

**T.C.**  
**BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**ORTAÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN**  
**FARKLILIKLARI YÖNETEBİLME BECERİLERİ İLE**  
**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ**  
**İLİŞKİ**

**OYA CANBAZ**

**BOLU-2019**

**T.C.**  
**BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**ORTAÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN**  
**FARKLILIKLARI YÖNETEBİLME BECERİLERİ İLE**  
**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ**  
**İLİŞKİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**  
**Oya CANBAZ**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Bahri AYDIN**

**BOLU – OCAK, 2019**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Oya CANBAZ tarafından hazırlanan “Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Farklılıkları Yönetebilme Becerileri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” adlı çalışma Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir. (22.01.2019)

### Akademik Unvan ve Adı Soyadı

### İmza

Üye (Tez Danışmanı) :Doç. Dr. Bahri AYDIN

Üye :Doç. Dr. Engin ASLANARGUN

Üye :Dr. Öğr. Üyesi Nuri AKGÜN



### Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı

**Prof. Dr. Türkan ARGON**  
Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürü

## ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “**Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Farklılıkları Yönetebilme Becerileri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki**” adlı çalışmanın yazılmasında bilimsel ve etik kurallara uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunduğumu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim. 22 /01/2019

**Oya CANBAZ**

## TEŞEKKÜR

Çalışmamın her aşamasında bilgisini ve deneyimlerini benimle paylaşarak, yardımını hiç esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. Bahri AYDIN'a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunuyorum.

Bu çalışmayı yaparken maddi ve manevi desteğini esirgemeyen, her takılıp düştüğümde tekrar ayağa kalıp devam etmeme yardımcı olan sevgili eşime ve bana olan inançlarını hiçbir zaman kaybetmeyen annem ve dayıma sonsuz teşekkür ediyorum.

Ayrıca tezimin ölçek kısmında bana yardımcı olan tüm öğretmen arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

## İÇİNDEKİLER

ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN BEYAN .....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar DİZİNİ.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	x
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xi
ÖZET .....	xii
ABSTRACT.....	xiv
<b>I. BÖLÜM</b>	
1.Giriş .....	1
1.1.Problem Durumu .....	1
1.2.Problem Cümlesi .....	5
1.3.Araştırmamanın Amacı.....	5
1.4.Araştırmamanın Önemi .....	6
1.5.Sayıtlılar .....	7
1.6.Sınırlılıklar .....	7
1.7.Tanımlar.....	7
<b>II. BÖLÜM</b>	
2. Kuramsal Çerçeve .....	9
2.1.Örgütsel Bağlılık .....	9
2.2.Örgütsel Bağlılığın Tanımları .....	12
2.3.Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	13
2.4.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	16
2.4.1. Tutumsal bağlılık.....	17
2.4.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımları .....	27
2.4.3. Çoklu bağlılık yaklaşımı .....	31
2.5.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	31
2.5.1. Kişisel faktörler .....	33
2.5.2. Örgüt içi faktörler .....	37
2.5.3. Örgüt dışı faktörler .....	42
2.6.Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	43
2.6.1. Düşük düzeyde bağlılık sonuçları.....	43

2.6.2. Orta düzeyde bağlılık sonuçları .....	44
2.6.3. Yüksek düzeyde bağlılık sonuçları .....	44
2.7. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık Ve Uygulama Yansımaları .....	45
2.8. Farklılık .....	49
2.9. Farklılıkların Yönetimi.....	51
2.10. Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi .....	52
2.11. Farklılığın Boyutları .....	55
2.11.1. Demografik farklılıklar .....	55
2.11.2. Sosyo - kültürel farklılıklar .....	58
2.11.3. Bireysel farklılıklar .....	61
2.12. Farklılıkların Yönetiminde Değerler .....	65
2.12.1. Hakkaniyet ve ayrımcılık değerleri .....	65
2.12.2. Erişim ve meşruluk değerleri .....	66
2.12.3. Çeşitliliği iş perspektiflerine bağlama değerleri .....	67
2.13. Farklılıkların Örgütsel Faydaları Ve Sınırlılıkları .....	69
2.13.1. Farklılıkların faydaları .....	69
2.13.2. Farklılıkların sınırlılıkları .....	75
2.14. Eğitim Kurumlarında Farklılıkların Yönetimi Ve Uygulamaya Yansımaları .....	78
2.15. İlgili Araştırmalar .....	84
2.15.1. Yurt içi çalışmalar .....	84
2.15.2. Yurt dışı çalışmalar .....	91
<b>III. BÖLÜM</b>	
3. Yöntem .....	93
3.1. Araştırma modeli .....	93
3.2. Evren ve örneklem .....	93
3.3. Veri toplama yöntemi ve aracı.....	96
3.4. Verilerin analizi .....	98
<b>IV. BÖLÜM</b>	
4. Bulgular, Yorumlar Ve Tartışma .....	99
4.1. Birinci alt probleme ilişkin bulgular, yorumlar ve tartışma .....	99
4.2. İkinci alt probleme ilişkin bulgular, yorumlar ve tartışma .....	101
4.3. Üçüncü alt probleme ilişkin bulgular, yorumlar ve tartışma .....	103
4.3.1. Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre görüşlerinin incelenmesi.....	103

4.3.2. Öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılık görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi .....	105
4.3.3. Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre görüşlerinin incelenmesi .....	108
4.3.4. Öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre incelenmesi .....	110
4.3.5. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre incelenmesi .....	113
4.3.6. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık görüşlerinin yaş değişkenine göre incelenmesi.....	115
4.3.7. Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesi .....	118
4.3.8. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesi.....	121
4.3.9. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre incelenmesi .....	124
4.3.10. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre incelenmesi .....	126
4.4. Dördüncü alt probleme ilişkin bulgular, yorumlar ve tartışma.....	128
<b>V. BÖLÜM</b>	
5. Sonuç ve Öneriler.....	132
5.1. Sonuçlar.....	132
5.1.1. Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar .....	132
5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar .....	132
5.1.3. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuçlar.....	133
5.1.4. Dördüncü alt probleme ilişkin sonuçlar .....	135
5.2. Öneriler .....	136
KAYNAKÇA.....	138
EKLER.....	149
EK 1. Veri Toplama Aracı .....	150
EK 2. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği İzni.....	153
EK 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İzni .....	154
EK 4. AİBÜ Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu İzni.....	155
EK 5. MEB İzin .....	156
EK 6. Öz Geçmiş .....	157



## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 3.1.</b> 2017 – 2018 Eğitim – öğretim yılı verilerine göre araştırma evreninde bulunan okul ve öğretmen sayıları .....	94
<b>Tablo 3.2.</b> Araştırma örneklemindeki öğretmenlerin değişkenlere göre dağılımı .....	95
<b>Tablo 3.3.</b> Cronbach's Alpha Güvenirliği.....	97
<b>Tablo 4.1.</b> Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşleri .....	99
<b>Tablo 4.2.</b> Öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri...	101
<b>Tablo 4.9.</b> Öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları .....	110
<b>Tablo 4.10.</b> Öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre Bağımsız Örneklem t Testi tablosu.....	110
<b>Tablo 4.11.</b> Yaş değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları .....	113
<b>Tablo 4.12.</b> Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre Kruskal Wallis tablosu .....	113
<b>Tablo 4.13.</b> Yaş değişkenine göre öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları .....	115
<b>Tablo 4.14.</b> Öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre Tek Yönlü ANOVA tablosu .....	116
<b>Tablo 4.15.</b> Mesleki kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları.....	118
<b>Tablo 4.16.</b> Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis tablosu .....	119
<b>Tablo 4.17.</b> Öğretmenlerin örgütsel bağlılık görüşlerine yönelik mesleki kıdem değişkenine göre yapılan normallik testleri sonuçları .....	121
<b>Tablo 4.18.</b> Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre Tek Yönlü ANOVA tablosu .....	121
<b>Tablo 4.20.</b> Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre Mann Whitney U tablosu.....	124

<b>Tablo 4.21.</b> Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre yapılan normallik testleri sonuçları.....	126
<b>Tablo 4.22.</b> Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre Bağımsız Örneklem t Testi tablosu .....	126
<b>Tablo 4.23.</b> Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiye yönelik Korelasyon tablosu .....	129



## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 2.1.</b> Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması (İnce ve Gül, 2005).....	17
<b>Şekil 2.2.</b> Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı (Allen ve Meyer,1990:63).....	18
<b>Şekil 2.3.</b> Çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli (Güçlü, 2006: 16).....	25



## KISALTMALAR DİZİNİ

- SPSS** : Statistical Package for the Social Sciences / Sosyal Bilimler İçin İstatistikî Paket Programı.
- SİG** : Significance / Bir karşılaştırmada “istatistiksel anlamlı fark vardır” kararı vereceğimiz zaman yapacağımız olası hata miktarını gösterir.
- TDK** : Türk Dil Kurumu



## ÖZET

### ORTAÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN FARKLILIKLARI YÖNETEBİLME BECERİLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

CANBAZ Oya

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bahri AYDIN

Ocak – 2019, xv + 157 Sayfa

Bu araştırma ortaöğretim kurumu yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Çalışma evreni, 2017-2018 eğitim öğretim yılı ikinci dönem, Bolu il merkezinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan 897 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada kolay ulaşılabılır örnekleme yöntemiyle 628 öğretmen seçilmiş ve dağıtılan 628 ölçekten 413 tanesi geri dönmüştür.

Araştırmada öğretmenlere uygulanan ölçek, 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ölçeği yanıtlayacak öğretmenlerin kişisel bilgilerine ilişkin 5 soru yer almaktadır. İkinci bölümünde ise Balay ve Sağlam'ın (2004) geliştirdiği üç alt boyut ve 28 maddeden oluşan Farklılıkların Yönetimi ölçeği ile Allen ve Mayer'in geliştirdiği ve Hakan Dilek'in (2005) Türkçeye çevirdiği üç alt boyut ve 16 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık ölçek soruları yer almaktadır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde SPSS 20.0 programından yararlanılmıştır. Araştırma verilerinde hangi test tekniklerinin uygulanacağını belirlemek amacıyla değişkenlerin dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri uygulanmıştır.

Öğretmenlerin, yöneticilerin farklılıkları yönetebilme becerilerine ve örgütsel bağlılıklarına yönelik görüşlerini belirlemede ortalama, yüzde ve frekans analizi uygulanmıştır. Yöneticilerin farklılıkları yönetebilme becerilerinin, öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum ve okul türü değişkenlerine göre incelenmesinde Mann-Whitney U Testi; öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının cinsiyet, medeni durum ve okul türü değişkenlerine göre incelenmesinde Bağımsız Örneklem t testi; yöneticilerin farklılıkları yönetebilme becerisinin, öğretmenlerin yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre incelenmesinde Kruskal-Wallis testi; öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre incelenmesinde Tek Yönlü ANOVA testleri kullanılmıştır. Yöneticilerin farklılıkları yönetebilme becerisi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemede korelasyon analizi yapılmıştır.

Araştırma sonucuna göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüş düzeylerinin ortalaması tüm boyutlarda “yüksek” bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüş düzeyleri ortalaması ise “orta” düzeyde; öğretmenlerin duygusal bağlılık alt boyutunda görüşleri “yüksek”; devam bağlılığı alt boyutunda “düşük” ve normatif bağlılık alt boyutunda “orta” düzeyde tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri cinsiyet, medeni durum ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, yöneticilerin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı, pozitif yönde orta dereceli bir ilişki tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Yöneticisi, Öğretmen, Farklılıkları Yönetebilme Becerisi, Örgütsel Bağlılık

**ABSTRACT****RELATIONSHIP BETWEEN HIGH SCHOOL PRINCIPALS' DIVERSITY  
MANAGEMENT SKILLS AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT****CANBAZ Oya****Master Thesis****Department of Educational Sciences****Thesis Supervisor: Assist. Doç. Dr. Bahri AYDIN****January – 2019, xv + 157 Pages**

This research was conducted to determine the relationship between high school principals' diversity management skills and teachers' organizational commitment. The population consists of 897 teachers working in the high school in the city center of Bolu in the second semester of 2017-2018 academic year. 628 teachers were chosen by easily accessible sampling method. 413 out of 628 distributed scales has returned.

The scale applied to teachers in the research consists of 3 parts. In the first part, there are 5 questions related to the personal information of the teachers who will answer the scale. In the second part, there are questions of Management of Diversities scale, which consists of three sub-dimensions and 28-items, developed by Balay and Sağlam (2004) and Organizational Commitment scale, which consists of three sub-dimensions and 6-items, developed by Allen and Mayer and translated into Turkish by Hakan Dilek (2005). SPSS 20.0 program was used to analyze the research data. The normality of the distribution of variables was applied with Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests in order to determine which test techniques will be applied in the research data.

The Mann-Whitney U Test was used to analyze the skill of managing diversities according to gender, marital status and school type variables; Unpaired T Test to analyze the organizational commitment according to gender, marital status and school type variables; Kruskal-Wallis test to analyze the skill of managing diversities according to age and professional seniority variables; One-Way ANOVA was used to analyze the organizational commitment according to age and professional seniority variables. Average, percentage, frequency analysis were performed to determine the perception levels, correlation analysis was performed to determine the relationship between the skill of managing diversities and organizational commitment.

According to the results of the research, the average perception levels of teachers regarding the skills of managing diversities of the school administrators was found to be "high" in all dimensions. The average perception levels of teachers regarding the organizational commitment are determined to be at "medium" level; perceptions of teachers at emotional commitment dimension are determined to be at "high" level; "low" in continuance commitment and "medium" in normative commitment.

Perceptions of teachers regarding the skills of managing diversities and organizational commitment of the school administrators did not differ significantly according to gender, marital status and school type variables.

Perceptions of teachers regarding the skills of managing diversities and organizational commitment of the school administrators did not differ significantly according to age and professional seniority variables.

According to the results of the correlation analysis conducted in order to determine the relationship between the skills of managing diversities of the high school principals' managers and organizational commitment levels of teachers, a significant, positive, moderate relationship was determined between the organizational commitment

**Keywords:** School Administrator, Teacher, Skill of Managing Diversities, Organizational Commitment



# I.BÖLÜM

## 1.Giriş

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

### 1.1.Problem Durumu

Günümüzde örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için ihtiyaç duydukları nitelikli insanlar, eğitim kurumları tarafından karşılanmaktadır. Ancak örgütlerin devamlılıkları için gerekli olan nitelikli insanların aynı zamanda örgütsel bağlılıkları yüksek insanlar olması da oldukça önemlidir. Dolayısıyla eğitim örgütlerinde de bağlılık, önemli bir kavram haline gelmektedir. Eğitim örgütlerinin önemli amaçlarından biri, sistemin temel parçası olan öğretmenlerin sahip olduğu potansiyelleri, öğrencileri için en üst seviyede kullanabilmeleridir. Bunun içinde öğretmenlerin çalıştıkları kuruma örgütsel bağlılık göstermesi gerekmektedir. İstenilen örgütsel bağlılığın oluşabilmesinde eğitim yöneticilerinin çok büyük bir etkisi bulunmaktadır (Buluç ve Serin, 2012).

Örgütsel bağlılık kavramı; örgütsel verimin artışı ve kendini örgütle birlikte tanımlamayı, üretkenliği, işgücü dönüşümü ya da devri gibi çıktıları ya da örgütsel değişimi kabul etme derecesini etkilediği düşünülen ve tüm bu örgütsel çıktılar ile ilişkisi olması açısından günümüz çalışma yaşamında araştırmacıların ilgisini çeken bir kavramdır (Aydın ve Çetin, 2012).

Eğitim kurumlarının başarılı olabilmesinde eğitim yöneticilerinin performansı kadar eğitim yöneticileriyle birlikte çalışan öğretmenlerin performansı da çok

önemlidir. Son zamanlarda yapılan araştırmaların sonuçları gösteriyor ki okulda öğretmenlerin performanslarını artırmada iş doyumunu, örgüt kültürü, örgüt yapısı, etik, örgütsel sağlık vb. etmenlerin yanı sıra örgütsel bağlılık etmeninin de önemli bir etkisinin olduğu düşünülmektedir (Buluç ve Serin, 2012). Okullarda öğretmenlerin aktif, verimli ve motivasyonu yüksek olarak çalışabilmeleri için mesleğine, öğrencilerine ve çalıştıkları okula bağlılık duyması gerekmektedir. Bu bağlılığın düzeyi ne kadar yüksek olursa öğretmenin başarı ve doyum sağlaması o kadar kolay olacaktır (Gökmen, Ayol ve Atan, 2013).

Örgüt yapıları gün geçtikçe değişime uğramakta ve değişimle birlikte insan faktörü de örgüt içerisinde daha önemli bir yere sahip olmaktadır. Her örgüt bir sistemden oluşmaktadır ve eğitim örgütü sisteminin en önemli parçası öğretmendir. Eğitim örgütü dışındaki örgütlerin sistemlerinde insan faktörü girdi – işlem – çıktı aşamalarının herhangi bir aşamasında yer alırken, eğitim örgütünde insan faktörü sistemin girdi – işlem – çıktı aşamalarının her birinde tek tek yer almaktadır. Öğretmenlerin sisteme etkili düzeyde katkı sağlayarak eğitim kurumlarını sahiplenmeleri, özdeşleşmeleri ve kurumlarını içselleştirmeleri için örgütsel bağlılıklarının olması gerekmektedir (Buluç ve Serin, 2012).

Araştırmacılar, yaptıkları çalışmalarda okullarda etkili eğitimin nasıl gerçekleşebileceği, etkili eğitimin oluşmasını engelleyen etmenlerin neler olduğu ve bu etmenlerin nasıl ortadan kaldırılacağı hakkındaki çalışmalara ağırlık vermektedirler. Araştırma sonuçlarına göre okulun etkililiği, öğretmen bağlılığı ve öğrenci başarısı ile ilişkilendirilmiştir. Yapılan ilk araştırmalarda örgütsel bağlılık, örgütsel değerlerin içselleştirilmesini yansıtan tek boyutlu bir yapı olarak ele alınmıştır. Ancak Meyer ve Allen yaptıkları araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılığın üç farklı bileşeni olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bileşenleri, duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif bağlılık olarak adlandırmışlardır (Korkmaz, 2011).

- **Duygusal Bağlılık:** Örgütte çalışanların, örgütle bütünleşmesi, örgütün tüm amaç ve değerlerini koşulsuz bir şekilde kabullenmesi ve örgüt için olağanüstü çaba sarf etmesi olarak tanımlanmaktadır (Yüceler, 2009). Bu bağlılık türünde

çalışanların gönüllüğü esastır. Çalışanların sahip olduğu değerler ile örgütün sahip olduğu değerler birbiri ile yüksek düzeyde uyuşmaktadır. Örgütte çalışanlar, örgütün belirlediği hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan davranışları zorunluluktan değil, istedikleri için gösterirler. Çalışanlar içinde buldukları örgütten memnuniyet duyarlar (Taşkın ve Dilek, 2010) .

- Devamlılık Bağlılığı: Rasyonel bağlılık veya algılanan maliyet olarak da adlandırılır. Bireyin örgüte bağlanmasında duygularının etkisi çok az rol oynamaktadır. Bireyin örgüte olan bağlılığının en büyük sebebi maliyet kazancından kaynaklanmaktadır (Yüceler, 2009). Birey örgüt içerisinde çalıştığı sürece kazanmış olduğu uzmanlığı, iş arkadaşlarıyla geliştirmiş olduğu sosyal ilişkileri; kıdem, kariyer ve emeklilik haklarını kendisinin kişisel kazanımları olarak değerlendirmektedir. Birey örgütten ayrıldığında ise bu kazanımları kaybedeceğini, daha iyi olanaklara sahip iş bulamayacağını bildiği durumlarda, örgütten ayrılmasının maliyeti artıracığı için örgüte devamlılık bağlılığı gelişmektedir (Taşkın ve Dilek, 2010).
- Normatif Bağlılık: Bu bağlılık türünde birey sadık olma duygusuna sahiptir. Meyer ve Allen'in (1984), normatif, duygusal ve devam bağlılığına ek olarak "ahlaki" boyutu da ekleyerek Weiner (1982) ile birlikte üçlü bir model geliştirmişlerdir. Bireyin örgütte kalmasının nedeni sorumluluk duygusundan kaynaklanmaktadır. Birey bu bağlılık türünde zorunluluktan dolayı örgütte kalır. Ancak bu bağlılıktaki zorunluluk devamlılık bağlılığındaki maliyet kaybından kaynaklı değil, ahlaki duygulardan kaynaklı zorunluluktur. Bireyin örgütte kalması doğru ve ahlaki olduğuna duyulan inançtan kaynaklanır. Normatif bağlılıkta birey örgüt ile psikolojik bir sözleşme imzalamaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010).

Bu üç tür bağlılığa bakıldığında ortak noktalarının, bireyin örgütteki üyeliğini sonlandırma ihtimalini azaltan bir bağ oldukları görülmektedir. Bireyin duygusal bağlılıkta örgütte kalma güdüsü isteğe; devamlılık bağlılığında gereksinime; normatif bağlılıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Yüceler, 2009).

Her geçen gün bilim ve teknoloji gelişmeye ve değişmeye devam etmektedir. Bu gelişmeler ve değişimler de toplumları ve kurumları etkilemektedir. Eğitim kurumları bu değişimlerin ve gelişimlerin hem başlatıcısı rolünde hem de etkilenen rolündedir. Eğitim yönetimi de bu değişim ve gelişimden etkilenen başka bir boyutu oluşturmaktadır. Günümüzde her öğretmenin farklı özelliklere, değerlere, kültüre sahip olduğu, farklı Şekillerde motive olduğu düşüncesi kabul edilmektedir. Yapılan alışmalar göstermektedir ki, okul yöneticilerinin başarılı bir yönetici olabilmeleri için, farklılıklara sahip olan öğretmenlerine karşı, farklılıkları yönetebilme becerilerini kullanmalarını gerekmektedir (Aydın ve etin, 2012).

İnsanların yaşamlarında iş hayatları ve örgütsel ortamları çok önemli bir yere sahiptir. Çalışanlar, hayatlarının çok büyük bir bölümünü ait oldukları örgütün etkinliklerini planlayarak ve bu planları nasıl eyleme dnştreceklerini düşünerek geçirirler. İçinde buldukları örgütte insanların çok yoğun bir Şekilde alışmaları, örgütsel yaşamları içerisinde stres yaşamalarına neden olabilir. Örgüt içerisinde rekabetin yoğun olması, çalışanlar arasında ciddi anlaşmazlıklara sebep olabilmektedir. Aynı zamanda çalışanların örgüt içerisinde kendilerini kanıtlama çabaları, yöneticilerin çalışanlardan st seviyelerde beklentilerinin olması çalışanlarda olumsuz ruh sağlığı oluşturmaktadır. Bozulan ruh sağlığıyla birlikte çalışanların özel hayatlarında yaşadıkları zorluklar ve sorunlar da birleşince hem çalışan bireylerde hem de örgüt içerisinde büyük çaplı sorunların yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. Böyle durumlarda farklılıkları yönetebilme becerisine sahip yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. (Güçlü ve Kul, 2010).

Gün geçtikçe eğitim kurumlarında rekabet ortamını artmakta, verimli ve kaliteli eğitim anlayışı daha da ön plana çıkmaktadır. Eğitim ortamlarında istenilen kaliteli ve verimli eğitim ortamının oluşabilmesinde eğitim yöneticilerine ve öğretmenlere önemli görevler düşmektedir. Okul rgtlerinde öğretmenler çalışanları, okul müdürleri de yöneticileri oluşturmaktadır. Okulun işleyişine okul yöneticileri yön vermektedir. Aynı zamanda okul yöneticilerinin görevi, öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim kurarak, öğretmenlerin uyum içerisinde çalışmasını sağlamak, öğretmenleri motive ederek okulun örgütsel amaçları etrafında birleştirerek, öğretmenlerin kendilerini okul örgütüne

ait hissetmesini sağlamaktır. Bu yüzden okul yöneticisinin örgütün hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşabilmesi için farklılıkları yönetebilme becerisine sahip olması gerekmektedir (Güçlü ve Kul, 2010).

Eğitim örgütlerinin etkililik ya da kalitesini belirleyen öğretmenlerin, örgütlerine bağlılığının oluşabilmesinde eğitim yöneticilerinin sergilemiş oldukları farklılıkları yönetebilme becerileri etkili olabilir. Bu amaçla eğitim kurumlarında, eğitim yöneticilerinin sergilemiş oldukları farklılıkları yönetebilme becerilerinin öğretmenler tarafından ne şekilde algılandığının ve öğretmenlerin eğitim kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarıyla bir ilişkisinin olup olmadığının ortaya konulması önem taşımaktadır.

## 1.2. Problem Cümlesi

Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

## 1.3. Araştırmanın Amacı

Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları demografik (cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem ve okul türü) özelliklerine göre belirlenmeye çalışmak ve ortaöğretim kurumu yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak.

Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

2. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri nelerdir?

3. Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri,

- Cinsiyet
- Medeni durum
- Yaş
- Mesleki kıdem
- Görev yapılan okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte

midir?

4. Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında ilişki var mıdır?

#### 1.4. Araştırmanın Önemi

Günümüzde farklılıklar hem sosyal hayatta hem iş yaşamında bireylerin hem kendilerini hem çevrelerini etkileyebilen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklılıkların iş yaşamını etkilemeye başlamasıyla birlikte farklılıkların yönetimi yaklaşımını da önem kazanmaktadır. Başarılı bir farklılıkların yönetimi yaklaşımı, örgüt içerisindeki farklılıkları bir sorun olmaktan daha çok bir değer olarak görmeyi sağlamaktadır. Örgütler içerisinde farklılıklarının birer zenginlik olarak görülmesi örgütlerin başarısını arttırdığı çalışmalar sonucunda görülmüştür. Farklılıkların yönetimi yaklaşımına sahip bir yönetici tüm çalışanları ile daha bilimsel, pozitif ve insancıl ilişkiler kurmakta olup örgüt içerisinde olumlu bir ortamın oluşmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanlarında örgüt içerisindeki birbirileriyle olan iletişimleri ve ilişkileri daha sağlıklı ve anlayışlı olmaktadır. Böylece yöneticiler için çok önemli olan, çalışanlarının örgütlerine olan örgütsel bağlılıklarının da oluşması sağlanabilir. Bu nedenle farklılıkların yönetimi konusuna gereken dikkati çekmek ve örgütler açısından önemi bilinmekte olan örgütsel bağlılık üzerine olan etkisini de ortaya çıkarmak amacıyla, farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılmaya değer bir konu olacağı düşünülmüştür. Bu araştırma, Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları

arasındaki ilişkiyi ortaya çıkararak, literatüre, uygulayıcılara ve okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmelerine katkı sağlayacağı umulmaktadır.

