluşturan çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sinizm yaşama durumları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir.

Ayduğan (2012), beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin mobbing algılarının örgütsel sinizme etkisinin belirlenmesini amaçladığı çalışmada; işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, departman ve sektörde çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermezken; medeni durum, işletmede çalışma süresi ve gelire göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Çiftçi (2013), genel sinizmin ve örgütsel sinizmin çalışanların işe bağlılıklarına etkisini incelediği çalışmada, örgütsel sinizm boyutlarının ve örgütsel sinizmin işe bağlılığı

açıklamada yetersiz olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca genel sinizm ile işe bağlılık değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiş, pozitif ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm ve genel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde ise pozitif ve zayıf bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Erbil (2013), otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm algılarının işten ayrılma niyetine etkisinin ortaya koymayı amaçladığı çalışmada; örgütsel sinizm kavramı ve örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun; çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterdiği, örgütsel sinizm kavramı ve örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun; çalışanlarda medeni duruma göre farklılık gösterdiği, bekâr çalışanlar erkek çalışanlara göre daha az sinik tutum sergilediği ve her ne kadar evli ve bekâr çalışanların sinik tutumlarını davranışa yansıtma konusunda farklılıkları düşük düzeyde olsa da evli çalışanlar bekâr çalışanlara göre davranışsal anlamda da daha sinik olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel sinizm kavramı ve örgütsel sinizmin duygusal boyutu çalışanların eğitim düzeyi ile aldıkları turizm eğitime göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmış, turizm eğitimi alan çalışanlar sektör eğitimi almayan çalışanlara göre daha fazla sinik tutuma sahip oldukları tespit edilmiştir. Lisans mezunu çalışanların duygusal boyuta yönelik sinizm algılarının en yüksek olduğu, lise mezunu çalışanların ise en düşük seviyede olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizm kavramı ve örgütsel sinizmin duygusal boyutunun, çalışanın hizmet süresine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Balıkçioğlu (2013), konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm tutumları ile bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada; çalışanların örgütsel sinizm tutumları ve alt boyutları (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) ile örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları (duygusal, devam ve normatif) arasındaki ilişkide, sinizm ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sinizmin boyutlarının üçü birlikte, bağlılığın boyutlarına etkisi incelendiğinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutların duygusal bağlılığa anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Devam ve normatif bağlılığa bilişsel ve duyuşsal boyutun anlamlı bir etkisinin olduğu, davranışsal boyutun anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının yaşlarına, cinsiyetlerine ve çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kadın çalışanların erkeklere, bekâr çalışanların evlilere göre örgütsel sinizm tutumlarının daha yüksek olduğu, çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının medeni durumlarına ve eğitim

durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, lise ve lisans mezunu çalışanların daha sinik oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Kılıç (2013), ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada; örgütsel sinizmde; cinsiyet, mesleki kıdemde bilişsel ve duyuşsal boyutta; en son mezun olunan okul, okuldaki öğretmen sayısında duyuşsal ve davranışsal boyutta; okuldaki görev süresi, mesleki pozisyon, mezun olunan fakülte değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Mesleki kıdemde davranışsal boyutta, okuldaki öğretmen sayısında bilişsel boyutta, öğretmenlik mesleğinden memnuniyet ve çalışılan kurumdan ayrılma düşüncesi değişkenlerine göre ise anlamlı farklılık bulmuştur.

Topkaya vd., (2013), saygınlığını yitirme kaygısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında; öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin orta düzeye yakın olduğu, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği, kıdeme göre ise örgütsel sinizmin öğretmenler arasında değiştiği sonucuna ulaşmışlardır.

Doğan Kılıç (2013), “İlköğretim Okullarında Sinisizm: Şanlıurfa Örneği” isimli çalışmada Şanlıurfa’ da görev yapan öğretmenlerin kıdemleri ile genel sinisizm ve örgütsel sinisizm seviyeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

2.3.4. Örgütsel Sinizmle İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Brandes vd., (1999), bir fabrikada çalışan yönetici ve iş gören üzerinde yaptıkları çalışmalarında; örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş gören katılımı, yöneticinin biçimsel davranışı, yöneticinin ekstra rol davranışı ve yöneticinin katılımı arasındaki ilişkileri incelenmişlerdir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütsel sinizm ile iş gören katılımı arasında orta düzeyde negatif ve yöneticilerin biçimsel rol davranışı arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulardan biri de yöneticiler ile çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının birbirinden farklı olmasıdır. Sinik çalışanların örgütsel bağlılıkları ve işgören katılımları yöneticilere göre daha azdır.

Johnson ve O’Leary- Kelly (2003)’ nin bankacılık sektöründe çalışan 103 işgörene uyguladıkları bir çalışmaya göre psikolojik sözleşme ihlali ile sinizm arasındaki ilişki incelenmiş ve çalışanların verilen sözlerin yönetim tarafından ihlal edildiğini düşündükleri durumlarda işveren hakkında daha fazla sinik tutumlar sergileyeceği ifade edilmiştir. Bunun yanında dikkat çekici bir sonuç da psikolojik sözleşme ihlalleri ile çalışanların davranışları arasında sinizmin belirleyici bir rol oynamadığıdır. Diğer bir ifadeyle çalışanların işverene karşı olan sinik tutumları onların işteki performanslarını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını veya işyerinde bulunmama düzeylerini etkilememektedir.

Delken (2004), çağrı merkezi çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada; örgütsel sinizm ve demografik özellikler arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide demografik özellikler aracı değişken olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda psikolojik sözleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi arasında demografik değişkenlerin etkisi olmadığı ve sadece medeni durum değişkeni ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Buna göre bekâr çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek değer gösterdiği gözlenmiş ve çalışan sinizminin çağrı merkezindeki yöneticiler için sürekli bir problem oluşturduğu belirlenmiştir.

James (2005), Amerika’nın güneydoğusunda 360 okul müdürü, öğretmen, öğretmen yardımcısı ve okulun diğer çalışanlarından oluşan çalışma grubunu baz aldığı araştırmasında; örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörleri, örgütsel sinizmin ara değişkenlerini ve sonuçlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörleri; örgütsel politika, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ve algılanan örgütsel destek olmak üzere toplam dört iş algısı olarak sınıflandırmıştır. Örgütsel sinizmin ara değişkenlerini kontrol odağı ve örgütsel ruh olarak; örgütsel sinizmin sonuçlarını da iş gerilimi, örgütsel vatandaşlık, zarar verici iş davranışları, çalışan uyumsuzluğu ve performans şeklinde olabileceğini belirtmiştir.

Qian ve Dainels (2008), Amerika’daki bir yükseköğretim kurumunda 186 öğretim elemanı üzerinde gerçekleştirdikleri bir araştırmada; yükseköğretim kurumunda iletişim algısından kaynaklanan örgütsel değişime karşı işgören sinizmini tespit etmek amacıyla bir model geliştirmeyi hedeflemişlerdir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre,

model ilk olarak, işgören sinizmini oluşturmada iletişimin anahtar rolünü doğrulamıştır. Qian ve Daniel (2008), bu doğrultuda işgören sinizmini araştırmak ve sinizmi bir iletişim problemi olarak yeniden kavramsallaştırmak düşüncesiyle çeşitli iletişim kuramlarını uygulamak için daha fazla araştırma yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. Çalışmanın sonucu ikinci olarak, iletişim süreçlerinin, iş ortamındaki bilgi ve ilişkilerin değişim odaklı sinizm üzerinde önemli nedensel etkilerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmacılar üçüncü aşamada, değişim odaklı sinizmin olumlu sonuçlarını da içeren diğer olası sonuçlarının araştırılması gerektiğini, bu amaçla daha fazla araştırma yapılabileceğini belirtmişlerdir.

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde sırasıyla araştırma modeli, evren ve örnekleme, veri toplamada kullanılan ölçme araçları, veri toplama işlemi ve verilerin çözümlenmesinde uygulanan istatistiksel tekniklere ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.1. Araştırma modeli

Araştırmada okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla genel tarama modeli ve genel tarama modellerinden de ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. İlişkisel tarama modellerinde değişkenler arası ilişkiler, korelasyon türü ve karşılaştırma türü olmak üzere iki şekilde incelenmektedir. Korelasyon türü ilişki aramalarda, değişkenlerin birlikte değişip değişmedikleri, birlikte bir değişim varsa bunun nasıl olduğu öğrenilmeye çalışılır. Karşılaştırma türü ilişkisel tarama denemesi olmayan fakat ona en yakın bir araştırma düzenidir. Karşılaştırma yolu ile belli bir sonucun oluşma nedenleri “tek” e indirgenmeye çalışılır. Karşılaştırma yolu ile ilişki belirlemede de en az iki değişken vardır. Bunlardan birine (sınanmak istenen bağımsız değişkene) göre gruplar oluşturulur, öteki (bağımlı) değişkene göre aralarında bir farklılaşma olup olmadığına bakılır (Karasar, 2011, 77-84).

Bu araştırmada, araştırma sorusu ile ilgili olarak ilişkisel, araştırma alt problemleri ile ilgili olarak karşılaştırma türü ilişkisel tarama modeli kullanılmaktadır. Yaptığımız

çalışmada, tarama modelinin doğasına uygun olarak varolan durum fotoğraflanmaya çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kayseri il merkezinde okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde eğitim veren kurumlarda görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem grubunu ise tesadüfî örnekleme metodu kullanılarak evrenden alınan 359 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak için, okul yöneticilerinin bazı demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen “*Kişisel Bilgi Formu*”, örgütsel bağlılıklarını belirleyebilmek için “*Örgütsel Bağlılık Ölçeği*”, örgütsel sinizm tutumlarını belirleyebilmek için “*Örgütsel Sinizm Ölçeği*” kullanılmıştır. Veri toplama araçları aşağıda genel olarak tanıtılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmanın bağımsız değişkenleri hakkında veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen anket, okul yöneticilerinin bazı demografik özelliklerini (*cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, bulunduğu yönetim kademesi, okulda çalışma süresi, vb.*) belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Anketin ikinci bölümünde yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek amacıyla Meyer ve Allen (1984-1997) “*Örgütsel Bağlılık Ölçeği*” nin Wasti (2000) tarafından yapılan Türkçe uyarlaması kullanılmıştır. Ölçek kullanım izni e-mail yoluyla alınmıştır. Allen ve Meyer’ in üç ögeli kuruma ve işe bağlılık ölçeği, bu alanda geliştirilmiş ölçekler arasında üzerinde en çok çalışma yapılan ölçektir. Söz konusu ölçek örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutta incelemektedir. Ölçek, hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık arasında ayırım yapmakta hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyen alt değişkenleri kapsamaktadır. Araştırmacılar, her iki alanda da duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve zorunlu bağlılık olmak üzere üç alt değişkenin varlığını destekleyici çalışmalara ağırlık

vermişlerdir. Araştırmacılar aynı zamanda belli bir sektöre bağlı olmayan ve her dalda faaliyet gösteren çalışmalara ve kurumlara uygulanacak bir ölçek geliştirmeyi amaçlamışlardır (Baysal ve Paksoy, 1999, 8).

Wasti (2000) tarafından İngilizce' den Türkçe' ye tercüme ve Türkçe' den İngilizce' ye geri tercüme yöntemi kullanılarak hazırlanan anket formu 351 kamu ve 916 özel sektör çalışanına uygulanmıştır. Yapılan çalışmada kamu çalışanlarında Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı duygusal bağlılık için .79, normatif bağlılık için .75, devamlılık bağlılığı için ise .58 olarak bulunmuştur. Özel sektör çalışanlarında Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı duygusal bağlılık için .78, normatif bağlılık için .80, devamlılık bağlılığı için .60 bulunmuştur (Wasti, 2000, 404). Araştırmada veri toplamak için kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği, 5'li Likert skalasına göre tasarlanmış olup, 5'li ölçekteki ifadelerin puanlaması şu şekilde yapılmıştır:

- 1: Kesinlikle Katılmıyorum,
- 2: Katılmıyorum,
- 3: Kararsızım,
- 4: Katılıyorum,
- 5: Kesinlikle katılıyorum.

Toplam 18 maddeden oluşan ölçekteki duygusal bağlılıkla ilgili ifadeler 1-2-3-4-5 ve 6 numaralı sorularda, devam bağlılığı ile ilgili ifadeler; 7-8-9-10-11-12 numaralı sorularda, normatif bağlılıkla ilgili ifadeler; 13- 14- 15- 16- 17- 18 numaralı sorularda yer almaktadır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin toplam 18 maddesi bulunmaktadır. Her bir madde beşli likert tipi değerlendirme sistemine sahiptir. Testten toplam olarak alınabilecek maksimum puan 90' dır. Ölçeğin üç ayrı alt boyutunun item sayısı altıdır. Bu doğrultuda her bir alt boyuttan alınabilecek maksimum puan 30 olmaktadır. İlk sırada duygusal bağlılık alt boyutu yer almıştır (Erdoğan, 2006, 79).

Alt boyutların açılımı ve içeriği ile ilgili ifadeler aşağıda açıklanmaktadır.

Duygusal Bağlılık (Etkili Bağlılık): Örgüt ile çalışan arasında benzer değerler taşımaktan kaynaklanan olumlu etkileşimi ifade eder. Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu kişi için ideal bir "mutluluk" durumudur. Birey kendisiyle örgüt arasındaki

benzerliklerden yola çıkarak örgüte karşı sempati ve ilgi duyar. Bunun uzantısı olarak örgüt ve birey arasında sevgi bağı oluşur. Bu bağlılıkta birey kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirir ve örgütün taleplerine her zaman olumlu bir tutum sergiler. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir. İş görenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir (Erdoğan, 2006, 79).

Devam Bağlılığı (Zorunlu Bağlılık): Çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünür. Devam bağlılığı, iş deneyimi ve örgütte çalışma süresinin artmasına paralel olarak bireyin yaşam standartlarında ortaya çıkan değişikliklerin sürdürülebilmesi için bireyin mevcut işine devam zorunluluğunu hissetmesini ifade etmektedir. Devam bağlılığı hisseden birey, örgütten ayrılması durumunda daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir, işten ayrılması durumunda çalışabileceği alternatif örgütlerin az oluşu veya hiç olmayışı ile ilgilidir (Çetin, 2004, 95-96).

Normatif Bağlılık (Kuralcı Bağlılık): Kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir. Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar (Bayram, 2005, 133).

3.3.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Brandes, Dhalwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş, Gamze Kalağan (2009) tarafından Türkçe' ye uyarlanmış olan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” 13 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel sinizm ölçeğinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Bilişsel boyutta beş madde, duyuşsal boyutta dört madde ve davranışsal boyutta dört madde bulunmaktadır.

Alt boyutların açılımı ve içeriği ile ilgili ifadeler aşağıda açıklanmaktadır.

Bilişsel Boyut: Örgütsel sinizmin ilk boyutu, öfke, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkan, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır. Bu açıdan

sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir. Bu nedenle sinikler; adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerin eksikliği nedeniyle, örgütlerinin uygulamalarıyla kendilerine “*ihamet*” ettiklerine inanmaktadırlar (Özler vd., 2010, 49).

Duyuşsal Boyut: Bir nesneye karşı gösterilen duygusal tepkiler örgütsel sinizmin ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Sinizm, düşünce ve inançların yanı sıra örgüte yönelmiş objektif bir yargı içermeyen hor görme ve öfke gibi güçlü duygusal tepkileri de içermektedir. Hatta örgütsel sinizm düzeyleri yüksek bireylerin örgütlerini düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti ve utanç bile hissedebilecekleri belirtilmektedir (Özler vd., 2010, 49).

Davranışsal Boyut: Örgütsel sinizmin son boyutu olumsuz davranışlara yönelme eğilimidir. Bu davranışların çoğu, örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair ifadelerdir. Bu boyut güçlü eleştirileri, karamsar tahminleri, alaycı mizah gibi unsurları ve örgütle ilgili hakir görmeleri ve eleştirel ifadeleri de kapsamaktadır (Özler vd., 2010, 49; Özgener vd., 2008, 56; Kutaniş ve Çetinel, 2010, 188).

Brandes vd., (1999), bilişsel boyuttaki maddelerin faktör yüklerini 0,63 ile 0,81; duygusal boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,75 ile 0,80 ve davranışsal boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,54 ile 0,80 arasında değiştiğini hesaplamıştır. Ayrıca boyutların Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları sırasıyla 0,86; 0,80 ve 0,78 olarak hesaplanmıştır (Kalağan, 2009, 121).

Örgütsel Sinizm Ölçeğinin güvenilirliği, bir iç tutarlılık yaklaşımı olan Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayısı ile hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayısı maddelerin toplamı için 0,931 olarak bulunmuştur. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları sırasıyla 0,913, 0,948 ve 0,866 olarak hesaplanmıştır (Kalağan, 2009, 126).

Yapı güvenilirliği değerleri ise, üç boyutta da 0,70 ve üzerinde hesaplanmıştır. Açıklanan varyans değerleri de, her üç boyutta 0,50 ve üzerindedir. Tüm bu değerlere göre, ölçeğin güvenilir olduğu belirtilebilir (Kalağan, 2009, 128).

Ölçekte “Tamamen Katılıyorum” (5), “Katılıyorum” (4), “Kısmen Katılıyorum” (3), “Katılmıyorum” (2), “Hiç Katılmıyorum” (1) şeklinde sıralanan beşli Likert tipi

derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekten alınabilecek en yüksek puan 65 ve en düşük puan 13'tür.

3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Analizi

İstatistiksel çözümlemelere geçmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış ardından okul yöneticilerine uygulanan ölçekler (*Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Örgütsel Sinizm Ölçeği*) puanlanmıştır.

Daha sonra elde edilen verilerin istatistiksel çözümlmeleri bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada, araştırma grubunu oluşturan okul yöneticilerinin demografik özellikleri (*cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, medeni durum, bulunduğu yönetim kademesi, yöneticilik süresi, bulunduğu okuldaki yöneticilik süresi*) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeğin alt boyut puanları için ss, değerleri saptanmıştır.

1. Örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinden aldıkları puanların *cinsiyet, medeni durum*, değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *bağımsız grup t testi*,
2. Örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Ölçeğinden aldıkları puanların mesleki *kıdem, eğitim durumu, bulunduğu yönetim kademesi, yöneticilik süresi ve okulda yönetici olarak çalışma süresi* değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *tek yönlü varyans analizi (ANOVA)*,
3. ANOVA sonucu anlamlı bulunan farklılıklarda farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası *TUKEY testi*,
6. Örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Ölçeği'nden almış oldukları puanlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere *Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi* kullanılmıştır.

Elde edilen veriler SPSS 20.00 programında çözümlenmiş, manidarlıklar minimum ,05 düzeyinde sınanmış ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde yöntem bölümünde açıklanan veri toplama araçları ile elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda ulaşılan bulgulara ilişkin tablo ve yorumlara yer verilmiştir. Bulgular araştırmanın alt problemleri takip edilerek sunulmuştur.

4.1. Okul Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	F	%
Kadın	83	23,1
Erkek	276	76,9

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 83 (%23,1)'ünün kadın, 276 (%76,9)'sının erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem	F	%
5 yıla kadar	55	15,3
6-10 yıl	88	24,5
11-15 yıl	94	26,2
16 yıl ve üzeri	122	34,0

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 55 (%15,3)'inin 5 yıl kadar, 88 (%24,5)'inin 6-10 yıl, 94 (%26,2)'ünün 11-15 yıl ve 122 (%34)'sinin 16 yıl ve üzeri kıdemi olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	F	%
Ön lisans	34	9,5
Lisans	275	76,6
Lisansüstü	50	13,9

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 34 (%9,5)'ünün ön lisans, 275 (%76,6)'inin lisans, 50 (%13,9)'sinin lisansüstü eğitim durumunda olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	F	%
Evli	310	86,4
Bekar	49	13,6

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 310 (%86,4)'unun evli, 49 (%13,6)'unun bekâr olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Kademelerine Göre Dağılımı

Yöneticilik Kademesi	F	%
Müdür Yardımcısı	192	53,5
Müdür Başyardımcısı	59	16,4
Müdür	108	30,1

Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 192 (%53,5)'sinin müdür yardımcısı, 59 (%16,4)'unun müdür başyardımcısı, 108 (%30,1)'inin müdür olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Sürelerine Göre Dağılımı

Yöneticilik Süresi	F	%
5 yıla kadar	114	31,8
6-10 yıl	104	29,0
11 yıl ve üzeri	141	39,3

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 114 (%31,8)'ünün 5 yıla kadar, 104 (%29)'ünün 6-10 yıl, 141 (%39,3)'inin 11 yıl ve üzeri yöneticilik süresi olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Okuldaki Görev Sürelerine Göre Dağılımı

Okuldaki Görev Süresi	F	%
2 yıla kadar	118	32,9
3-4 yıl	191	53,2
5 yıl ve üzeri	50	13,9

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 118 (%32,9)'inin 2 yıla kadar, 191 (%53,2)'inin 3-4 yıl, 50 (%13,9)'sinin 5 yıl ve üzeri süredir bu okulda görev yaptığı görülmektedir.

4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

1. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için t testi analizi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 8'te verilmiştir.

Tablo 8. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	X	Std. Sapma	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	83	20,2651	6,28992	-5,354*	,000
	Erkek	276	24,0942	5,52994		
Devam Bağlılığı	Kadın	83	16,1084	5,55683	-7,184*	,000
	Erkek	276	21,2971	6,42711		
Normatif Bağlılık	Kadın	83	17,7349	5,65488	-5,243*	,000
	Erkek	276	21,3514	5,46623		

Tablo 8 incelendiğinde örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutunda kadın yöneticilerin ortalamasının 20,27, erkek yöneticilerin ortalamasının ise 24,09 olduğu görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri ($t=-5,354$, $p<,05$) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın ,05 düzeyinde anlamı olduğunu ifade etmektedir. Bu bulguya göre erkek okul yöneticilerinin duygusal bağlılık algıları kadın yöneticilerin duygusal bağlılık algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Devam bağlılığı alt boyutunda kadın yöneticilerin ortalamasının 16,11, erkek yöneticilerin ortalamasının ise 21,30 olduğu görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri ($t=-7,184$, $p<,05$) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın ,05 düzeyinde anlamı olduğunu ifade etmektedir. Bu bulguya göre erkek okul yöneticilerinin devam bağlılığı algıları kadın yöneticilerin devam bağlılığı algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Normatif bağlılık alt boyutunda kadın yöneticilerin ortalamasının 17,73, erkek yöneticilerin ortalamasının ise 21,35 olduğu görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri ($t=-5,243$, $p<,05$) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın ,05 düzeyinde anlamı olduğunu ifade etmektedir. Bu bulguya göre erkek okul yöneticilerinin normatif bağlılık algıları kadın yöneticilerin normatif bağlılık algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

2. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları medeni durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için t testi analizi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 2 'de verilmiştir.

Tablo 9. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	X	Std. Sapma	t	p
Duygusal Bağlılık	Evli	310	22,6258	5,87314	-5,498*	,000
	Bekar	49	26,8980	4,91276		
Devam Bağlılığı	Evli	310	19,5226	6,24353	-3,663*	,000
	Bekar	49	23,7347	7,65609		
Normatif Bağlılık	Evli	310	20,1548	5,55775	-3,043*	,003
	Bekar	49	22,7959	6,18122		

Tablo 9 incelendiğinde örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutunda evli yöneticilerin ortalamasının 22,63, bekâr yöneticilerin ortalamasının ise 26,90 olduğu görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri ($t=-5,498$, $p<,05$) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın ,05 düzeyinde anlamı olduğunu ifade etmektedir. Bu bulguya göre bekâr okul yöneticilerinin duygusal bağlılık algıları evli yöneticilerin duygusal bağlılık algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Devam bağlılığı alt boyutunda evli yöneticilerin ortalamasının 19,52, bekâr yöneticilerin ortalamasının ise 23,73 olduğu görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri ($t=-3,663$, $p<,05$) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın ,05 düzeyinde anlamı olduğunu ifade etmektedir. Bu bulguya göre bekâr okul yöneticilerinin devam bağlılığı algıları evli yöneticilerin devam bağlılığı algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Normatif bağlılık alt boyutunda evli yöneticilerin ortalamasının 20,16, bekâr yöneticilerin ortalamasının ise 22,80 olduğu görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri ($t=-3,043$, $p<,05$) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın ,05 düzeyinde anlamı olduğunu ifade

etmektedir. Bu bulguya göre bekâr okul yöneticilerinin normatif bağlılık algıları evli yöneticilerin normatif bağlılık algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

3. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları meslek kıdem yılına göre farklılık göstermekte midir?

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının kıdemlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 10 ve Tablo 10.1’te verilmiştir.

Tablo 10. Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri

Faktör	Kıdem	N	X	Std. Sapma
Duygusal Bağlılık	5 yıla kadar	55	24,4364	5,85239
	6-10 yıl	88	22,6364	5,45237
	11-15 yıl	94	22,0106	5,75764
	16 yıl ve üzeri	122	23,9918	6,26481
Devam Bağlılığı	5 yıla kadar	55	22,6364	6,82415
	6-10 yıl	88	18,6932	6,44046
	11-15 yıl	94	19,0957	6,08200
	16 yıl ve üzeri	122	20,7377	6,66408
Normatif Bağlılık	5 yıla kadar	55	22,2364	7,18013
	6-10 yıl	88	19,9091	5,28637
	11-15 yıl	94	19,7553	5,89822
	16 yıl ve üzeri	122	20,7623	4,95109

Tablo 10 incelendiğinde örgütsel bağlılık faktörlerinden duygusal bağlılık alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 24,44 ile 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,99 ortalama ile 16 yıl ve üzeri, 22,64 ortalama ile 6-10 yıl ve 22,01 ortalama ile 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Devam bağlılığı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,64 ile 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 20,74 ortalama ile 16 yıl ve üzeri, 19,10 ortalama ile 11-15 yıl ve 18,69 ortalama ile 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Normatif bağıllık alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 22,24 ile 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 20,76 ortalama ile 16 yıl ve üzeri, 19,91 ortalama ile 6-10 yıl ve 19,76 ortalama ile 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre örgütsel bağıllık düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 10.1’de verilmiştir.

Tablo 10. 1. Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre örgütsel bağıllık düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları

Boyutlar	Kıdem	KT	sd	KO	F	p
Duygusal Bağıllık	Gruplar Arası	321,459	3	107,153	3,101*	,027
	Grup İçi	12267,872	355	34,557		
	Toplam	12589,331	358			
Devam Bağıllığı	Gruplar Arası	672,400	3	224,133	5,327*	,001
	Grup İçi	14937,188	355	42,077		
	Toplam	15609,588	358			
Normatif Bağıllık	Gruplar Arası	256,987	3	85,662	2,664*	,048
	Grup İçi	11416,679	355	32,160		
	Toplam	11673,666	358			

Tablo 10.1 incelendiğinde duygusal bağıllık alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=3,101; p<,05), devam bağıllığı alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=5,327; p<,05) ve normatif bağıllık alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=2,664; p<,05) ilgili boyutlarda gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu ifade etmektedir.

Duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık alt boyutlarında grupların puan ortalamaları arasındaki farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçları Tablo 10.2’ de verilmiştir.

Tablo 10. 2. Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	p
Duygusal Bağlılık	5 yıla kadar	11-15 yıl	2,42573*	,043
Devam Bağlılığı	5 yıla kadar	6-10 yıl	3,94318*	,003
		11-15 yıl	3,54062*	,008
Normatif Bağlılık	5 yıla kadar	11-15 yıl	2,48104*	,041

Yöneticilerin kıdemleri açısından duygusal bağlılık alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilerle 11-15 yıl kıdemi olan yöneticiler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 10.2’de görülmektedir. Bu bulguya göre 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilerin duygusal bağlılık algıları, 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin duygusal bağlılık algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Devam bağlılığı alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilerle 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdemi olan yöneticiler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 10.2’de görülmektedir. Bu bulguya göre 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilerin devam bağlılığı algıları, 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin devam bağlılığı algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Normatif bağlılık alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilerle 11-15 yıl kıdemi olan yöneticiler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 10.2’de görülmektedir. Bu bulguya göre 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilerin normatif bağlılık algıları, 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin normatif bağlılık algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

4. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 11 ve Tablo 11.1.'de verilmiştir.

Tablo 11. Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri

Faktör	Eğitim Durumu	N	X	Std. Sapma
Duygusal Bağlılık	Ön lisans	34	23,4412	6,76977
	Lisans	275	23,0400	5,87850
	Lisansüstü	50	23,9800	5,65862
Devam Bağlılığı	Ön lisans	34	21,2353	6,04558
	Lisans	275	20,2145	6,63059
	Lisansüstü	50	18,6800	6,71410
Normatif Bağlılık	Ön lisans	34	20,1765	5,16087
	Lisans	275	20,5164	5,69821
	Lisansüstü	50	20,7400	6,21325

Tablo 11 incelendiğinde örgütsel bağlılık faktörlerinden duygusal bağlılık alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,98 ile eğitim durumu lisansüstü olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,44 ortalama ile ön lisans, 23,04 ortalama ile lisans olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Devam bağlılığı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 21,24 ile eğitim durumu ön lisans olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 20,21 ortalama ile lisans, 18,68 ortalama ile lisansüstü olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Normatif bağlılık alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 20,74 ile eğitim durumu lisansüstü olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 20,52 ortalama ile lisans, 20,18 ortalama ile ön lisans olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 11.1.'de verilmiştir.

Tablo 11. 1. Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları

Boyutlar	Eğitim Durumu	KT	sd	KO	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	39,409	2	19,705	,559	,572
	Grup İçi	12549,922	356	35,253		
	Toplam	12589,331	358			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	148,248	2	74,124	1,707	,183
	Grup İçi	15461,339	356	43,431		
	Toplam	15609,588	358			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	6,428	2	3,214	,098	,907
	Grup İçi	11667,238	356	32,773		
	Toplam	11673,666	358			

Tablo 11.1 incelendiğinde örgütsel bağlılık faktörleri olan duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarının hiçbirinde eğitim durumu açısından gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

5. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları buldukları yönetim kademesine göre farklılık göstermekte midir?

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının yönetim kademelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 12 ve Tablo 12.1.'de verilmiştir.

Tablo 12. Okul yöneticilerinin yönetim kademelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri

Faktör	Yönetim Kademesi	N	X	Std. Sapma
Duygusal Bağlılık	Müdür Yardımcısı	192	22,5573	5,91624
	Müdür Başyardımcısı	59	24,5254	5,60590
	Müdür	108	23,6481	6,01915
Devam Bağlılığı	Müdür Yardımcısı	192	19,7135	6,50221
	Müdür Başyardımcısı	59	20,6441	6,21944
	Müdür	108	20,4815	6,99062
Normatif Bağlılık	Müdür Yardımcısı	192	20,8906	6,02643
	Müdür Başyardımcısı	59	20,1356	5,29625
	Müdür	108	20,0556	5,34044

Tablo 12 incelendiğinde örgütsel bağlılık faktörlerinden duygusal bağlılık alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 24,53 ile yönetim kademesi müdür başyardımcısı olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,65 ortalama ile müdür, 22,56 ortalama ile müdür yardımcısı olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Devam bağlılığı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 20,64 ile yönetim kademesi müdür başyardımcısı olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 20,48 ortalama ile müdür, 19,71 ortalama ile müdür yardımcısı olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Normatif bağlılık alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 20,89 ile yönetim kademesi müdür yardımcısı olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 20,14 ortalama ile müdür başyardımcısı, 20,06 ortalama ile müdür olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Okul yöneticilerinin yönetim kademelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 12.1.'de verilmiştir.

Tablo 12. 1. Okul yöneticilerinin yönetim kademelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları

Boyutlar	Yönetim Kademesi	KT	sd	KO	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	204,620	2	102,310	2,941	,054
	Grup İçi	12384,711	356	34,789		
	Toplam	12589,331	358			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	61,855	2	30,927	,708	,493
	Grup İçi	15547,733	356	43,673		
	Toplam	15609,588	358			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	58,381	2	29,190	,895	,410
	Grup İçi	11615,285	356	32,627		
	Toplam	11673,666	358			

Tablo 12.1 incelendiğinde örgütsel bağlılık faktörleri olan duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarının hiçbirinde yönetim kademesi açısından gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

6. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermekte midir?

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının yöneticilik sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 13 ve Tablo 13.1.'de verilmiştir.

Tablo 13. Okul yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri

Faktör	Yöneticilik Süresi	N	X	Std. Sapma
Duygusal Bağlılık	5 yıla kadar	114	23,1316	5,78450
	6-10 yıl	104	22,3077	6,12028
	11 yıl ve üzeri	141	23,9362	5,84956
Devam Bağlılığı	5 yıla kadar	114	20,3421	6,72971
	6-10 yıl	104	18,9712	6,42425
	11 yıl ve üzeri	141	20,7305	6,57145
Normatif Bağlılık	5 yıla kadar	114	20,8947	5,71192
	6-10 yıl	104	20,3462	6,02063
	11 yıl ve üzeri	141	20,3333	5,49632

Tablo 13 incelendiğinde örgütsel bağlılık faktörlerinden duygusal bağlılık alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 23,94 ile yöneticilik süresi 11 yıl ve üzeri olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,13 ortalama ile 5 yıla kadar, 22,31 ortalama ile 6-10 yıl olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Devam bağlılığı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 20,73 ile yöneticilik süresi 11 yıl ve üzeri olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 20,34 ortalama ile 5 yıla kadar, 18,97 ortalama ile 6-10 yıl olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Normatif bağlılık alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 20,89 ile yöneticilik süresi 5 yıla kadar olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 20,35 ortalama ile 6-10 yıl, 20,33 ortalama ile 11 yıl ve üzeri olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Okul yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 13.1.'de verilmiştir.