### 1.5.Sayıtlılar

1. Ölçeği cevaplayan öğretmenler, örgütsel bağlılık ölçeğini ve yöneticilerin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin ölçekteki soruları cevaplayabilecek yeterliliğe sahiptir.

2. Ölçeklere verilen yanıtlar, öğretmenlerin gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

### 1.6.Sınırlılıklar

Bu araştırma 2017 – 2018 yılı Bolu ili merkez ilçesindeki resmi ortaöğretim (genel ve mesleki-teknik eğitim) okullarında görev yapan 413 öğretmenin ölçek maddelerine verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

### 1.7.Tanımlar

Farklılıkları Yönetebilme Becerisi: Bireyler arasındaki farklılıkları tanıyan, eğitim ve fırsat eşitliğini sağlayan, bunun yanında bireylerin birbirlerine karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştirmelerini amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Güleş, 2012).

Örgütsel Bağlılık: Çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Allen ve Meyer, 1990; akt. Mercan, 2006).

Ortaöğretim Okulu: Bolu merkezde ortaöğretimin amaçlarına uygun olarak geliştirilmiş ve geliştirilmekte olan eğitim programlarıyla dört yıllık öğretim yapan liselerdir.

Ortaöğretim Okulu Müdürü: Bolu merkezde ortaöğretim okullarında (genel ve mesleki - teknik) görev yapan okul yöneticileri.

Ortaöğretim Okulu Öğretmeni: Bolu merkezde ortaöğretim okullarında (genel ve mesleki - teknik) görev yapan branş öğretmenleri.





## II. BÖLÜM

### 2. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde örgütsel bağlılığa ve farklılıkları yönetebilme becerisine yönelik kavramlar ile bu kavramların eğitim açısından önemi açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 2.1.Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık terimi, 1960'lı yıllardan başlayarak örgüt içerisindeki çalışanların üst düzey performans göstermelerinin veya işi bırakma sebeplerinin açıklamalarından yola çıkılarak örgüt alanındaki araştırmalarda önem kazanmaktadır. Örgütsel bağlılık alanında özellikle Kuzey Amerika'da başlayan çalışmalar son otuz yılda kültürlerarası örgütsel bağlılık şeklinde yapılmaktadır. Örgütsel bağlılık alanındaki çalışmalarda kültürel özelliklerin dikkatte alınmaması, birbirinden farklı araçlar ile örgütsel bağlılığın ölçülmesi, çalışılan grupların birbirlerinden farklı özelliklere sahip olması nedeniyle örgütsel bağlılığın çalışılan her kültürde gelişiminin ve sonuçlarının yeteri kadar anlaşılmadığı sonucu ortaya çıkmıştır (Deniz, 2013). Örgütsel bağlılık terimi için henüz tam bir tanım üzerinde fikir birliğine varılamamasına rağmen bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı konusunda ortak bir fikir birliği geliştirilmiştir. Yani çalışan örgüt içerisinde varlığını devam ettirebilmek için ya tutumsal ya da davranışsal bir sebep geliştirmektedir (Karapostal, 2014).

Örgütsel bağlılık, bireyin içerisinde bulunduğu örgütün hedeflerini ve değerlerini benimsemesi ve benimsemiş olduğu bu hedeflere ve değerlere örgütün ulaşabilmesi için gerekli çabayı göstermesi ve örgüt içerisinde devamlılığını sağlayabilme isteğidir. Bu yüzden hem çalışanın hem de örgütün benimsemiş olduğu amaçlar birbiriyle uyum içerisinde olmalıdır. Böylece çalışan, örgütün amaçlarına ulaştığında kendisinin de

amaçlarına ulaşabileceğini bilir ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli çalışma bilince sahip olur (Doğan, 2008).

Örgütsel bağlılıkla ilgili karşımıza çıkan ilk kavramlar Howard Becker'in (1960) Side-bed teorisine dayanmaktadır. Bu teori örgütsel bağlılık kavramını geniş bir şekilde ele alan çalışmalardan biridir. Teoride çalışanların örgütlerine karşı bağlılık davranışı gösterme nedenleri belli belirsiz ya da tamamıyla gizli çıkarlarından kaynaklanmaktadır. Becker (1960) side – bed terimini “bireyin örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği çıkar ya da fayda” şeklinde tanımlamaktadır. Bir başka deyişle, örgütsel bağlılıkta bireysel ve örgütsel hedef birlikteliği ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için oluşturulmuş bir davranış kalıbı vardır (Paker, 2009).

Örgütsel bağlılık, örgüt içerisindeki çalışanın, örgütün sahip olduğu değerlere ve hedeflere içtenlikle bağlı olması şeklinde de tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte maddesel bağlılıktan öte manevi olarak içtenlikle bağlılığı, örgütün gelişmesi için belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için gerekli davranışları içtenlikle yerine getirmesidir. Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, örgütün belirlemiş olduğu hedef ve değerlere şiddetli bir şekilde inanırlar ve kendilerini örgüt için adarlar. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için büyük özveriler göstererek yürekten gerçekleştirmek isterler. Örgütün belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için üst düzeyde performans sergilerler ve örgütte kalarak iş devamlılığını sağlarlar. Örgüt içerisinde üyeliliklerini devam ettirebilmek için büyük çaba sarf ederler (Ertürk, 2014).

Bağlılık üç aşama şeklinde karşımıza çıkmaktadır; İtaat, dahil olma ve kimlik kazanma. Birinci aşama olan itaat aşamasında birey kendini ifade edebilmek için karşısındaki bireylerin etkisini kabul eder ve ikinci aşamada bu örgüte dahil olduğundan dolayı gururlanır. Son aşama olan kimlik kazanma aşamasında ise, birey örgütün sahip olduğu değerlerin övgüye değer olduğunun ve kendisinin sahip olduğu değerler ile benzer olduğunun farkına varır (Deniz, 2013).

Örgütsel bağlılık duygusu çalışanın örgütüyle kuvvetli bir güç birliği kurmasıyla ve çalışanın kendisini örgütün bir parçası gibi hissetmesiyle yakından ilgilidir. Çalışan

örgüt içerisinde kendisine verilen görevin daha fazlasını yapmaya istekli olur ve çabalar. Bulunduğu örgütün bir parçası olduğu için gurur duyar. Örgütsel bağlılıkta, çalışanın sahip olduğu inançlar ve göstermiş olduğu davranışlar arasında bir uyum bulunmaktadır (Paker, 2009). Çalışan kendisini örgütün bir parçası gibi hissettiğinde ve örgütün nihai amaçlarını gerçekleştirdiğinde kendisinin de benimsemiş olduğu amaçlarının gerçekleşeceğine inandığında, elindeki yetersiz olan kaynakları en etkili biçimde kullanarak örgütün belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmesi için en yüksek seviyede performans sergiler (Çok, 2014).

Örgütsel bağlılık, toplum duygusunun olduğu her ortamda ortaya çıkan duygusal bir ifade biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamında ifade ettiğimiz bağlılık, eskilerin söylediği şekilde sadakat gösterme, sadık olma durumu şeklinde de söylenebilmektedir. En yüksek seviyede bir bağlılık duygusudur. Kişinin başka bir kişiye, bir fikre, bir kuruma yani kişinin kendisinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı bağlılık göstermesi, onlara karşı sahip olduğu sorumluluğu anlatır (Balay, 2000).

Yapılan tanımlara bakıldığında örgütsel bağlılığın üç öğeden meydana geldiği görülmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

- Örgütsel hedef ve değerleri onaylama ve bunlara karşı kuvvetli bir inanç duyma,
- Örgütsel hedeflerin başarılması yönünde fazladan emek tüketme,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde etkin bir istek duymadır.

Örgütsel bağlılık alanında çalışmalar yapan Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılığı etkileyen 48 değişkenden bahsetmektedirler. Ancak bu değişkenler içerisinde medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik değişkenlerinin doğrudan örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişkiyi test edebilmişlerdir. Araştırmalar sonucunda da örgütsel bağlılığın çok yönlü bir

şekilde gerçekleşebileceğini ortaya koymuşlardır. Örgütsel bağlılığın oluşmasında çalışanın almış olduğu ücretin miktarı ve isteklerinin ne kadarının yerine getirildiği etkilidir. Çalışanların göstermiş oldukları performansın karşılığını alıp almamaları da örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen değişkenler arasındadır (Doğan, 2008).

Çalışan örgüt içerisinde göstermiş olduğu performans karşısında örgüt tarafından ödüllendirilmeyi ya da bir çıktı kazanmayı bekler. Örgüt, çalışanın bu beklentisini karşıladığı zaman çalışanın örgüte olan bağlılığı artar. Başka bir ifadeyle çalışan kendisini örgüt için adadığı zaman örgüt tarafından ödüllendirilmeyi, pekiştirilmeyi bekler (Paker, 2009).

Örgütsel bağlılık alanında 1950’li yıllardan beri birçok çalışma yapılmaktadır. Ancak bu alana en çok katkı sağlayan çalışmalara bakıldığında ise, Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers ve Porter (1979), O’Reilly ve Chatman (1986), Allen ve Meyer (1990)’dir. Yapılan bu çalışmalar günümüzde alanla ilgili yapılan çalışmalara temel oluşturmaktadır (Paker, 2009).

## 2.2.Örgütsel Bağlılığın Tanımları

Örgütsel bağlılığın tanımıyla ilgili literatüre bakıldığında karşımıza birçok tanım çıkmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır;

Wiener (1982) “Örgütsel kazanımları karşılayacak biçimde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı” olarak tanımlamıştır.

O’Reilly ve Chatman’a (1986) göre “Örgütsel bağlılık, kişinin örgüt için hissetmiş olduğu psikolojik bağlılıktır. Örgütün bakış açısı ile örgütün özelliklerini kabul etme ve bunu kendine uyarlama derecesi” tanımlanmaktadır.

Kiesler’a (1971) göre “Kişinin belli bir hareket biçimine ve çevresindeki bulunan kişilere karşı bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede kişinin, kendisini taahhüt altına koymasındır.”

Robbins ve Coulter'a (2003) göre "Örgütsel bağlılık, işgörenlerin organizasyona katılımsallığı, kendilerini örgütle içselleştirmeleri, organizasyon içindeki durumları ve üyelikteki devamlılıkları" şeklinde tanımlamıştır.

Morrow (1983), Randall ve Cote'ye (1991) göre "Kişilerin örgüt ile arasında ortaya çıkan ve katılımcı açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisidir."

Mowday ve arkadaşları'na (1979) göre "Örgütsel bağlılık kişinin, örgütle bütünleşmesi, örgütün hedeflerine ulaşması için üyeliğin sürdürülmesine isteklilik" olarak tanımlamıştır.

Sheldon'a (1971) göre "Bireyin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve davranışlarıdır."

Balay ve İpek (2010) ise, "Örgütlerde çalışanların davranışlarına şekil veren psikolojik durumu ve çalışanın örgütte çalışmaya devam etme niyetinin olup olmaması" olarak tanımlamıştır.

Celep'e (2000) göre "Bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerinin de ötesinde, bireyin bu beklentilere yönelik davranışlarıdır."

Güney'e (2007) göre "Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücü" olarak tanımlamıştır.

### 2.3.Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmek istiyorlarsa, örgütün temel yapı taşını oluşturan çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını sağlamak zorundadırlar. Örgüt içerisinde yaşanan problemler ve kriz ortamları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgüt bu olumsuzları başarılı bir

şekilde atlatabilmek için örgüte kendini adanmış, problem çıkarıcı değil, problemleri çözen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır.

Katz ve Kahn'a (1977) göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt içerisinde kendisine verilen görev başarısının nitelik ve nicelik yönünden artmasını, işe gelme davranışının ve iş gücü devrinin azalmasını aynı zamanda çalışanın örgütün sistemi içerisinde başarılı olabilmesini, potansiyelini en üst düzeye çıkarabilmesini, örgüt içerisinde gönüllü olarak birçok davranışı gerçekleştirmesini sağlar.

Özsoy (2004), ise örgütsel bağlılığın önemini şu şekilde sıralamıştır;

1. Örgütsel bağlılık, yöneticinin örgüt içerisinde çalışandan beklediği davranışların gerçekleşmesini sağlar.
2. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlarda örgütten ayrılma davranışına daha az rastlanmaktadır.
3. Örgütsel bağlılığı fazla olan bireylerin, az olanlara kıyasla çok daha iyi performans sergilemektedirler.
4. Örgütsel bağlılık, örgütsel verimliliği de önemli şekilde etkilemektedir.
5. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgüt içerisinde dürüst ve fedakâr davranışları ile diğer çalışanlara da örnek olmaktadır (Deniz, 2013).

Çalışan örgüte bağlılık duyduğunda, örgütün hedeflerini, politikasını benimser ve onlara uygun davranışlar gösterir. Örgütün çıkarlarını, kendi çıkarlarından ön planda tutar, örgütte daha fazla istekli bir şekilde mesaiye kalır. Kendisine verilen görevleri sorgusuz sualsiz bir şekilde yerine getirir. Çalışanın işe devamlılığı sağlanır. Çalışan kendisiyle örgütü özdeşleştirir. Örgütün kazanmış olduğu başarıları kendi başarısı gibi sahiplenir. Ve yöneticiler de her zaman istedikleri örgüt ile özdeşleşmiş çalışanlarına sahip olurlar (Bakır, 2013).

Çalışanların örgüte olan bağlılıkları arttıkça, iş gücü devir hızlarında azalma, örgütte devamlılıkları artmakta, moral ve motivasyonları yükselmekte, örgütte olan sadakat duyguları artmaktadır. Ve çalışanlar örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından daha önde tutarak örgüt için yarar sağlamaktadırlar (Doğan, 2008).

Balcı'ya (2003) göre ise örgütsel bağlılığa sahip çalışanların aşağıdaki dört davranışı sergilediği görülür;

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

Uygur'a (2007,73) göre örgütsel bağlılığı yüksek bireyler;

- Denetime daha az gereksinim duyar.
- Disiplin edilme ihtiyacı daha azdır.
- Bu bireylerin performansları, bağlılığı az olanlara göre daha yüksektir.
- Çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlamak için buldukları pozisyonları verimli kullanırlar.
- Davranışları güvenilir ve içtendir.

Örgütlerin sürekliliği temel amaçları arasında yer almaktadır. Her örgüt iş devir hızının az olmasını amaçlamaktadır. Çünkü çalışanları sürekli olarak işi bırakma davranışı gösteren örgütlerin, hedefledikleri başarıya ulaşmaları zorlaşmaktadır. Örgüt içerisinde en verimli dönemini geçirmekte olan çalışanın işi bırakması örgüt içerisinde işlerin aksamasına neden olmaktadır. Bu yüzden çalışanların örgütlerine bağlılık duyması sürekliliği de sağlamaktadır. Örgüt içerisinde çalışanların hem örgütle hem de çalışma arkadaşlarıyla uyumlu olmaları hem örgütsel bağlılığı arttırmakta hem de sürekliliği sağlamaktadır. Ancak örgüt içerisinde çalışanların birbiriyle uyum içinde çalışabilmesi için çalışanların benimsemiş oldukları değerlerinin birbirine benzer değerler olması gerekmektedir. Ancak örgüt içerisinde bu durumu oluşturabilmek her zaman kolay olmamakla birlikte imkansız da değildir (Doğan, 2008).

Balay'a (2000) göre örgütsel bağlılık, 5 sebepten dolayı örgütlerde çok önemli bir yere sahip olmaktadır. İlk olarak, çalışanların işten ayrılması, işe sık sık gelmemesi, geri çekilmeleri, yeni iş arayışlarına girmeler ile ikinci olarak iş tatmini, işe sarılma, motivasyon ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerlik, aktif olma, iş bilinci, görev anlayışı gibi çalışanın işine ve rolüne ilişkin özellikler; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların sahip olduğu kişisel özellikleriyle; son olarak da bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeyele yakından ilişkilidir.

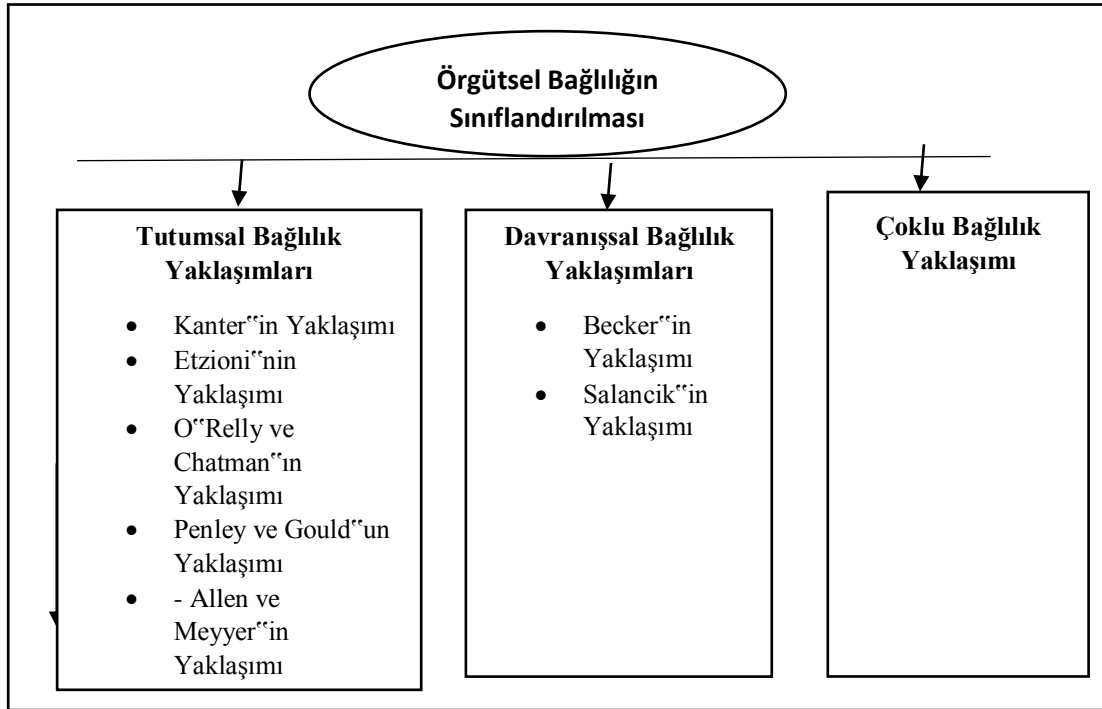
#### 2.4.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalara bakıldığında çok çeşitli sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Ancak literatürde üç sınıflandırma türü daha çok kabul edilmektedir. Bunlar;

- Tutumsal Bağlılık
- Davranışsal Bağlılık



- Çoklu Bağlılık



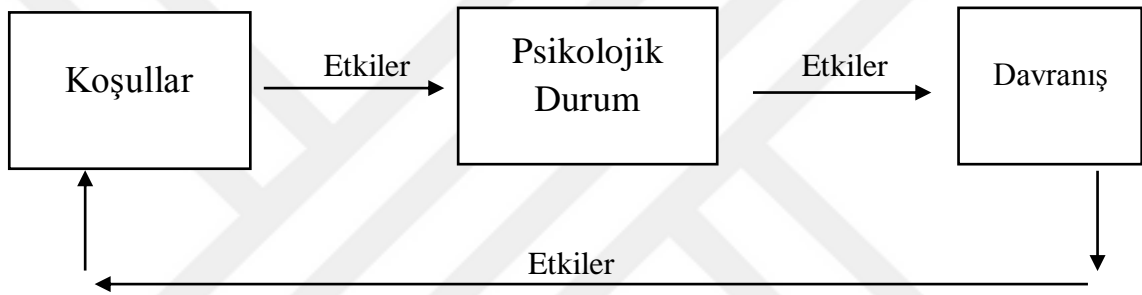
#### 2.4.1. Tutumsal bağlılık

İnceoğlu'na (2010) göre; tutum, genel olarak insanın herhangi bir durum ya da olay karşısında olası bir tavır veya davranış biçimi oluşturma eğilimidir. Tutumların zihinsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluştuğu söylenmektedir. Bu üç boyut sürekli olarak kendi arasında bir işbirliği içerisinde. Tutumlar, bireyin sahip olduğu konu hakkındaki bilgilerini, konuya uygun nasıl bir davranış sergileyeceğini ve konuya nasıl bir duygu ile yaklaşacağını belirler (Gümüş, 2013).

Varoğlu'na (1993) göre; tutumsal bağlılık, bireyin çalıştığı örgütte belirlenmiş kuralların bağlayıcılığına pasif bir sadakat ile bağlanmak yerine; örgütün hedeflerine, misyonuna, vizyonuna, başarısına ve refahına bilinçli olarak katkıda bulunmak üzere kendisinden bir şeyler vermek istediği aktif bir ilişkiyi ifade etmektedir. Tutumsal bağlılık; örgütün hedefleri ve sahip olduğu değerler ile özdeşleşme, etkinliklerine aktif

katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde üç bileşenden oluşmaktadır (Kılınç, 2013).

Tutumsal bağlılıkta, çalışan örgütüne karşı kuvvetli bir bağ oluşturur. Örgütün sahip olduğu vizyona ve misyona, kendisinin belirlemiş olduğu hedeflere ve amaçlara aktif bir bağ ile bağlıdır. Örgütün istenilen başarıya ve refah düzeyine ulaşabilmesi için bilinçli bir şekilde kendiliğinden katkı sağlar (Türkmen, 2016). Örgüt çalışanın amaçları ve değerleri ile örgütün sahip olduğu amaçlar ve değerler arasında bir uyum bulunur.



Şekil 2.2. Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı (Allen ve Meyer,1990:63).

Şekil 2.2’de, İşgörenin örgütsel bağlılıktaki tutumsal bakış açısını açıklamaktadır. Örgütün, işgörelere sağladığı çalışma koşulları, çalışanın psikolojisini etkilemektedir. Çalışanın psikolojisi, örgüt içerisinde göstermiş olduğu davranışlarını biçimlendirmektedir. Çalışanın, örgüt içerisinde göstermiş olduğu davranışları da çalışma koşullarını etkilemektedir. Örneğin; çalışanın, çalışma koşulları iyi ise psikolojisi de iyi yönde etkilenir. İyi bir psikolojiye sahip çalışan örgütün kendisinden beklediği davranışları istenilen şekilde yerine getirir. Yönetici de çalışanın göstermiş olduğu bu performanstan dolayı ödüllendirerek, çalışanın çalışma koşullarını daha iyi duruma getirir. Bu süreç bir döngü halinde devam eder.

Tutumsal bağlılıkla ilgili literatür tarandığında karşımıza beş kuram çıkmaktadır;

- Etzioni’nin yaklaşımı,
- Kanter’in yaklaşımı,

- Penley ve Gould'un yaklaşımı,
- Allen ve Meyer'in yaklaşımı,
- O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı.

#### 2.4.1.1.Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması 1961 yılında ilk olarak Etzioni tarafından yapılmıştır. Çalışmalarında örgütsel bağlılık kavramını “örgütsel katılım” olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılığı yabancılaştırıcı bağlılık, hesapçı (çıkara dayalı) bağlılık ve moral (ahlaki açıdan) bağlılık olarak üçe ayırmaktadır (Kılınç, 2013).

1) Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bu bağlılık türü çalışanın, örgütü kendisi için zararlı veya cezalandırıcı bir ortam olarak gördüğünde ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık türünde, örgütte bulunan çalışanın davranışları aşırı şekilde sınırlandırılmaktadır. Bu yüzden psikolojik olarak çalışan örgüte karşı bir bağlılık duygusu hissetmez. Örgüt içerisinde üye olarak kalmak istememesine rağmen yönetici tarafından örgüt içerisinde kalmaya zorlanmaktadır (Türkmen, 2016).

2) Çıkara Dayalı Bağlılık (Hesapçı Bağlılık): Bu bağlılıkta örgüt ile çalışanlar arasında karşılıklı bir alışveriş ilişkisi bulunmaktadır. Çalışan örgüte olan katkılarından dolayı ödüllendirilmekte ve bu yüzden örgüte karşı bağlılık duymaktadır. Çalışan örgüt içerisinde kendisine verilen ücret karşılığında bir gün içerisinde yapılması gereken iş yükü kadar bir bağlılık göstermektedir (Gümüş, 2013).

3) Moral Bağlılık (Ahlaki Bağlılık): Bu bağlılık türü çalışanın, örgütün amaçlarını ve hedeflerini içselleştirdiğinde ve örgüt ile özdeşleştiği zaman ortaya çıkmaktadır. Çalışanın örgüt tarafından ödüllendirilmesi çalışanın bağlılığını etkilememektedir. Çalışan örgütün bir üyesi olmaktan gurur duyar ve işini önemseyerek toplum için faydalı şeyler yaptığından dolayı örgütüne daha çok bağlanır (Sünkür, 2014).

#### 2.4.1.2.Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Kanter tarafından 1968 yılında yapılan çalışmalar sonucunda örgütsel bağlılık, çalışanların enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri şeklinde tanımlanmıştır. Örgütlerin sosyal sistem olmalarından dolayı belirli arzu, gereksinim ve beklentileri bulunmaktadır. Örgütlerin bu arzu, gereksinim ve beklentileri ancak çalışanların örgütleri için pozitif hisler beslemesi ve kendilerini örgütleri ile özdeşleştirmesiyle gerçekleşebilir (Gümüş, 2013).

Kanter bağlılığı üç boyutta incelemiştir. Bunlar;

- Devamlılık Bağlılığı: Bu bağlılıkta çalışan örgütten ayrılırsa ödeyeceği bedelin yüksek olacağını, örgütte kalmasının kendisine daha çok yarar sağlayacağını, örgüt üyeliğinin kendi çıkarı için faydalı olacağını düşünür ve örgütün devamlılığı için kendisini örgüte adamaktadır (Güçlü, 2006).

Kanter'ın devam bağlılığı, çalışanın tamamen bilişsel sistemiyle ilgili bir süreci kapsamaktadır. Çalışan örgütte devam etmesinin veya ayrılmasının yararlarını ve zararlarını değerlendirerek ya örgütte devam eder ya da örgütten ayrılır (Kılınç, 2013).