Tablo 13. 1. Okul yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları

Boyutlar	Yöneticilik Süresi	KT	sd	KO	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	159,726	2	79,863	2,287	,103
	Grup İçi	12429,606	356	34,915		
	Toplam	12589,331	358			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	195,258	2	97,629	2,255	,106
	Grup İçi	15414,330	356	43,299		
	Toplam	15609,588	358			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	24,057	2	12,029	,368	,693
	Grup İçi	11649,609	356	32,724		
	Toplam	11673,666	358			

Tablo 13.1 incelendiğinde örgütsel bağlılık faktörleri olan duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarının hiçbirinde yöneticilik süresi açısından gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

7. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları buldukları okuldaki görev süresine göre farklılık göstermekte midir?

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının okuldaki görev sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 14 ve Tablo 14.1.'de verilmiştir.

Tablo 14. Okul yöneticilerinin okuldaki görev sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri

Faktör	Okuldaki Görev Süresi	N	X	Std. Sapma
Duygusal Bağlılık	2 yıla kadar	118	23,3898	6,31513
	3-4 yıl	191	22,8901	5,71549
	5 yıl ve üzeri	50	24,0000	5,82395
Devam Bağlılığı	2 yıla kadar	118	20,9407	6,56759
	3-4 yıl	191	19,5340	6,68680
	5 yıl ve üzeri	50	20,2600	6,26233
Normatif Bağlılık	2 yıla kadar	118	19,9492	5,87745
	3-4 yıl	191	20,4974	5,72426
	5 yıl ve üzeri	50	21,9200	5,09037

Tablo 14 incelendiğinde örgütsel bağlılık faktörlerinden duygusal bağlılık alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 24,00 ile okuldaki görev süresi 5 yıl ve üzeri olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 23,39 ortalama ile 2 yıla kadar, 22,89 ortalama ile 3-4 yıl olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Devam bağlılığı alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 20,94 ile okuldaki görev süresi 2 yıl ve üzeri olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 20,26 ortalama ile 5 yıl ve üzeri, 19,53 ortalama ile 3-4 yıl olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Normatif bağlılık alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 21,92 ile okuldaki görev süresi 5 yıl ve üzeri olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 20,50 ortalama ile 3-4 yıl, 19,95 ortalama ile 2 yıla kadar olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Okul yöneticilerinin okuldaki görev sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 14.1.'de verilmiştir.

Tablo 14. 1. Okul yöneticilerinin okuldaki görev sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları

Boyutlar	Okuldaki Görev Süresi	KT	sd	KO	F	p
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	54,573	2	27,286	,775	,461
	Grup İçi	12534,759	356	35,210		
	Toplam	12589,331	358			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	145,854	2	72,927	1,679	,188
	Grup İçi	15463,734	356	43,437		
	Toplam	15609,588	358			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	136,542	2	68,271	2,107	,123
	Grup İçi	11537,124	356	32,408		
	Toplam	11673,666	358			

Tablo 14.1 incelendiğinde örgütsel bağlılık faktörleri olan duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarının hiçbirinde okuldaki görev süresi açısından gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

8. Okul yöneticilerinin örgütsel sinizmleri cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?

Okul yöneticilerinin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için t testi analizi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15. Okul yöneticilerinin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	X	Std. Sapma	t	p
Bilişsel Sinizm	Kadın	83	12,6627	6,17287	3,339*	,001
	Erkek	276	10,2536	4,11659		
Duyuşsal Sinizm	Kadın	83	9,1084	4,94361	4,296*	,000
	Erkek	276	6,6522	2,99127		
Davranışsal Sinizm	Kadın	83	10,2410	3,93728	1,403	,162
	Erkek	276	9,6486	3,18685		

Tablo 15 incelendiğinde örgütsel sinizmin davranışsal sinizm alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Bilişsel sinizm alt boyutunda kadın yöneticilerin ortalamasının 12,66, erkek yöneticilerin ortalamasının ise 10,25 olduğu görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri ($t=3,339$, $p<,05$) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın ,05 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu bulguya göre kadın okul yöneticilerinin bilişsel sinizm algıları erkek yöneticilerin bilişsel sinizm algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Duyuşsal sinizm alt boyutunda kadın yöneticilerin ortalamasının 9,11 erkek yöneticilerin ortalamasının ise 6,65 olduğu görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri ($t=4,296$, $p<,05$) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın ,05 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu bulguya göre kadın okul yöneticilerinin duyuşsal sinizm algıları erkek yöneticilerin duyuşsal sinizm algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

9. Okul yöneticilerinin örgütsel sinizmleri medeni durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

Okul yöneticilerinin örgütsel sinizm düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla bağımsız gruplar için t testi analizi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Okul yöneticilerinin örgütsel sinizm düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin t testi sonuçları

Boyutlar	Medeni Durum	N	X	Std. Sapma	t	p
Bilişsel Sinizm	Evli	310	11,0677	4,73832	2,588*	,010
	Bekar	49	9,1837	4,71555		
Duyuşsal Sinizm	Evli	310	7,4484	3,82323	4,497*	,000
	Bekar	49	5,7755	2,11409		
Davranışsal Sinizm	Evli	310	10,0516	3,30889	3,824*	,000
	Bekar	49	8,1020	3,36183		

Tablo 16 incelendiğinde örgütsel sinizmin bilişsel sinizm alt boyutunda evli yöneticilerin ortalamasının 11,07, bekâr yöneticilerin ortalamasının ise 9,18 olduğu görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri ($t=2,588$, $p<,05$) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın ,05 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu bulguya göre evli okul yöneticilerinin bilişsel sinizm algıları bekâr yöneticilerin bilişsel sinizm algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Duyuşsal sinizm alt boyutunda evli yöneticilerin ortalamasının 7,45, bekâr yöneticilerin ortalamasının ise 5,78 olduğu görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri ($t=4,497$, $p<,05$) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın ,05 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Bu bulguya göre evli okul yöneticilerinin duyuşsal sinizm algıları bekâr yöneticilerin duyuşsal sinizm algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Davranışsal sinizm alt boyutunda evli yöneticilerin ortalamasının 10,05, bekâr yöneticilerin ortalamasının ise 8,10 olduğu görülmektedir. Grupların puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla hesaplanan t değeri ($t=3,824$, $p<,05$) grupların puan ortalamaları arasındaki farkın ,05 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade

etmektedir. Bu bulguya göre evli okul yöneticilerinin davranışsal sinizm algıları bekâr yöneticilerin davranışsal sinizm algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

10. Okul yöneticilerinin örgütsel sinizmleri meslek kıdem yılına göre farklılık göstermekte midir?

Okul yöneticilerinin örgütsel sinizmlerinin kıdemlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 17 ve Tablo 17.1.'de verilmiştir.

Tablo 17. Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri

Faktör	Kıdem	N	X	Std. Sapma
Bilişsel Sinizm	5 yıla kadar	55	9,7951	5,00673
	6-10 yıl	88	10,2955	4,75167
	11-15 yıl	94	11,5957	5,06160
	16 yıl ve üzeri	122	12,5455	4,14796
Duyuşsal Sinizm	5 yıla kadar	55	7,6909	4,00866
	6-10 yıl	88	7,2614	3,97259
	11-15 yıl	94	7,3404	3,42211
	16 yıl ve üzeri	122	6,8852	3,51196
Davranışsal Sinizm	5 yıla kadar	55	9,5273	3,59966
	6-10 yıl	88	10,1136	3,65284
	11-15 yıl	94	10,0638	3,35629
	16 yıl ve üzeri	122	9,4508	3,07510

Tablo 17 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden bilişsel sinizm alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 12,55 ile 16 yıl ve üzeri kıdemi olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 11,60 ortalama ile 11-15 yıl, 10,30 ortalama ile 6-10 yıl ve 9,80 ortalama ile 5 yıla kadar kıdeme sahip olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Duyuşsal sinizm alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 7,69 ile 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 7,34 ortalama ile 11-15 yıl, 7,26 ortalama ile 6-10 yıl ve 6,89 ortalama ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Davranışsal sinizm alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 10,11 ile 6-10 yıl kıdemi olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 10,06 ortalama ile 11-15 yıl,9,52 ortalama ile 5 yıla kadar ve 9,45 ortalama ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 17.1.'de verilmiştir.

Tablo 17. 1. Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları

Boyutlar	Kıdem	KT	sd	KO	F	p
Bilişsel Sinizm	Gruplar Arası	372,650	3	124,217	5,666*	,001
	Grup İçi	7782,470	355	21,922		
	Toplam	8155,120	358			
Duyuşsal Sinizm	Gruplar Arası	27,382	3	9,127	,672	,570
	Grup İçi	4822,234	355	13,584		
	Toplam	4849,616	358			
Davranışsal Sinizm	Gruplar Arası	34,090	3	11,363	,995	,395
	Grup İçi	4052,395	355	11,415		
	Toplam	4086,485	358			

Tablo 17.1. incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarında yöneticilerin kıdemleri açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte bilişsel sinizm alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=5,666; p<,05), ilgili boyutta gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu ifade etmektedir.

Bilişsel sinizm alt boyutunda grupların puan ortalamaları arasındaki farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçları Tablo 17.2.'de verilmiştir.

Tablo 17. 2. Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre bilişsel sinizm alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	p
Bilişsel Sinizm	5 yıla kadar	6-10 yıl	-2,25000*	,028
		16 yıl ve üzeri	-2,75037*	,002

Yöneticilerin kıdemleri açısından bilişsel sinizm alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilerle 6-10 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan yöneticileri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 17.2.'de görülmektedir. Bu bulguya göre 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilerin bilişsel sinizm algıları, 6-10 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin bilişsel sinizm algılarından anlamlı düzeyde düşüktür.

11. Okul yöneticilerinin örgütsel sinizmleri eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?

Okul yöneticilerinin örgütsel sinizmlerinin eğitim durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 18 ve Tablo 18.1.'de verilmiştir.

Tablo 18. Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri

Faktör	Eğitim Durumu	N	X	Std. Sapma
Bilişsel Sinizm	Ön lisans	34	9,4412	3,61136
	Lisans	275	10,7927	4,78257
	Lisansüstü	50	11,8400	5,23083
Duyuşsal Sinizm	Ön lisans	34	7,1471	3,46526
	Lisans	275	7,2400	3,71727
	Lisansüstü	50	7,1600	3,68870
Davranışsal Sinizm	Ön lisans	34	10,1471	3,83076
	Lisans	275	9,6945	3,29141
	Lisansüstü	50	10,0400	3,56834

Tablo 18 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden bilişsel sinizm alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 11,84 ile eğitim durumu lisansüstü olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 10,79 ortalama ile lisans, 9,44 ortalama ile ön lisans olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Duyuşsal sinizm alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 7,24 ile eğitim durumu lisans olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 7,16 ortalama ile lisansüstü, 7,15 ortalama ile ön lisans olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Davranışsal sinizm alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 10,15 ile eğitim durumu ön lisans olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 10,04 ortalama ile lisansüstü, 9,69 ortalama ile lisans olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 18.1' de verilmiştir.

Tablo 18. 1. Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları

Boyutlar	Eğitim Durumu	KT	sd	KO	F	p
Bilişsel Sinizm	Gruplar Arası	116,832	2	58,416	2,587	,077
	Grup İçi	8038,288	356	22,579		
	Toplam	8155,120	358			
Duyuşsal Sinizm	Gruplar Arası	,471	2	,235	,017	,983
	Grup İçi	4849,145	356	13,621		
	Toplam	4849,616	358			
Davranışsal Sinizm	Gruplar Arası	9,958	2	4,979	,435	,648
	Grup İçi	4076,527	356	11,451		
	Toplam	4086,485	358			

Tablo 18.1. incelendiğinde örgütsel sinizm faktörleri olan bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarının hiçbirinde eğitim durumu açısından gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

12. Okul yöneticilerinin örgütsel sinizmleri buldukları yönetim kademesine göre farklılık göstermekte midir?

Okul yöneticilerinin örgütsel sinizmlerinin yönetim kademelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 19 ve Tablo 19.1.'de verilmiştir.

Tablo 19. Okul yöneticilerinin yönetim kademelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri

Faktör	Yönetim Kademesi	N	X	Std. Sapma
Bilişsel Sinizm	Müdür Yardımcısı	192	11,3438	5,09764
	Müdür Başyardımcısı	59	11,1864	4,79034
	Müdür	108	9,6574	3,93204
Duyuşsal Sinizm	Müdür Yardımcısı	192	7,4635	3,56521
	Müdür Başyardımcısı	59	6,5932	2,91322
	Müdür	108	7,1296	4,20745
Davranışsal Sinizm	Müdür Yardımcısı	192	10,0781	3,36740
	Müdür Başyardımcısı	59	9,1356	3,26664
	Müdür	108	9,6204	3,42808

Tablo 19 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden bilişsel sinizm alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 11,34 ile yönetim kademesi müdür yardımcısı olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 11,19 ortalama ile müdür başyardımcısı, 9,66 ortalama ile müdür olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Duyuşsal sinizm alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 7,46 ile yönetim kademesi müdür yardımcısı olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 7,13 ortalama ile müdür, 6,59 ortalama ile müdür başyardımcısı olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Davranışsal sinizm alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 10,08 ile yönetim kademesi müdür yardımcısı olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 9,62 ortalama ile müdür, 9,14 ortalama ile müdür başyardımcısı olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Okul yöneticilerinin yönetim kademelerine göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 19.1'de verilmiştir.

Tablo 19. 1. Okul yöneticilerinin yönetim kademelerine göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları

Boyutlar	Yönetim Kademesi	KT	sd	KO	F	p
Bilişsel Sinizm	Gruplar Arası	206,534	2	103,267	4,625*	,010
	Grup İçi	7948,586	356	22,327		
	Toplam	8155,120	358			
Duyuşsal Sinizm	Gruplar Arası	35,448	2	17,724	1,311	,271
	Grup İçi	4814,167	356	13,523		
	Toplam	4849,616	358			
Davranışsal Sinizm	Gruplar Arası	44,306	2	22,153	1,951	,144
	Grup İçi	4042,179	356	11,354		
	Toplam	4086,485	358			

Tablo 19.1. incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarında yöneticilerin yönetim kademeleri açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bilişsel sinizm alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=4,625; p<,05) ilgili boyutta gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu ifade etmektedir.

Bilişsel sinizm alt boyutunda grupların puan ortalamaları arasındaki farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçları Tablo 19.2.'de verilmiştir.

Tablo 19. 2. Okul yöneticilerinin yönetim kademelerine göre bilişsel sinizm alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Yönetim Kademesi	(J) Yönetim Kademesi	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	P
Bilişsel Sinizm	Müdür Yardımcısı	Müdür	1,68634*	,009

Yöneticilerin yönetim kademesi açısından bilişsel sinizm alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde yönetim kademesi müdür yardımcısı olan yöneticilerle müdür olan yöneticiler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 19.2'de görülmektedir. Bu bulguya göre müdür yardımcısı olan yöneticilerin bilişsel sinizm algıları, müdür yöneticilerin bilişsel sinizm algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

13. Okul yöneticilerinin örgütsel sinizmleri yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermekte midir?

Okul yöneticilerinin örgütsel sinizmlerinin yöneticilik sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 20 ve Tablo 20.1.'de verilmiştir.

Tablo 20. Okul yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri

Faktör	Yöneticilik Süresi	N	X	Std. Sapma
Bilişsel Sinizm	5 yıla kadar	114	11,2456	4,68770
	6-10 yıl	104	11,5096	5,11232
	11 yıl ve üzeri	141	9,9433	4,47337
Duyuşsal Sinizm	5 yıla kadar	114	7,2105	3,52607
	6-10 yıl	104	7,2692	3,56420
	11 yıl ve üzeri	141	7,1915	3,90588
Davranışsal Sinizm	5 yıla kadar	114	9,7193	3,44491
	6-10 yıl	104	10,2404	3,27241
	11 yıl ve üzeri	141	9,5035	3,39037

Tablo 20 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden bilişsel sinizm alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 11,51 ile yöneticilik süresi 6-10 yıl olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 11,25 ortalama ile 5 yıla kadar, 9,94 ortalama ile 11 yıl ve üzeri olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Duyuşsal sinizm alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 7,27 ile yöneticilik süresi 6-10 yıl olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 7,21 ortalama ile 5 yıla kadar, 7,19 ortalama ile 11 yıl ve üzeri olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Davranışsal sinizm alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 10,24 ile yöneticilik süresi 6-10 yıl olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 9,72 ortalama ile 5 yıla kadar, 9,50 ortalama ile 11 yıl ve üzeri olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Okul yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 20.1.'de verilmiştir.