- Kenetlenme Bağlılığı: Bu bağlılık çalışanın örgüt içerisindeki diğer çalışma arkadaşlarıyla arasındaki ilişkiye olan bağlılığını ifade etmektedir. Çalışan örgütün diğer çalışanlarıyla sosyal bir ilişki kurar ve böylece örgütün var olan normlarını daha kolay bir şekilde kabul eder. Ve örgüt içerisinde çalışanlar arasında daha sağlıklı bir iletişim kurulur. Böylece çalışanın örgüte olan bağlılığı sağlanır (Türkmen, 2016).

- Kontrol Bağlılığı: Bu bağlılıkta ise çalışan, örgütün normlarını kendi normlarına uymasından dolayı çok çabuk kabul eder. Ve örgütün kendisinden beklediği davranışları kendi isteği ile gerçekleştirir. Çalışana istenen davranışları göstermesi için herhangi bir baskı ve zorlama yapılmamaktadır. Örgütün sahip olduğu değerler ile çalışanın sahip

olduğu değerler birbiriyle uyumlu olduğu için çalışan, örgüt liderinin emirlerini ve isteklerini kendiliğinden gerçekleştirir (Sünkür, 2014).

#### 2.4.1.3. Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı

Penley ve Gloud (1988) yaptıkları çalışmalarda Etzion'in (1961) çalışmalarını temel almışlardır. Ancak Etzion'in yapmış olduğu bağlılık türlerini tam olarak birbirinden ayıramadığını ileri sürmüşlerdir. Etzion'i örgüt içerisinde sadece bir uyum sisteminin ve tek bir bağlılık türünün olabileceğini savunurken; Penley ve Gloud örgüt içerisinde birden çok uyum sisteminin ve bağlılık türünün olabileceğini savunmuşlardır. Ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç tür bağlılıktan söz etmektedirler (Kılınç, 2013).

- *Ahlaki Bağlılık:* Çalışan, örgütün var olan hedeflerini, değerlerini, normlarını kabul eder ve onların gerçekleşebilmesi için kendisini örgüte adar. Örgütün başarılı olabilmesi için gerekli olan tüm çalışmalarda gönüllü olur. Örgütün başarısından da başarısızlığından da kendisini sorumlu hisseder (Sünkür, 2014).

- *Çıkarıcı Bağlılık:* Çalışan, örgüt içerisindeki çalışmaları karşısında örgüt tarafından ödüllendirilir. Bu yüzden çalışan örgütü bir kazanç yeri olarak görmektedir. Kanter'in sınıflandırmış olduğu çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı alışverişi temel alan hesapçı katılım anlayışına benzemektedir (Kılınç, 2013).

- *Yabancılaştırıcı Bağlılık:* Çalışan içinde bulunduğu örgütün iç ve dış çevrelerinde hiçbir etkisinin bulunmadığını düşünür. Aynı zamanda çalışan, örgüt içerisinde yöneticiler tarafından verilen ödül ve teşviklerinde rastlantısal olarak verildiğini savunur. Çalışan örgütten ayrıldığında alternatif daha iyi bir örgütün bulunmadığını ve bu ayrılmanın kendisi için zarar getireceğini düşündüğü için örgütte kalmayı sürdürmektedir (Gümüş, 2013).

#### 2.4.1.4.Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Allen ve Meyer'in (1984) tutumsal bağlılık alanında yaptıkları çalışmalar örgütsel bağlılık alanında en çok kabul gören çalışmalar arasındadır. 1984 yılında başlamış oldukları çalışmalarda öncelikle duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığından bahsetmişlerdir. 1990'lı yıllara gelindiğinde bu bağlılık modellerine normatif bağlılık türünü de eklemiştir. Ancak bu bağlılık türleri örgütsel bağlılık türünden ayrı bir bağlılık türü olarak değil örgütsel bağlılığı oluşturan bileşenler olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda tutumsal bağlılığı çalışanların örgüt ile aralarında oluşturdukları ilişkinin psikolojik bir yanı olarak ifade etmektedirler (Kılınç, 2013).

##### 2.4.1.4.1. Duygusal bağlılık

Çalışanın içinde bulunduğu örgütle arasında kurmuş olduğu duygusal bağ olarak tanımlanmaktadır. Örgütün benimsemiş olduğu değerler ve normlar ile çalışanın benimsediği değerler ve normlar uyum gösterir. Çalışan örgüte kendi isteği ile katılır ve örgüt ile özdeşleşir, örgütün sahip olduğu değerleri kendi isteği ile sahiplenir, örgütte sorumluluk almak için isteklidir, örgüte karşı pozitif duygu ve düşüncelere sahiptir. Çalışan örgütün bir üyesi olmaktan gurur duyar ve örgüt içerisinde kendi isteği ile kalmayı sürdürür. Örgütlerin başarılarında çok büyük rolleri bulunur. Örgüt liderlerinin, örgütlerinin içerisinde olmasını istediği çalışanlardır. (Çelik, 2013).

Allen ve Meyer (1990), çalışanların duygusal bağlılığını etkileyen durumları şu şekilde sıralamaktadır:

*İşin cazibesi:* Örgütte çalışanlara verilen işlerin heyecan verici ve cazip olması.

*Rol açıklığı:* Örgütün, çalışanlarından ne beklediğini açıkça belirtmesi.

*Amaç açıklığı:* Çalışanın, örgütte yaptığı işleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.

*Hedef zorunluluğu:* Çalışandan iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi.

*Önerilere açıklık:* Üst yönetimin, örgütteki diğer çalışanların fikirlerini dikkate alması.

*Çalışanlar arasında uyum:* Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

*Örgütsel güvenilirlik:* Çalışanların, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması.

*Eşitlik:* Örgütteki çalışanların tamamının, eşit bir şekilde hak ettikleri karşılığa sahip olması.

*Bireye önem:* Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek.

*Geri besleme:* Çalışanlara performansları konusunda sürekli bilgi vermek.

*Katılım:* Çalışanların kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

#### 2.4.1.4.2. Devam bağlılığı

Allen ve Meyer tarafından geliştirilen devam bağlılığı, Becker (1960) tarafından geliştirilen yan – bahis teorisine dayanmaktadır. Aynı zamanda bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık da denilmektedir. Çalışanın örgütteki devamlılığının sebebi daha iyi koşullarda çalışabileceği bir örgütün alternatif olarak bulunmamasına ve bulunduğu örgüte yatırımlarda bulunmuş olmasına dayanmaktadır. Çalışan örgütten

ayrıldığında yaşayacağı ekonomik sıkıntıyı düşünerek örgütte kalmayı sürdürür (Sünkür, 2014).

Devam bağlılığında çalışan, örgüt içerisinde sahip olduğu sosyal ilişkilerini, itibarını, statüsünü, kazanmış olduğu emeklilik haklarını, bir takım özel yetenekleri gibi maddi ve manevi kazanımlarını kaybetmeyi göze alamaz. Ve istemeyerek örgüt içerisindeki devamlılığını sürdürür (Türkmen, 2016).

Allen ve Meyer (1990), çalışanların devam bağlılığını etkileyen durumları şu şekilde açıklamaktadır:

*Yetenekler:* Çalışanın, üyesi olduğu örgütte kendisine katmış olduğu yetenek ve kazanımların ne kadarının başka örgütlerde kendisine yarar sağlayabileceği ve bunların ne kadarını başka örgütlere aktarabileceği endişesi.

*Eğitim:* Çalışanın sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında kendisine pek fazla faydası olamayacağı düşüncesi.

*Yer değiştirmek:* Çalışanın örgütü bırakması halinde, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi.

*Bireysel yatırım:* Çalışanın zaman ve emeğinin büyük bir kısmını görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi.

*Emeklilik primi:* Çalışanın mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceğini düşünmesi.

*Toplum:* Çalışanın yaşadığı yerleşim yerinde uzun bir süredir ikamet etmesi ve yaşı.

*Seçenekler:* Çalışanın örgütü bırakması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bulmada zorluk çekebileceğini düşünmesi (Çelik, 2013).

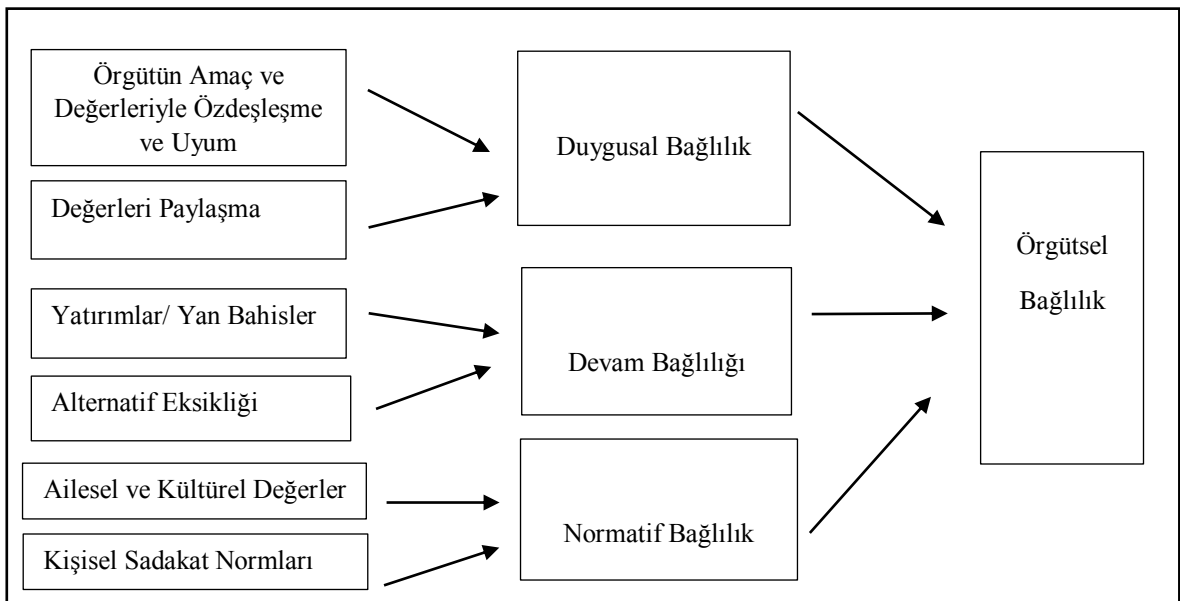


#### 2.4.1.4.3. Normatif bağlılık

Normatif bağlılıkta çalışan bulunduğu örgüte karşı minnet ve sadakat duygusuna sahiptir. Çalışanın sahip olduğu ahlaki değerlerle ilişkili bir bağlılık boyutudur. Çalışan kendisini örgütün liderine karşı sorumlu ve yükümlü hissetmektedir. Örgütte kalmasının ahlaki olarak doğru bir davranış olduğunu düşünür ve örgütteki devamlılığını sürdürür. Bu bağlılık boyutunda çıkar ve menfaat duyguları yoktur (Kılınç, 2013).

Bu bağlılık boyutunun çalışanda oluşmasında, örgüte katılmadan önceki ( ailesel/kültürel sosyalleşme) ve örgüte katıldıktan sonraki (örgütsel sosyalleşme) yaşantıları etkili olmaktadır. Aynı zamanda çalışanın içinde bulunduğu sosyal sınıf ve toplumsal statüsü de bu bağlılık boyutunu etkilemektedir (Akt. Gümüş,2013).

Normatif bağlılığı yüksek düzeyde bulunan çalışanlar örgütte kalmaları gerektiğini hissetmekte, örgütteki üyeliklerinin devam etmesinin doğru bir davranış olduğunu düşünmekte ve ahlaki bir davranış olarak görmektedirler. Çalışanlar eğer örgütten ayrılırlarsa örgüt liderini ve çalışma arkadaşlarını yarı yolda bırakmış ve onları hayal kırıklığına uğratmış olacağını düşünürler ve ahlaki olarak bu davranışın doğru olmadığını çünkü örgüt liderinin ve arkadaşlarının kendisine mesleki anlamda yatırımda bulunduğu düşüncesine sahiptirler (Sünkür, 2014).



Şekil 2.3. Çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli (Güçlü, 2006: 16)

Şekil 2.3'te bir örgüt içerisinde görülebilecek üç çeşit örgütsel bağlılık şekli açıklanmaktadır. Çalışan, örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmiş, örgütlüyle bir uyum içerisindeyse ve örgütünün sahip olduğu değerlerini aynı şekilde paylaşıyorsa, örgütüne karşı duygusal bağlılık ile bağlanır. Eğer çalışan, örgüt üyeliğini yatırımlar/yan bahisler veya alternatif eksikliğinden dolayı sürdürüyorsa, çalışan örgütüne karşı devam bağlılığı ile bağlıdır. Normatif bağlılıkta ise, çalışan örgüte olan üyeliğini ailesel ve kültürel değerler ya da kişisel sadakat normları için devam ettirir.

Çalışan duygusal bağlılıkta “örgütte kalmak istiyorum” cümlesini kurarken, devam bağlılığında “örgütte kalmam gerekiyor”, normatif bağlılıkta ise “bu örgütte kalmalıyım” cümlesini kurmaktadır. Normatif bağlılık ve devam bağlılık arasındaki fark ise, devam bağlılığı maliyet ve kayıplara dayanırken normatif bağlılık da ahlaki duygulara dayanmaktadır (Çelik, 2013).

#### 2.4.1.5.O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, çalışan ile örgüt arasında kurulan psikolojik bağa dayandırmaktadır. O'Reilly ve Chatman (1986), Kelman'ın (1958) yaklaşımından etkilenecek örgütsel bağlılığı üç temel psikolojik temele dayandırmaktadır.

- *Uyum*: Çalışanın örgüte olan bağlılık duygusunun dayandığı temel, örgüt tarafından alacağı ödüllere dayanmaktadır. Çalışan bağlılık göstererek ücret artımı, terfi, ikramiye gibi dış ödülleri kazanmayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda örgüt tarafından verilecek olan cezalardan da uzak tutulacağını düşünmektedir (Kılınç, 2013).

- *Özdeşleşme*: Çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak görür ve örgütte kalmayı ister. Çalışan örgütün diğer çalışanları ile yakın ve olumlu bir ilişki içine girer. Bulduğu örgüt ile özdeşim kurar ve örgütün sahip olduğu değer ve normları kendisine uygun bir şekilde uyarlayarak örgütteki varlığını sürdürür (Türkmen, 2016).

- *İçselleştirme*: Örgütün sahip olduğu değer ve tutumlar ile çalışanın benimsediği değer ve tutumlar uyum gösterdiğinde ortaya çıkmaktadır. Örgütün çalışanından göstermesini beklediği davranışlar ile çalışanın göstermiş olduğu davranışların tutarlı olması şeklinde ifade edilmektedir (Sünkür, 2014).

Özdeşleştirme ve içselleştirme boyutuna sahip çalışanlar örgüt tarafından kendilerine karşı herhangi bir çıkar sağlamayı amaçlamamaktadırlar. Kendilerinden beklenenden daha fazla iş yükü alarak örgütün başarılı olabilmesi için büyük çaba sarf ederler. Uyum boyutundaki çalışanlar ise örgüt tarafından ödül alabilmek için çalışırlar. Kendilerinden beklenen davranıştan fazlasını göstermekten kaçınırlar. Ve örgütte kalma istekleri düşüktür (Kılınç, 2013).

#### 2.4.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımları

Örgütsel bağlılığın bir diğer sınıflandırması ise, davranışsal bağlılık yaklaşımıdır. Tutumsal bağlılık, örgütsel davranışçıların ilgi alanına girerken, davranışsal bağlılık ise sosyal psikologların ilgi alanına girmektedir. Sosyal psikologlar çalışanların, örgüte olan üyeliklerinin devam etme isteğini, çalışanın örgüt içerisinde göstermiş olduğu davranışlarının örgüt tarafından pekiştirilmesi ve çalışanın bu davranışları isteyerek yapmasından kaynaklandığını söylemektedirler.

Modway'e (1982) göre davranışsal bağlılık, çalışanın geçmişte kazanmış olduğu davranışlar sebebiyle içinde bulunduğu örgütte kalma süreci olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın örgütte kalma sebebini, örgüte olan bağlılığından daha çok yaptığı bir faaliyete bağlamasıdır (Türkmen, 2016).

Çalışanın örgüt içerisinde yapmış olduğu bazı davranışlar bazı sebeplerden dolayı devamlı hale gelmekte ve bu durum çalışanın psikolojik olarak örgüte bağlanmasını sağlamaktadır. Çalışanın içinde bulunduğu bu durum geri besleme etkisi yaratarak çalışanın örgüte olan bağlılığını güçlendirmektedir (Gümüş, 2013).

Davranışsal bağlılık yaklaşımında iki kuram öne çıkmaktadır:

- Becker'in yaklaşımı,
- Salancik'in yaklaşımı.

#### 2.4.2.1.Becker'in yan bahis yaklaşımı

Becker (1960) göre örgütsel bağlılık, çalışanın bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Yani çalışan, örgüte karşı duygusal bir bağlılık hissetmemekte, örgüte bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğünden dolayı bağlanmakta ve çalışmaya devam etmektedir.

Becker çalışanların davranışlarında tutarlı olmasını yan bahis terimi ile adlandırmıştır. Yan bahis terimi ise, çalışanın bir davranışla ilgili almış olduğu kararın o davranışla fazla alakalı olmamasıdır. Aslında örgütsel bağlılık çalışan ile örgütün karşılıklı bahse girdiği bir süreci içermektedir. Çalışan, davranışları ile tutarlı olması konusunda kendisi için çok önemli olan ancak davranışlarıyla doğrudan da alakası olmayan şeyler üzerine bahse girer ve aynı zamanda çaba, kariyer, ek kazanç, zaman gibi yatırımlarını da ortaya koyar. Bu yüzden çalışanın örgüt içerisinde göstereceği davranışlarının önceden göstermiş olduğu davranışları ile uyum içerisinde olması gerekir. Eğer uyum içinde olmazsa bahsi kaybetmiş olur. Ve bu durumda yapmış olduğu yatırımları kaybetmesine yol açar. Bu yüzden çalışanın, örgüt içerisinde sergilemiş olduğu davranışlarının sürekli bir uyum içerisinde olması gerekir (Gül, 2002).

Becker; bir kurum, faaliyet ya da yöneticiye bağlı olan bireylerin, anılan kurum, faaliyet ya da yöneticiyle özdeşleşen davranışlar gösterdiklerini belirtmiş, değişiklik yapmanın, bedeli sebebiyle imkânsız olduğunu vurgulamış ve bağlılık kavramına 'bilinçli bir taraf tutma davranışı' şeklinde yaklaşmıştır. Bu kapsamda

çalışmanın temelini oluşturan Allen ve Meyer'in devamlılık bağlılığı boyutunun temel çıkış noktasının Becker'in tanımlaması olduğunu söylemek mümkündür (Akt. Gümüş, 2013).

Becker'in (1960) yan bahis yaklaşımına sebep olan kaynakları dört tanedir. Bunlar;

- **Toplumsal Beklentiler:** Birey içinde bulunduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları sebebiyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girer. Örneğin toplum içerisinde sürekli olarak iş değişikliği yapan kişilere karşı güven duyulmaz.

- **Bürokratik Düzenlemeler:** Yan bahislerin ikinci kaynağı olarak görülen bürokratik düzenlemelere örnek verecek olursak; çalışan bir kişinin iş hayatı boyunca aldığı maaşının bir kısmı kesintiye uğramaktadır. Ve kişi örgüt içerisinde ayrılmaya karar verdiği zaman birikmiş olan bu emeklilik tazminatının büyük bir birikime ulaşmış olduğunu görecektir. İşten ayrıldığı zaman hem emekli aylığını hem de birikmiş olan tazminatını alamayacak olması çalışanın örgütte kalmasını sağlamaktadır.

- **Sosyal Etkileşimler:** Bir başka kaynak ise sosyal etkileşimlerdir. Çalışan bulunduğu örgütteki diğer çalışanlar ile iletişim içerisine girer. Ve diğer çalışanlar kendisiyle ilgili izlenim sahibi olurlar. Ve çalışan kendisi ile ilgili oluşan bu iyi izlenimlerin devam etmesi için uygun olan davranışlarını göstermeye devam eder. Örneğin, örgüt içerisindeki çalışan çok güvenilir bir kişi olduğuna dair bir izlenim oluşturduysa bu izlenime uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Bu durum çalışanın dürüst davranışlar göstermesini sağlar.

- **Sosyal Roller:** Yan bahislere çalışanın sahip olduğu sosyal duruma alışması ve ortama uyum sağlamış olmasından dolayı içinde bulunduğu örgütte karşı bağlılık göstermektedir. Artık çalışan sahip olduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki artık başka bir rol ile uyum sağlayamayacaktır.

Yan Bahis Yaklaşımı, çalışanların bağlılıklarının davranışsal boyutu ile ilgilenmiştir. Çalışanın örgüt ile bağlılığı ekonomik temellere dayanmaktadır. Çalışanın örgütten ayrıldığında kaybedeceği paranın, sosyal statünün ve psikolojik yönlerin götürüsü fazla olacağından dolayı örgüt ile bağlılığını sürebilmek için üyeliğini tehlikeye atacak davranışlardan uzak durmaktadır (Becker, 1960).

#### 2.4.2.2.Salancik'in yaklaşımı

Salancik yaklaşımında örgütsel bağlılık, çalışanın davranışlarına olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Çalışan daha önceden göstermiş olduğu davranışlarıyla uyumlu davranışlar göstermektedir. Göstermiş olduğu bu davranışlar hem kendisini mutlu etmekte hem de örgüt tarafından desteklendiği için çalışan tarafından gösterilmeye devam etmektedir.

Çalışanın göstermiş olduğu davranışları ile tutumları arasında bir uyum olduğunu ve bu uyumun da çalışanda bağlılık duygusunu oluşturduğunu ifade etmektedir. Eğer çalışanın tutumları ile davranışları arasında bir uyum olmazsa çalışan gerilir ve strese girer. Çalışanın bu gerilim ve stresten kurtulabilmesi için tutumlarını ve davranışlarını uyumlu hale gelecek şekilde değiştirmesi gerekir (Salancik, 1977).

Salancik (1977), çalışanların göstermiş oldukları davranışlarının her birini tekrarlama sıklığının bir olmadığını belirtir. Çalışanın davranışlarını tekrarlama sıklığının bazı durumlardan etkilendiğini belirtmektedir. Bu etkenlerin;

- Davranışın başkaları önünde gerçekleştirilmesi,
- Davranışın açıklık ve kesinliği,
- Davranışın geri dönülmez olması,
- Davranışın istenerek yapılmasıdır.

### 2.4.3. Çoklu bağıllık yaklaşımı

Çoklu bağıllık ise örgütsel bağıllık sınıflandırmasının başka bir yaklaşımıdır. Bu yaklaşımı diğer yaklaşımlardan ayıran en önemli özellik ise, örgüt içerisinde çalışanın, örgütü meydana getiren her bir öğeye karşı farklı derecelerde ve türlerde bağıllıklar oluşturmasıdır. Örgüt içerisinde çalışan her bir işgören örgütüne karşı tek bir bağıllık geliştirmeyebilir.

Reichers'in çalışmalarının temelini oluşturduğu çoklu bağıllık yaklaşımında, bir örgütü oluşturan birçok öğenin olduğunu ve bu öğelerin bağıllık seviyelerininse farklılıklar göstereceği belirtmiştir. Yani örgütsel bağıllığın tek boyuttan oluşmadığıdır. Örneğin okul örgütü içerisinde öğretmenin müdürüne, arkadaşlarına, öğrencilerine, velilerine vb. birçok öğeye bağıllık seviyesinin farklılık gösterdiğiidir. Ayrıca aynı örgüt içerisinde bir çalışanın örgüte duyduğu bağıllık türüyle diğer çalışanın örgüte duyduğu bağıllık türünün de farklılık gösterebileceğini savunmuştur. Örneğin aynı okulda öğrencileri bulunan iki farklı velinin biri okulun başarı seviyesi yüksek olduğu için okula bağıllık gösterirken diğer velinin ise okulun evine yakın olmasından dolayı okula bağıllık göstermesidir (Gül, 2002).

Çoklu bağıllık yaklaşımında ortaya çıkan bağıllık türleri, genellikle çalışan tarafından örgüte karşı duyulan bağıllığın, örgütün tümüne duyulan bağıllık olarak ifade edilmesidir. Oysa örgütü meydana getiren çok çeşitli iç ve dış öğeler bulunmaktadır. Ve örgütsel bağıllığı ise, çalışanın bu öğelere olan farklı düzeydeki bağıllıkları meydana getirmektedir. Bu şekilde de çoklu bağıllık ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak çoklu bağıllık yaklaşımına göre çalışan bulunduğu örgüt içerisinde farklı örgütsel bağıllık yaklaşımını bir arada gösterebilmektedir (Gümüş, 2013).

### 2.5.Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler

Günümüzde örgütsel bağıllık, her örgüt için büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler, örgüt içerisinde örgütsel bağıllığı yüksek çalışanlar isterler. Ancak,

istenilen bu örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için çalışanları etkileyen birçok örgütsel bağlılık faktörleri bulunmaktadır. Bu örgütsel bağlılık faktörleri her çalışanı aynı derecede ve düzeyde etkileyemeyebilir. Her faktörün her çalışanı etkileme şekli ve seviyesi farklıdır. Bu yüzden yöneticilerin hem bu faktörleri çok iyi bir şekilde bilmesi hem de her çalışanını çok iyi tanıması gerekmektedir.

Çalışanların örgüt içerisinde daha verimli, uyumlu, potansiyelini en üst seviyede kullanabileceği şekilde bağlılığının gelişebilmesi için çalışanların bağlılığını hangi faktörlerin ne derece ve nasıl etkilediğini bilmek gerekir. Bu faktörler, çalışanı örgüte bağlayabileceği gibi uzaklaştıradır bilir. Bu yüzden bu faktörler örgüt için büyük önem taşımaktadır. Yönetici, örgütünün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesi için çalışanlarını örgüte bağlayacak olan faktörlerin farkında olması gerekmektedir (Gül ve İnce, 2005).

Literatüre bakıldığında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler için çok çeşitli sınıflamaların yapıldığı görülmektedir. Örneğin, Mowday, Porter ve Steers (1982) örgüte bağlılığı etkileyen faktörleri, kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olmak üzere dört gruba ayırmıştır. Celep (2000) ise bu faktörleri kişisel özellikler, örgütsel yapı, işin özellikleri, örgütsel iklim, örgütsel süreçler olarak beş grupta toplamıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler Uygur (2009) tarafından demografik faktörler, örgütsel ve görevsel faktörler ile durumsal faktörler olarak belirtilirken, İnce ve Gül (2005) tarafından kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak belirtilmiştir (Akt. Kalay, 2015). Hazırlanan bu çalışmada ise, alan yazında genel görüş olarak kabul edilen “kişisel faktörler”, “örgütsel faktörler” ve “örgüt dışı faktörler” olarak üç ana başlık altında incelenecektir.

- Kişisel faktörler: Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni hal ve çalışma süresi (kıdem) olmak üzere beş başlık altında toplanmıştır.
- Örgüt içi faktörler: İşin niteliği ve önemi, yönetim yapısı, ücret düzeyi, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, rol belirsizliği ve çatışması olmak üzere yedi başlık altında toplanmıştır.



- Örgüt dışı faktörler: Alternatif iş imkanları ve profesyonellik olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır.

### 2.5.1. Kişisel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni hal ve çalışma süresi (kıdem) olmak üzere 5 başlık altında toplanmaktadır.

#### 2.5.1.1. Yaş

Kişisel faktörlerin içerisinde bulunan yaş faktörünün yapılan birçok araştırma sonucunda örgütsel bağlılıkla arasında bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların çoğunun sonucunda belirlenen ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmüştür. Bu yüzden yaş faktörü, çalışanların örgütlerine karşı bağlılıklarının oluşmasında önemli etkenlerden biridir.

Çalışanların yaşı ilerledikçe üyesi oldukları örgüte olan bağlılıklarının da arttığı gözlemlenmiştir. Çalışanın uzun yıllar aynı örgütte çalışması, o örgüte yapmış olduğu katkılardan, harcamış olduğu emekten, örgütün hedeflerini içselleştirmesinden, örgüt içerisinde kurmuş olduğu arkadaşlık ilişkilerinden dolayı örgüte olan bağlılığını arttırdığını göstermektedir. Çalışan yaşının ilerlemesiyle birlikte elde etmiş olduğu bu kazanımları kaybetmeyi göze alamamakta ve örgütüne daha derin bir bağlılık oluşturmaktadır. Çalışanın uzun yıllardır aynı kişiler ile birlikte çalışması örgütten ayrılarak yeniden başka bir örgütte uyum zorluğunun yaşanmasına neden olmaktadır. Bu yüzden yaşı ilerlemiş olan çalışanlar yeni çalışma ortamlarına girmekten kaçınmaktadırlar. Aynı zamanda çalışanın yaşının ilerlemiş olması örgütte belli bir statüde bulunmasını sağlamaktadır. Çalışan kazanmış olduğu bu statüyü terk ederek yeni iş arama içine girme davranışından kaçınmaktadır. Çalışanın yaşı ilerlediği için yeniden eğitim hayatına başlayarak yeni iş imkanları araştırma riskini göze alamaması bulunduğu örgüte karşı bağlılığının oluşmasını sağlamaktadır. Ancak yaşı genç olan çalışanların; buldukları örgütte henüz fazla bir yatırım yapmamış olmaları, alternatif

iş bulma ümidi, iş tatminsizliği nedenlerinden dolayı örgüte karşı bağlılıklarının oluşmadığı görülmektedir (Kaygısız, 2012).

Kırel'in (1999) bulguları ise, örgütsel bağlılık ile yaş arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yaşı ilerlemiş olan çalışanların fiziksel olarak daha çabuk yorulmalarından ve karşılaştıkları sağlık problemlerinin artmasından dolayı bağlılıklarının daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Yaşı genç olan çalışanların ise, daha dinamik olmaları, iş hayatını daha eğlenceli görmeleri, iş deneyimlerinin olmamasından dolayı örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdiği düşünülmektedir (Cevahiroğlu, 2012).

Yapılan bazı çalışmalar göstermiştir ki demografik özelliklerin bağlılığa olan etkisi çalışmaların yapıldığı ülkelerin sahip olduğu yaşam standartlarına göre de farklılıklar göstermektedir. Batı ülkelerinde yapılan çalışmaların sonuçları yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Oysa Ürdün' de yapılan bir araştırma sonucunda ise örgütsel bağlılık ile yaş arasında negatif ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu çalışma sonucu ülkedeki işsizlik oranının yüksek olması genç çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırdığını göstermektedir (Akt. Kalay, 2015).

#### 2.5.1.2.Cinsiyet

Cinsiyet faktörü, örgütsel bağlılığı etkilenen bir başka kişisel faktördür. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişkinin olduğunu saptayabilmek için birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda farklı bulgulara ulaşılmıştır. Bu bulguların bir kısmı kadın çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olduğunu gösterirken bir kısım bulgu da erkek çalışanların örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu sonucunu vermiştir. Bazı bulgularda ise ilişki saptanmamıştır.

Toplum içerisinde gün geçtikçe kadın okuma nüfusunun hızlı artış göstermesi, kadınların iş hayatına katılım gösterme oranının fazlalaşması aynı zamanda iş hayatındaki kariyer basamaklarında yükselme göstermesi örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında

anamlı bir ilişkinin olup olmadığıyla ilgili çalışmaların artmasına neden olmaktadır (Kalay, 2015).

Kadın alışların, erkek çalışanlara göre daha yüksek bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşan çalışmaların dayandığı gerekçe, kadın alışların erkek çalışanlara göre buldukları örgüt ortamında sahip oldukları konuma ulaşırken erkek çalışanlara göre daha fazla engelle karşılaştıkları ve bu yüzden örgüte olan üyeliklerinin daha önemli olduğudur. Erkek alışanların, kadın çalışanlara oranla daha yüksek bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşan çalışmaların dayandığı gerekçe ise, kadın çalışanların aile hayatındaki rollerini daha fazla ön planda tutarak, örgüt içerisindeki rollerini ikinci plana atmaları, hamilelik, doğum izinleri, ocuk bakımı gibi faktörlerinde kadın çalışanları olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Kılıç, 2014).

#### 2.5.1.3. Medeni hal

Medeni hal bir başka örgütsel bağlılık etkeni olarak ifade edilmektedir. Yapılan çalışmaların sonuçları, medeni hal ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişinin var olduğundan söz etmektedirler. Evli alışanlar ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Yapılan alışmalar sonucunda, evli çalışanların bekar çalışanlara göre örgüte olan bağlılıklarının daha yüksek çıkmasındaki sebep, evli çalışanların bakmakla yükümlü oldukları ailelerinin bulunmasıdır. Bu yüzden evli çalışanların, örgüte olan üyeliklerinin devam edebilmesi için daha hassas davrandıkları görülmüştür. Ancak bekar olan bireylerin daha rahat bir şekilde iş alternatifi arayışına girdiklerinden dolayı örgüte olan bağlılıklarının daha düşük düzeyde olduğu saptanmıştır (Kalay, 2015).

Evli erkeklerin evli kadınlara göre ise örgüte olan bağlılıkları daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Çünkü erkeklerin evlendikten sonra daha düzenli bir yaşama geçmeleri; kadınların ise iş yükünün, sorumlularının artması böyle bir sonucun ortaya

çıkmasına etken olmaktadır. Bunlara karşın medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında ilişkinin bulunmadığına dair çalışmalar da vardır (Kaygısız, 2012).

#### 2.5.1.4. Eğitim düzeyi

Günümüzde artan eğitim düzeyi, örgüt içerisinde nitelikli çalışan sayısının da artmasını sağlamıştır. Bu durum araştırmacıların dikkatini çekmiş olup, onları eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olup olmadığını araştırmaya sevk etmiştir. Bu şekilde aynı örgüt içerisinde bulunan, eğitim düzeyi farklı olan çalışanların örgüte karşı olan bağlılıklarının aynı düzeyde olup olmadığını araştırılmıştır.

Yapılan bir kısım araştırma eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koyarken bazı araştırmalarda da ilişkinin olmadığı görülmektedir. Ters yönlü ilişkinin var olduğunu ortaya koyan çalışmalarda eğitim düzeyi arttıkça örgüte olan bağlılığın azaldığı görülmüştür. Çünkü çalışan eğitimi için harcadığı süreyi, yatırımları göz önünde bulundurarak çalıştığı örgütten daha yüksek düzeyde beklenti içerisine girmektedir. Çalışan, almış olduğu eğitim ile kendisini daha donanımlı hale getirdiği için farklı iş imkânlarına da sahip olmaktadır. Bu durum örgüte olan bağlılığını azaltmaktadır (Selvitopu, 2011).

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar öncelikli olarak kendi kariyerlerini göz önünde bulundururlar ve performanslarını bu yönde kullanırlar. Bu durum çalışanın örgütün amaçlarını ikinci plana atmasına sebep olabilmektedir. Bazı çalışma sonuçları yüksek düzeyde eğitim almış çalışanlar örgüte değil de mesleklerine bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanların örgütten beklentilerinin düşük seviyede olması ve alternatif iş olanaklarının az olması örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Ancak Mathieu ve Zajac (1990) tarafından yapılan çalışmalarda eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ters yönlü ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair verilere ulaşılmıştır (Kalay, 2015).

### 2.5.1.5.Çalışma süresi (Kıdem)

Bireylerin yaşam sürelerinin uzamasıyla birlikte çalışma süresinin, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel bir faktör olup olmadığı çeşitli araştırmacılar tarafından araştırılmıştır. Araştırmalar sonucunda örgüt içerisindeki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Çalışanın örgüt içerisinde çalışma süresi arttıkça örgüte olan bağlılığı da artmaktadır. Uzun yıllar aynı örgüt içerisinde çalışan kişi örgütün kültürünü, değerlerini, amaçlarını benimsemekte ve örgüte yeni başlayan çalışanlara göre daha yüksek düzeyde örgüte bağlılık göstermektedir. Çalışanın örgütteki hizmet süresi ile örgüte yapmış olduğu yatırımlar arasında doğru orantı bulunmaktadır. Çalışan örgütten ayrıldığında yapmış olduğu yatırımlar sonucu kazanacağı emeklilik hakkı, prim gibi kazançları düşünerek, örgütteki üyeliğinin devamlılığı için çabalamaktadır. Bu bağlılığın da devam bağlılığıyla ilişkili olduğu belirtilmektedir. Örgüte yeni başlayan çalışanların ise örgüte çok fazla yatırım yapmamış olmaları, örgütte yabancılaşma çekmeleri gibi nedenlerle bağlılıklarının çok düşük seviyede olduğu görülmektedir. Çalışanın örgüt içerisinde geçirmiş olduğu yıllara dayalı olarak statüsü yükselmekte ve memnuniyet düzeyi artmakta bu durumda çalışanın örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır (Selvitopu, 2011).

### 2.5.2. Örgüt içi faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt içi faktörler, işin niteliği ve önemi, yönetim yapısı, ücret, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, rol belirsizliği ve çatışması olmak üzere 7 başlık altında toplanmaktadır.

#### 2.5.2.1.İşin niteliği ve önemi

Örgüt içerisinde, çalışandan istenilen ya da beklenen görevin niteliği önemli bir örgüt içi faktördür. Yapılacak olan işin örgüte sağlayacağı yarar ve katkı çalışan için

büyük önem taşımaktadır. Çalışan örgüt içerisinde ne kadar aktif görev alır ise örgüte olan bağlılığı da artmaktadır.

İşin niteliğinin ve öneminin, örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu yapılan araştırmalar sonucu görülmektedir. Çalışanların karar alma sürecine katılmaları, rollerinin belirgin olarak paylaşılması, çalışanlara özerklik tanınması, gerekli sorumlulukların verilmesi çalışanların örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Özellikle alt düzeyde çalışanların örgüte olan bağlılığını kişisel faktörler, üst düzeyde çalışanların bağlılığını ise örgütsel faktörler daha çok etkilemektedir (Kılıç, 2014).

Üst düzeyde çalışan kişilerin, örgütün işleyiş düzeninde karar alma sürecine katılmaları ve örgüt içerisinde daha fazla sorumluluk üstlenmeleri örgütle özdeşleşmelerini sağlamakta ve örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır. Çalışanlara verilen geri dönütler, işverenlerin çalışanları motive etmeleri, çalışanlarda örgüte karşı olumlu duyguların oluşmasını sağlamaktadır (Kaygısız, 2012).

#### 2.5.2.2.Yönetim yapısı

Yönetim anlayışı gün geçtikçe değişmekte ve gelişmektedir. Daha önceki yıllarda klasik yönetim tarzı olan baskıcı, emredici, kurallar bütünü içinde yönetim uygulanırken günümüzde daha çok esnek ve katılımcı yönetim tarzı benimsenmektedir.

Klasik yönetim tarzında yöneticiler çalışanlarını bir makine parçası olarak görmekte, çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsememekteydiler. Günümüzde ise, çalışanların duygularının olduğunu, örgüt içerisinde söz hakkının olduğunu, sorumluluğun paylaşılmasının önemli olduğunu düşünen örgüt liderleri bulunmaktadır. Örgüt içerisinde kendisine değer verildiğini gören çalışanlar, örgütlerine daha çok bağlılık göstermektedir. Baskıcı bir yönetimin olduğu örgütlerde çalışanlar ise örgüt hakkında fikir paylaşmaktan çekinir, yeni fikirler ortaya koyamazlar ve örgüt hakkında söz sahibi olmadıklarını düşünürler. Bu durum da çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemelerini, örgüt ile özdeşleşmelerini ve örgüte karşı bağlılık duygusunu geliştirmelerini engeller. Oysaki liderin, çalışanlarına değerli olduklarını

hissettirmesi, çalışanların örgütün amaçlarının gerçekleşebilmesi için daha üst düzeyde performans göstermelerini ve örgüt içerisinde uyumu sağlayacaktır. Stresten uzak, işbirliğinin ön planda tutulduğu örgütlerde çalışanlar örgütte kalma davranışını daha çok göstermektedir (Cevahiroğlu, 2012).

### 2.5.2.3.Ücret

Çalışanın örgüte olan bağlılığını etkileyen en önemli faktörler arasında ücret gelmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların örgütlerini bırakmadaki en büyük etkenin ücret olduğu sonucuna varılmıştır. Ekonomik kazanç, toplumlarda ve örgütlerde statüyü belirleyen bir etkidir. Bu yüzden örgütte verilen ücret önemli bir faktör olarak örgüte olan çekiciliği arttırmakta veya azaltmaktadır (Kalay, 2015).

Ücret çalışanın emeğini karşılayacak miktarda olmalıdır. Çalışan, ücretten memnun kalmadığı zaman başka örgüt arayışları içerisine girer ve örgütte kalıcı olmadığını düşünerek örgüte karşı bağlılık geliştirmez. Bu durumda örgüt içerisinde devamsızlıklara, çalışanın devir hızının yüksek olmasına neden olur. Oysa çalışan örgütten aldığı ücretten memnun ise örgütte olan devamlılığını sürdürür (Kaygısız, 2012).

Örgüt, çalışanları arasında ücret dağılımını yaparken de dikkatli olmalıdır. Çalışanlar örgüt içerisinde adaletsiz bir ücret dağılımı olduğunu görürlerse örgüte olan bağlılıkları azalır. Örneğin bir çalışan diğer çalışana göre örgütte daha fazla mesaiye kalmasına rağmen ücreti diğer çalışana göre daha az ise örgütte mutsuz olacaktır. Bu mutsuzluğu performansını etkileyerek düşürecek ve örgütte kalma isteğini ortadan kaldıracaktır. Bu yüzden örgütler ücret dağılımında adaletli olmalıdırlar (Cevahiroğlu, 2012).

#### 2.5.2.4.Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, örgütü kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir (akt. Kaygısız, 2012).

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde işlerin yapılış şeklini ve örgüt üyelerinin davranışlarını, algılarını şekillendirerek ortak bir çatı altında toplar. Örgüt kültürü sayesinde çalışanlarda ortak bir kimlik duygusu oluşur. Bu durumda çalışanların örgüte karşı bağlılık duygusu artar. Çalışanların olaylara karşı ortak bir bakış açısı oluşturmaya ve bu şekilde çalışanların birbirleriyle sağlıklı bir ilişkinin oluşmasına ortam hazırlar. Çalışanın örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarıyla kuvvetli bir iletişiminin olması çalışanın örgüte karşı bağlılık duygusunu kuvvetlendirir (Kılıç, 2014).

#### 2.5.2.5.Örgütsel adalet

Örgütsel adalet, örgütün çalışanlarına karşı adil bir şekilde davranıp davranmamasıyla ilişkilidir. Örgütsel adaletin temelinde “eşitlik ilkesi” bulunmaktadır. Eşitlik ilkesi, çalışanın örgüte sağladığı katkı ile örgütün çalışana karşı sundukları arasında orantısal karşılaştırmayı esas alır. Eğer çalışan örgüte yapmış olduğu katkılarının karşılığını alabiliyorsa örgüte karşı güven duygusu gelişir ve örgüte olan bağlılığı artar. Ancak örgüte yapmış olduğu hizmetler göz ardı edilirse çalışanın motivasyonu düşer. Ve örgüte karşı duyduğu adalet duygusu zedelenecek örgüte olan bağlılık duygusu azalır (Ertürk, 2014).

Örgütsel adaletin sağlanmasında çalışanların ücretleri, statüleri, görev dağılımı, mesai saatleri, ödüller gibi yönetim tarafından belirlenen kararların adil bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Örneğin bir okulda yeni başlayan iki öğretmenden bir tanesi sürekli derse geç girerken idarenin öğretmenin bu davranışını uyarılması ve diğer öğretmenin bu davranışı bir kere gösterdiğinde idare tarafından hemen uyarılması öğretmenin kuruma olan güven duygusunu olumsuz yönde etkileyerek bulunduğu okula



karşı bağıllık duygusunu azaltır. Bu yüzden örgüt içerisinde yöneticilerin herkese karşı adaletli davranması gerekmektedir (Selvitopu, 2011).

#### 2.5.2.6.Örgütsel ödüller

Ödüller, çalışanları örgüte bağlayan önemli faktörler arasındadır. İşveren, örgüt içerisinde çalışanın performansından memnun olduğunu, vermiş olduğu ödüller ile ifade etmektedir. Çalışanın, almış olduğu örgütsel ödüller, örgüte karşı geliştirmiş olduğu örgütsel bağıllık şeklini ve düzeyini etkilemektedir.

Ödüllendirmeler ikramiye, ücrete zam, prim şeklinde maddi olabileceği gibi, örgüt içerisinde onurlandırma, terfi, saygı, sevgi şeklinde maddi olmaya da bilir. Çünkü her çalışan birbirinden farklıdır. Ve her birey aynı şekilde ödüllendirilmekten memnun kalmayabilir. Bu yüzden örgüt lideri, çalışanlarını çok iyi tanımalı ve çalışanlarını hangi ödüllerin memnun edeceğini çok iyi bilmelidir. Eğer verilen ödül çalışanın ilgi ve ihtiyaçlarına uygun değilse çalışan için hiçbir anlam ifade etmez. Ve ödüllendirme amacına ulaşmaz. Ödüllendirmeler çalışanın istediği şekilde verildiğinde ise çalışanın örgüte olan bağıllığı sağlanmış olur (Cevahiroğlu, 2012).

Örgüt içerisindeki ödüllendirme örgüt liderinin, çalışanın performansından memnun olduğunu ve bu şekilde devam etmesini gerektiğini ifade ederken aynı zamanda diğer çalışanların da motive olmalarını sağlar. Performansı düşük olan çalışanların da biraz daha gayret etmeleri için teşvik edici olur (Kılıç, 2014).

#### 2.5.2.7. Rol belirsizliği ve çatışması

Rol belirsizliği, çalışanın örgüt içerisinde tam olarak kendisinden ne istenildiğini bilmemesi, yöneticiler tarafından çalışanın yetersiz bilgilendirilmesi sonucu ortaya çıkan duygusal karmaşa halidir. Çalışan, tam olarak örgütün kendisinden ne beklediğini, hangi davranışların değerlendirileceğini bilemez. Örgüt içerisindeki görev

tanımlamaları tam olarak yapılmadığı için çalışan hangi sorumluluğun kendisine ait olduğunu kavrayamaz ve örgüt içerisinde sorumluluk almaktan kaçınır. Bu durum da çalışanın örgüte karşı bağlılık oluşturmasını engeller. Örgüt içerisinde yetki, vazife, sorumluluk tam olarak belirlenmelidir. Çalışana örgüt içerisinde rolünün ne olduğu açık, net bir şekilde tanımlanmalıdır. Bu şekilde çalışan örgüt içerisinde kendisini daha rahat ve örgüte daha bağlı hissedecektir (Kalay, 2015).

Örgütün hedef ve amaçları çalışanlara açık ve net bir şekilde ifade edilmelidir. Aynı zamanda örgüt içerisindeki çalışanların da hedeflerinin, değerlerinin neler olduğu örgüt lideri tarafından bilinmelidir. Eğer örgütün ve çalışanların amaçları, değerleri birbiriyle tutarlı olmazsa örgüt içerisinde çatışmalar çıkar. Bu durum da örgütte iç huzursuzluğa, kargaşaya, çatışmalara sebebiyet verir. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını zedeler. Bunun için lider, çalışanları ile sağlıklı bir iletişim kurmalıdır. Örgütün amaç ve hedeflerini açık bir dille çalışanlara ifade etmeli aynı zamanda çalışanların da örgütten neler beklediğini, hedef ve amaçlarının neler olduğunu bilmelidir (Kaygısız, 2012).

### 2.5.3. Örgüt dışı faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler, profesyonellik ve alternatif iş fırsatları olmak üzere 2 başlık altında toplanmaktadır.

#### 2.5.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik, çalışanın örgüt ile özdeşleşmesi, mesleğinin değerlerini içselleştirmesi, mesleğine bağlılığıyla ilgili bir terimdir. Çalışanın, örgütsel bağlılığı ile mesleğe olan bağlılığı aynı zamanlarda oluşmayabilir. Çalışan mesleğini severek yapabilir ancak çalıştığı örgüte karşı istenilen düzeyde bağlılık göstermez. Bu durumda örgüt çalışanına zaman tanınmalıdır. Tanınan bu zaman içerisinde yönetici, çalışanına kariyer fırsatları vermeli, özerkleşmesine yardımcı olmalıdır. Çalışan verilen bu süre

içerisinde, örgütün kendisini mesleki gelişimleri konusunda desteklediğini görürse, çalışanın örgütü ile örgütsel bağlılığı istenilen şekilde gerçekleşir (Ertürk, 2014).

#### 2.5.3.2. Alternatif iş fırsatları

Alternatif iş imkânlarının olup olmaması çalışanların örgüte olan bağlılıklarını büyük ölçüde etkilemektedir. Çalışanın başka bir iş alternatifinin olmadığını bilmesi çalışanı daha fazla örgüte bağlamaktadır. Alternatif iş olanakları yalnızca çalışanın nitelikleriyle ilgili değildir. Aynı zamanda çalışanın ait olduğu örgütün bağlı bulunduğu sektöre, ülkenin sosyo – ekonomik durumuna, küreselleşmeye de bağlıdır. Bu yüzden gelişmekte olan ülkelerde ya da işsizlik oranı yüksek olan ülkelerde iş imkânlarının kısıtlı olmasından dolayı çalışanlar örgütlerinden memnun olmasalar da örgüte olan bağlılıkları yüksek düzeydedir. Ayrıca kriz dönemlerinde çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının yüksek olacağı düşünülmektedir (Kalay, 2015).

### 2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Araştırmalara bakıldığında örgütsel bağlılığın, düşük düzeyde, orta düzeyde ve yüksek düzeyde bağlılık olmak üzere üç tür sonucuna ulaşılmaktadır. Bu üç tür düzeydeki bağlılığın hem çalışana hem de örgüte yararlı yönleri olabileceği gibi zararlı yönleri de bulunmaktadır (Ertürk, 2014).

#### 2.6.1. Düşük düzeyde bağlılık sonuçları

Örgütsel bağlılığın düşük düzeyde gerçekleşmesi çalışanın örgüte karşı güçlü olmayan duygular ile bağlanmasına neden olur. Çalışan kendisini örgüte ait hissetmez. Alternatif iş olanakları arar. İşe devamsızlık, sorumluluktan kaçma, örgüt içi dedikodu gibi örgüt için olumsuz davranışlar sergiler. Kendilerinden beklenen performansı düşük düzeyde ortaya koyarlar. Bunun sonucunda örgütte mali kayıplara sebebiyet verebilirler.

Örgüt içerisinde diğer çalışanlarla da düşük düzeyde ilişki kurarlar. Grup bağlılığının oluşmasından kaçınırlar. Grup içerisindeki iletişimin oluşmasında engeller ortaya çıkarırlar. Aynı zamanda çalışanın hem yaratıcı hem de özgün düşünceleri ortaya çıkabilmektedir (Çubukcu, 2010).

Örgüt, içerisinde olumsuz davranışlar sergileyen çalışanın, örgüt ortamında oluşturduğu olumsuz havanın örgüte zarar vermemesi için insan kaynaklarını aktif bir şekilde kullanır. Ayrıca örgüt, içerisinde düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanları erken zamanda fark edebilirse, çalışanın örgütle olan ilişkisini daha önceden kesebilir ve örgüt için daha büyük ölçüde zararların önüne geçebilir (Çakır, 2007).

#### 2.6.2. Orta düzeyde bağlılık sonuçları

Çalışanın deneyiminin kuvvetli ancak örgüt ile özdeşleşmesinin ve bağlılığının tam gerçekleşmediği bağlılıktır. Çalışan örgütün sahip olduğu hedef ve değerlerinin bir kısmını kabullenir. Kendisinin değer ve hedefleri ile çakışan örgütün hedef ve değerlerine karşı direnç gösterir. Örgütün kendisini şekillendirmesine engel olur, kendi kişiliğini korumaya çalışır. Örgütün kendisinden beklediklerini yerine getirmeye çalışırken aynı zamanda kendi değerlerine de sahip çıkar ve korur (Cömert, 2014).

Orta düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar zaman zaman topluma karşı sorumlulukları ve örgüte karşı sadakatleri arasında bocalarlar. Bu durumda çalışan kararsız kalarak veriminde düşüş olabilir. Çalışan ve örgüt olumsuz şekilde etkilenir (Çubukcu, 2010).

#### 2.6.3. Yüksek düzeyde bağlılık sonuçları

Yüksek düzeyde bağlılıkta çalışan örgütüne sıkı sıkıya bağlı ve örgütü ile özdeşleşmiş durumdadır. Çalışan, örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesi için yüksek düzeyde performans sergiler. Örgütte bulunan üyeliğinin devamı için

gerektiğinden fazla sorumluluk alır. Bu durum örgütte çalışanın devamlılığını sağlar. Örgüt lideri bu düzeyde bağlılığı bulunan çalışanlarına rahatlıkla yetki devrinde bulunabilir, sorumluluklarını paylaşabilir. Çalışan örgütüne yüksek düzeyde bağlı olduğu için dışarıdan gelen etkilerden etkilenmez. Örgüt içerisindeki statüsünün artması için sürekli bir mesleki gelişim içerisindedir. İş ortamında rekabetten kaçmaz. Sıkı bir denetim altında olmadan sorumluluklarını yerine getirir (Cömert, 2014).