Tablo 20. 1. Okul yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları

Boyutlar	Yöneticilik Süresi	KT	sd	KO	F	p
Bilişsel Sinizm	Gruplar Arası	178,460	2	89,230	3,982*	,019
	Grup İçi	7976,659	356	22,406		
	Toplam	8155,120	358			
Duyuşsal Sinizm	Gruplar Arası	,377	2	,188	,014	,986
	Grup İçi	4849,239	356	13,621		
	Toplam	4849,616	358			
Davranışsal Sinizm	Gruplar Arası	33,229	2	16,614	1,459	,234
	Grup İçi	4053,256	356	11,386		
	Toplam	4086,485	358			

Tablo 20.1 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarında yöneticilerin yönetim kademeleri açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bilişsel sinizm alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=3,982; p<,05) ilgili boyutta gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu ifade etmektedir.

Bilişsel sinizm alt boyutunda grupların puan ortalamaları arasındaki farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçları Tablo 20.2.'de verilmiştir.

Tablo 20. 2. Okul yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre bilişsel sinizm alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Süresi	Yöneticilik (J) Süresi	Yöneticilik Ortalamalar Fark (I-J)	Arası p
Bilişsel Sinizm	6-10 yıl	11 yıl ve üzeri	1,56635*	,029

Yöneticilerin yöneticilik süresi açısından bilişsel sinizm alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde yöneticilik süresi 11 yıl ve üzeri olan yöneticilerle 6-10 yıl olan yöneticiler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu Tablo 20.2'te görülmektedir. Bu bulguya göre yöneticilik süresi 11 yıl ve üzeri

olan yöneticilerin bilişsel sinizm algıları, 6-10 yıl olan yöneticilerin bilişsel sinizm algularından anlamlı düzeyde düşüktür.

14. Okul yöneticilerinin örgütsel sinizmleri buldukları okuldaki görev süresine göre farklılık göstermekte midir?

Okul yöneticilerinin örgütsel sinizmlerinin okuldaki görev sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşma durumunu ortaya koymak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 21 ve Tablo 21.1.'de verilmiştir.

Tablo 21. Okul yöneticilerinin okuldaki görev sürelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri puanlarına ilişkin n, x ve ss. değerleri

Faktör	Okuldaki Görev Süresi	N	X	Std. Sapma
Bilişsel Sinizm	2 yıla kadar	118	10,5678	4,48641
	3-4 yıl	191	10,9372	4,76680
	5 yıl ve üzeri	50	10,9000	5,48188
Duyuşsal Sinizm	2 yıla kadar	118	6,7542	3,43172
	3-4 yıl	191	7,3194	3,65594
	5 yıl ve üzeri	50	7,9400	4,23499
Davranışsal Sinizm	2 yıla kadar	118	9,1441	3,54043
	3-4 yıl	191	10,1937	3,32916
	5 yıl ve üzeri	50	9,7400	2,97479

Tablo 21 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden bilişsel sinizm alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 10,94 ile okuldaki görev süresi 3-4 yıl olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 10,90 ortalama ile 5 yıl ve üzeri, 10,57 ortalama ile 2 yıla kadar olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Duyuşsal sinizm alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 7,94 ile okuldaki görev süresi 5 yıl ve üzeri olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 7,32 ortalama ile 3-4 yıl, 6,75 ortalama ile 2 yıla kadar olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Davranışsal sinizm alt boyutunda en yüksek puan ortalamasının 10,19 ile okuldaki görev süresi 3-4 yıl olan yöneticilere ait olduğu, bunu sırasıyla 9,74 ortalama ile 5 yıl ve üzeri, 9,14 ortalama ile 2 yıla kadar olan yöneticilerin izlediği görülmektedir.

Okul yöneticilerinin okuldaki görev sürelerine göre örgütsel sinizm düzeylerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 21.1'de verilmiştir.

Tablo 21. 1. Okul yöneticilerinin okuldaki görev sürelerine göre örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları

Boyutlar	Okuldaki Görev Süresi	KT	sd	KO	F	p
Bilişsel Sinizm	Gruplar Arası	10,416	2	5,208	,228	,797
	Grup İçi	8144,704	356	22,878		
	Toplam	8155,120	358			
Duyuşsal Sinizm	Gruplar Arası	53,404	2	26,702	1,982	,139
	Grup İçi	4796,211	356	13,473		
	Toplam	4849,616	358			
Davranışsal Sinizm	Gruplar Arası	80,481	2	40,241	3,576*	,029
	Grup İçi	4006,003	356	11,253		
	Toplam	4086,485	358			

Tablo 21.1 incelendiğinde örgütsel sinizm faktörlerinden bilişsel sinizm ve duyuşsal sinizm alt boyutlarında yöneticilerin okuldaki görev süresi açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bilişsel sinizm alt boyutunda hesaplanan F değeri (F=3,576; p<,05) ilgili boyutta gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu ifade etmektedir.

Davranışsal sinizm alt boyutunda grupların puan ortalamaları arasındaki farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan TUKEY testi sonuçları Tablo 21.2.'de verilmiştir.

Tablo 21. 2. Okul yöneticilerinin okuldaki görev sürelerine göre davranışsal sinizm alt boyutu puan ortalamasına ilişkin TUKEY testi sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Okuldaki Görev Süresi	(J) Okuldaki Görev Süresi	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	p
Davranışsal Sinizm	2 yıla kadar	3-4 yıl	-1,04965*	,021

Yöneticilerin okuldaki görev süresi açısından davranışsal sinizm alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde okuldaki görev süresi 2 yıla kadar olan yöneticilerle 3-4 yıl olan yöneticiler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın

olduğu Tablo 21.2.'de görülmektedir. Bu bulguya göre okuldaki görev süresi 2 yıla kadar olan yöneticilerin davranışsal sinizm algıları, 3-4 yıl olan yöneticilerin davranışsal sinizm algılarından anlamlı düzeyde düşüktür.

15. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sinizmleri arasındaki bir ilişki var mıdır?

Tablo 22'de yöneticilerin örgütsel bağlılık alt boyutları ile örgütsel sinizm alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu verilmiştir.

Tablo 22. Yöneticilerin örgütsel bağlılık alt boyutları ile örgütsel sinizm alt boyutları arasındaki ilişki

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Bilişsel Sinizm	Duyuşsal Sinizm	Davranışsal Sinizm
Duygusal Bağlılık	r	1					
	N	359					
Devam Bağlılığı	r	,255	1				
	N	359	359				
Normatif Bağlılık	r	,194	,311	1			
	N	359	359	359			
Bilişsel Sinizm	r	-,239	-,116	-,131	1		
	N	359	359	359	359		
Duyuşsal Sinizm	r	-,230	-,091	-,117	,459	1	
	N	359	359	359	359	359	
Davranışsal Sinizm	r	-,274	-,092	,002	,187	,366	1
	N	359	359	359	359	359	359

Tablo 22 incelendiğinde yöneticilerin örgütsel bağlılık alt boyutları puanları ile örgütsel sinizm alt boyutları puanları arasındaki ilişkilerin düzeyi görülmektedir. Buna göre yöneticilerin;

- Duygusal bağlılıkları ile devam bağlılıkları arasında düşük düzeyde ve pozitif bir ilişki ($r=,255$) vardır.
- Duygusal bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında düşük düzeyde ve pozitif bir ilişki ($r=,194$) vardır.
- Duygusal bağlılıkları ile bilişsel sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,239$) vardır.

- Duygusal bağılıkları ile duyuşsal sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,230$) vardır.
- Duygusal bağılıkları ile davranışsal sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,274$) vardır.
- Devam bağılıkları ile normatif bağılıkları arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki ($r=,311$) vardır.
- Devam bağılıkları ile bilişsel sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,116$) vardır.
- Devam bağılıkları ile duyuşsal sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,091$) vardır.
- Devam bağılıkları ile davranışsal sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,092$) vardır.
- Normatif bağılıkları ile bilişsel sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,131$) vardır.
- Normatif bağılıkları ile duyuşsal sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,117$) vardır.
- Normatif bağılıkları ile davranışsal sinizmleri arasında ilişki ($r=,002$) yoktur.
- Bilişsel sinizmleri ile duyuşsal sinizmleri arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki ($r=,459$) vardır.
- Bilişsel sinizmleri ile davranışsal sinizmleri arasında düşük düzeyde ve pozitif bir ilişki ($r=,187$) vardır.
- Duyuşsal sinizmleri ile davranışsal sinizmleri arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki ($r=,366$) vardır.

Tablo 23'de yöneticilerin örgütsel bağılık düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu verilmiştir.

Tablo 23. Yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki

		Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Sinizm
Örgütsel Bağlılık	r	1	
	N	359	
Örgütsel Sinizm	r	-,271	1
	N	359	359

Tablo 23 incelendiğinde yöneticilerin örgütsel bağlılık toplam puanları ile örgütsel sinizm toplam puanları arasındaki ilişkilerin düzeyi görülmektedir. Buna göre yöneticilerin; örgütsel bağlılık toplam puanları ile örgütsel sinizm toplam puanları arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,271$) vardır.

5. TARTIŞMA

5.1. Okul Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bulguların Tartışılması ve Yorumlanması

5.1.5. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar incelendiğinde erkek yöneticilerinin örgütsel bağlılık algılarının örgütsel bağlılığın her üç boyutunda da kadın yöneticilerin örgütsel bağlılık algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulunmuştur.

Alan yazın incelendiğinde, Erdoğan (2006), Mahmutoğlu (2007), Çakır (2007), Kaya (2009), Kılıçoğlu (2010), Eşiköy Aydoğan (2010), Özdemir (2012), Coşkun (2012), Beşiroğlu (2012), Bozkurt ve Yurt (2013), Çağlar (2013)' in yaptıkları çalışmalarda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde cinsiyet faktörünün anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Anılan çalışmalardan elde edilen bulgular araştırmadan elde ettiğimiz bulgularla çelişmektedir.

Özkan (2005) tarafından yapılan ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinin örgütsel bağlılığa etkisinin araştırıldığı çalışmada cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarında erkekler lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Özkan (2005)' in elde ettiği bu sonuç araştırma sonucumuzla örtüşmektedir.

Zeyrek (2008)' in yaptığı çalışmada erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılığı bayan öğretmenlerin örgütsel bağlılığından yüksek çıkmıştır.

Özcan (2008), tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre erkek öğretmenlerin

örgütsel bağlılıkları bayan öğretmenlerinkinden daha fazladır. Zeyrek (2008) ve Özcan (2008)' in bulguları araştırmamızı desteklemektedir.

İmamoğlu (2011)' nun çalışmasında ise ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin uyum, özdeşleşme boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark görülürken, içselleştirme bağlılık boyutunda farklılık görülememiştir. Yine aynı çalışmada erkek öğretmenlerin uyum alt boyutunun kadın öğretmenlere göre daha düşük olduğu, ancak erkek öğretmenlerin özdeşleşme bağlılık boyutunun kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. İçselleştirme boyutunda ise kadın ve erkek öğretmenlerin benzer düşüncelere sahip olduğu tespit edilmiştir. İmamoğlu (2011) 'nun erkek öğretmenlerin özdeşleşme bağlılık boyutunda erkekler lehine elde ettiği sonuçlar araştırma bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde erkek yöneticilerin örgütsel bağlılık algılarının, örgütsel bağlılığın her üç boyutunda kadın yöneticilerin örgütsel bağlılık algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu söylenebilir. Kadın yöneticilerin örgütsel bağlılık algılarının erkek yöneticilerin örgütsel bağlılık algılarından düşük çıkması; okul yönetim süreçlerinin karmaşıklığı, karar verme ve uygulamaların bir takım sorumluluk ve zorluklar barındırmasıyla açıklanabilir. Okul yönetim süreçlerinin karmaşıklığının kadın yöneticilerin örgütlerine karşı bağlılıklarını azaltıcı bir etkisi olabilir. Özellikle evli kadın yöneticilerin okul dışında eş ve annelik gibi yorucu ve sorumluluk gerektiren birçok rolü vardır. Kadın yöneticinin çalıştığı kurumda bu tür rollerini hafifleten veya en azından ağırlaştırmayan pozisyonda bulunması gerekir. Aksi takdirde yoğun tempoda çalışmak durumunda kalan kadın yöneticinin örgütüne karşı düşük düzeyde bağlılık göstermesi kaçınılmaz olacaktır.

5.1.2. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar incelendiğinde bekâr yöneticilerin örgütsel bağlılık algılarının örgütsel bağlılığın her üç boyutunda da evli yöneticilerin örgütsel bağlılık algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulunmuştur.

Araştırmadan elde ettiğimiz bulgular Erdoğan (2006), Kaya (2009), Eskiköy Aydoğan (2010), Coşkun (2012), Beşiroğlu (2013)' nun araştırma sonuçlarıyla çelişmektedir. Anılan araştırma sonuçlarında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir sonuç bulunamamıştır.

Zeyrek (2008), tarafından yapılan çalışmada evli öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının bekâr öğretmenlerden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Medeni durum değişkenine göre bekâr okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık algılarının evli yöneticilerin örgütsel bağlılık algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu yönünde elde ettiğimiz bu sonuç Zeyrek (2008)' in elde ettiği sonuçla çelişmektedir.

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durum değişkenine göre incelendiğinde bekâr yöneticilerin örgütsel bağlılık algılarının evli yöneticilerin örgütsel bağlılık algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu söylenebilir. Literatürde örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda medeni durum faktörünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı yönünde yaygın araştırma bulguları vardır. Bekâr yöneticilerin genellikle mesleki kıdemlerinin düşük olması, 2005 yılından sonra Milli Eğitim Bakanlığının yönetici atama kriterlerini sınava dayandırması ve sınav sisteminde büyük oranda genç öğretmenlerin okullarda yönetici pozisyonlarına geçmeleri bekâr yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasında etkili faktörlerden olabilir. Çünkü mesleğinin ilk yıllarında yönetici pozisyonuna geçen çalışanlar kendi yeterliliklerini göstermek ve kabiliyetlerini ortaya koymak için daha özverili çalışacaklar ve bu çalışmaların sonucunda da iş tatmini oluşacaktır. Böylece mesleki doyum yaşayan çalışanların örgütlerine bağlılık düzeyleri artacaktır.

5.1.3. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması

Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde; 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilerin duygusal bağlılık algıları ile normatif bağlılık algılarının 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu, 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilerin devam bağlılığı algılarının 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin devam bağlılığı algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulunmuştur.

Alan yazın incelendiğinde araştırmadan elde ettiğimiz bulgular Erdoğmuş (2006), Çakır (2007), Mahmutoğlu (2007), Özcan (2008), Kılıçoğlu (2010), Eskiköy Aydoğan (2010), Coşkun (2012), Beşiroğlu (2012)' nun çalışmalarından elde ettikleri bulgularla örtüşmemektedir. Anılan araştırmacıların bulguları mesleki kıdemin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı yönündedir.

Zeyrek (2008), yaptığı araştırmada kıdemi 23 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin duygusal bağlanma puanlarının diğer kıdem gruplarından daha yüksek olduğunu bulmuştur. İmamoğlu (2011), ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin uyum ve içselleştirme alt boyutlarının hizmet süresine göre farklılık göstermediği ancak öğretmenlerin mesleki kıdemi arttıkça özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıklarının arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Aydemir (2009), tarafından yapılan çalışmada mesleki kıdem değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre 1-5 yıl arasındaki mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütlerine bağlılık düzeyleri artarken; 16 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerde örgütsel bağlılık düzeyleri azalmaktadır.

Özdemir (2012), yaptığı çalışmasında kıdem yılları arasındaki fark arttıkça örgütsel bağlılık tutumlarının farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Bozkurt ve Yurt (2013), çalışma süresi açısından 6-11 yıl arası kurumda çalışanlara oranla, işe yeni girenlerle 11 yılın üstünde kurumda çalışanların normatif bağlılıklarının daha güçlü olduğu; ancak diğer boyutlar açısından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Çağlar (2013)' in çalışmasında ise kıdemin artmasıyla örgütsel bağlılığında arttığı bulunmuştur.