Bazı durumlarda ise yüksek bağlılık düzeyi olumsuz sonuçlar oluşturabilmektedir. Çalışan örgüte olan bağlılığından dolayı örgütü objektif bir şekilde değerlendiremeyebilir. Örgüt içerisindeki değişimlere karşı kuvvetli direnç gösterebilir. Kendisini başarıya odakladığı için aşırı stres altına girebilir ve bu durumdan olumsuz olaylar yaşanabilir. Arkadaşları ile aşırı rekabete girerek çalışma arkadaşlarıyla ilişkisi zarar görebilir (Çakır, 2007).

## 2.7.Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık Ve Uygulama Yansımaları

Okullar eğitim sisteminin en önemli örgütleridir. Eğitim için belirlenmiş hedeflere ve amaçlara okullar aracılığıyla ulaşılmaktadır. Belirlenen bu hedef ve amaçlara ulaşılırken yüksek düzeyde motive olmuş öğretmenlere ve yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Çalıştıkları okullara güçlü bir şekilde örgütsel bağlılıkla bağlanmış öğretmenlerde ve yöneticilerde, yüksek düzeyde motivasyon görülmektedir (Yalçın, 2014).

Öğretmenlerin okul ile arasında kuvvetli bir sosyal bağın kurulması gerekmektedir. Öğretmenin okula karşı bir aidiyet duygusunun oluşturulması sağlanmalı, öğretmen kendisini okulun bir parçası gibi hissetmelidir. Öğretmen okula sadakat ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılık duygusu ile bağlanmalı, sürekli kendisini geliştirilmeli ve devamlılığı sağlanmalıdır (Kırsoy, 2015).

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan öğretmenler okulun ikliminde, iş doyumunda, öğrencilerin başarılarında olumlu etkiye sahiptirler. Öğretmenler okullarına

örgütsel bağlılıkla bağlandıklarında okula istekle gelme, kendilerini adama, heyecanla çalışma gibi pozitif davranışlar gösterirler. Okulun belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesi için kendilerinden beklenen performansın üstünde davranış sergilerler. Okulun başarısı için sorumluluk almaktan kaçınmazlar (Araç, 2009).

Reyes (1990), öğretmenlerin çalıştıkları kurumda sergiledikleri bazı özellikleri tespit ederek, öğretmenlerin bağlılığıyla performansları ve verimlilikleri arasında bağlantı kurmuştur. Örgütüne bağlı öğretmen; (a) genelde işe geç kalmaz, daha çok çalışır ve kurumdan ayrılmaya daha az eğilimlidir; (b) ekstra program faaliyetleri için zaman ayırır, okul ve sistemin amaçlarını düzenli olarak gerçekleştirmeye çalışır; (c) işini en iyi şekilde icra etme düşüncesindedir; (d) öğrenci başarısına etki eder; (e) okul ve sistemin amaçlarına inanç gösterir ve gerçekleştirmek için eylemlerde bulunur; (f) kişisel ilgisinin ötesinde çaba gösterir ve (g) devamlı suretle okul sisteminin bir üyesi olarak kalmayı amaçlar. Bu özellikler, bize bağlılığı yüksek öğretmenlerde bulunabilecek karakteristik özellikler olduğunu gösterir (Serin, 2011).

Firestone ve Pennell'a (1993) göre okul iş görenleri olarak yöneticiler ve öğretmenler için adaletli ve yeterli bir ödeme, meslekte ilerleme, yol gösterici ve geliştirici okul programlarına kadar bir dizi motivasyon artırıcı politikanın devreye konulması gerekli görülmektedir. Bu politikaların, çalışma şartlarını iyileştirerek ve daha çekici hale getirerek okul iş görenlerinin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyeceği ileri düşünülmektedir. Çalışma şartları, görev çeşitliliği ve karar sürecine katılım imkanı gibi nesnel iş öğelerinin de, işe yüklenen anlam ve sorumluluk duygusu yolu ile işgörenlerin psikolojik bağlılığını etkilediği ortaya konulmuştur (Balay, 2000).

Tsui ve Cheng (1999) de öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını, kendilerini çalıştıkları okul ile güçlü şekilde özdeşleştirmeleri ve okula dahil olmaları biçiminde ifade etmektedir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları; a) okulun hedeflerine ve değerlerine güçlü şekilde inanma ve bunları benimseme, b) okul adına önemli düzeyde çaba göstermeye istekli olma ve c) okulun bir üyesi olmayı ya da okulda çalışmayı sürdürmeye yönelik güçlü bir istek gösterme şeklinde düşünülebilir (Serin, 2011).

Öğretmenin okula olan örgütsel bağlılığının oluşabilmesinde okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları davranışların büyük bir etkisi bulunmaktadır. Yönetici, okulu öğretmenleri için çalışma kalitesi yüksek bir örgüt haline getirmelidir. Öğretmenlerini motive edebilmeli, karar alma sürecinde öğretmenlerinin de fikirlerini almalı, öğretmenlerine göstermiş oldukları performanslar sonucunda geri bildirim vermelidir. Öğretmen performans sonucunda geri bildirimden yoksun bırakılırsa motivasyonu düşebilir. Okul yöneticisi, öğretmenleri ile sürekli iletişim içerisinde bulunmalı, teşvik edici ve takdir edici geri bildirimler vermelidir. Öğretmenin göstermiş olduğu performansı göz önünde bulundurarak manevi ödüller vermelidir. Öğretmen çalıştığı yöneticisine güvenebilmeli, yönetici her durumda öğretmenin çıkarlarını korumalıdır. Okul içerisinde eğitim ve öğretimi değerlendirirken nesnel olabilmek zordur. Ancak yönetici okul içerisinde değerlendirme yaparken objektif değerlendirmeler yapmalıdır (Araç, 2009).

Yöneticilerin, öğretmenlerinin okula olan bağlılıklarını arttırabilmesi için öncelikle kendilerinin de okula olan örgütsel bağlılıklarının yüksek olması gerekir. Yöneticilerin okula olan bağlılıklarının yüksek olabilmesi için sahip oldukları hedeflerin ve amaçların okulun hedefleri ve amaçları ile uyumlu olması gerekir. Aynı zamanda yönetici gelişmeye açık olmalı ve yenilikleri yakından takip etmelidir. Yönetici değişimden korkmamalı, değişimi desteklemeli ve değişime rahatlıkla uyum sağlayabilmelidir (Aydın ve Çetin, 2012)

Eğitim örgütleri yönetici, öğretmen ve öğrenci etkileşiminden etkilenmektedir. Okul örgütlerinde yönetici, öğretmen ve öğrenci etkileşiminin sağlıklı olması örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli bir etkidir. Aynı zamanda öğretmenin diğer öğretmen arkadaşlarıyla da iletişiminin, paylaşımının olması öğretmenin okula olan bağlılığını arttırmaktadır (Begeç ve Saruhan, 2004).

Okul örgütlerinin ham maddesi ve çıktısı insandır. İnsan gibi çok önemli bir çıktısı bulunan okul örgütlerinde çok fazla motive olmuş ve işlerini benimsemiş öğretmenlere ve yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Okulların etkili bir şekilde işleyebilmesi, öğretmenlerin ve yöneticilerin kendilerine tanınan görev tanımından daha

fazlasını yapmaları gerekmektedir. Yönetici, öğretmenlerine özgürlükler tanınmalıdır. Öğretmeni ilgilendiren durumlarda, öğretmenin sürece katılmasına ve sürece yön vermesine izin verilmelidir. Bu şekilde öğretmenin okuluna olan örgütsel bağlılığı artacaktır. (Şahin, 2015).

Öğretmenlerin mesleklerine karşı olumlu düşünce ve davranışlarına sahip olmaları verimliliğin artmasını sağlayacaktır. Öğretmen bütün enerjisini okulun ve öğrencilerinin başarısı için harcayacaktır. Okuldaki ve öğrencilerdeki başarının artması öğretmenin daha fazla motive olmasını ve işinden doyum almasını sağlayacaktır. Öğretmen kendisinden beklenen performansında üstünde performans göstermeye başlayacaktır. Bu şekilde öğretmenin okuluna karşı bağlılığı artacak ve okulun sahip olduğu değerleri ve hedefleri kendi değerleri ve hedefleri olarak benimseyecektir. Okulun benimsemiş olduğu bu değerlere ve hedeflere ulaşılabilmesi için elinde bulunan tüm maddi ve manevi kaynakları en verimli şekilde kullanacaktır. Okul ile özdeşleşmiş olacak ve okulun başarısını da başarısızlığını da kendi başarısı ve başarısızlığı olarak kabullenecektir. Öğretmenlerin okula olan bağlılıklarının oluşmasında yöneticilerin önemli bir payının olduğu unutulmamalıdır (Serin, 2011).

Örgütüne düşük bağlılıkla bağlanmış olan öğretmenler ise öğrencilerinin başarısını azaltmaktadır. Öğrencilerine karşı daha az sevgi, sabır ve hoşgörü göstermektedirler. Tükenmişlik duygusuna sahiptirler. Gelişmeleri ve yenilikleri takip etmezler. Kendilerini akademik olarak geliştirmeyi gerekli görmez ve yeni öğretim tekniklerini sınıflarında uygulamazlar. Kendileri için kariyer planları bulunmamaktadır. Otoriteye karşı çekingен davranışlarda bulunur ve düşüncelerini açıklamaktan kaçınırlar. Öğretmenler, arkadaşları ile iş birliğinde bulunmazlar. Öğrencileri ile sınırlı iletişim kurarlar (Yalçın, 2014).

Ülkemizde, öteden beri büyük ölçüde yasal uyum ve en alt düzeydeki araçsal bağlılık öğeleriyle yetinmek zorunda bırakılan okul yöneticileri ve öğretmenlerimizin görevlerinde başarılı olmaları neredeyse tamamen onların özverilerine terk edilmiştir. Oysa eğitim, topluma ve bireylere yön veren bir faaliyet olarak hiçbir şekilde rastlantılara bırakılamaz. Bunun için öncelikle okul çalışanlarını sistemle iç içe tutacak



çalışma koşullarının yanı sıra, zaman kaybetmeden onları psikolojik olarak sisteme bağlayacak moral faktörlerinin de devreye konması gerekmektedir. Aksi takdirde eğitimdeki hedeften sapmaların önüne geçilemeyecektir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılığın “eğitim açısından” sonuçlarına bakıldığında ise daha farklı sonuçlara ulaşılmaktadır. Balay’a (2000) göre;

- Öğretmenlerin okula olan bağlılıkları arttığında öğrencilerin de başarıları artmaktadır
- Tükenmişliği artmış olan öğretmenlerin hem sabırsız hem de motivasyonlarının çok düşük olduğu ve bıkkın oldukları gözlemlenmektedir.
- Bağlılığı düşük olan öğretmenler kendilerini mesleki gelişime kapamaktadırlar. Yeni eğitim öğretim tekniklerini öğrenmekten ve uygulamaktan çekinmektedirler. Etkili öğrenme ortamların oluşması için çaba harcamamaktadırlar.
- Bağlılığı yüksek olan öğretmen ve idarecileri yeniliğe daha açıktırlar. Değişime karşı az direnç gösterirler.
- Okula karşı yüksek düzeyde bağlılığı bulunan öğretmenlerin buldukları okulun başarısı için yüksek düzeyde performans harcadıkları, okulun öğretmeni olmaktan gurur duydukları, başka bir okula tayin istememe gibi davranışlar sergiledikleri gözlemlenmektedir.

## 2.8.Farklılık

Farklılık terimi, sürekli değişmekte ve gelişmekte olan bir terimdir. Bu yüzden, öncelikle farklılık kavramının günümüzde hangi anlamlarda kullanıldığının

açıklanması gerekmektedir. Farklılık terimi için birçok tanım yapılmıştır. Sinclair (1999) farklılık (diversity) kavramının çeşitli veya farklı olma durumuna gönderme yaptığını ve ayrıca, bu kelimenin latince “divers” (farklı, türlü türlü, çeşitli) veya “diverse” (farklı, değişik) kökünden türetilmiş olduğunu belirtir. “Diversity” kelimesi Türkçeye farklılık veya çeşitlilik olarak çevrilmiştir. Ancak literatürde çoğunlukla “farklılık” anlamında kullanılmaktadır. Farklılık kavramı, bir grup içerisinde bulunan bireyleri birbirinden ayıran özellikleri tanımlamak için kullanılır. Bu özellikler, demografik (ırk, milliyet, etnik köken, cinsiyet, yaş ve deneyim), sosyo-kültürel (din, felsefe, inanç, siyasi görüş, sahip olunan ve benimsenen değerler, eğitim düzeyi, ekonomik durum) bireysel (kişilik, fiziksel ve zihinsel yetenekler, bilgi ve beceri) farklılıklardır (Meteroğlu, 2015). Thomas ve Ely (1996), farklılığı, farklı kimlik topluluklarının örgüte içerisine getirdikleri çeşitli özellikler olarak tanımlamaktadır. Bütün bireyler için geçerli olan ve bireylerin farklılaştığı her şeyi içeren farklılıklar; yaş, cinsiyet, ırk, cinsel yönelim gibi görülebilen ve kişisel veya kurumsal geçmiş, eğitim, kişilik, yaşam tarzı, coğrafik köken, yönetimde olma veya olmama durumu gibi görülmeyen nitelikleri kapsamaktadır.

Farklılık, bizi çevremizdeki diğer insanlardan ayıran özelliklerinin farkında olabilmektir. Farklılık bireylerin sadece kendilerinde bulunan özellikleri beraberinde getirir. İnsanlar arasındaki farklılıkları yok saymak insanlar arasında kurmaya çalıştığımız eşitliğin beraberinde adaletsiz olmayı, düzensizliği, huzursuzluğu getirir. Toplum içerisinde bireylerin huzurlu olabilmeleri için beraberlerinde getirdikleri farklılıkların fark edilebilmesi gerekir (Meteroğlu, 2015).

İşgücünde ortaya çıkan değişiklikler, farklılıklar yönetimini örgütün başarılı olabilmesi için çok önemli hale getirmektedir. Örgüt içerisinde bulunan kişilerin farklı demografik ve kültürel özellikler taşımaları ve bu özelliklerinin örgüt için faydalı olabilmesi için yeni bir kavram olan farklılıkların yönetimi kavramı çıkmıştır. Bu kavramın özellikle 1990’lı yıllarda insan kaynakları araştırmacıları tarafından ortaya çıkarıldığı görülmüştür. Thomas (1991) farklılıklar yönetimi kavramını ilk olarak kullanan kişi olarak anılmaktadır. Thomas farklılıkların yönetimini, örgütteki bütün çalışanlar tarafından kabul görülen bir ortamı oluşturan kapsamlı bir yönetimsel süreç

olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda örgütlerin artık daha fazla farklılaşan işgüçlerinin kendileri için tehdit oluşturmadığını, hatta sahip oldukları farklılıkların iyi bir şekilde yönetildiğinde örgütün gelişmesini sağlayacak bir değer olduğunu fark etmiştir (Yeşil, 2009).

## 2.9.Farklılıkların Yönetimi

Farklılıkların yönetimi; kişilerin farklılıklarına ve benzerliklerine önem verilen bir çalışma ortamı sağlamayı, sağlanan bu ortamı korumayı; böylece kişilerin potansiyellerini artırmayı ve örgütün belirlenen hedeflerine ulaşabilmesi için kişilerin katılımlarını en üst düzeye ulaştırmayı amaçlayan bir süreçtir (Kurtulmuş, 2014). Cox'a (1994) göre, farklılıkların yönetiminden hedeflenen, tüm çalışanların sahip oldukları kabiliyetlerini, örgütün amaçlarının gerçekleşebilmesine katkı sağlayacak şekilde en üst seviyeye çıkarılmasını ve gerçek potansiyellerini gösterebilmelerini sağlamaktır.

Farklılıkların yönetimi; bireyler arası farklılıkları fark etmek, kabul etmek, bireysel farklılıkları olan bireylere önem vermek ve onları onaylamaktır. Diğer bir deyişle etnik köken, cinsiyet, yaş ve dinlerinden dolayı farklılıkları olan bireylerin sahip oldukları farklı fiziksel özelliklerinin, deneyimlerinin, iletişim stillerinin, kavrama ve öğrenme düzeylerinin kabul görmesi, saygı duyulmasıdır (Kurtulmuş, 2014). Farklılıkların yönetimi, grupların sahip oldukları özellikleri koruyacağını, örgüt tarafından gruplara şekil verilirken aynı zamanda grupların da örgütü şekillendirebileceği ve aralarında ortak değerler bütününe oluşabileceğini öngörür (Memduhoğlu, 2007).

Değişmekte olan işgücü sebebiyle ortaya çıkan farklılıkların yönetimi, çalışanların örgüte gelirken getirdikleri, özellikleriyle birlikte herkesin uyum içinde çalıştığı bir işyeri ortamı sağlamayı ve çalışanların sahip oldukları farklı yeteneklerin örgütün gelişmesi için kullanılmasını amaçlamaktadır. Çalışanların onay gördüğü bir çalışma ortamı sağlamayı amaçlayan farklılıkların yönetimi aynı zamanda oluşabilecek problemleri çözmeyi de amaçlamaktadır. Farklılıkların yönetimindeki amaç yalnızca

örgütün belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek değil, aynı zamanda örgütte bulunan bireylerin sahip olduğu amaçları da gerçekleştirmeyi amaçlamalıdır (Şahin, 2015).

Farklılıkların yönetimi, örgüt içerisindeki bireylerin eşit biçimde fark edilmesi ve var olan potansiyellerinin geliştirilebilmesi için bütün çalışanların teşvik edilmesi, işe katılması ve cesaretlendirilmesini içerir. (Kurtulmuş, 2014).

## 2.10. Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Farklılıklar yönetiminin temelini insan hakları ve ayrımcılığa karşı eşit fırsatlar düşüncesi oluşturmaktadır (Öncer, 2004). Farklılıkların yönetimiyle ilgili ilk çalışmalar 1960'lı yıllarda Amerika'da ortaya çıkmıştır. Daha önceleri de bireyler arasında farklılıklar bulunmaktaydı. Ancak geçmişte bireyler birbirleriyle uyumlu bir şekilde ve sahip oldukları farklılıklardan arınarak çalışmaya istekli olmaktaydılar. Gün geçtikçe bireyler grup içerisinde baskın olan gruplara karşı direnç göstermeye başladılar. Bireyler sahip oldukları farklılıklarından vazgeçmek istemediler. Örgüt içerisinde çoğunlukta olan grupların sahip olduğu demografik özellikleri kabullenmek istememeleri farklılıklar yönetiminin temellerinin atılmasını sağladı. Aynı zamanda piyasaya fazla sayıda örgütün girmesi, örgütlerin başka pazarlar bulmasına neden oldu. Piyasada rekabetin artması, örgütlerin toplum içerisindeki farklı özelliklere sahip grupların ihtiyaçlarına da cevap vermeleri gerektiği gerçeğini ortaya çıkardı (Memduhoğlu ve Ayyürek, 2014).

Günümüzde örgütlerde çalışan bireyler arasında ayrımcılığın yapılmaması, herkese eşit hakların tanınması, farklı demografik özelliklere sahip bireylerin sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi için örgütler altı aşamadan geçtiler. Birinci aşama dini temeller üzerinedir. Kişi kendisine nasıl davranılmasını istiyorsa, başkasına da o şekilde davranması gerektiği temeline dayanmaktadır. İkinci aşama ise asimilasyon temeline dayanmaktadır. Örgüt içerisinde farklı özelliklere sahip olan grubun, baskın olan grup tarafından yok sayılarak zamanla örgüt içerisinde egemen olan kültüre benzemesidir. Üçüncü aşama ise farklılıkların baskı altında da varlıklarını sürdürmesidir. Örgütün yaşamış olduğu ekonomik, sosyal, yasal sorunlara karşı üretmiş olduğu bir çözüm

yoludur. Dördüncü aşama da ise toplumsal baskılardan ve yasal sorunlardan dolayı örgüt içerisinde çalışanlara eşit fırsat ve pozitif ayrımcılık uygulamalarının biraz daha geliştirilerek, dezavantajlı gruplarının da sosyal kimlik gruplarında temsilini arttırmayı amaçlayan uygulamalardır. Beşinci aşamada farklılıklara değer verilmeye başlanmaktadır. Örgüt içerisinde farklılıklar birer tehdit olarak görülmemektedir. Çatışmaların önüne geçilmiş, insan haklarına saygı gösterilemeye başlanmış, anlayışın hakim olduğu bir ortam oluşturulmuştur. Altıncı aşama ise farklılıkların yönetimidir (Barutçugil, 2011).

Farklılıkların yönetimi örgütlerin geçmiş zamanda azınlık gruplara uygulamış oldukları yanlış yönetim uygulamaları sonucu ortaya çıkan eşitsizlik izlerini ortadan kaldırmak için başlattıkları “olumlu eylem (eşitlikçi Yönetim)” sonucu ortaya çıkmıştır. ABD’ de yasal olarak olumlu eylem ilk defa 1960’lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Çıkan yasanın amacı geçmişte örgütlerde, çalışanlar arasında yaşanan ayrımcılığı, eşitsizlikleri ortadan kaldırarak gelecekte de yaşanabilecek olumsuzların önüne geçmektir. Kanun içerisinde etnik köken, din konuları yer almaktaydı. Çıkarılan kanun ile örgütlerden dezavantajlı grupları işe almaları, eğitim vermeleri ve işte yükselme imkânı tanımaları gibi uygulamalar isteniyordu (Sürgevil ve Budak, 2008).

Çıkarılan kanun ile istenilen sonuca ulaşamamıştır. Ve 1970’li yıllardan itibaren Eşitlikçi yasalarının çerçeveleri daha da genişletilmeye başlatıldı. 1975’te çıkarılan Irksal Ayrımcılık Yasası ile etnik kökenden veya renkten dolayı ortaya çıkabilecek ayrımcılığın önüne geçilmesi hedeflenmiştir. 1984’te Cinsiyet Ayrımı yasası ile çalışanın cinsiyeti, medeni hali, hamileliği ya da başka birini cinsel şekilde taciz etmesini iş yerinde ayrımcılık olarak kabul etti (Guide lines On Work place Diversity, 2001; akt. Meteroğlu, 2015). Çıkarılan bu yasalar temel alınarak, ABD’de, örgütlerden daha fazla sayıda azınlık ve kadın çalışanı bünyelerine almaları ve bu dezavantajlı gruplara örgüt içerisinde terfi imkanı sağlanması için baskılarda bulunuldu (Meteroğlu, 2015).

1980’li yıllara gelindiğinde ise Eşitlikçi Yönetim uygulamalarının başarılı olabilmesi için devletin çıkarmış olduğu yasal zorunluluklardan daha çok örgütlerin

insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluklarının daha önemli olduğu anlayışı kabul edildi. Eşitlikçi yönetim anlayışı ile örgüt içerisindeki tüm çalışanların sahip olduğu yeteneklerin örgütün yararı için kullanılması amaçlanmaya başlandı. Aynı zamanda örgüt içerisinde farklı özelliklere sahip bireylerin, örgüte farklı bakış açıları kazandırdığı, piyasa içerisinde örgüte avantaj sağladığı, yenilik ve enerji getirdiği görüşü hakim olmaya başladı (Çetin ve Bostancı, 2009).

Bu gelişmelerle birlikte eşitlikçi yönetim uygulamaları yerini zamanla farklılıkların yönetimi uygulamalarına bırakmaya başladı. Çünkü farklılıkların yönetimi uygulamaları hem eşitlikçi yönetim (olumlu eylemler) uygulamalarını kapsamakta hem de daha fazla hakkı vaat etmektedir. Eşitlikçi uygulamalar örgüt içerisindeki insangücü arasında yapılan ayrımcılıklar üzerinde dururken, farklılıkların yönetiminde aynı zamanda siyasi ve ekonomik alanda yapılan farklılıklar üzerinde de durulmaktadır (Ekinci, 2014).

1990'lı yıllara gelindiğinde ise ABD'de işgücü potansiyeli daha da farklılaşmaya başlamıştır. Bu durum farklılıkların yönetimi uygulamalarının daha hızlı bir şekilde gelişmesine yol açmıştır. Özellikle 1987 yılında ABD'nin Hudson Enstitüsü (Hudson Institute or the Department of Labor) araştırmacıları tarafından yaptırılan "İşgücü 2000" adlı rapor, farklılıkların yönetimiyle ilgili uygulamalarda bir dönüm noktasını oluşturmaktadır. Yapılan bu çalışmaların sonucunda 2000'li yıllarda Amerika'nın sahip olduğu işgücünde farklılıkların daha da fazlalaşacağı ortaya çıkmıştır. İşgücünde azınlık grupların ve kadınların nüfusunun daha da artacağı belirlenmiştir. Amerika bu raporların sonucunda örgütlerin dezavantajlı gruplara daha anlayışlı olabilmeleri için çeşitli danışmanlık enstitüleri kurmuş ve basın yayın organları ile birçok eğitimler vermeye başlamıştır (Çako, 2012).

Günümüzde ise farklılıkların yönetimi sadece kişisel değil, örgütsel ve yönetsel alanda da farklılıkları başarılı bir şekilde yönetme üzerinde durmaktadır. Groschl ve Doherty (1999) eşit imkanlar ve olumlu eylemler, dezavantajlı gruplara ve bu grupların paylaştıkları niteliklere odaklanırken; farklılıkların yönetimi anlayışının tüm bireylerin tek ve benzersiz olduğu düşüncesini savunduğunu ifade etmişlerdir.

## 2.11. Farklılığın Boyutları

Örgüt içerisinde çalışan bireyler arasındaki farklılıkları demografik (cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş ve vücut yapısı), sosyo – kültürel (medeni hal, çocuk sahibi olmak, din ve felsefi inanç, siyasi görüş, sahip olunan değerler, eğitim düzeyi, ekonomik durum), bireysel (kişilik, fiziksel ve zihinsel yetenekler, bilgi ve beceri) olarak gruplandırılabilir.