Literatürde mesleki kıdemin artmasına paralel olarak örgütsel bağlılığın da artacağı yönünde yoğun araştırma bulguları vardır. Yukarıda anılan araştırma bulguları bu kanıyı desteklemektedir. Araştırma sonucuna göre yukarıdaki çalışmalardan elde edilen bulgularla araştırmamızdan elde edilen bulgular örtüşmemektedir. Ancak Bozkurt ve Yurt (2013), çalışma süresi açısından işe yeni girenlerin normatif bağlılığının yüksek olduğu yönündeki bulgusu araştırmadan elde ettiğimiz bulguyu desteklemektedir. Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde, 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilerin örgütsel bağlılık algılarının diğer kıdem aralıklarına göre

anlamli düzeyde yuiksek olduğu söylenebilir. Bu sonuç mesleki kdemin artmasına paralel olarak örgütsel bağlılığın da artacağı yönündeki literatürde yaygın olan kanıyla örtüşmemektedir. Mesleğin başında olan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasında idealist düşünceye sahip olmaları, kurumlarıyla ve meslekleriyle ilgili plan ve projelerinin olması, üniversitede edindikleri teorik bilgilerin henüz etkisini kaybetmemiş olması, bilişim teknolojilerini ve değişimleri daha iyi takip etmeleri, yöneticilik kademelerine genellikle sınav esaslı değerlendirmeye gelmiş olmaları etkili olabilir.

5.1.4. Okul Yöneticilerinin rgtsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması

Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde; örgütsel bağlılık faktörleri olan duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarının hiçbirinde eğitim durumu açısından gruplar arasında anlamli bir farklılık bulunamamıştır.

akır (2007), Mahmutoğlu (2007), Zeyrek (2008), Kaya (2009), Coşkun (2012), Bozkurt ve Yurt (2013)' un yaptıkları çalışmalarda da eğitim durumu değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında anlamli bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısıyla anılan bu araştırma bulguları araştırmadan elde ettiğimiz bulguları desteklemektedir.

Ancak Kılıçoğlu (2010)' nun çalışmasında mezun olunun okul türü/eğitim seviyesi değişkenine göre duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt ölçeklerinde anlamli bir farklılık bulunmazken, devam bağlılığı alt boyutunda lisans ve ön lisans mezunu öğretmenler arasında lisans mezunu öğretmenlerin lehine anlamli bir farklılık olduğu bulunmuştur. Kılıçoğlu (2010)' nun araştırma sonuçları bulgularımızla çelişmektedir. Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık faktörleri olan duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarının hiçbirinde eğitim durumu açısından gruplar arasında anlamli bir farklılık olmadığı söylenebilir. Öğretmenlik mesleki ve eğitim yöneticiliği daha çok fedakârlık duygularıyla yapılan ve fedakrlığın ön planda olduğu mesleklerdendir. Dolayısıyla ister ön lisans ister lisans isterse yüksek lisans seviyesinde olsun eğitim örgütlerinde çalışanların örgütlerine bağlılık göstermelerinin üniversitedeki aldıkları teorik eğitimden ziyade mesleğin icrasında elde ettikleri deneyimlerinden ve eğitimin öneminden geldiğini söylemek mümkündür.

5.1.5. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yönetim Kademelerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması

Okul yöneticilerinin yönetim kademelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde; örgütsel bağlılık faktörleri olan duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarının hiçbirinde yönetim kademesi açısından gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir.

Benzer şekilde literatürde Erdoğmuş (2006) ve Mahmutoğlu (2007) 'nun yaptıkları çalışmalarda da yönetim kademesinin (pozisyonun) çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin yönetim kademelerine göre örgütsel bağlılık faktörleri olan duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarının hiçbirinde yönetim kademesi açısından gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı söylenebilir. Okul yönetim kademeleri olan, okul müdürü, müdür yardımcısı ve müdür yardımcısı seviyelerinde görev yapan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarında buldukları yönetim kademesinden kaynaklanan anlamlı bir farkın olmadığı söylenebilir. Böyle bir farkın oluşmamasında okul yönetim süreçlerinin diğer örgütlerin yönetim süreçlerine göre daha informal tarzda işliyor olması etkili olabilir. Yönetim kademeleri arasında keskin sınırların olmadığı örgütlerde her kademe de bulunan yöneticinin kurumu benimsemesi ve bağlılık göstermesi beklenen bir sonuçtur.

5.1.6. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yöneticilik Sürelerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması

Okul yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde; örgütsel bağlılık faktörleri olan duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarının hiçbirinde yöneticilik süresi açısından gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir.

Kaya (2009)' un ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeylerini yordama gücünü belirlemek için yaptığı çalışmadan elde edilen araştırma bulgularımızı desteklemektedir.

5.1.7. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Okuldaki Görev Sürelerine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması

Okul yöneticilerinin okuldaki görev sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde; örgütsel bağlılık faktörleri olan duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarının hiçbirinde okuldaki görev süresi açısından gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Kılıçoğlu (2010)' ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesine yönelik yaptığı çalışmadan elde ettiği bulgular yöneticilerin okuldaki görev süresi değişkeni bakımından örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuç araştırma bulgularımızı desteklemektedir.

Ancak, İmamoğlu (2011)' nun çalışmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında “buldukları okulda hizmet süreleri” değişkenine göre öğretmenlerin uyum ve içselleştirme alt boyutlarının hizmet süresine göre farklılık göstermediği, özdeşleşme alt boyutunun hizmet süresine göre farklılık gösterdiği, hizmet süresi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin özdeşleşme boyutunun, hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretmenlere göre daha fazla olduğu bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin okuldaki görev sürelerine göre örgütsel bağlılık faktörleri olan duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarının hiçbirinde okuldaki görev süresi açısından gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı söylenebilir.

5.2. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sinizm Tutumlarına İlişkin Bulguların Tartışılması ve Yorumlanması

5.2.1. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması

Okul yöneticilerinin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar incelendiğinde; örgütsel sinizmin davranışsal sinizm alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı, kadın yöneticilerin bilişsel ve duyuşsal sinizm algılarının erkek yöneticilerin bilişsel ve duyuşsal sinizm algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre, yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde, Mirvis ve Kanter (1991), Güzeller ve Kalağan (2008), Tokgöz ve Yılmaz (2008), Efiltili vd., (2008), Kalağan ve Güzeller (2010), Yetim ve Ceylan (2011), Şirin (2011), Turan (2011), Ayduğan (2012), Polatcan (2012), Helvacı ve Çetin (2012), Topkaya vd., (2013), Doğan Kılıç (2013)' ın araştırmalarında çalışanların örgütsel sinizmlerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bulgular araştırma sonuçlarımızı desteklememektedir.

Altınöz vd., (2011), Mısırdalı Yangil vd., (2013)' in yaptıkları çalışmalarda ise çalışanların örgütsel sinizmlerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuştur.

Sur (2010)' un yaptığı çalışmada cinsiyet değişkeniyle ilgili örgütsel sinizmin duyuşsal ve davranışsal boyutunda anlamlı bir fark bulunamazken bilişsel boyutta anlamlı bir fark bulunmuştur.

Aynı şekilde Erbil (2013)' in yaptığı araştırmada cinsiyet değişkenine göre; örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutunda anlamlı bir fark bulunamazken, davranışsal boyutunda farklılık bulunmuştur.

Balıkçioğlu (2013)' nun yaptığı çalışmada da kadın çalışanların erkeklere göre örgütsel sinizm tutumlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Sur (2010) ve Balıkçioğlu (2013)' ün yaptığı çalışmalar araştırma bulgularımızı destekler niteliktedir.

Araştırma bulgularına göre kadın yöneticilerin bilişsel ve duyuşsal sinizm algılarının erkek yöneticilere göre anlamlı düzeyde yüksek olması alan yazında bu konuda yapılan araştırmalarda sıkça rastlanan bir durum değildir. Kadın yöneticilerin örgütsel sinizm tutumlarının bilişsel ve duyuşsal boyutta olması eğitim örgütleri için bu aşamada önlenilecek ve önlem alınabilecek niteliktedir. Çünkü henüz davranışsal boyutta bir sinizm durumu oluşmamıştır. Kadın yöneticilerde davranış boyutunda bir sinizm durumunun ortaya çıkmamış olması kadınların duygusal bir yapıya sahip olmasından, Türk toplumunun mevcut yapısından ve kadının sinik davranışlar göstermesinin toplum tarafından yadırganacak bir durum olmasından kaynaklanıyor olabilir. Buradan hareketle kadın yöneticilerin örgütsel sinizm tutumlarını azaltıcı ve örgütsel bağlılıklarını artırıcı stratejilerin geliştirilip uygulanması önem arz etmektedir.

5.2.2. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması

Okul yöneticilerinin örgütsel sinizm düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar incelendiğinde; evli yöneticilerin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm algılarının bekâr yöneticilerin sinizm algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulunmuştur.

Medeni durum değişkenine göre alan yazında yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde, Mirvis ve Kanter (1991), Efiltili vd., (2008), Sur (2010), Kalağan ve Güzeller (2010), Turan (2011), Polatcan (2012) tarafından yapılan çalışmalarda medeni durum değişkenine göre çalışanların örgütsel sinizmde farklılaşma olmadığı bulunmuştur.. Araştırmadan elde ettiğimiz bulgular yukarıdaki sonuçlarla örtüşmemektedir. Balıkçioğlu (2013)'ün de bekâr çalışanların evlilere göre örgütsel sinizm tutumlarının daha yüksek olduğu sonucunu doğuran araştırması araştırma bulgularımızla örtüşmemektedir.

Delken (2004), Ayduğan (2012), Mısırdalı Yangil vd., (2013) tarafından yapılan çalışmalarda çalışanların örgütsel sinizmde medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Ancak Şirin (2011), yaptığı çalışmada medeni durum değişkenine göre örgütsel sinizmin davranışsal ve duyuşsal boyutunda farklılaşma olmadığı buna karşın bilişsel boyutunda evli olanlar lehine farklılaşmanın olduğu sonucuna varmıştır.

Erbil (2013), örgütsel sinizmin davranışsal boyutunda bekâr çalışanlar lehine farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Alan ve Fidanboy (2013), tarafından yapılan çalışmada evli çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Delken (2004), Ayduğan (2012), Alan ve Fidanboy (2013), Mısırdalı Yangil vd., (2013)' nin çalışmalarından elde ettiği bulgular araştırmadan elde ettiğimiz bulguları desteklemektedir.

Aynı şekilde Şirin (2013) ve Erbil (2013)' in araştırma sonuçları farklı boyutlarda araştırma bulgularımızı desteklemektedir.

Evli yöneticilerin örgütsel sinizmlerinin yüksek olması, okul dışında aile, çocuk, eş vb. ailevi etkenlerin okul ortamına yansımalarıyla açıklanabilir. Okul yöneticiliği; bünyesinde sürekli kararlar verme, sorumluluk yüklenme ve stres getiren bir süreci barındırır. Aile ortamında da benzer sıkıntıların yaşanıyor olması okul yöneticilerinde örgütlerine karşı bir sinizm oluşturmuş olabilir. Evli yöneticilere sağlanacak çeşitli imkânlarla (örneğin; tatil, dinlenme kampı programları, aile eğitim seminerleri, çocuklar için kreş imkânının sunulması) evli yöneticilerin bu türden bir sinizm yaşamalarının önüne geçilebilir.

5.2.3. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Kıdemlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması

Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre örgütsel sinizm düzeyleri incelendiğinde; örgütsel sinizm faktörlerinden duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarında yöneticilerin kıdemleri açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte bilişsel sinizm alt boyutunda hesaplanan F değeri ($F=5,666$; $p<,05$), ilgili boyutta gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu ifade etmektedir. Yöneticilerin kıdemleri açısından bilişsel sinizm alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilerle 6-10 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan yöneticileri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür. Bu bulguya göre 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilerin bilişsel sinizm algıları, 6-10 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin bilişsel sinizm algılarından anlamlı düzeyde düşüktür.

Kıdem değişkenine göre yapılan alan yazındaki diğer araştırmalar incelendiğinde, Efiltili vd., (2008), Sur (2010), Yetim ve Ceylan (2011), şirin (2011), Altınöz vd., (2011), Ayduğan (2012), Doğan Kılıç (2013), Polatcan (2012) tarafından yapılan çalışmalarda kıdem değişkenine göre; çalışanların örgütsel sinizminde farklılaşma olmadığını sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar araştırma bulgularımızın duyuşsal ve davranışsal sinizm alt boyutunda elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir.

Ancak Naus (2007), Kalağan ve Güzeller (2010), Helvacı ve etin (2012), Fındık ve Eryeşil (2012), Mısırdalı Yangil vd., (2013) tarafından yapılan çalışmalarda kıdem değişkenine göre çalışanların örgütsel sinizmlerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Erbil (2013), yaptığı çalışmasında örgütsel sinizmin duygusal boyutunda farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Alan ve Fidanboy (2013), yaptıkları çalışmada örgütsel sinizmin duygusal ve davranışsal boyutları ile toplam hizmet süresi (kıdem) arasında anlamlı farklılıklar bulmuşlardır.

Topkaya vd., (2013) ve Kılıç (2013) 'in çalışmalarına göre ise bilişsel ve duyuşsal boyutta anlamlı bir fark bulunmazken davranışsal boyutta anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Tayfun ve çatır (2014)' in yaptıkları çalışmada da meslekteki süre değişkeni ile örgütsel sinizm boyutu olan davranışsal boyut ile anlamlı farklılık bulunmuş, bilişsel ve duyuşsal boyutla anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Alan yazın incelendiğinde Topkaya vd., (2013), Kılıç (2013), Tayfun ve çatır (2014)' ün çalışmalarının farklı boyutlarda kısmen araştırma bulgularımızla örtüştüğü söylenebilir.

Araştırma bulgularımıza göre örgütsel sinizm faktörlerinden duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarında yöneticilerin kıdemleri açısından anlamlı bir farkın olmayıp bilişsel sinizm alt boyutunda gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olması ve bu farkın 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilerin bilişsel sinizm algılarının, 6-10 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin bilişsel sinizm algılarından anlamlı düzeyde düşük olması, kıdemi az olan yöneticilerin örgütsel sinizm algılarının kıdemi

fazla olan okul yöneticilerinin örgütsel sinizm algılarından düşük olduğu söylenebilir. Bunun nedeni olarak mesleğin başında olan yöneticilerin çalıştığı kuruma ilişkin olumlu düşüncelerinin daha fazla olması ve idealist bir kişilik sergilemeleriyle açıklanabilir. Fakat duyuşsal ve davranışsal boyutlarda bir farkın olmaması mesleğin ilerleyen yıllarında kurumun daha iyi tanınmasına paralel olarak örgütsel bağlılığın artması ve bunun sonucunda da sinizmin azalması şeklinde yorumlanabilir.

5.2.4. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması

Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri incelendiğinde; örgütsel sinizm faktörleri olan bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarının hiçbirinde eğitim durumu açısından gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur.

Eğitim durumu değişkenine göre yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde Efilti vd., (2008), Şirin (2011), Turan (2011), Ayduğan (2012), Helvacı ve Çetin (2012), Polatcan (2012) tarafından yapılan çalışmalarda eğitim durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin örgütsel sinizm algılarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuçlar araştırma bulgularımızdan elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir.

Fero (2005), Güzeller ve Kalağan (2008), Tokgöz ve Yılmaz (2008), Kalağan ve Güzeller (2010), Alan ve Fidanboy (2013), Topkaya vd., (2013) tarafından yapılan çalışmalarda çalışanların örgütsel sinizmlerinde eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu sonuçlar bulgularımızı desteklememektedir.

Erbil (2013), çalışanların örgütsel sinizmlerinin eğitim durumu değişkenine göre örgütsel sinizmin duygusal boyutunda farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmış ve lisans mezunu çalışanların duygusal boyutta sinizm algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Balıkçioğlu (2013) ise lise ve lisans mezunu çalışanların daha sinik oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Tayfun ve Çatır (2014), eğitim değişkeni ile örgütsel sinizm boyutları olan bilişsel ve duyuşsal boyut arasında anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel sinizm faktörleri olan bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarının hiçbirinde eğitim durumu açısından gruplar arasında anlamlı bir farkın olmaması, okul yöneticileri arasında eğitim durumu faktörünün örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucunu doğurmaktadır. Burada elde ettiğimiz sonuç, alan yazında eğitim durumu yükseldikçe örgütsel sinizmin artacağı yönündeki araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir.