### 2.11.1. Demografik farklılıklar

Yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken ve bedenen işe uygun olabilme gibi bireyin kendisinde sabit veya kalıcı olan özelliklerine denilmektedir (Balay ve Sağlam, 2004; akt. Atasayar, 2015). Örgüt içerisinde çalışan bireylerin sahip olduğu demografik özellikler, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda gelecek planlarını etkilemektedir. Gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmalar, örgütün sahip olduğu işgücünün demografik farklılıklarının farkında olması, sahip olunan işgücünün daha etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır (Memduhoğlu, 2008).

#### 2.11.1.1. Yaş

İşgücünün demografik farklılıklarına yönelik yapılan araştırmalarda yaş değişkeni önemli bir yer tutmaktadır. Örgüt içerisinde yaş dağılımında farklılıkların olması, aynı örgütte hem genç hem de yaşlı çalışanların bulunması çalışanlar arasında zaman zaman kuşak çatışmalarına yol açmaktadır. Ancak örgüt içerisinde çalışan bireylerin farklı deneyimlere sahip olmasına rağmen yöneticiler örgüt içerisinde farklı yaş gruplarının birlikte çalışması gerektiğini önemle vurgulamaktadırlar. Bu yüzden yöneticiler örgüt içerisindeki yaşlı çalışanlarının deneyimlerinden etkin bir şekilde yararlanmalıdır. Fakat bu değerlendirmeler yapılırken bireylerin sahip oldukları yetenekleri, tutumu, ilgisi ve motivasyonu da dikkatte alınmalıdır (Begeç ve Saruhan, 2004).

Örgüt içerisindeki yaşlı çalışanlar yeni yöntem ve teknolojileri kabullenmekte ve kullanmakta zorluk çekerlerken; genç çalışanlar da işle ilgili deneyim sıkıntıları çekebilmektedirler (Begeç, 2004; akt. Ekinci, 2014). Fakat örgüt içerisinde yaş aralıklarının farklılaşması, örgütün sahip olduğu müşteri çeşitliliğini ve pazar payını arttırmaktadır (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999; akt. Ekinci, 2014). Yaşlı çalışanların iş ile ilgili söylemleri dinlenmeli, ihtiyaçları belirlenmeli, örgüte faydası bulunacak deneyimlerinden ve uzmanlıklarından nasıl faydalanılabileceğinin yolları aranmalıdır (Ünalp, 2007; akt. Atasayar, 2015).

#### 2.11.1.2. Cinsiyet

Kadın ve erkek birbirinden farklı özelliklere sahip iki ayrı cinsiyeti temsil etmektedir. Eski çağlardan beri, sahip olunan bazı kalıp yargılar, zorundalık veya insanların bu şekilde kabul etmelerinden dolayı kadınlar ve erkekler arasında doğanın şekillendirdiği ayrımcılıklar söz konusu olmuştur. Her iki cinsiyetin birbirinden farklı kendi cinsiyetine ait özellikleri, üstün veya zayıf oldukları yanları bulunmaktadır. Ancak önemli olan örgüt içerisinde her iki cinsiyetinde sahip olduğu üstün yönlerinden en iyi şekilde faydalanabilmek ve her iki cinsiyetin örgüt içerisinde birbiriyle ahenk içerisinde çalışabilmesini sağlamaktır (Memduhoğlu, 2007).

Cinsiyet ayrımcılığı, özellikle örgütlerde işe alınırken erkeklerin kadınlara göre daha çok tercih edildiği, maaş artışlarında, eğitim ya da terfi fırsatlarında erkeklere öncelik verildiği şeklinde ortaya çıkmaktadır (Lockwood, 2004; Demirbilek, 2007; akt. Şahin, 2015).

"Cam tavan /seffaf çatı (glass ceiling)", kadınların örgüt içerisinde terfi etmesinde, yükselmesinde görünmez bir bariyer olarak tanımlanmaktadır. Kadınlar örgüt içerisinde cam tavana yukarıya doğru bakarlar ve tepedeki yönetimi görürler fakat örgüt içerisindeki engelleyici davranışlar, kadınların örgüt içerisinde yönetim kadrolarına yükselmelerinde görünmez engeller oluştururlar. Örgütler içerisindeki başka bir görünmez bariyer ise, "cam duvarlardır (glass walls)". Cam duvarlar ise, kadınların



yatay pozisyondaki kadrolarda, icra /hat yöneticiliği alanlarında ilerlemelerinin engellenmesi olarak tanımlanabilir. Yöneticiler, örgüt içerisinde kadınların ilerlemesine, gelişmesine farkında olmadan engel olmaktadır (Memduhoğlu, 2007).

Aile içerisindeki yaşantıda kadınların daha fazla sorumluluğunun olması, kadınların iş yaşamındaki cam tavan olgusunun oluşmasına neden olmaktadır. Örgüt içerisinde çalışan kadınlar için çalışma koşullarında düzenlemelerin yapılmamasına, kadınların terfi almalarına engel olmaktadır. Bu yüzden, cinsiyet açısından farklılaşmaya bakıldığında kadınların evle ilgili sorumluluklarının daha fazla olması kadınların erkeklere göre işgücünde daha dezavantajlı durumda olmasına ve daha az fırsata sahip olmasına neden olmaktadır (Şahin, 2015).

#### 2.11.1.3. Irk

Irk kavramı farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. TDK'da (2014) ırk; kalımsal olarak ortak fiziksel ve fizyolojik özelliklere sahip insanlar topluluğu olarak tanımlanmıştır. Kafkas ırkı (beyaz ırk), Moğol ırkı (sarı ırk) ve siyah ırk olmak üzere dünyada üç büyük ırk olduğu kabul edilse de bugün özellikle bu ana ırkların altında yirmi beş ırkın varlığından söz edilmektedir. Irka dayalı ayrımcılık, özellikle ABD gibi bünyesinde farklı ırklar bulunduran ülkelerde görülmektedir. ABD'de yıllarca Afrika kökenli çalışanlarını ikinci sınıf insan yerine koymuş ve düşük ücretli iyi çalışma koşulları olmayan işlerde çalıştırmıştır. Avrupa'daki ülkelerde de benzer durumlarla karşılaşmıştır. Kendilerini üstün ırk olarak ilan eden Avrupalılar, beyaz ırktan olmayan ve daha çok sarı ırka mensup olan çalışanlarına karşı önyargılı olmuşlar, bu tutum ve davranışları örgüt içerisinde çalışanlar arasında olumsuz durumlara yol açmıştır. Artık günümüzde bu ırkçı yönetim anlayışıyla nadir olarak karşılaşmaktadır. Genellikle yöneticiler farklı ırklardan gelen çalışanların birlikte verimli çalışabileceklerini bilmektedirler (Öncer, 2004).

#### 2.11.1.4. Etnik kimlik

Etniklik Yunanca “ethnikos” teriminden gelen etnik terimi, insan topluluklarını veya milletleri niteler. Öncer’e (2004) göre, modern formunda etnik, geniş kökenlere ve çıkarlara sahip olduğunun farkında olan insanlardan oluşan dayanışmaya hakim bir grubu tanımlar. Böylelikle etnik grup; birleşmiş, bilinçli veya deneyimlerini paylaşan, yakından ilişkili insanlardır (Ekinci, 2014).

Örgüt içerisinde karşılaşılan etnik ve ırk ayrımcılığı uygulamaları arasındaki farkı belirlemek önemlidir. Irk ve etnik köken kavramları birbirlerine karıştırılan kavramlardır. Ancak farklı anlamlar taşımaktadır. Wrench’e (2002) göre, ırk ayrımcılığı, grupların doğal veya doğuştan getirdikleri özelliklerine karşı yapılan ayrımcılık içeren davranışları işaret ederken; etnik ayrımcılık, kültürel farklılık algıları ve etnik önyargıları içermektedir (Şahin, 2015).

Farklılıkların yönetimi ile ilgili, örgütlerde etnik kimlikle ilgili farklı araştırmalar yapılmıştır. Araştırmalar sonucunda ortaya farklı sonuçlar çıkmıştır. Bu sonuçlara bakıldığında; örgütler içerisinde farklı etnik kimliklerden oluşan heterojen çalışma gruplarının homojen çalışma gruplarından daha başarılı performans sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Ancak farklı etnik kimliğe sahip heterojen gruplarda duygusal çatışmaların çok fazla olduğu ve bu yüzden bilişsel performansın da düşük çıktığı belirlenmiştir (Alkar, 2014).

#### 2.11.2. Sosyo - kültürel farklılıklar

Örgüt içindeki bireylerin farklı sosyo-kültürel özelliklerinden bazıları sahip olunan özellikler, bazıları da benimsenen değerlerdir. Örgütlerdeki bireyler arasında var olabilecek sosyo-kültürel farklılıklardan bazıları din ve inanç farklılığı, değerler ve medeni durum farklılığı olarak sıralanabilir (Memduhoğlu, 2008).

### 2.11.2.1. Din ve inanç

Toplumların yaşam tarzlarını düzenlemede din önemli bir yer tutar. Din, uygulanma biçimi değişmekle beraber bütün toplumlarda mevcut olan bir kültür unsurudur. Örgütlerde, genellikle kişilerin dini inançlarını vurgulayan davranışlarda bulunmamaları istenir. Ancak dini kimlik, işyeri girişinde kapıya teslim edilecek bir değer değildir. Bu nedenle de, örgütlerde çalışan kişilerin benimsemiş oldukları dini inançlardan kaynaklanan farklılıklar ciddi ve hassas bir konudur (Öncer, 2004).

Din ayrımcılığı, bireylerin işe alınırken veya terfileri sırasında benimsedikleri dini inançlarından dolayı veya evli oldukları eşlerinin farklı bir dine mensup olmalarından dolayı karşılaştıkları olumsuz davranışlardır. Örgütler içerisinde farklı dinleri benimseyen bireyler arasında iletişim eksiklikleri ya da çatışmalar yaşanabilmektedir (Alkar, 2014).

Örgüt içerisinde din ayrımcılığına maruz kalan çalışanların işe bağlılıkları, motivasyonları, iş verimleri olumsuz yönde etkilenmektedir. Yöneticilerin din ayrımcılığının yapılması durumunda yetenekli elemanlarını kaybedebileceklerini ve örgüt içerisinde büyük krizlere yol açılabileceğini bilmeleri gerekir. Bu yüzden yöneticiler örgüt içerisinde dini inanç ve değerlere saygılı politikalar uygularlarsa, örgütlerinin verimlilikleri artar ve çalışanlar örgüt içerisinde daha huzurlu bir şekilde çalışırlar. Bu durum sonucunda da hem örgüt hem de çalışanlar kazançlı çıkar (Ekinci, 2014).

### 2.11.2.2. Değerler

Değerler terimi ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan birisi de değerler, bireylere amaç ve yön vermekte, grubun toplu eylemini sağlamakta, davranışı değerlendirme ölçütü olmakta, davranışı tahmin etme olanağı sunmakta, iyi, kötü, doğru, yanlış gibi kavramları ortaya çıkarmaktadır (Balcı, 2010).

Örgüt içerisinde farklı değerleri benimseyen çalışanlar bulunabilmektedir. Yönetici bu durumu örgüt için bir tehdit olarak görmemelidir. Farklı değerleri benimseyen çalışanların bulunduğu örgütlerde daha değişik düşünceler, fikirler, yaklaşımlar ve çözümler ortaya çıkmaktadır. Bu tür örgütler ortaya çıkan problemlere karşı farklı çözüm önerileri sunmaktadırlar (Meteroğlu, 2015).

Örgüt içerisinde çalışanların sahip oldukları değerlerdeki farklılıklar her zaman avantaj olarak görülmemektedir. Bazı zamanlarda örgütlere zarar da verebilmektedir. Özellikle örgüt içerisinde farklı değerlere saygı duyulmaması durumunda, çalışanların siyasi düşüncelerini ve tercihlerini açıklamaları çatışmalara yol açabilir. Aynı zamanda örgüt içerisindeki çalışanların büyük bir çoğunluğu tarafından kabul gören değerler diğer çalışanlar üzerinde baskı kurulmasına neden olabilir. Bu durumda örgüt içerisinde farklı gruplaşmaların ortaya çıkması örgütün devamlılığını tehlikeye sokabilir (Memduhoğlu, 2007).

Örgüt içerisinde bulunan farklı değerlere karşı direnç göstermek yerine bu farklılığın örgütte çalışan bireylerin kişiliklerinin ayrılmaz bir parçası olarak görmek gerekir. Bu düşünceye sahip kalarak çalışanların değerlerine saygı duymak, farklılığı örgüt için dezavantaj değil avantaj olarak görmek, birlikte uyumlu olarak çalışmayı öğrenmek hem çalışanların, hem de örgütün yararına olacaktır (Şahin, 2015).

#### 2.11.2.3. Medeni durum

Jordan ve Zitek'e (2012) göre, işe alımlar sırasında evli kadınlar ve erkekler arasında ayrımcılığın yapıldığı görülmektedir. Evli kadınların evle ilgili daha fazla sorumluluklarının olması, ileri zamanlarda çocuk sahibi olmaları ve bakımını üstlenmeleriyle ilgili problemlerin ortaya çıkabileceği düşüncesinden dolayı işe alınırken ayrımcılığa maruz kaldıkları görülmüştür. Evli erkeklerin ise tam tersine bekar erkeklere göre daha çok işe alımlarda tercih edildiği gözlemlenmiştir. Çünkü evli erkeklerin, daha mutlu, sorumluluk alabilen ve güvenilir oldukları düşüncesi yöneticiler

tarafından kabul edilmektedir. Bu yüzden de işe alımlarda evli erkeklere olumlu ayrımcılığın yapıldığı ortaya çıkmıştır (Şahin, 2015).

### 2.11.3. Bireysel farklılıklar

Her birey, diğer bireylerden farklı özelliklere sahiptir. Ve bu durum onun diğer bireylerden farklılığını oluşturmaktadır (Eren, 2010). Örgüt içerisinde farklı kişilikleri, bilgi düzeyleri ve yeteneklerinin yanı sıra gerçek yaşamda olduğu gibi örgüt içerisinde de farklı psikolojik ve duygusal yapıları sahip bireyler bulunmaktadır. Örgütün hedeflemiş olduğu amaçlarını gerçekleştirebilmesi örgütte var olan bu farklılıklara karşı duyarlı olunmasını gerektirmektedir. Kişilik, zekâ ve sosyal özellikler kişisel farklılıklar başlığı altında incelenebilir (Meteroğlu, 2015).

#### 2.11.3.1. Kişilik

Kişilik kelimesinin anlamı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Kişilik; bireyin kendi bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerinin farkında olmasıdır (Balcı, 2010). Bireyleri birbirlerinden ayıran, kişiliği belirleyen unsurlar; bir kişiyi diğerinden ayıran dış görünüm; bireyin faaliyet gösterdiği alanlardaki rolü ve görevi; zekâ, ahlak, hırs, arzu ve enerji gibi potansiyel yetenekleri; toplumun yaşam ve kültür felsefesi, din ve ahlak anlayışı kişiliği belirleyen etkenler olarak sayılabilir (Eren, 2010).

1950'lerden itibaren, kişilik özelliklerinin boyutlarını belirleyebilmek için bir dizi çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda kişilik modellerinin faktör sayılarının üç ile yedi arasında değişebildiği gözlemlenmiştir. Ancak beş faktör analizi en çok kabul görenidir. Bunlar ise; dışadönüklük, açıklık, duygusallık, geçimlilik ve sorumluluktur (Balay, Kaya ve Yılmaz, 2014) .

Kişilik, örgüt içerisinde çalışan bireylerin çalışma durumlarını etkilemektedir. Her bireyin, hırs düzeyi, arzuları ve ihtiyaçları farklı olmaktadır. Kimi insan çok fazla

sorumluluk almayı severken, kimisi de sorumluluk almaktan korkmaktadır. Bu yüzden örgüt içerisinde çalışan bireylerin kişilik özellikleri yöneticileri tarafından iyi analiz edilmelidir. Kişilik özelliğine uygun olmayan görevler örgüt içerisinde çalışan bireylere verilmemelidir. İçine kapanık, kişilerle iletişim kurmaktan çekinen çalışanlar örgütün halkla ilişkiler bölümünde görev almamalıdır. Ya da sorumluluk almaktan çekinen bir çalışan, örgütün yönetim kadrosu için seçilmemelidir. Yöneticiler, örgüt içerisindeki çalışanlarının kişilik özelliklerine uygun olarak görev dağılımı yapmalıdırlar (Ekinci, 2014).

### 2.11.3.2. Zihinsel ve duygusal zekâ

Günümüze kadar zekanın birçok tanımı yapılmaya çalışılmıştır. Giddens'e (2000) göre, "zihnin öğrenme, öğrenilenden faydalanabilme, yeni durumlara alışabilme ve yeni çözüm yolları bulabilme yeteneğidir". Bu tanımdan yola çıkılarak zekânın en üst işlevinin yaratıcılık olduğu kanısına varılmaktadır (Memduhoğlu, 2007).

Bireylerin sahip oldukları zeka türü iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflama zihinsel (IQ) ve duygusal (EQ) olarak adlandırılmaktadır. Bireyler sahip oldukları IQ ile düşünmekte, EQ ile hissetmektedirler (Ekinci, 2014). Farklıymış gibi duran bu iki kavrayış şekli sürekli birbirleri ile etkileşim halindedirler. Bireylerdeki zihinsel zeka; bireyin, anlama, düşünme, öğrenme, gözlemde bulunma, problem çözme ile ilgili zihinsel işlevleri kullanma kapasitesi olarak tanımlanabilir. Duygusal zeka ise bireyin; kendisini tanıması, kendisini nelerin motive edeceğini bilmesi, kendisini karşısındakinin yerine koyarak empati yapabilmesi, tüm olumsuzlara karşı devam edebilmesi gibi duygusal yetenekleri olarak tanımlanabilir (Memduhoğlu, 2007).

Örgütte işgörenlerin de zihinsel zekaları ve yetenekleri beş kısma ayrılır: dili kullanma (sözlü yetenek), matematiksel işlemleri yapabilme (sayısal yetenek), şekilleri ve boyutları algılama (uzaysal yetenek), mekanik ilkeleri anlama (mekanik yetenek), el becerisi (Ekinci, 2014). Yöneticiler örgüt içerisinde farklı türden zekaların bulunmasını

örgüt için bir avantaj olarak görmelidirler. Çünkü farklı türden zekanın; örgütte verimliliği, uyumu ve yaratıcılığı artıracığı düşünülmektedir (Atasayar, 2015).

Günümüzde artık işe alımlarda sadece zihinsel zekaya bakılmamaktadır. Zihinsel zekayla birlikte duygusal zekaya da bakılmaktadır. Çünkü zihinsel zekadaki başarı tek başına insanlara mutluluk vermemektedir. Aynı zamanda duygusal zekası yüksek olan insanların daha mutlu ve üretken oldukları ortaya çıkmıştır. Yöneticiler, örgüt içerisinde çalışanlarının sosyal ilişkilerinin ve diğer örgütlerle olan ilişkilerinin başarılı olmasının da önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu başarılar da ancak duygusal zekası yüksek olan çalışanlarla gerçekleşebilmektedir. Böylece zihinsel zeka kadar duygusal zekanın da ne kadar önemli olduğu ön plana çıkmaktadır (Memduhoğlu, 2007).

Günümüz yöneticileri, çalışanlarının zihinsel ve duygusal zekalarını, yeteneklerini iyi bir şekilde çözümlmeli ve çalışanlarına bu özelliklerine uygun pozisyonlarda görevler vermelidir.

### 2.11.3.3. Sosyal özellikler

Sosyal özellikler, bireyin farklı sosyal ortamlarda diğer bireylerle etkileşim içindeyken konumunu gösteren en belirgin özelliktir. Bireylerin karşılaştıkları problemleri çözüme tarzları, bireylerin sosyal özelliklerini gösteren bir ölçüttür. Aynı zamanda bireyin karar alma, bilgiyi toplama ve değerlendirme şeklinde sosyal özelliklerini göstermektedir. Bireylerin bilgi toplama ve değerlendirme biçimlerine göre duyu – hissetme, sezgi – hissetme, duyu – düşünme ve sezgi – düşünme olmak üzere dört ayrı sorun çözüme tarzları bulunmaktadır. Bilgiyi toplama, duyu ile başlamakta sezgiye kadar devam etmektedir. Değerlendirme süreci ise, duygulara ağırlık vermekle, düşünceye ağırlık vermek arasında değişmektedir (Balay ve Sağlam, 2004).

#### 2.11.3.4. Fiziksel yetenek ve bedensel engellilik

Yetenek, bireyi bir işe başlatırken, özel bir eğitime almadan önce kendisinin sahip olduğu nitelikler olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar işe alınırken nitelikleri ve yetenekleri iki önemli kriter olarak belirtilmektedir. Bireyler, örgütlere yetenekleri doğrultusunda alınıp, yeteneklerine uygun görevler üstlendiklerinde ve bu yeteneklerini destekleyici ve geliştirici eğitimler aldıklarında işlerine karşı daha motive oldukları, işlerini daha fazla sahiplendikleri ortaya çıkmıştır (Eren, 2010).

Her birey gibi engelli bireylerin de istedikleri şey; severek yapacakları, yeteneklerine uygun bir iş sahibi olmak, yeterli bir kazanç sağlamak ve toplumda saygın bir yer edinmektir (Braddock ve Bachelder, 1994; akt. Şahin, 2015). Ancak bireylerin sahip oldukları engeller, hareket kapasitelerindeki kısıtlılıklar veya zorluklar, onları toplumda farklı kılmaktadır. Bu durum iş hayatında işe alımlarda, iş kademelerindeki yükselmelerde ayrımcılığa neden olmaktadır. İş hayatında yöneticilerin maliyet, verimlilik, kar gibi kaygıları taşımalarından dolayı işe alırken engelli bireylere karşı ayrımcılık uygulamaktadırlar. Oysa “Uluslararası İşgücü Örgütü (International Labor Organization) tarafından gerçekleştirilen araştırmaların bulgularına göre (Swift ve arkadaşları, 2002; akt. Öncer, 2004); engelli çalışanlar arasında ise yüksek bağlılık bulunmakta, iş performansları ortalama seviyede ya da bu seviyenin daha üstünde yer almakta; engelli çalışanların işyerindeki varlığı diğer çalışanların morali üzerinde olumlu etkiler yaratmakta; işyerinde engelli çalışanlara yönelik yapılacak düzenlemelerin sanılanın aksine maliyeti çok düşük (500 \$) olmasına karşın doğrudan ve dolaylı getirisi çok fazla olmaktadır” (Memduhoğlu, 2007).

Yöneticilerin engel ile engelli arasındaki iki kavramı birbirine karıştırmaması gerekmektedir. Engeli olan ancak alanında başarılı olmuş birçok önemli insan görmekteyiz. Özellikle çağımızda teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte fiziksel gücün yerini teknolojik aletler almıştır. Bu yüzden yöneticilerin artık günümüz ihtiyaçlarına ve koşullarına uygun olarak fiziksel yetenek farklılığına uygun yönetim anlayışını uygulamak zorundadırlar (Alkar, 2014).



## 2.12. Farklılıkların Yönetiminde Değerler

Örgütlerde farklılık ve farklılıkların yönetimi girişimleri temelde üç temel paradigmaya (perspektif) dayanır (Thomas ve Ely, 1999):

### 2.12.1. Hakkaniyet ve ayrımcılık değerleri

Ayrımcılığın kesinlikle yanlış olduğunu savunan bir bakış açısıdır. Bu bakış açısına sahip yöneticiler örgütteki herkesin eşit haklara, eşit istihdama, eşit imkanlara sahip olduğunu kabul ederler. Bu görüşe göre örgütte kaydedilen ilerleme, işe alma ve işte tutma hedeflerini gerçekleştirme derecesiyle ölçülmektedir.

“Önyargı yüzünden belli demografik grupların üyeleri örgütlerin dışında kalmıştır. Hakkaniyet açısından örgütün bileşiminin toplumun yapısını tam olarak yansıtmasını sağlamak amacıyla, bileşimi yeniden yapılandırmaya yönelik çalışma yapılması gerekir. Bu yüzden çalışanların hepsine eşit ve saygıyla davranılmasını ve bazılarını diğerleri karşısında adil olmayan bir üstünlük tanınmasını sağlayacak yönetim süreçlerine ihtiyaç vardır” (Memduhoğlu, 2007, 25).

Geçmiş dönemlerde bazı yöneticilerin örgüte çalışan alırken ya da örgüt içerisinde çalışanlar arasında yapmış oldukları ayrımcılıklardan dolayı olumsuz deneyimler yaşanmıştır. Yöneticiler, yaşamış oldukları bu olumsuz deneyimlerin tekrarlanmaması için yasalarca tanımlanan fırsat eşitliği, adil davranma ve eşit istihdam fırsatı gibi düzenlemeleri dikkatte almalıdırlar. Örgüt içerisinde tüm çalışanların farksız olduğu, herkese eşit davranılması gerektiği ve karşılıklı saygının önemi vurgulanmaktadır (Çako, 2012).

Bu görüş örgütler içerisinde özellikle kadın çalışanlara ve farklı ırklara mensup çalışanlara karşı pozitif ayrımcılık uygulanması gerektiğini savunmaktadır. Bu çalışan gruplara hizmet içi eğitimler ve gerekli yönlendirmeler yapılarak diğer çalışanlar ile

aynı yeteneklere sahip oldukları gösterilir. Örgüt içerisinde çalışanların tüm kültürlere, farklılara saygı göstermeleri için gerekli eğitimler verilir ve dezavantajlı gruplara karşı olumsuz düşüncelerin oluşmasının önüne geçilmiş olunur (Ekinci, 2014).

Bir örgüt içerisinde herkesin eşit olduğunu savunan bu görüşün olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu görüş örgüt içerisinde çalışanlara “hepimiz aynıyız” veya “hepimiz aynı olmak istiyoruz” gibi bir varsayımı meydana getirmektedir. Bu bakış açısında örgüt içerisindeki farklılıkların örgütteki çalışma ortamını olumsuz yönde etkilemesinin önüne geçilmesi amaçlanmaktadır. Ancak örgüt içerisinde bu anlayışın hakim olması çalışanlarda kendilerini diğer çalışanlardan ayıran önemli özelliklerin örgüt tarafından önemsenmeyeceği, göz ardı edileceği düşüncesinin oluşmasına neden olabilmektedir (Özan ve Polat, 2013).

#### 2.12.2. Erişim ve meşruluk değerleri

Bu bakış açısında ise farklılıkların kabul edilmesi ve yüceltilmesi savunulmaktadır. Özellikle çok uluslu ülkelerde farklı insan gruplarına hitap edilerek piyasada kazançlı duruma geçmeyi amaçlayan örgütlerin kabul ettiği bir görüştür. Bu görüşün temeli;

“Gelişen ülkelerde farklı gruplar tüketici olarak hızla güçlenmektedir. Firmanın, bu farklılaşmış kesimlere ulaşabilmeye yardımcı olması için, demografik yönden daha fazla farklılık taşıyan bir işgücüne ihtiyacı vardır. Firmanın müşterilerini daha iyi anlaması, onlara daha iyi hizmet vermesi ve onların gözünde meşruluk kazanması için birden çok dilin becerisine sahip çalışanlara ihtiyaç vardır” (Memduhoğlu, 2007, 26).

Çok uluslu ülkelerde kurulan örgütlerin, azınlık durumundaki insanların ihtiyaçlarının belirlenebilmesi için bu azınlık durumundaki insanlara örgüt içerisinde istihdam vermesi gerektiği kabul edilmektedir. Böylece örgüt, piyasada birçok farklı insan türüne uygun hizmet sağlayarak kazançlı duruma geçer. Örgüt yöneticisinin farklı

insan türlerini örgüt içerisinde bulundurma sebebi, farklı piyasaların ihtiyaçlarını anlayabilmek içindir. Bu şekilde örgüt, piyasa içerisinde kendisi için fırsatlar oluşturmayı amaçlamaktadır (Polat, 2012).

Hakkaniyet ve ayrımcılık görüşünü savunan yöneticiler, örgüt içerisindeki farklılıkları bir an önce ortadan kaldırmayı amaçlarken; erişim ve meşruluk görüşünü savunan yöneticiler ise örgütün tüm kadrolarına farklı özellikteki insan türünü yerleştirirler ve bu kadrolara insanları yerleştirirken özelliklerini, örgütle olan uyumlarını göz ardı ederler. Böyle bir düşünce tarzı örgüt içerisindeki farklı kimlik grubundan çalışanların kendilerini sömürülmüş hissetmelerine yol açabilir (Ekinci, 2014).

Erişim ve meşruluk görüşünün, hakkaniyet ve ayrımcılık görüşünden üstün yönü ise; hakkaniyet ve ayrımcılık görüşünde farklı kimlik gruplarına örgüt içerisinde zorunluluktan dolayı yer verilirken, erişim ve meşruluk görüşünde ise; örgüt içerisinde farklı kimlik grubundaki çalışanlara gerçekten değer verilir ve işgücü yapıları hedef pazara uygun hale getirilir (Thomas ve Ely, 1996).

### 2.12.3. Çeşitliliği iş perspektiflerine bağlama değerleri

Bu görüş diğer iki görüşü de kapsamaktadır. Bu görüşte örgütteki tüm çalışanlar için hem fırsat eşitliği sağlanır hem de çalışanlar arasındaki farklılıklar kabul edilir ve önemsenir. Örgüt, çalışanlar arasındaki farklılıkları bir fırsat olarak görür ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için ortam hazırlar. Örgüt içerisinde farklılıklar içselleştirilerek, örgütün farklılıklar sayesinde yeni şeyler öğreneceği ve gelişeceği düşüncesi kabul edilir. Örgüt içerisinde çalışanlar, kendilerinin birer değer olarak görüldüğünü hissederler. Ve örgütün başarısı için üst düzey performans göstererek daha fazla sorumluluk alırlar. Aynı zamanda bu örgütlerde farklı kimliklere sahip çalışanların kendilerini geliştirmelerine imkan sağlanır (Balyer ve Gündüz, 2010).

Thomas ve Ely'e (1996) göre, örgütlerin, grup farklılıklarını tanımlamaları ve bu farklılıklardan öğrenme, gelişme ve yenilenme amaçlı faydalanmaları için sekiz ön şart bulunmaktadır. Bunlar;

- Farklı özelliklere sahip çalışanların, işe bakış açıları ve iş yapma yaklaşımları farklı olacaktır. Bu yüzden yöneticilerin, farklı özelliklere sahip çalışanların örgütü için birer değer olduğunu fark edebilmesi, farklı düşüncelere ve görüşlere değer vermesi gerekir. Yönetici, bir işin başarılı bir şekilde tamamlamasının farklı yolları olacağını bilmelidir.
- Bir örgütte, farklı bakış açılarının bulunması bir yandan öğrenme ortamları oluştururken, bir yandan da bazı sorunlar oluşturabilmektedir. Yöneticilerin bunun farkında olması gerekmektedir. Başka bir deyişle, yeni bakış açılarını öğrenme zor bir iştir.
- Örgüt kültürü, herkesten yüksek performans standartları beklendiğini yansıtmalıdır. Kadınların veya azınlıkların daha az performans göstermesini beklemek çok yanlıştır. Bütün çalışanların örgüt içinde tam anlamıyla performans göstermesi mümkündür ve herkes bunu yapabilecek güçtedir.
- Örgüt kültürü, bireysel gelişim imkanlar sağlamalıdır. İşlerin, bireysel gelişime destek verecek şekilde tasarlanmasının yanında, eğitim ve geliştirme programları da uygulanmalıdır.
- Örgüt kültürü, çalışanların düşüncelerini özgürce açıklayabilecekleri bir ortam sağlamalıdır. Böyle bir örgüt kültürü, tartışmalar karşısında yüksek tolerans göstermekte ve işle ilgili konularda yapıcı çatışmaların yaşanmasına izin vermektedir.
- Örgüt kültürü, çalışanlarının değerli olduğu duygusunu hissettirmelidir. Böylece çalışanlar, kendilerini örgüte daha bağlı hissedebileceklerdir. Çalışanlar

böyle bir ortamda, sorumluluk almaktan çekinmeyecekler, performanslarını artırmak için kendi bilgilerini ve becerilerini sonuna kadar kullanacaklardır.

- Örgüt, misyonunu sade bir dille ifade etmeli ve tüm örgüt çalışanları tarafından paylaşılmasını sağlamalıdır. Bazı misyon ifadeleri, işletmenin yapmaya çalıştığı şey hakkında çalışanlarına tam anlamıyla bilgi vermektedir. Misyonun sade bir dille çalışanlarla paylaşılması, belirlenen amaçlara daha rahat bir şekilde ulaşılmasını sağlayacaktır.
- Örgüt, bürokratik olmayan bir yapıya sahip olmalıdır. Farklı bakış açılarına sahip çalışanların ve farklı iş yapma tarzı olanların fikir ve davranışlarına saygı duyulacak bir örgüt yapısına sahip olmak çok önemlidir.

Bu görüşü benimseyen yöneticiler örgütlerindeki farklılıkları bir değer olarak görürler ve öğrenme koşullarından yararlanırlar. Ayrıca diğer çalışanlarını da farklı kültürel değerleri öğrenmeleri konusunda özendirirler. Aynı zamanda örgüt içerisinde farklı etnik gruplarının bir arada çalışmasından dolayı ortaya çıkan gerginliklerin duyarlı bir şekilde çözülmesini sağlarlar.

### 2.13.Farklılıkların Örgütsel Faydaları Ve Sınırlılıkları

Örgüt içerisindeki çalışanların sahip olduğu farklılıklar örgütte bireysel, örgütsel ve toplumsal yararlar ve sakıncalar ortaya çıkarabilir. Örgütler iyi bir şekilde yönetildiğinde farklılıklar örgüt için yarar sağlarken, iyi bir şekilde yönetilmediğinde de ortaya sakıncalar çıkabilmektedir. Sonuç olarak farklılıkların örgüt için hem yararlı hem de sakıncalı yönleri olabilir.

#### 2.13.1. Farklılıkların faydaları

Farklılıklar etkili bir şekilde yönetildiğinde ortaya birçok yararı çıkmaktadır. Değişime karşı daha hızlı tepki gösterme ve daha yüksek düzeyde uyum sağlama

yeteneği kazanma; en iyi yetenekleri çekme ve örgüt içinde tutma; işgören etkililiğinin yükseltilmesi, pazar paylaşımında en iyi konumu kazanma; işgörenler arasında iletişimi artırma; yüksek düzeyde yaratıcılık ve yenileşme; çok kültürlü ilişkiler ve yabancı müşteriye duyarlılık; daha etkin karar alma, sorun çözme ve örgütsel esneklik yoluyla çalışanların morallerini ve örgütsel etkililiği artırma; çevresel değişime daha yüksek düzeyde uyum sağlama yeteneği kazanma; iş bırakma, devamsızlık ve iş davalarına yönelik maliyetlerde azalma ve etkili bir oto kontrol sistemi, farklılıkların yönetimine ilişkin akla ilk gelen yararlar olarak görülmektedir (Von Bergen, Soper ve Foster, 2000; Foxman ve Easterling 1999; Mollica 2003; akt. Memduhoğlu, 2007).

Von, Bergen, Soper ve Foster'e (2002) göre örgütlerin farklılıkları iyi yönetebilmesi sonucu ortaya şu yararlar çıkmaktadır; (a) Örgütte işgören moralinin ve iş doyumunun yükseltilmesi, (b) Bireysel ve örgütsel etkililiğin sağlanması ve artırılması, (c) İşgörenler arasında iletişimin güçlenmesi, (d) Şikayetlerin en aza indirgenmesi ve çatışmaların hızla çözümlenmesi, (e) Sosyal ve demografik değişimlere hazırlıklı olma ve sosyal sorumluluk, (f) Zor görevlerde daha büyük üretkenlik ve verimlilik, (g) Ücret, gelir ve karda artış (Memduhoğlu, 2007).

Cox ve Blake (1991), farklılık yönetimi programlarında ve girişimlerinde başarılı olduğunda edinilen altı avantajdan söz etmektedir (Barutçugil, 2011):

1) Maliyetlerde Azalma; Çalışanların işe gelmeme ve işten ayrılma davranışları en aza ineceği için maliyette de düşme görülecektir. Örgütüne bağlı olan bir çalışanın uzun yıllar aynı örgüt içerisinde devam edeceği için işe alma ve eğitim maliyetleri düşeceğinden dolayı örgüte büyük bir kar sağlanmış olacaktır. Örgütten ayrılan birinin yerine alınacak yeni bir çalışanın örgüte alım ve eğitim maliyeti yıllık toplam ücretin %20' sine denk gelmektedir. İşten ayrılma davranışının azalması örgüte mali açıdan büyük bir kazanç sağlayacaktır.

2) Kaynak Sağlama; İşgücü havuzunun gün geçtikçe daraldığı piyasada çalışanların farklılıklarına saygı duyan örgütler daha nitelikli, yetenekli ve zeki çalışanları daha rahat bir şekilde örgütlerine alabilmektedirler.

3) Pazarlama; Farklılıkları bünyesinde bulunduran örgütlerin piyasada hitap ettiği pazar payı da artış göstermektedir. Farklı özelliklere sahip çalışanların bulunduğu örgütlerde farklı bakış açıları ortaya çıkmaktadır. Ve pazarlar da farklılık gösterdikçe, küçük pazarlar daha önemli hale gelmektedir.

Örgütlerin çalışanları farklı gruplardan oluştuğu zaman pazar içerisindeki hedef kitleleri de farklılıklar göstermektedir.

4) Yaratıcılık; Farklı deneyimlere, yaşantılara sahip çalışanlardan oluşan örgütlerde yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin daha çok ortaya çıktığı görülmüştür. Aynı olaya farklı bakış açılarından bakılması örgüt için birçok alternatif fikrin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda farklı bakış açıları fikir çatışmalarına sebep olacaktır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki fikir çatışmaları, hızlı düşünmeyi ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

5) Problem Çözme; Farklılıkları içerisinde barındıran örgütler karşılaştıkları problemlerin çözümü için geniş bakış açılarına sahip olmaktadır. Problemlerin çözümü için çok sayıda alternatif çözümler üretebilmektedirler. Daha derinlemesine analizler ve kapsamlı araştırmalar yapabilmektedirler.

6) Sistem Esnekliği; Farklılıkların bulunduğu örgütler çevrelerindeki değişimlere daha hızlı ve daha az maliyet ile uyum sağlayabilmektedirler. Yapılan araştırmalar dezavantajlı grupların çevrelerindeki değişimlere daha kolay bir şekilde uyum sağladıklarını göstermektedir.

Farklılıkların yönetimi uygulamalarının yararları bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan olmak üzere üç grupta incelenebilir;

#### 2.13.1.1. Bireysel açıdan faydaları

Farklılıkların iyi bir şekilde yönetildiği örgütlerde çalışanlar birbirlerine karşı daha saygılı, hoşgörülü ve anlayışlı bir tutum sergilemektedirler. Bu durumda örgüt

içerisinde olumlu bir ortamın oluşması sağlanmaktadır. Çalışanlarda sahip oldukları potansiyellerini örgütün hedeflerine ve amaçlarına ulaşması için harcayacaklardır. Aynı zamanda çalışanlar arasında kuvvetli bir dayanışma sağlanmış olacaktır. Böylece örgütün çalışması daha hızlı ve kolay bir şekilde gerçekleşecektir (Barutçugil, 2011).

Farklılıklara saygı duyulan örgütlerde çalışanlar, sahip oldukları yeteneklerini örgütün başarısı için kullanırlar. Çalışanlar örgüt içerisinde kendilerini değerli hissedeler. Ve çalışma arkadaşları ile sağlıklı iletişim kurarak örgüt için ortak ve hızlı kararların alınması sağlarlar. Örgüt içerisinde farklı özelliklere sahip grupların olması, grupların birbirleri arasında etkileşmesini ve farklı kültürlerin özelliklerini öğrenme fırsatlarının oluşmasını sağlamaktadır (Mead, 1998; akt. Yeşil S., 2009).

Farklılıkların yönetimi ile yönetilen örgütlerdeki çalışanlar kendilerini geliştirmeye daha istekli olmaktadır. Farklı özelliklere sahip bireyler ile birlikte çalışanlar tarafsız bir şekilde davranarak, ön yargılarından kurtularak iletişimi olumsuz yönde etkileyen bu davranışlardan uzak dururlar (Sürgevil, 2010). Ön yargılardan uzak, hoşgörü, nezaket, saygı, çalışma isteği içinde bulunan çalışanlar toplumsal yaşam becerilerini daha başarılı bir şekilde geliştirirler. Bir başka deyişle daha hızlı bir şekilde sosyalleşebilirler (Meteroğlu, 2015).

#### 2.13.1.2. Örgütsel açıdan faydaları

Farklılıkların iyi yöneltildiği örgütler daha çevik, sağlam, güçlü, yeniliklere kolay uyum sağlayabilen, esnek ve yaratıcı olmaktadır. Bu örgütler içinde tüm çalışanlar eşit haklara sahiptirler. Çalışanlara verilecek olan ödüllerde çalışanların performansları dikkate alınmaktadır. Örgütün bu eşitlikçi davranışı çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırmaktadır (Çetin ve Bostancı, 2009).

Baron ve Kreps'e (1999) göre farklılıklar yönetiminin örgüte sağlamış olduğu yararları;



- Personel seçimini geniş bir yetenek havuzundan yapma şansı yaratır.
- İşgücü devrinin ve işe devamsızlığın yarattığı maliyetleri düşürür.
- Çalışan esnekliğinin artmasına ve duyarlılığın gelişmesine katkı sağlar.
- Çalışan bağlılığını ve moralini artırır ve çalışanların isteğe bağlı çaba göstermelerini sağlar.
- Küreselleşmenin ve teknolojik değişikliklerin etkilerini daha iyi yönetmeyi sağlar.
- Yenilik ve yaratıcılığı artırır.
- Farklı kültürlerde nasıl çalışıldığına ilişkin bilgi sahibi olmayı sağlar.
- Var olan müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlamayı sağlar.
- Yeni ürünlerin, servislerin ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesine destek olur.
- Dışarıdaki sosyal paydaşlara karşı, örgütün itibarını ve imajını güçlendirir.
- Dezavantajlı gruplara fırsat yaratır ve sosyal uyumun sağlanmasına katkı verir.

Örgütlerin insan kaynakları bölümü, örgüt çalışanlarının sahip olduğu farklılıkları sağlıklı bir şekilde tespit ederse, örgüt içerisinde uygun bölümlere uygun niteliklere sahip çalışanları yerleştirir. Ve bireysel farklılıklardan yararlanarak örgütün daha az maliyet ile çalışmasını sağlamış olur. Aynı zamanda çalışanların bireysel farklılıklarından en üst derecede yararlanmış olur (Barutçugil, 2011).

Farklılıkların yönetimi ile örgüt grupları, sahip oldukları değerlere saygı duyarak çalışanlarını örgüt için ortak bir değer altında toplayabilmektedir. Böylece grupların ortak bir amaç için çalışması sağlanacaktır. Örgüt içerisinde oluşturulan sağlıklı heterojen gruplar homojen gruplara göre daha yaratıcı, yenilikçi, farklı fikirlerin oluşmasını sağlamaktadır (Ekinci, 2014).

Farklılıkların yönetimi, sağlıklı bir şekilde uygulanan örgütlerin yeniliklere daha hızlı uyum sağladıkları, birçok farklı bakış açısına sahip oldukları, çalışanlarının örgüte olan bağlılıkları arttığı için diğer örgütlere karşı rekabet üstünlüğü kazandığı görülmektedir (Kurtulmuş, 2014).

Esty, Griffin ve Hirsch, (1995); Hubbard'a (2004) göre farklılıklar yönetiminin örgüte sağlamış olduğu yararlar (Şahin, 2015);

- Rekabetçi bir avantaj kazandırmaktadır. Örgüt içindeki farklılıklar, işleri daha hızlı, daha ucuz ve daha iyi yapabilmek için geliştirilmiş yollar ve perspektifler sağlamaktadır.
- Verimliliği artırmaktadır. Çalışanların farklılıklarına saygı duyulan, kabul edilen ve değer verilen bir işyerinde verimlilik artmaktadır.
- Yeni pazarlara girmeyi sağlamaktadır. Farklı demografik gruplardan, geçmişlerden ve ülkelerden gelen müşterileri örgütün pazarına ekleyebilir.
- Örgütü daha yaratıcı ve yenilikçi hale getirmektedir. Paylaşılan davranışlardan ve farklılıklardan yararlanılırsa, daha fazla ve daha farklı girdiler elde edilmektedir.
- Çalışan memnuniyetini artırmaktadır. Çalışanların farklılıkları kabul etmesi ve farklı insanlarla nasıl çalışacaklarını öğrenmeleri işyeri memnuniyetinin artmasını sağlamaktadır.

- Farklılıklara değer verilen bir işyerinde açılan dava sayısı azalmaktadır.
- Farklılıkların fazla olması işyerindeki ortamın canlı olmasını sağlamaktadır.

### 2.13.1.3. Toplumsal açıdan faydaları

Bir toplum içerisinde farklılıklara karşı saygı duyulur ve farklılıklar hoşgörü ile karşılanırsa, o toplum içerisinde gerginlikler, tartışmalar da az olur. Toplumdaki bireyler kendilerini daha rahat, huzurlu ve mutlu hissederler. Kendilerine ve diğer insanlara daha çok değer verirler (Barutçugil, 2011, 209).

Farklılıkları içerisinde barındıran ve farklılıklara karşı saygı gösteren ülkeler diğer toplumlar tarafından çekim merkezi yüksek olan ülkelere haline gelmektedirler. Azınlık durumundaki gruplar farklılıkların hoşgörü ile karşılandığı bu ülkelerde yaşamak istemektedirler. Bu durumda göç alan ülkelerde yetenekli, girişimci, nitelikli çalışan sayısında artışa neden olabilmektedir. Ve ülkelerin diğer ülkeler arasında imajlarının ve saygınlıklarının da artmasını sağlamaktadır (Barutçugil, 2011, 210).

Örgüt içerisinde yöneticiler, gruplar arasında eşitsizliğe izin vermez, herkese karşı adaletli, hoşgörülü ve tarafsız davranırlarsa, dezavantajlı grupların da statülerinde yükselmelerine destek olurlarsa, dezavantajlı grupların ailelerinin de toplum içerisinde daha yüksek refah düzeyine ulaşmasına imkan vermiş olurlar (Alkar, 2014).

### 2.13.2. Farklılıkların sınırlılıkları

Çalışanların sahip olduğu ön yargılar örgüt içerisinde farklılıkların olumsuz bir şekilde algılanmasına neden olabilmektedir. Farklılıklar örgüt içerisinde yaratıcılığı arttırabildiği gibi çalışanlar arasında iletişimsizlikten doğan çatışmaları da arttırabilmekte ve işten ayrılmalara neden olabilmektedir.

Farklılıkların görmezden gelindiğinde ya da etkili yönetilmediği durumlarda şu olumsuz sonuçların ortaya çıkması olasıdır (Barutçugil, 2011).

- İletişimsizlik ve ekip çalışması sorunları nedeniyle güvenin azalması, çalışmaların, gerilmelerin, stresin artması.
- Çalışanların yaşam kalitesinin düşmesi, motivasyon, performans ve verimlilik kayıpları.
- Yetenekli işgücünü çekme konusunda yetersizlik, işgücü devir hızı nedeniyle işe alma, yerleştirme ve eğitim maliyetlerinin yükselmesi.
- Ayrımcılık, taciz ve mobbing benzeri konulardaki şikâyetler, yasal kovuşturmalar nedeniyle mahkeme ve tazminat ödemelerinin, yasal yaptırımların artması.
- Kamuoyundaki saygınlığın ve güvenilirliğin kaybedilmesi.
- Değerli çalışanların elde tutulmaması nedeniyle bilgi ve uzmanlığın kaybedilmesi.

#### 2.13.2.1. Bireysel açıdan sınırlılıkları

Örgüt içerisinde bireysel farklılıkların önemsenmediğini fark eden çalışanın örgüt içerisinde verimi, performansı düşebilir. Bu durumda çalışan örgüt içerisinde istediği tatmini sağlayamadığından dolayı örgüt için istenilmeyen sonuçlar ortaya çıkabilir. Çalışanın örgüte olan adanmışlığı azalabilmektedir. Örgüt içerisinde mutsuz olan çalışan örgüte gelmemeye başlar ve sonucunda çalışan örgüt tarafından işten çıkarılır (Şahin, 2015).

### 2.13.2.2. Örgütsel açıdan sınırlılıkları

Yapılan araştırmaların sonuçlarında görülmektedir ki heterojen gruplardan oluşan örgütlerde çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri düşük olmaktadır. Çünkü çalışanlar örgüt içerisinde kendileri ile benzer özellikler taşıyan çalışanlarla birlikte daha rahat çalışmaktadırlar. Örneğin kadın çalışanlar, kadın çalışanların çoğunlukta olduğu örgütler de çalışmayı tercih etmektedirler. Bu yüzden farklı özelliklere sahip bir çok çalışanı içinde bulunduran örgütlerde çalışanların örgüte karşı bağlılıkları tam olarak oluşmamaktadır. Çalışanlar daha çok homojen özellikteki örgütlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Bu açıdan heterojen özellikteki örgütlerde çalışanlar daha çok örgüt değiştirme gereksinimi duymaktadırlar (Memduhoğlu, 2007).

Farklı kültürel özelliklere sahip birçok çalışanı içerisinde bulunduran örgütlerde iletişim açısından da zorluklar yaşandığı görülmektedir. Çalışanların farklı değerlere ve yaşantılara sahip olmaları iletişim sırasında birbirlerini yanlış anlamalarına ve çatışmaların yaşanmasına sebep olabilmektedir. Bu durum örgüt içerisinde çalışanlara daha mutsuz ve huzursuz bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. Aynı zamanda örgüt içerisinde kararların daha zor ve geç alınmasına neden olmaktadır. Heterojen örgütlerin yönetimi çoğunlukla homojen örgütlerin yönetimine göre daha zordur. Örgüt içerisinde çatışmaların artması örgütün verimliliğinin azalmasına neden olur (Memduhoğlu ve Ayyürek, 2014).

Örgüt içerisinde farklı özelliklere sahip çalışanları bir arada yönetebilmek örgüt yönetimine birçok sorumluluğu yüklemektedir. Yönetimin örgüt içerisinde çalışan her bireyi dinlemesini, yönetim tarzını sürekli olarak yenilemesini ve geliştirmesini gerektirmektedir. Örgüt içerisinde her çalışana adaletli bir şekilde davranması gerekir. Ancak adalet kavramı her kültür için farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Bu yüzden yönetimin adalet konusunda çok hassas olması gerekmektedir (Çako, 2012).

Çalışanlar kendileri ile aynı özelliklere sahip çalışanlarla bir arada çalışırken kendilerini güvende hissederler. Ve çalışma arkadaşlarına karşı da kolay bir şekilde güven duygusu geliştirirler. Ancak heterojen örgütlerde ise çalışanlar birbirlerine daha

az güven duyarlar. Birbirlerine karşı istenilen güven duygusunun oluşması da uzun bir zamanda gerçekleşmektedir (Meteroğlu, 2015).

Farklı özelliklere sahip bir çok çalışanı bulunan örgütlerde bir çok fikir ve düşünce ortaya çıkabilmektedir. Bu fikir ve düşünceler iyi yönetilemediği takdirde karar alma süreci de zorlaşmaktadır. Bu durumda takım çalışmalarında da problemler ortaya çıkmaktadır.

#### 2.14. Eğitim Kurumlarında Farklılıkların Yönetimi Ve Uygulamaya Yansımaları

Eğitimde farklılıklar yönetimine gereken önemin verilmediği görülmektedir. Farklılıkların yönetimi denildiğinde de daha çok okulun amaçlarının gerçekleşmesi sırasında cinsiyet ya da etnik yapı farklılığından ortaya çıkan çatışmaların çözülebilmesi amacı güdülmektedir. Bu durum eğitim alanında farklılıklar yönetimiyle ilgili yeteri çalışmanın yapılmadığını ortaya koymaktadır (Memduhoğlu, 2007). Globalleşme, iş gücünde meydana gelen farklılaşmalar, demografik değişimler gibi birçok etken artık eğitim kurumlarını da etkilemektedir. Bu yüzden eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin ya da öğrencilerin farklı demografik, sosyal, kültürel ve bireysel özelliklere sahip olmalarından dolayı eğitim yöneticilerinin okullarında farklılıkları yönetebilme becerilerini kullanmaları gerekir (Kurtulmuş, 2014).

Morrison, Lumby ve Sood (2006) eğitim örgütlerinde yetenek ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi incelediklerinde şu dört noktaya ulaşmışlardır.