5.2.5. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Yönetim Kademelerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması

Okul yöneticilerinin yönetim kademelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri incelendiğinde; örgütsel sinizm faktörlerinden duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarında yöneticilerin yönetim kademeleri açısından anlamlı bir farklılık yoktur. Bilişsel sinizm alt boyutunda hesaplanan F değeri ($F=4,625$; $p<,05$) ilgili boyutta gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin yönetim kademesi açısından bilişsel sinizm alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde yönetim kademesi müdür yardımcısı olan yöneticilerle müdür olan yöneticiler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre müdür yardımcısı olan yöneticilerin bilişsel sinizm algıları müdür olan yöneticilerin bilişsel sinizm algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Yönetim kademeleri değişkenine göre alan yazında yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde Efilti vd., (2008), Turan (2011) 'in yaptıkları çalışmalarda yönetim kademesi (buldukları pozisyon) değişkenine göre çalışanların örgütsel sinizmlerinde anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Araştırmadan elde ettiğimiz bulgulara göre örgütsel sinizm faktörlerinden duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarında yöneticilerin yönetim kademeleri açısından anlamlı bir farkın olmaması Efilti vd., (2008) ve Turan (2011) 'in araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Fakat araştırma bulgularına göre bilişsel sinizm alt boyutunda gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu, yönetim kademesi müdür yardımcısı olan yöneticilerle müdür olan yöneticiler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre müdür yardımcısı olan yöneticilerin bilişsel sinizm algıları, müdür yöneticilerin bilişsel sinizm

algılarından anlamlı düzeyde yüksektir. Bunun sebebi olarak okulların çoğunda memur ve yardımcı hizmetli olmamasından dolayı onların yapması gereken işleri (örneğin, büro işleri, personel işleri, öğrenci işleri, mali işler, evrak hazırlama ve dağıtım gibi beceri ve dikkat gerektiren işleri) müdür yardımcılarının yapmak zorunda kalması gösterilebilir. Türk eğitim sisteminde okul müdürleri genelde okulun genel yönetim, denetim ve insan ilişkileri faaliyetlerini yerine getirmekte, yorucu işlerin birçoğu müdür yardımcıları tarafından yapılmaktadır. Bunun sonucu olarak okul müdür yardımcılarında sinik düşünceler görülebilir.

5.2.6. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Yöneticilik Sürelerine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması

Okul yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri incelendiğinde, örgütsel sinizm faktörlerinden duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarında yöneticilerin yönetim kademeleri açısından anlamlı bir farklılık yoktur. Bilişsel sinizm alt boyutunda hesaplanan F değeri ($F=3,982$; $p<,05$) ilgili boyutta gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin yöneticilik süresi açısından bilişsel sinizm alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde yöneticilik süresi 11 yıl ve üzeri olan yöneticilerle 6-10 yıl olan yöneticiler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre yöneticilik süresi 11 yıl ve üzeri olan yöneticilerin bilişsel sinizm algıları, 6-10 yıl olan yöneticilerin bilişsel sinizm algılarından anlamlı düzeyde düşüktür. Okul yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri incelendiğinde, örgütsel sinizm faktörlerinden duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarında yöneticilerin yönetim kademeleri açısından anlamlı bir fark yoktur. Bilişsel sinizm alt boyutunda gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu, bu bulguya göre yöneticilik süresi 11 yıl ve üzeri olan yöneticilerin bilişsel sinizm algıları, 6-10 yıl olan yöneticilerin bilişsel sinizm algılarından anlamlı düzeyde düşük olduğu söylenebilir. Bu durum yöneticilikteki görev süresi arttıkça duyuşsal ve davranışsal boyutta bir fark olmamasına rağmen bilişsel sinizm boyutunda bir azalmanın olacağı şeklinde yorumlanabilir.

5.2.7. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Okuldaki Görev Sürelerine Göre Farklaşmasına İlişkin Sonuçların Tartışılması ve Yorumlanması

Okul yöneticilerinin okuldaki görev sürelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri incelendiğinde, örgütsel sinizm faktörlerinden bilişsel sinizm ve duyuşsal sinizm alt boyutlarında yöneticilerin okuldaki görev süresi açısından anlamlı bir farklılık yoktur. Davranışsal sinizm alt boyutunda hesaplanan F değeri ($F=3,576$; $p<,05$) ilgili boyutta gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin okuldaki görev süresi açısından davranışsal sinizm alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde okuldaki görev süresi 2 yıla kadar olan yöneticilerle 3-4 yıl olan yöneticiler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre okuldaki görev süresi 2 yıla kadar olan yöneticilerin davranışsal sinizm algıları, 3-4 yıl olan yöneticilerin davranışsal sinizm algılarından anlamlı düzeyde düşüktür.

Kurumdaki görev süresi değişkenine göre yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde, Efilti vd., (2008), Sur (2010), Kılıç (2013), Turan (2011) tarafından yapılan çalışmalarda eğitim durumu değişkenine göre çalışanların örgütsel sinizmlerinde anlamlı bir fark bulamazlarken; Şirin (2011) ve Tayfun ve Çatır (2014), örgütsel sinizmin duyuşsal ve davranışsal boyutunda herhangi bir farklılaşmanın olmadığı sonucuna varmıştır. Bu sonuç araştırmadan elde ettiğimiz bulguların örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunda elde edilen sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Ancak Ayduğan (2012) ve Helvacı ve Çetin (2012) tarafından yapılan çalışmalarda kurumdaki görev süreleri değişkenine göre çalışanların örgütsel sinizmlerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Şirin (2011), okuldaki görev süresi değişkenine göre örgütsel sinizmin bilişsel boyutta farklılık gösterdiğini ve bu farklılığın 3-4 yıl görev yapan grup ile 9 yıl ve üzeri görev yapan grup lehine gerçekleştiğini bulmuştur. Şirin (2010)' un bulduğu bu sonuç araştırma sonuçlarımızla örtüşmemektedir.

Tayfun ve Çatır (2014) tarafından yapılan çalışmada, çalışma süresi değişkeni ile örgütsel sinizmin boyutu olan bilişsel boyut arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş fakat duyuşsal ve davranışsal boyut ile anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Tayfun ve

Çatır (2014)' in elde ettiği sonuçlara bakıldığında örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutunda elde ettiğimiz bulgu ile örtüşmemekte fakat duyuşsal sinizm boyutunda elde ettiğimiz bulguyla örtüşmektedir.

Örgütsel sinizm faktörlerinden bilişsel sinizm ve duyuşsal sinizm alt boyutlarında yöneticilerin okuldaki görev süresi açısından anlamlı bir fark yoktur. Ancak davranışsal sinizm alt boyutunda okuldaki görev süresi 2 yıla kadar olan yöneticilerle 3-4 yıl olan yöneticiler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre okuldaki görev süresi 2 yıla kadar olan yöneticilerin davranışsal sinizm algıları, 3-4 yıl olan yöneticilerin davranışsal sinizm algılarından anlamlı düzeyde düşük olduğu söylenebilir. Bu durum yeni bir okulda göreve başlayan yöneticilerin okula, yeni ortama ve yöneticilik anlayışına ilişkin idealist düşünce ve davranışlarıyla açıklanabilir. Bir süre sonra davranışlarda sinik tutumların oluşması zaman içerisinde yaşanan olumsuzluklar, idealist düşünce ve davranışların yerini farklı düşünce ve davranışların alması, memnuniyetsizlikler, kuruma ve çalışanlara karşı geliştirilen sinik tutum şeklinde yorumlanabilir.

5.3. Okul Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Bulguların Tartışılması ve Yorumlanması

Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sinizmleri arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptığımız çalışmada örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgütsel sinizmin bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizmleri incelenmiş ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Okul yöneticilerinin duygusal bağlılıkları ile devam bağlılıkları arasında düşük düzeyde ve pozitif bir ilişki ($r=,255$) vardır. Okul yöneticilerinin duygusal bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında düşük düzeyde ve pozitif bir ilişki ($r=,194$) vardır. Okul yöneticilerinin duygusal bağlılıkları ile bilişsel sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,239$) vardır. Okul yöneticilerinin duygusal bağlılıkları ile duyuşsal sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,230$) vardır. Okul yöneticilerinin duygusal bağlılıkları ile davranışsal sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,274$) vardır. Okul yöneticilerinin devam bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki ($r=,311$) vardır. Okul yöneticilerinin devam bağlılıkları ile bilişsel sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,116$) vardır. Okul yöneticilerinin devam bağlılıkları ile duyuşsal

sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,091$) vardır. Okul yöneticilerinin devam bağlılıkları ile davranışsal sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,092$) vardır. Okul yöneticilerinin normatif bağlılıkları ile bilişsel sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,131$) vardır. Okul yöneticilerinin normatif bağlılıkları ile duyuşsal sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,117$) vardır. Okul yöneticilerinin normatif bağlılıkları ile davranışsal sinizmleri arasında ilişki ($r=,002$) yoktur. Okul yöneticilerinin bilişsel sinizmleri ile duyuşsal sinizmleri arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki ($r=,459$) vardır. Okul yöneticilerinin bilişsel sinizmleri ile davranışsal sinizmleri arasında düşük düzeyde ve pozitif bir ilişki ($r=,187$) vardır. Okul yöneticilerinin duyuşsal sinizmleri ile davranışsal sinizmleri arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki ($r=,366$) vardır. Örgütsel bağlılık toplam puanları ile örgütsel sinizm toplam puanları arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,271$) vardır.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi araştıran alan yazın incelendiğinde aşağıdaki çalışmaların yapıldığını görmekteyiz.

Kılıç (2011), örgütsel sinizmin örgütsel bağlılıkla ilişkisi ele aldığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel sinizm ortalaması, örgütsel bağlılık ortalamasından daha düşük çıkmıştır. Örgütsel sinizmin alt boyutlarında, davranışsal boyutun; örgütsel bağlılığın alt boyutlarında ise içselleştirme bağlılığının en yüksek değere sahip olduğunu, örgütsel sinizmin alt boyutlarıyla örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında pozitif bir ilişki görülürken, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Kılıç (2011)' in çalışmasında örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Özgan vd., (2011), öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmalarında öğretim elemanlarının örgütsel sinizm tutumları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Buna göre bireyin çalıştığı kuruma karşı örgütsel sinizm tutumu arttıkça örgütsel bağlılığının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Altınöz vd., (2011), Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisini belirlemek için yaptıkları çalışmalarında, örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında yüksek kuvvette negatif yönlü bir ilişki

bulunmuştur. Buradan işletmelerine bağlı olan çalışanların daha az sinizm tutumu içersinde oldukları; sinik tutum gösterenlerinde daha az örgütsel bağlılık hissettikleri tespit edilmiştir. Alt boyutlarda da bağlılık ile sinizm arasında ters yönde genel olarak orta kuvvette bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Fındık ve Eryeşil (2012)' in yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre; örgütsel bağlılığın alt boyutlarının birbirleri ile aralarında pozitif yönde yüksek derecede ilişki olduğu, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılığın örgütsel sinizmin üç boyutu olan duyuşsal, davranışsal ve bilişsel boyutuyla arasında yüksek derecede negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca çalışanların yaşı, eğitim seviyesi ve kıdemi arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin arttığı ve örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığı sonuçlarına da ulaşılmıştır.

Yıldız (2013), ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm algılarını belirlemek için yaptığı çalışmasında ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm algıları arasında yüksek düzeyde negatif yönde bir ilişkinin ($r = -0,79$, $p < .01$) olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça örgütsel sinizm algıları o oranda azalacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Çiftçi (2013), “Genel sinizmin ve örgütsel sinizmin işe bağlılık düzeyine etkisi: Konya ilindeki otel çalışanları üzerinde bir araştırma” adlı çalışmasında, genel sinizmin ve örgütsel sinizmin çalışanların işe bağlılıklarına etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda, örgütsel sinizm boyutlarının ve örgütsel sinizmin işe bağlılığı açıklamada yetersiz olduğu bulunmuştur.

Balıkçioğlu (2013), konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel sinizm tutumları ile bağlılıkları arasındaki ilişki araştırdığı çalışmasında çalışanların örgütsel sinizm tutumları ve alt boyutları (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) ile örgütsel bağlılıkları ve alt boyutları (duygusal, devam ve normatif) arasındaki ilişkide, sinizm ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir.

Özgan vd., (2011), Kılıç (2011), Altınöz vd., (2011), Fındık ve Eryeşil (2012), Yıldız (2013), Çiftçi (2013), Balıkçioğlu (2013) ‘nun yapmış olduğu çalışmalar araştırmadan elde ettiğimiz bulguları desteklemektedir. Örgütsel sinizm yaşayan işgörenler örgütlerine karşı olumsuz duygu, düşünce ve davranışlar göstermektedirler. Örgütlerine

karşı olumsuz tavır gösteren çalışanların örgütlerine bağlı olmaları, örgütlerini sahiplenmeleri, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf etmeleri beklenemez. Kendisini örgütün bir parçası görmeyen çalışan ancak örgütün önünde bir engel olacaktır. Örgütünü seven, kendisini örgütünün bir parçası olarak gören, örgütün varlığını ve amaçlarını önemseyen bir çalışanın örgütüne karşı olumsuz tutumlar göstermesi beklenemez. Genel olarak örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık kavramları sebep ve sonuçlarıyla birlikte değerlendirildiğinde örgütsel bağlılığın artmasının örgütsel bağlılığın azalmasına, örgütsel sinizmin artmasının da örgütsel bağlılığın azalmasına neden olacağını söylemek mümkündür.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

6.1.1. Okul Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar

1. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde; araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 83 (%23,1)'ünün kadın, 276 (%76,9)'sının erkek olduğu saptanmıştır.
2. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kıdemlerine göre dağılımı incelendiğinde; araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 55 (%15,3)'ünün 5 yıl kadar, 88 (%24,5)'ünün 6-10 yıl, 94 (%26,2)'ünün 11-15 yıl ve 122 (%34)'sinin 16 yıl ve üzeri kıdemi olduğu saptanmıştır.
3. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre dağılımı incelendiğinde; araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 34 (%9,5)'ünün ön lisans, 275 (%76,6)'inin lisans, 50 (%13,9)'sinin lisansüstü eğitim durumunda olduğu saptanmıştır.
4. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde; araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 310 (%86,4)'unun evli, 49 (%13,6)'unun bekâr olduğu saptanmıştır.
5. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yöneticilik kademelerine göre dağılımı incelendiğinde; araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 192 (%53,5)'sinin müdür yardımcısı, 59 (%16,4)'unun müdür başyardımcısı, 108 (%30,1)'inin müdür olduğu saptanmıştır.
6. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre dağılımı incelendiğinde; araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 114 (%31,8)'ünün 5 yıla

kadar, 104 (%29)'ünün 6-10 yıl, 141 (%39,3)'inin 11 yıl ve üzeri yöneticilik süresi olduğu saptanmıştır.

7. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin okuldaki görev sürelerine göre dağılımı incelendiğinde; araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 118 (%32,9)'ünün 2 yıla kadar, 191 (%53,2)'inin 3-4 yıl, 50 (%13,9)'ünün 5 yıl ve üzeri süredir bu okulda görev yaptığı saptanmıştır.

6.1.2. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

1. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar incelendiğinde; erkek yöneticilerin duygusal, devam ve normatif bağlılık algılarının kadın yöneticilerin duygusal, devam ve normatif bağlılık algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulunmuştur.
2. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar incelendiğinde; bekâr yöneticilerin duygusal, devam ve normatif bağlılık algılarının kadın yöneticilerin duygusal, devam ve normatif bağlılık algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulunmuştur.
3. Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde; 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık algılarının, 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu, 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilerin devam bağlılığı algıları, 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin devam bağlılığı algılarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulunmuştur.
4. Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde; örgütsel bağlılık faktörleri olan duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarının hiçbirinde eğitim durumu açısından gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur.
5. Okul yöneticilerinin yönetim kademelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde; örgütsel bağlılık faktörleri olan duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarının hiçbirinde yönetim kademesi açısından gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur.

6. Okul yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde; örgütsel bağlılık faktörleri olan duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarının hiçbirinde yöneticilik süresi açısından gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur.
7. Okul yöneticilerinin okuldaki görev sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde; örgütsel bağlılık faktörleri olan duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarının hiçbirinde okuldaki görev süresi açısından gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur.

6.1.3. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

1. Okul yöneticilerinin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar incelendiğinde; örgütsel sinizmin davranışsal sinizm alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Okulların kadın yöneticilerinin bilişsel ve duyuşsal sinizm algıları erkek yöneticilerin bilişsel ve duyuşsal sinizm algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.
2. Okul yöneticilerinin örgütsel sinizm düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlar incelendiğinde; okulların evli yöneticilerinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm algıları bekâr yöneticilerin bilişsel sinizm, duyuşsal ve davranışsal sinizm algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.
3. Okul yöneticilerinin kıdemlerine göre örgütsel sinizm düzeyleri incelendiğinde; örgütsel sinizm faktörlerinden duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarında yöneticilerin kıdemleri açısından anlamlı bir fark yoktur. Bununla birlikte bilişsel sinizm alt boyutunda hesaplanan F değeri ($F=5,666$; $p<,05$), ilgili boyutta gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Yöneticilerin kıdemleri açısından bilişsel sinizm alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde; 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilerle 6-10 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdemi olan yöneticileri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu bulunmuştur. Bu bulguya göre 5 yıla kadar kıdemi olan yöneticilerin bilişsel sinizm algıları, 6-10 yıl ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin bilişsel sinizm algılarından anlamlı düzeyde düşüktür.
4. Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri incelendiğinde; örgütsel sinizm faktörleri olan bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm

ve davranışsal sinizm alt boyutlarının hiçbirinde eğitim durumu açısından gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

5. Okul yöneticilerinin yönetim kademelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri incelendiğinde; örgütsel sinizm faktörlerinden duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarında yöneticilerin yönetim kademeleri açısından anlamlı bir fark yoktur. Bilişsel sinizm alt boyutunda hesaplanan F değeri ($F=4,625$; $p<,05$) ilgili boyutta gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu, yöneticilerin yönetim kademesi açısından bilişsel sinizm alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde yönetim kademesi müdür yardımcısı olan yöneticilerle müdür olan yöneticiler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu saptanmıştır. Buna göre müdür yardımcısı olan yöneticilerin bilişsel sinizm algıları, müdür yöneticilerin bilişsel sinizm algılarından anlamlı düzeyde yüksektir.
6. Okul yöneticilerinin yöneticilik sürelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri incelendiğinde; örgütsel sinizm faktörlerinden duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm alt boyutlarında yöneticilerin yönetim kademeleri açısından anlamlı bir fark yoktur. Bilişsel sinizm alt boyutunda hesaplanan F değeri ($F=3,982$; $p<,05$) ilgili boyutta gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır. Yöneticilerin yöneticilik süresi açısından bilişsel sinizm alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde yöneticilik süresi 11 yıl ve üzeri olan yöneticilerle 6-10 yıl olan yöneticiler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu saptanmıştır. Buna göre yöneticilik süresi 11 yıl ve üzeri olan yöneticilerin bilişsel sinizm algıları, 6-10 yıl olan yöneticilerin bilişsel sinizm algılarından anlamlı düzeyde düşüktür.
7. Okul yöneticilerinin okuldaki görev sürelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri incelendiğinde; örgütsel sinizm faktörlerinden bilişsel sinizm ve duyuşsal sinizm alt boyutlarında yöneticilerin okuldaki görev süresi açısından anlamlı bir fark yoktur. Bilişsel sinizm alt boyutunda hesaplanan F değeri ($F=3,576$; $p<,05$) ilgili boyutta gruplar arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farkın vardır. Yöneticilerin okuldaki görev süresi açısından davranışsal sinizm alt boyutundaki puan ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde okuldaki görev süresi 2 yıla kadar olan yöneticilerle 3-4 yıl olan yöneticiler arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu saptanmıştır. Buna göre okuldaki görev süresi 2 yıla kadar

olan yöneticilerin davranışsal sinizm algıları, 3-4 yıl olan yöneticilerin davranışsal sinizm algılarından anlamlı düzeyde düşüktür.

6.1.4. Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Okul yöneticilerinin duygusal bağlılıkları ile devam bağlılıkları arasında düşük düzeyde ve pozitif bir ilişki ($r=,255$) vardır. Okul yöneticilerinin duygusal bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında düşük düzeyde ve pozitif bir ilişki ($r=,194$) vardır. Okul yöneticilerinin duygusal bağlılıkları ile bilişsel sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,239$) vardır. Okul yöneticilerinin duygusal bağlılıkları ile duyuşsal sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,230$) vardır. Okul yöneticilerinin duygusal bağlılıkları ile davranışsal sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,274$) vardır. Okul yöneticilerinin devam bağlılıkları ile normatif bağlılıkları arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki ($r=,311$) vardır. Okul yöneticilerinin devam bağlılıkları ile bilişsel sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,116$) vardır. Okul yöneticilerinin devam bağlılıkları ile duyuşsal sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,091$) vardır. Okul yöneticilerinin devam bağlılıkları ile davranışsal sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,092$) vardır. Okul yöneticilerinin normatif bağlılıkları ile bilişsel sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,131$) vardır. Okul yöneticilerinin normatif bağlılıkları ile duyuşsal sinizmleri arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,117$) vardır. Okul yöneticilerinin normatif bağlılıkları ile davranışsal sinizmleri arasında ilişki ($r=,002$) yoktur. Okul yöneticilerinin bilişsel sinizmleri ile duyuşsal sinizmleri arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki ($r=,459$) vardır. Okul yöneticilerinin bilişsel sinizmleri ile davranışsal sinizmleri arasında düşük düzeyde ve pozitif bir ilişki ($r=,187$) vardır. Okul yöneticilerinin duyuşsal sinizmleri ile davranışsal sinizmleri arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki ($r=,366$) vardır. Örgütsel bağlılık toplam puanları ile örgütsel sinizm toplam puanları arasında düşük düzeyde ve negatif bir ilişki ($r=-,271$) vardır.

6.2. Öneriler

Araştırma önerileri aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

6.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

1. Örgütler en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu bilinciyle hareket ederek insan kaynaklarını etkin, verimli ve istenilen seviyede tutmak için onların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almak durumundadırlar. Alan yazında yapılan birçok araştırma çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasına paralel olarak örgütlerin etkililiğinin de arttığını ortaya koymuştur. Eğitim örgütlerinde çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının artması hiç şüphesiz ki eğitimde kaliteyi, etkililiği ve verimliliği de beraberinde getirecektir. Okulun bir bütün olarak her türlü faaliyetlerinden sorumlu olan okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının artırılması da tüm eğitim faaliyetlerinin merkezi olan okulun öğretmen, öğrenci ve velisiyle bütünleşmesini ve istendik bir hale gelmesini sağlayacaktır.
2. Araştırma sonucunda okulların erkek yöneticilerinin okulların kadın yöneticilerine göre örgütsel bağlılıkları yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla okulların kadın yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları daha düşüktür. Türk eğitim sisteminin yönetsel yapısı içinde kadın yöneticilerin sayısı oldukça azdır. Okullarda kız öğrenci sayısının genelde erkek öğrenci sayısından fazla olduğu düşünülürse her okulda bir tane kadın yöneticinin bulunması kız öğrencilerin yönlendirilmesi ve sorunlarının daha iyi tespit edilip çözüm bulunması açısından son derece önemlidir. Okulların kadın yöneticilerinin Milli Eğitim Bakanlığı yönetim kademelerinde etkinliğini artırmak için yönetici atama kriterlerinde kadınlara pozitif ayrımcılık yapmış hatta YİBO' larda bayan yöneticilere özel kadrolar açılmıştır. Bu uygulama olumlu olmakla birlikte bundan sonra uygulanacak yönetici görevlendirme sürecinde de aynen uygulanmalıdır.
3. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarını artırıcı ve örgütsel sinizmlerini azaltıcı faktörlerden bir tanesinin de ödüllendirme sistemi olduğu düşünülmektedir. Ödüllendirme sisteminin maddi ve manevi ödülleri elde etmek amacıyla çalışanların, devamlılıklarını, performanslarını, çabalarını ve dolayısıyla örgütlerine olan bağlılıklarını arttırıcı yönde etkiye sahip olduğu söylenebilir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından verilen başarı, üstün başarı vb. ödüllerin başarı göstermekten çok kişisel ve siyasi ilişkiler vasıtasıyla elde

edildiği inancı, bu ödüllerin yöneticilerin mesleki gelişimlerinde ve görevlerinde yükselmesinde dikkate değer bir öneme sahip olmaması okul yöneticileri nazarında ödülleri önemsiz hale getirebilir. Dolayısıyla adil bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması ve hakkaniyet esaslı alınan ödüllerin yöneticilerin görevde yükselmelerinde dikkate alınması okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının artırılmasında ve örgütsel sinizmlerinin azaltılmasında bir etkiye sahip olacaktır.

4. Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarını artırmak için mesleki gelişimlerinin teşvik edilmesi, kurs, seminer vb. hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yöneticilerin ilgi, istek ve ihtiyaçları doğrultusunda planlanarak uygulanması ve bu tür eğitim faaliyetlerinin cazip hale getirilmesi gerekmektedir.
5. Okul yöneticilerinin örgütsel sinizm tutum düzeylerini azaltmak ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırabilmek için özlük ve mali haklar ile içinde buldukları çalışma ortamları ve koşulları iyileştirilmelidir. Farklı okul türlerinde görev yapan yöneticilerin aynı tür işi yapmalarına rağmen farklı ek ders ücretleri almaları ekonomik adaletsizlik olarak okul yöneticilerini huzursuz etmektedir. Örneğin ikili öğretim yapan bir ortaokulda görev yapan bir okul müdürünün ek ders ücreti haftalık 22 saat iken, normal eğitim yapan bir anaokulu müdürünün ek ders ücreti haftalık 25, bir lise müdürünün haftalık ek ders ücreti 30 saattir. Milli Eğitim Bakanlığınca yapılan sınavlarda okul yöneticilerine oturum başı 5 saat ek ders ücreti verilirken sınav günü görevli hizmetli okul yöneticilerinin aldığı ücretin 1,5 katı fazlasını alabilmektedir. Buna benzer ücret adaletsizliği ile ilgili birçok örnek verilebilir. Milli Eğitim Bakanlığı yöneticiler arasında farklı okul türlerinde görev yapmalarından dolayı oluşan ücret adaletsizliğini düzelterek okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarını artırabilir.
6. Okulların kadın yöneticilerinin yönetim hayatında daha etkin rol alması için bilişsel sinizm boyutunda anlamlı derecede sinik tutum sergilemelerine önlem olarak okul müdürleri, müdür yardımcıları arasında görev dağılımı yaparken kadın yöneticiler lehine pozitif ayrımcılık yapabilirler.
7. Yönetim görevlerinin her kademesinde yetki, görev ve sorumluluklar açık, anlaşılır ve net bir biçimde tanımlanmalı ve uygulama aşamasında bu sınırlara dikkat edilmelidir.

8. Okul yöneticilerinin en fazla rahatsız olduğu konuların başında okulların mali imkânsızlıkları gelmektedir. Okulların altyapılarının daha düzgün hale getirilmesi, okullara ödenek tahsis edilmesi, okul yöneticilerinin başış almak zorunda bırakılmaması, personel ve ekipman ihtiyacının karşılanması okul yöneticilerinin örgütsel sinizm yaşamalarının önlenmesine yönelik adımlar olabilir.
9. Eğitim yöneticiliği profesyonel hale getirilmelidir. Bunun için adil bir görevde yükselme ve liyakat sistemi oluşturulmalı ve kararlılıkla uygulanmalıdır. Geleceği hakkında kariyer planı yapamayan çalışanların örgütlerine bağlılık göstermeleri düşünülemez.
10. Bakanlık üst yöneticilerinin ve siyasilerin söylem ve uygulamalarıyla okul yöneticilerinin yanında olduklarını hissettirmeleri, onları desteklemeleri, sorunlarıyla ilgilenmeleri okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerini artıracak ve örgütsel sinizm yaşamalarını engelleyecektir.
11. Okul müdürü eğitim lideri olarak okul yöneticileri arasında hakkaniyet, saygı ve anlayış çerçevesinde bir yönetim anlayışı oluşturmalı, okul yöneticilerine rehberlik etmeli ve onların kurumsal ve kişisel performanslarını artıracak bir yönetim tarzı benimsemelidir.
12. Aşırı bürokratik işlemler, kırtasiyecilik, gereksiz yazışmalar, belli bir amacı olmayan ve zaman kaybına neden olan toplantılar okul yöneticilerinin örgütsel sinizm yaşamalarına ve mesleki doyumlarının düşmesine neden olabilir. Bundan dolayı belli bir amacı olmayan toplantılar, gereksiz yazışmalar, aşırı bürokratik işlemler terk edilerek daha etkin ve verimli uygulamalar yoluna gidilmelidir.
13. BİMER ve Alo 147 gibi uygulamalarla okul yöneticilerinin şikayete konu olmayacak meselelerde bile şikayet edilmesi, her şikayet için muhakkik veya müfettiş görevlendirilmesi, okul yöneticilerinin örgütsel bağlılığını, verimliliğini ve inisiyatif almalarını engellemektedir. Buradan okul yöneticilerinin iş ve işlemlerinden dolayı haklarındaki şikâyetlerin görmezden gelinmesi anlaşılmalıdır. Fakat gerekli usul ve esaslara uyulmadan, herhangi bir konu ihtiva etmeyen, okulun normal işleyişi içindeki uygulamalar bile şikâyet konusu olmakta ve yetkili makamlar tarafından gerekli inceleme ve araştırma yapılmadan ve okul yöneticileri üzerinde oluşturacağı psikolojik etki göz önünde bulundurulmadan inceleme ve soruşturmalar yapılmaktadır. Bunun için yetkili

makamların bu tür iş ve işlemleri yaparken dikkatli olmaları, yapacakları uygulamaların yöneticiler üzerinde ne tür etkilerinin olacağını hesaplayarak hareket etmeleri gerekmektedir. Böylece okul yöneticilerin bu türden sebeplerle sinizm yaşayıp örgütsel bağlılıklarının azalması engellenmiş olacaktır.

14. Karar alma mekanizmalarınca eğitim kurumlarını etkileyecek kararlar alınırken uygulamanın içerisinde olan okul yöneticilerinin görüş ve önerilerine başvurulmalı ve görüşleri dikkate alınmalıdır. Beklentileri karşılanan, üst yönetim organlarınca görüşleri alınan ve görüşlerine değer verilen okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek ve örgütsel sinizm düzeyleri de düşük olacaktır.

6.2.2. Araştırmacılara Öneriler

1. Daha geniş örneklem ve heterojen gruplar üzerinde yapılacak çalışmalarla örgütsel bağlılığın örgütsel sinizmle ilişkisi daha sağlıklı şekilde incelenebilir.
2. Farklı değişkenlerin (gelir durumu, branş vb.) örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm üzerindeki etkisi incelenebilir.
3. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılığın farklı değişkenlerle olan ilişkileri (Örgütsel Vatandaşlık, İş Doyumu, Örgütsel Adalet, Örgüt Kültürü vb.) incelenebilir.
4. Milli Eğitim Bakanlığı, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde her düzeydeki yönetici kademelerinde görev yapan işgörenlerin ve denetim kademesindeki maarif müfettişlerinin örgütsel sinizmi ve örgütsel bağlılık algılamaları konusunda araştırma yapılabilir.
5. Bu çalışma ilişkisel tarama modelinde nicel bir araştırmadır. Benzeri çalışmalar daha farklı ölçme yöntemleri kullanılarak da yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases And Consequences". *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.
- Ada, N., İ. Alver ve F. Tatlı. (2008). "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 487-518.
- Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Alan, H. ve C. Ö. Fidanboy. (2013). "Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013 (1), 169-170.
- Altinkurt, Y. ve K. Yılmaz. (2010). "Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (4), 463-484.
- Altınöz, M. S. Çöp ve T. Sığındı. (2011). "Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma". *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15 (21), 285-315.
- Arslan, E. T. (2012). "Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (1), 12-27.
- Atak, M. (2009). *Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Erzurum.
- Aydemir, Ö. (2009). *Meslek Lisesi Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

- Ayduğan, N. (2012). *Mobbingin Örgütsel Sinizme Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Afyon.
- Bakan, İsmail (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakan, İ., A. Uslu ve A.M. Eyitmiş. (2012). “Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Araştırma: Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması”. (II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu ,01–02 Ekim 2012, Kahramanmaraş-Türkiye), *Bildiriler Kitabı*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Basımevi, Kahramanmaraş 2012.
- Bakhshi, A., K. Kumar ve E. Rani. (2009). “Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Atisfaction and Organization Commitment”. *International Journal of Business and Management*, 4 (9), 145-154.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği)*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi. İstanbul.
- Balıkçioğlu, S. (2013). *Antalya Bölgesi Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Tutumları ile Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Hatay.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Baysal, A. C., ve M. Paksoy. (1999). “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Ölçeği”. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28, 7-15.
- Beşiroğlu, A. (2013). *Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

- Bolat, T. ve O. İ. Bolat. (2008).”Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94
- Bozkurt, Ö. ve İ. Yurt. (2013). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22), 121-139.
- Brandes, P., R. Dharwadkar and J. W. Dean. (1999). “Does Organizational Cynicism Matter? Employee And Supervisor Perspectives On Work Outcomes”. Eastern Academy of Management Proceedings. Outstanding Empirical Paper Award. 150-153.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir.
- Cevizci, A. (2003). *Felsefe Terimleri Sözlüğü* (Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı) içinde İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Claes, R., and Van De Ven, B. (2008). “Determinants of Older And Younger Workers’ Job Satisfaction and Organizational Commitment in The Contrasting Labour Markets Of Belgium And Sweden”. *Ageing and Society*, 8, 1093-1112.
- Cole, M. S., H. Bruch and B. Vogel. (2006). “Emotion As Mediators of The Relations Between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism”. *Journal And Leader Organizational Behaviour*, 2, 463-484.
- Coşkun, E. (2012). *Okul Yöneticilerinin Etkililiği İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki: İstanbul-Bağcılar Örneği*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Afyon.

- Çağlar, Ç. (2013).” Okulların Akademik İyimsellik Düzeyinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi”. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, (1), 260-273.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Çelik Keleş, H.N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Konya
- Çetin, Münevver. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çöl, G. (2004a). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2). İnternet Adresi: <http://www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004> (Erişim tarihi: 15.04.2014).
- Çöl, G. (2004b). *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma*. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Kocaeli
- Çiftçi, E. (2013). *Genel Sinizmin ve Örgütsel Sinizmin İşe Bağlılık Düzeyine Etkisi: Konya İlindeki Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Konya.
- Çıtır, I.Ö. ve E. Kavi. (2010). “Algılanan Örgütsel Güven ile İş Güvencesi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 233-243.
- Day, C., B. Eliot and A. Kington. (2005). “Reform Standards and Teacher Identity: Challenges Of Sustaining Commitment”. *Teaching and Teacher Education*, 21, 563-577.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. Faculty of Economics and Business Administration University of Maastricht. Dissertation of Master of Economics.

- Demircan, N., ve A. Ceylan. (2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”. *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (2), 139-150.
- Demirel, Y. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 115-132.
- Demirel, Y., ve Z. Seçkin. (2009). “Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Kavramsal Boyutu”. *TİSK Akademi Dergisi*, 4 (8), 145-164.
- Demirtaş, H. (2010). Dershane Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 177–206.
- Dikili, A. ve S. Bayraktaroğlu. (2013). “Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişisine Yönelik Bir Araştırma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8 (2), 205-228.
- Doğan, A. (2013). *Din Görevlilerinin Mesleki Aidiyetleri, Mesleki Tükenmişlik Tutumları ve Hizmet İçi Eğitime Bakışları*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Ankara
- Doğan Kılıç, E. (2013). “İlköğretim Okullarında Sinizm: Şanlıurfa Örneği”. *Bilim ve Kültür - Uluslararası Kültür Araştırmaları Dergisi*, 02, 58-70.
- Dolgun, U. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, 101-103. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (Ed.: Derya Ergun Özler). Ekin Basın Yayın Dağıtım: Bursa.
- Duygulu, S. ve F.Korkmaz. (2008). “Hemşirelerin Örgüte Bağlılığı, İş Doyumları ve İşten Ayrılma Nedenleri”. *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 12 (2), 9-20.
- Efeoğlu, İ. E. ve E. İplik. (2011). “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3), 343-360.
- Efiliti, S., Y. Ö. Gönen ve Ö. F. Ünal. (2008). “Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesi’nde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması” 7. *Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, 279-290.

- Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi. Bolu
- Emin Usta, M. (2013). *Okul Yöneticilerinin Pozitivist ve Kaos Yönetim Anlayışlarını Benimsemelerinin Kendilerinin ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkileri*. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi. Elazığ.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Aydın.
- Erdoğan, A. (2013). *Kurum Karnesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Maliye Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Malatya.
- Erdoğmuş, H. (2006). *Resmî -Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul Örneği)*. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Erdost, H. E., K. Karacaoğlu ve M. Reyhanoğlu. (2007). “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”. (15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya, 2007), *Bildiriler Kitabı*, Sakarya, 2007, 517.
- Eren, Erol (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkman, T. ve F. Şahinoğlu. (2012). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine İlişkin Çalışan Algıları ile Örgütsel Bağlılığın Hizmet Sektöründe İncelenmesi”. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B Dergisi*, XXXIII (2), 267-294.
- Ersoy, S. ve S. Bayraktaroğlu. (2012). Örgütsel Bağlılık. 1-16. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (Ed.:Derya Ergun Özler) Ekin Basın Yayın Dağıtım: Bursa

- Eskiköy Aydoğan, S. (2010). *Resmi Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Fero, H. C. (2005). *Flow and Cynicism in the Workplace*. Claremont Graduate University. Unpublished Doctor Dissertation. Claremont, California.
- Fındık, M. ve K. Eryeşil. (2012). “Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *International Iron & Steel Symposium, 02-04 April 2012, Karabük, Türkiye. 1250-1255*.
- Geri, S. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (GSGM Merkez Örgütü Örneği)*. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi. İstanbul.
- Gören, T. (2012). *İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Aydın İli Örneği)*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Aydın.
- Güçel, C. (2013). “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 5 (2), 173-190*.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Eskişehir.
- Gül, H. ve A. Ağıröz. (2011). “Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 8 (2), 37*.
- Günel, Ö. D. (2009). *Turizm Sektöründe Mevsimsellik Sorunu ve Mevsimlik İstihdamın Sektör Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. İzmir.
- Güneş, İ., S. Bayraktaroğlu ve R.Ö. Kutaniş. (2009). “Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”.

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 14 (3), 481-497.

Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Hançerlioğlu, O. (2008). *Felsefe Sözlüğü* (16.Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Helvacı, M. A. (2010). Örgütsel Sinizm (383-397). İçinde: *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (Editörler: H.B. Memduhoğlu ve K.Yılmaz).Pegem Akademi Yayınları:Ankara

Helvacı, M. A. ve A. Çetin. (2012).”İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği)”. *Turkish Studies- International Periodical For The Languages, Literature And History of Turkish or Turkic* , 78 (3),1477.

İbicioğlu, H. (2000). “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmanın Uyum Yeri”.*Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15 (1), 13-22.

İçerli, L. (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1),68-92.

İçerli, L. ve M. H. Yıldırım. (2012). “Örgütsel Sinisizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 167-176.

İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

İnce, M. ve H. Gül. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.

James, M. S. L. (2005). *Antecedents And Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination Of The Potential Positive And Negative Effects On School Systems*. The Florida State University. Dissertation Of Doctor Of Philosophy. Florida.

- Johnson, J. L. and A. M. O'leary-Kelly. (2003). "The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal". *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 627-647.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli.
- Kâhya, C. (2013). "Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler Mi? İş Tatminin Aracılık Etkisi". *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 2 (3), 34-46.
- Kalağan, G. ve O. C. Güzeller. (2008). "Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe' ye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi". *16.Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kongre Kitabı (87-94). Antalya:İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Antalya.
- Kalağan, G. ve O. C. Güzeller. (2010). "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 83-97.
- Kaplan, M. (2010). *Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Konya
- Karaca Çakınberk, A., N. Derin ve E.T. Demirel. (2011). *Vizyoner Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık*. Sivas: Asitan Yayınları.
- Karacaoğlu, K., ve F. İnce. (2012). "Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği". *Business And Economics Research Journal*, 3 (3),78.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Karataş, S. ve H. Güleş. (2010).” İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (2), 74-89.
- Karcıoğlu, F. ve E. Türker. (2010).” Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama “ *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (2), 121-140.
- Kaya, İ. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Durumsal Liderlik Stillerinin Örgütsel Bağlılık ve Verimlilik Düzeylerini Yordama Gücü*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Kılıç, M. (2013). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi. Ankara.
- Kılıç, Ş. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Keçiören İlçesi Örneği*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Kılıçoğlu, G. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Algılarının Bazı Değişkenler Açısında İncelenmesi*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- Kitapçı, H. (2006). “TKY’de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi”, *Bilig*, 39, 73-86.
- Koç, H. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(28), 200-211.
- Kul, M. (2010). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldıрма (Mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi. Ankara.

- Kutaniş, R. Ö. ve E. Çetinel. (2010). “Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler Mi?”. *Kütahya Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi*. 12 (2), S. 186-195.
- Kutaniş, R. Ö., ve A. Dikili. (2012). Değişim Boyutuyla Örgütsel Sinizm (269-283). İçinde: Örgütsel Davranışta Güncel Konular (Ed:Derya Ergun Özler) Ekin Yayınları: Bursa
- Mahmutoğlu, A. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Bolu.
- Mammadova, İ. (2013). *İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Mehtap, Ö. (2011). *Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. İstanbul.
- Mısırdalı Yangil, F., M. Baş ve S. Aygün. (2013). “Genel ve Örgütsel Sinisizm Bağlamında Otel Çalışanları Üzerine Bir İnceleme”. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 99-112.
- Mirvis, P. H. and D. L. Kanter. (1991).” Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce”.*Human Resource Management*, 30 (1), 45-68.
- Naus, A.J.A.M. (2007). *Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*. Maastricht University. Unpublished Doctor Dissertation. Maastricht.
- Noyan, F. (2009). *Çok Aşamalı Yapısal Eşitlik Modellerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulaması*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. İstanbul.
- Öksüz, Y. ve A. İci. (2012). “ İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Ertelemecilik Davranışları Arasındaki İlişki”, *International Journal of Social Science*, 5 (4), 161-182.

- Özcan, O. (2008). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Özdemir, A. A. (2012). “Çatışmanın Doğası: Tanımı, Türleri ve Süreci”. (2-22). içinde: *Çatışma ve Stres Yönetimi-I*” (Ed:Esra Ceyhan). Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları: Eskişehir.
- Özdemir, A. (2012). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Demokratik Tutumlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algısı İle İlişkisi: İstanbul İli Sancaktepe-Çekmeköy İlçeleri*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Özgan, H., E. Külekçi ve M. Özkan. (2011). “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4 (1), 196-205.
- Özgener,Ş., A. Öğüt ve M. Kaplan. (2008). İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. (53-72). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular İçinde* (Ed.: Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal), G. Ü. V. İlke Yayınevi: Ankara.
- Özkalp, E. ve Ç. Kirel. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi (Ordu İli Örneği)*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Özler, D. E. ve E. Ünver. (2012). “Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 325-351.
- Özler, D. E. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*.(101-132). İçinde *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (Ed.:Derya Argun Özler). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Özler, E. D., C. G. Atalay ve M. D. Şahin. (2010).” Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2 (2), 47-57.
- Öztürk, Z. ve H. Dünder. (2003). “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (2), 57-67.
- Özutku, H. (2008).”Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”.*İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2),79-97.
- Polat, M., C. H. Meydan ve İ. Tokmak. (2010). ”Personel Güçlendirme-Örgütsel Sinizm İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi”. *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, Zonguldak. 542-547.
- Polatcan M. (2012). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki ilişki (Karabük ili Örneği)* . Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya.
- Ponnu, H.C. and C. C. Chuah. (2010). “Organizational Commitment, Organizational Justice And Employee Turnover in Malaysia”. *African Journal Of Business Management*, 4 (13), 2676-2692.
- Rowden, R. W. (1999). “The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment”. *The Leadership and Organization Development Journal*, 21 (1), 30-35.
- Sağır, T. ve E. Oğuz. (2012). “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi”. *International Journal Of Human Sciences [Online]*, 9 (2), 1094-1106.
- Söyük, S. (2005). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. İstanbul.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

- Straiter, K. L. (2005). "The Effects Of Supervisors' Trust Of Subordinates and Their Organization On Job Satisfaction And Organizational Commitment". *International Journal of Leadership Studies*, 1 (1), 86-101.
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. İzmir.
- Şencan, M.N.S. (2011). *Türk İlaç Sanayiinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma*. Hacettepe Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi. Ankara
- Şirin, E. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (İstanbul İli, Esenyurt İlçesi Örneği)*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Taşdemir Afşar, S. (2011). *Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir Araştırma*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi. Ankara.
- Tayfun, A. ve O. Çatır. (2014). "Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 347-365.
- Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Ankara.
- Tetik, S. (2012). "Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 239-249.
- Tokgöz, N. ve H. Yılmaz. (2008). "Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 283-305.

- Topaloğlu, M., H. Koç ve E. Yavuz. (2008). “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi”. *Kamu-İş*, 9 (4).
- Topkaya, N., Y. Altinkurt, K. Yılmaz ve S. A. Dilek. (2013). “Saygınlığını Yitirme Kaygısı İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler”. *Akademik Bakış Dergisi*, 36. <http://www.akademikbakis.org/eskisite/36/35.pdf>(Erişim tarihi:16.04.2014).
- Troman, G. and A. Raggl. (2006). “Primary Teacher Commitment and The Attractions of Teaching”. *Pedagogy, Culture and Society*, 16, 85-99.
- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Karaman.
- Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum.
- Uğurlu, C. T., M. Sincar ve K. Çınar. (2013). “Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi”. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (1),266-281.
- Usta, I. ve D. Küçükaltan. (2012). ”Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 71-89.
- Uslu, A. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikası'nda Bir Alan Çalışması*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş.
- Uygur, A. (2007). “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”.*Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Uygur, Akyay. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Barış Platin Ankara: Kitabevi.

- Üçok, D. ve A. Torun. (2014). “Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (1), 231-250.
- Qian, Y. and T.D. Daniels. (2008). “A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change”. *Corporate Communication: An International Journal*, 13 (3), 319-332.
- Wasti, S. A. (2000). “Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi”. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Bildirileri,401-410.
- Yetim, S. A. ve Ö. Ö. Ceylan. (2011). ”Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Araştırma” *e-Journal Of New World Sciences Academy*, 6 (1), Article Number: 1c0324.
- Yıldız, K. (2013). “Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Muhalefet Arasındaki İlişki”. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8 (6),854-871.
- Yılmaz, E. (2011). *Kamu Kurumlarında Bütçesel Bolluk Oluşumunun Nedenleri Üzerine Bir Uygulama*. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Gebze.
- Yürür, S. (2008). “Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 295-312.
- Zeyrek, A. O. (2008). *Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

EKLER

Ek-1 Kişisel Bilgi Formu

Değerli Yönetici Arkadaşım,

Bu araştırma Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tez Çalışması için yapılmaktadır. Araştırmanın amacı; Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Sinizm Tutumlarının çeşitli değişkenlere göre (cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, medeni durumu vb.) değişip değişmediğini değerlendirmektir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi dolduracak olanların kişisel bilgileri, ikinci bölümde öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıkları, üçüncü bölümde Örgütsel Sinizmle ilgili sorular yer almaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Anketin herhangi bir yerinde kimliğiniz ile ilgili bir bilgi yazmanıza gerek yoktur. Araştırmanın sağlıklı sonuçlanması açısından vereceğiniz cevapların görüşlerinizi yansıtması önemlidir. Duyarlılığınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Mehmet ÇANAK

**Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
EYTEP YL Öğrencisi/Eğitim Yöneticisi**

Aşağıdaki soruları x işareti koyarak cevaplayınız.

1-Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

2-Mesleki Kıdeminiz?

0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri

3- Eğitim Durumunuz?

Ön lisans Lisans Lisansüstü

4-Medeni Durumunuz?

Evli Bekâr

5- Bulduğunuz Yönetim Kademesi?

Müdür Yardımcısı Müdür Başyardımcısı Müdür

6- Kaç Yıldır Yöneticilik Yapıyorsunuz?

0-5 yıl 6-10 yıl 11 yıl ve üzeri

7. Bu Okulda Kaç Yıldır Görev Yapıyorsunuz?

0-2 yıl 3-4 yıl 5 ve üzeri

Ek-2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ						
Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi beşli ölçek (1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum) üzerinde belirtiniz.						
İFADELER		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu okulda geçirmek beni mutlu eder.					
2	Bu okulun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum					
3	Okulumla karşı güçlü bir aitlik hissim yok.					
4	Bu okula kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
5	Kendimi okulumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
6	Bu okulun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
7	Şu anda okulumda kalmam istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten					
8	İstesem de, şu anda okulumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
9	Şu anda okulumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur					
10	Bu okulu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
11	Eğer bu okula kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12	Bu okuldan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.					
13	Mevcut idarecilerimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
14	Benim için avantajlı da olsa, okulumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					
15	Okulumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissedirim.					
16	Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.					
17	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için okulumdan şu anda ayrılmazdım.					
18	Okulumla karşı kendimi borçlu hissediyorum.					

Ek-3 Örgütsel Sinizm Ölçeği

ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ						
Açıklama: Aşağıda öğretmenlerin okullarına ait olumsuz tutumunu belirleyen ifadeler yer almaktadır. Lütfen kendi okulunuzdaki durum ve özellikleri göz önüne alarak, bu ifadelere ne derece katıldığınızı ilgili seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
9	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.					
11	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışıyoruz.					
12	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı : Mehmet ÇANAK
Uyruğu : Türkiye (T.C)
Doğum Tarihi ve Yeri : 01 Mart 1982 / Andırın
Medeni Durumu : Evli
Tel : 0 505 819 87 36
Fax : 0352 437 55 91
Email : mcanak38@hotmail.com / mcanak38@gmail.com
Yazışma Adresi : Bahçelievler Mah. Eyyup Sultan Cad. No:8/8
Talas-KAYSERİ

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Anadolu Üniversitesi	2013
Lisans	Gazi Üniversitesi	2004

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum
2013-Halen	İbrahim Yüzbaşıoğlu İlkokulu -Melikgazi-KAYSERİ
2012-2013	Fatma Mustafa Haşçalık Ortaokulu -Talas-KAYSERİ
2010-2012	Fatma Mustafa Haşçalık İlköğretim Okulu -Talas-KAYSERİ
2007-2009	50. Yıl İlköğretim Okulu -Tomarza-KAYSERİ
2005-2006	Boğazköy İlköğretim Okulu -Sarıyahşi-AKSARAY
2004-2005	Ahurlu İlköğretim Okulu -Ağaçören-AKSARAY

YABANCI DİL

İngilizce