- Araştırmaya katılanların, farklılıkların yönetimi konusuna olan ilgilerinin az olması.
- Eğitim örgütünün amacı, topluma model olma fikri kabul edilmesine rağmen yöneticilerin ve paydaşlarının bu fikre uygun davranışlar sergilememesi.
- Farklılıkların yönetimi, katılımcılar ve bazı liderler tarafından hedeflere ulaşmada sakıncalı görülmesi.

- Katılımcıların bir kısmı da farklılıklara yaklaşımı bölgesel örgütleri ilgilendiren bir tutum olduğu düşüncesine sahip olması (Meteroğlu, 2015).

Farklılıkları barındıran, çok kültürlü eğitim kurumlarında herkes aynı fikir, düşünce, değer ve hayat şeklini paylaşmadığı için ortaya birçok çatışma çıkabilmektedir. Bu yüzden eğitim kurumlarının farklılıklar yönetimini benimsemesi ve farklılıkları kendileri için bir avantaj olarak görmesi gerekmektedir. Farklılıkları yönetiminin benimsenmesi, okulda çıkabilecek çatışmaların önlenmesini, gerçekleştirilen sosyal ve kültürel etkinliklerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesini, öğretmenlerinin ve öğrencilerinin başarılarının artmasını, okulun hedeflenen amaçlarına ulaşabilmesini sağlayacaktır (Kurtulmuş, 2014).

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki farklı özelliklere sahip olan bir öğretmen ve okul yöneticisi, öğrencilerin ihtiyaçlarını daha rahat ve kolay bir şekilde anlayabilmektedir. Farklılaşmanın sürekli olarak devam ettiğini göz önüne alırsak, yerel, ulusal ve küresel iş sahalarında çalışacak öğrencilerin daha donanımlı olması gerekir (Meteroğlu, 2015).

Morrison, Lumby ve Sood (2006) yaptıkları araştırmada ayrıca eğitim ve yetenek geliştirme sektörlerinde aşağıda belirtilen alanlarda liderliği geliştirmek için temel oluşturmaya çalışmışlardır:

- İş piyasası: Farklı bir öğretmen ve/veya yönetici, farklı öğrencilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilir ve karşılayabilir. Farklı personelin liderlik özellikleri daha zengin ve etkilidir.
- Eğitim: Farklı bir personel, sürekli değişmekte ve farklılaşmakta olan yerel, ulusal ve küresel iş piyasasında çalışacak olan öğrencileri bu duruma daha iyi hazırlayabilir.

- Etik: Farklı çalışanlar hem öğrencilere hem de topluma yönelik bir model oluştururlar. Dürüstlük ve toplumla bütünleşme algıları toplumun iyiliği içindir ve iş dünyası ve eğitim ile ilgilidir.

Farklılıkların yönetimi; çalışanlara, sorumluluk ve kendini kanıtama şansının verilmesi konularında eşit fırsatlar sunulması ve adil bir takdir (ödül, kariyer vb.) sisteminin kurulması olarak ortaya çıkmıştır (Ekinci, 2014).

Okullar ve toplum sürekli bir etkileşim halindedirler. Okullar çıktılarını topluma vermektedirler. Bu yüzden okullar doğrudan toplumu etkileyebilmektedirler. Okullar eğitimle topluma yön verir ve şekillendirirler. Bu yüzden eğitim kurumunda bulunan farklılıklar, model olarak hem toplumun pozitif yönde etkilenmesini hem de ön yargıların kırılmasını sağlarlar. Öğrencilerin, toplum içerisindeki farklılıkları birer değer olarak görmeleri sağlanmış olur. Toplum içerisinde ileriki yıllarda farklılıklardan dolayı ortaya çıkabilecek çatışmaların önüne de geçilmiş olunur. Okullarda uygulanan farklılıkların yönetimi öğrencilerin etkilenmesini sağlayarak ileride toplumun barış ve huzur içinde yaşamasını sağlar (Kurtulmuş, 2014).

Toplum, eğitim kurumlarından tek tip düşünceye sahip bireyler yetiştirmesini beklememektedir. Aksine düşünebilen, tartışabilen, korkmadan düşüncelerini dile getirebilen, araştırma yapabilen öğrenciler yetiştirmesini istemektedir. Bu özellikte öğrencilerin yetişebilmesi içinde sadece teorik bilgilerin verilmesi yeterli değildir. Öğrencilerin kendi düşüncelerini rahatça dile getirebilecekleri demokratik ortamların ve yaşayarak öğrenebilecekleri imkanların sunulması gerekmektedir. Aynı zamanda bu değerlerin yöneticiler tarafından da kabul görmesi ve uygulanması gerekmektedir. Okul yöneticileri de kurumlarındaki farklılıkları saygıyla karşılamalı ve demokratik ortamlar oluşturmalıdır. Her bireyin insan olarak önemli olduğu düşüncesini kabul etmeli ve bu düşünceye uygun davranmalıdırlar. Kurumlarındaki farklı özelliklere sahip olan çalışma arkadaşlarının deneyimlerinden yararlanmalıdırlar. Kurumda farklılıkların yönetimi anlayışının kabul gördüğünü ve uygulandığını gören öğretmen ve öğrenciler de okul yöneticilerini örnek alarak uygun davranışlar sergileyeceklerdir (Alkar, 2014). Farklı özelliklere sahip öğrencileri içerisinde bulandıran okullar, öğrencilerin birbiriyle



iletişime geçmelerini sağlayacak ortak bir öğrenme ortamının oluşmasına imkan verecektir. Böylece farklı geçmişlere sahip öğrencilerin birbirlerinden farklı şeyler öğrenmeleri sağlanacaktır. Böyle bir okul ortamında yetişen öğrenciler, global bir toplumun vatandaşı olamaya da daha rahat hazırlanacaktır (Kurtulmuş, 2014).

Machperson ve arkadaşları'da (1993), İngiltere'de eğitim sistemi içerisinde, gelişme vizyonu olmayan ve farklılıkları bir tehdit olarak gören mevcut eğitim liderlerinin toplumsal değişmeye ayak uyduramadığını belirtmişlerdir. Bu konuda yayımlanan raporda bir zenginlik olarak farklılıkları değerlendiremeyen örgütlerin başarılı olmalarının imkansız olacağı vurgulanarak eğitim sistemlerinin ve eğitim liderlerinin şu temel hususları göz önünde bulundurmaları gerektiğini belirtmişlerdir (Akt. Ekinci, 2014):

- Toplumda giderek artan etnik ve kültürel çeşitlilik ve küreselleşmeye dayalı değişim yaşanmaktadır.
- Eğitim politikaları giderek sosyal katılımı hedefleyen bir değişim yaşamaktadır.
- Yeni eğilimler ve düzenlemeler, özellikle dezavantajlı gruplara yönelik ayrımcılığın üstesinden gelme konusunda tüm örgütlere olduğu gibi eğitim kurumlarına da sorumluluk ve duyarlılık geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır.
- Çok kültürlülük perspektifine uyum, pazarlanabilen (marketability) ve rağbet edilen eğitim örgütlerini yaratır. Bu anlamda olumlu farklılık atmosferi, farklı uluslardan ve toplumlardan öğrencileri ve öğretmenleri (öğretim üyeleri) cezbedebilir.
- Fırsat eşitliği, kendini geliştirme ve kanıtlama, sorumluluk ve yetki konularında pozitif ve negatif ayrımcılık bağlamında güçlü bir insan hakları eğilimi vardır (Ekinci, 2014).

Eğitim kurumlarının başarılı olabilmesi, çalışanlarının sahip oldukları farklılıklarının neler olduğunun bilinmesi, kabul edilmesi ve değer verilmesine bağlıdır. Farklılıklara sahip olan bu çalışanların başarılı bir şekilde çalışabilmesi için ortak bir hedefin belirlenmesi gerekir. Okul yöneticisinin bu ortak hedefi iyi bir şekilde belirleyebilmeli, öğretmenlerine benimsetebilmeli, güçlendirebilmelidir. Ortak bir değer belirlenmesi öğretmenlerin kendilerine okul yöneticileri tarafından değer verildiği hissini uyandırır. Ve öğretmenlerin eğitim kurumları için daha istekli bir şekilde çalışmaları sağlanmış olur. Okul yöneticilerinin bu tutumu öğrenciler tarafından da farklı özelliklere sahip olunmasının doğal bir durum gibi görülmesine, saygıyla karşılanmasına ve farklılıkların yaşamın bir parçası olarak kabul edilmesine imkan verecektir. Okul yöneticileri farklılıklara saygı duydukları zaman okulun başarısı artacak, toplum için yararlı öğrenciler yetişecek, öğretmenler memnun bir şekilde çalışacak ve kurumlarına olan bağları artacaktır. Böyle bir eğitim ortamında öğretmenler ve öğrenciler, birbiriyle rahat bir şekilde iletişim kuracaklar, verimli çalışmalar ortaya çıkaracaklar, okul değişime ve gelişime sürekli açık hale gelecektir. Okulun zengin eğitim ortamlarına sahip olmasını sağlayacak, öğretmenlerin ve öğrencilerin empati yeteneğini geliştirecektir. Eğitim kurumunun sahip olduğu farklılıklar, yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırmakta, örgüt ortamının zenginleşmesini sağlamakta, hoşgörü ortamı oluşturmakta ve çalışanların potansiyellerini açığa çıkarmalarını sağlamaktadır (Şekerci ve Aypay, 2009). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, öğrencilere iyi bir rol model olabilmeleri için farklılıklara saygı duymaları ve kucak açmaları gerekmektedir. Böylece öğrenciler de, farklı özelliklere sahip bireylere karşı daha anlayışlı ve saygılı olacak, farklılıkların önemli olduğunu kabul edecek ve bu yönde davranışlar sergileyeceklerdir. Bu bağlamda, eğitim kurumlarında farklılıkların yönetiminin teşvik edilmesi ve farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi önemlidir (Şahin, 2015).

Lopez'e (2008) göre;

- Öğretmenler, farklılıklara karşı demografik tutum ve yaklaşımlara sahip olmalıdır.

- Okul, kültürel farklılığı yansıtan ve yasalaştıran kuralları içermelidir.
- Program ve kaynaklar, öğrencilerin farklı kültürel bakış açıları göz önüne alınarak hazırlanmalıdır.
- Dilsel çoğulculuğa ve farklılığa değer verilmeli ve bu durumlar teşvik edilmelidir.
- Kültürel gruplara uygun öğretim yöntemleri kullanılmalıdır.
- Öğretmenler ve öğrenciler ırkçılığı tanımak ve kaldırmak için kendilerini yetiştirmelidirler (Meteroğlu, 2015).

Eğitim kurumundaki farklılıklar; cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş, inançlar, değerler, deneyimleri ifade etmektedir. Eğitim kurumunda farklılıkların yönetiminin benimsenmesi okul için olumlu sonuçlar oluşturacaktır. Farklılıkların yönetimi eğitim kurumundaki bireylerin kurumla kaynaşmasını, kurum içerisinde kendilerini yalnız hissetmemelerini sağlayacaktır. Farklılıkların yönetiminden etkin bir şekilde faydalanabilmek için, kurum içerisinde demokratik ortamın oluşmasını ve çalışanların tek bir amaç etrafında toplanabilmesini sağlamak gerekmektedir. Demokratik bir ortamda çalışanlar kendilerini güvende ve rahat hissedeceklerdir. Kendilerine değer verildiği hissini duyacaklar, bundan dolayı kendilerini eğitim kurumunun başarısına adayacaklardır. Böyle bir eğitim kurumunda çalışanlar performanslarını en üst düzeye çıkaracaklar, özgün ve yaratıcı fikirler üretebilecekler, birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışacaklar, sağlıklı iletişim kuracaklar, birbirlerine karşı hoşgörülü olacaklar, yenilikçi fikirler ortaya sunabileceklerdir (Şahin, 2015).

Farklılıkların yönetimi, örgüt içindeki farklı özelliklere sahip çalışanlara karşı ayrımcılık yapma değil, çalışanları birleştirme amacını taşımaktadır. Farklılıkların yönetiminin; çalışanlar ve örgüt açısından yararlı olduğu, bireysel yeteneklerden en üst düzeyde yararlanıldığı ve örgütsel gelişme ve başarı sağladığı bilinmektedir; bu nedenle farklılıkların yönetiminin eğitim örgütleri için de yarar sağlaması beklenmektedir. Bu

bağlamda, eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimi ile ilgili daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir (Şahin, 2015).

## 2.15. İlgili Araştırmalar

İlgili araştırmalar yurt içinde ve yurt dışında olmak üzere iki kısımda ele alınmıştır.

### 2.15.1. Yurt içi çalışmalar

Literatür incelendiğinde özel sektör ve eğitim alanında ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile kurumda çalışan öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları arasında ilişkiyi inceleyen doğrudan ya da dolaylı çok fazla araştırma bulunamamıştır. Ancak benzer konularda yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Aşağıda benzer konularda yapılan bazı araştırmalara yer verilmiştir.

Memduhoğlu (2007) “Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi” isimli araştırmasında Adana, Kahramanmaraş, Osmaniye, Malatya, Erzurum, Van, Denizli, Aydın, Muğla, Gaziantep, Diyarbakır, Siirt, Kayseri, Sivas, Aksaray, Samsun, Zonguldak, Tokat, Bursa, Çanakkale ve Kırklareli il merkezlerindeki 141 kamu genel lisesinde görev yapan 400 yönetici ve 450 öğretmen örnekleme ile çalışmıştır. Araştırmasının sonucunda, yönetici ve öğretmenlerin farklılıklar konusunda genellikle pozitif görüşlere sahip oldukları, farklılıkları birer değer olarak gördükleri, farklılıklar konusunda okulların pozitif örgütsel değerlere ve normlara sahip oldukları, yönetici ve öğretmenlerin liselerde yönetsel eylem ve uygulamalarda pek ayrımcılık yapılmadığını düşündükleri, farklılıkları dikkate alan, değerlendiren ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergilendiği bulgularına ulaşmıştır.

Çetin (2009) “İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme” isimli çalışmasının örneklemini Bursa ili merkez ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 407 öğretmen ve 50 yönetici oluşturmuştur. Araştırması sonucunda, ilköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine yönelik öğretmenler ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Canpolat (2011) “Öğretmen Kariyer Basamakları Uygulamaları İle Öğretmen Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler” isimli çalışmasının örneklemini Elazığ ilinde görev yapan 427 öğretmen oluşturmuştur. Araştırması sonucunda kariyer basamakları uygulamasının öğretmen boyutu ile; içsel motivasyon, dışsal motivasyon, normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında ise pozitif bir ilişki saptamıştır.

Çakır (2011) “Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi” isimli çalışmasında Karaman Valiliği'ne bağlı kamu kurumlarında çalışan, rastgele seçilmiş 150 kişiye ölçek göndermiş. Ancak geri dönen geçerli ölçek sayısı 71 olmuştur. Çalışmanın sonucunda farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışının bütünü arasında ise pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Çetin ve Bostancı (2011) “İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Durumu” isimli çalışmalarının örneklemini Bursa ili ilköğretim okullarında görev yapan 50 okul yöneticisi ve 357 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmasının sonuçlarına göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumuna yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri değişkenlere göre farklılık saptamıştır.

Selvitopu (2011) “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” isimli çalışmasının örneklemini Afyonkarahisar merkez ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan 327 öğretmen oluşturmuştur. Araştırması sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine ve

mezun oldukları okul türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği, çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Yanaşma (2011) “Farklılıklar Yönetiminin Yönetmel Etkinliğe Katkıları; Çorum’da Kamu Kurumu Örneği” isimli çalışmasında örneklemini Çorum ili merkezinde bulunan kamu kurumlarında çalışan 122 memur oluşturmuştur. Yöneticiler, çalışanlarının farklılıklarını bir değer olarak görmekte, farklı yaklaşımlarını saygıyla karşılamakla birlikte bu farklılıklardan ortaya çıkabilecek problemlerin çözülmesinde kararlılık göstermekte olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Akgül (2012) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Kimlik Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” isimli çalışmasının örneklemini Sakarya ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan 311 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmasının sonucunda örgütsel kimlik ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Çako (2012) “İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Farklılıkları Yönetimi Becerileri İle Değişime Dirençleri Arasındaki İlişki” isimli çalışmasında Tekirdağ ilindeki 120 öğretmen örneklemini ile çalışmıştır. Çalışmasında, değişime direnç ile farklılıkların yönetimi becerisi arasında negatif bir ilişki olup, değişime direnç arttıkça farklılıkların yönetimi becerisi azalmakta olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Karademir, Çoban, Devecioğlu, Karakaya ve Yücel (2012) “Güzel Sanatlar Ve Spor Liselerinde Görev Yapan Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi Konusundaki Algıları” isimli çalışmalarında, 12 yönetici ve 70 öğretmenle bir araştırma yapmışlar. Araştırmalarında, yönetici ve öğretmenlerin yaşları arttıkça bireysel tutum ve davranışlar ile yönetmel uygulamalar ve politikaların olumlu yönetildiğine dair düşüncelerinde azalma olduğu, araştırma grubunun eğitim durumu, mesleki kıdem, yöneticilikte toplam hizmet süreleri, görev durumu ve mesleki alan değişkenlerine göre buldukları okulda farklılıkların yönetimi anlayışındaki görüşlerinde fark olmadığını saptamışlardır.

Kaygısız (2012) “İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Karara Katılma Durumları Arasındaki İlişki Kütahya Örneği” isimli çalışmasının örneklemini, küme örnekleme yöntemi ile belirlediği 296 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi ile karara katılma durumları arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu ve öğretmenlerin karara katılma durumu, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu saptamıştır.

Çelik (2013) “Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Etik Liderlik Anlayışları İle Örgüt Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” isimli çalışmasının örneklemini Bursa ilindeki biri Anadolu lisesi, biri meslek lisesi, diğeri de genel lise olmak üzere üç okulda görev yapan 123 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada; okul yöneticilerinin orta düzeyde etik liderlik davranışı sergiledikleri, araştırmaya katılan öğretmenlerin yüksek düzeyde örgütlerine bağlılıkta buldukları; okul yöneticilerinin etik liderlik anlayışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını değişik düzeylerde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Yılmaz ve Kurşun (2013) “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Okullardaki Farklılık Yönetimi Anlayışı Açısından İncelenmesi” isimli çalışmasının örneklemini tarama tekniği ile Konya İli Merkez ilçelerinde görev yapan 256 öğretmen oluşturmuştur. Yapılan bu araştırma sonucunda, farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çok (2014) “Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi” isimli çalışmasının örneklemini Gaziantep ilinin ilkokullarında görev yapan 341 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisinin zayıf derecede pozitif bir etki olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algılarının genel olarak öğretmenlerin sahip olduğu demografik değişkenler açısından farklılık göstermediği ancak örgütsel bağlılığın öğretmenlerin sahip olduğu demografik değişkenlere bağlı olarak farklılaştığı sonucuna varmıştır.

Ekinci (2014) “Yönetici ve Öğretmenlerin İlk Ve Ortaokullarda Farklılıkların Yönetimi Konusundaki Görüşlerinin Değerlendirmesi” isimli çalışmasının örneklemini Gaziantep ilinin ilk ve Ortaokullarında görev yapan 366 öğretmen ve 45 yönetici oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin ve öğretmenlerin farklılıklar konusunda genelde olumlu görüşlere sahip oldukları, farklılıkları bir değer olarak gördükleri, farklılıklar konusunda okulların olumlu örgütsel değerlere ve normlara sahip oldukları, yöneticilerin ve öğretmenlerin ilk ve ortaokullardaki yönetsel davranışlarda ve uygulamalarda pek fazla ayrımcılık yapılmadığını düşündükleri, farklılıkları önemseyen, değerlendiren, saygı duyan ve farklılıklara dayalı bir yönetim anlayışı sergilendiği bulgularına ulaşmıştır.

Ertürk (2014) “Öğretmenlerin İş Motivasyonları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” isimli çalışmasında ölçeğini Bolu ili merkez ilçesinde bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan 735 öğretmene dağıtmış. Dağıtılan ölçeklerin 428 tanesi geri dönmüş. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin iş motivasyonunun içsel motivasyon boyutu ile, örgütsel bağlılık ve boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunurken; devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki saptayamamıştır. İş motivasyonunun ve alt boyutu olan dışsal motivasyonun devam bağlılığı ile pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişkileri bulunurken, örgütsel bağlılık ve boyutları olan duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişkilerinin olduğu tespit etmiştir.

Kılıç (2014) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki” isimli çalışmasında örneklemini Ankara ilinde çalışan 403 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık ortalaması, örgütsel sinizm ortalamasından daha yüksek çıkmıştır. Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki saptanmıştır.

Kurtulmuş (2014) “Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Ve Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi” isimli çalışmasında örneklemini Diyarbakır ili genelindeki Anadolu liselerinde görevli 464 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel



bağlılıklarına ve vatandaşlık davranışlarına etkisinin olduğu, ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının olumlu; örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışları düzeylerinin ise yüksek düzeyde olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Ataman (2014) “Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Yüzüncü Yıl Üniversitesi personellerine yönelik bir uygulama” isimli çalışmanın örneklemini Van ilinde eğitim-öğretim faaliyeti yürütmekte olan Yüzüncü Yıl Üniversitesinin bünyesinde görev yapan 307 çalışandan oluşturmuştur. Bu çalışmanın sonucunda farklılıkların yönetimi algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamıştır.

Aslan (2015) “Yönetici ve Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi” isimli çalışmasının örneklemini Batman il merkezinde görev yapan 367 öğretmen ve yönetici oluşturmuştur. Araştırmasında öğretmenlerin bağlı olduğu yöneticilerin farklılıklara yönelik tutumu, onların farklılıklara yönelik algılarını etkileyebilmekte ve yöneticilerin davranışlarının, yaş, görev türü ve branşa göre farklılık gösterdiği göz önüne alındığında, iş hayatının ve demografik değişkenlerin farklılığa ilişkin görüşleri etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır.

Atasayar (2015) “Kültürel Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öğretmen Algı ve Tutumlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” isimli çalışmasının örneklemini 649 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin çalıştıkları okullarda farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının ve çok kültürlü eğitime ilişkin tutumlarının büyük ölçüde olumlu olduğu görülmüştür.

Kırsoy (2015) “Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Becerileri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli çalışmasında örneklemini Kahramanmaraş ilinde görev yapan 104 sınıf ve 266 branş öğretmeni toplam 370 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğrenen liderlik becerilerinin cinsiyet değişkeninde, öğretmenlerin örgütsel bağlılık

düzeylelerinin cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerinde, motivasyon düzeylerinin ise cinsiyet, branş, okul türü değişkenlerinde anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür.

Meteroğlu (2015) “Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Okullarda Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları” isimli çalışmasının örneklemini Diyarbakır ili genelindeki ortaokullarda görevli 451 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin farklılıklarının yönetimine ilişkin algılarının olumlu olduğu sonucuna varmıştır.

Şahin (2015) “İlköğretim Kurumlarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi” isimli çalışmasının örneklemini Ankara ilinde seçilen 26 ilköğretim okulunda görevli 532 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışmanın sonucunda öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Literatürü incelediğimizde farklılıkların yönetimi konusunda yapılan çalışmalarda çoğunlukla öğretmenlerin ve az bir kısmında da yöneticilerin görüşlerine yer verilmiştir. Eğitimin temel taşı olan öğrencilerin görüşleri çok araştırılmamıştır. Araştırmalarda da genellikle cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdeme değişkenlerine bakılmıştır. Sonuçların çoğunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farklılıkların yönetimi konusu genellikle tek başına araştırılmış olduğu saptanmıştır. Birkaç çalışma da farklılıkların yönetimi ile motivasyon ve örgütsel vatandaşlık konuları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan çalışmaların sonuçları bu konular arasında da olumlu pozitif yönde ilişkilerin olduğunu göstermiştir. Ayrıca konu üzerine daha çok tarama çalışmalarının yapılmış olması ve deneysel çalışma sonuçlarının azlığı, akademisyenlerin ve yöneticilerin farklılık yönetiminin avantajları konusunda inandırıcı ve tam bilgi sahibi olmalarını zorlaştırmaktadır. Bu yüzden farklılıkların yönetimi konusunda daha fazla deneysel çalışmalara yer verilmesi gerekmektedir.

Ülkemizde farklılıkların yönetimi konusu yeni araştırma alanlarından biri olduğundan dolayı literatürde çok fazla sayıda çalışma bulunmamaktadır. Yapılan

çalışmalarda da farklılıklar yönetimi konusu çoğunlukla tek başına incelemiş olup, çok az sayıda örgütsel kavram konusu ile birlikte ele alınmıştır.

### 2.15.2. Yurt dışı çalışmalar

Magoshi ve Chang (2009) farklılıkların yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini belirlemek için Japonya ve Kore'deki yapmış oldukları bir araştırmada, farklılıkların yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Mamman, Kamoche ve Bakuwa (2012) farklılık, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki bağıntıyı ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırmalarında, farklılıkların örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışları ile ilişkisi olabileceğini kuramsal olarak ortaya koymuşlardır.

Vuuren, Westhuizen ve Walt (2012) okullarda farklılıkların yönetimi-dengeleme hareketi isimli nitel yöntemle gerçekleştirdikleri çalışmalarında evrensel ve farklılık kavramları üzerinde durmuşlar ve bu iki kavramın bir arada nasıl dengelenebileceğini araştırmışlardır. Bu çalışma sonucunda, farklılıkların uzman bireyler tarafından hassas bir biçimde ele alınması gereken karmaşık bir konu olduğu ve evrensel ile belirli farklılıklar arasındaki gerilimin dinamik doğasının anlaşılmasına ihtiyaç duyulduğunu saptanmışlardır.

Yurt dışında farklılıkların yönetimi konusunda yapılan çalışmalar hem bağımsız hem de farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek çalışıldığı saptanmıştır. Ancak gerek yurt içi gerekse de yurt dışı çalışmalarının çoğunlukla işletme örgütleri üzerinde gerçekleştirildiği görülmüştür. Eğitim kurumlarında yapılan farklılıkların yönetimi ile ilgili çalışmaların az sayıda olduğu söylenebilir.

## III. BÖLÜM

### 3. Yöntem

Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi ve aracı, verilerin analizi yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırma modeli

Bu araştırma, ortaöğretim kurumu yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi test etmek üzere hazırlanan ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır.

İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasındaki birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli olarak tanımlanmaktadır. İlişkisel tarama modellerinde, ilişkisel çözümleme; korelasyon türü ilişki ve karşılaştırma yolu ile yapılabilmektedir. Karşılaştırma türü ilişkisel tarama modelinde, en az iki değişken bulunur ve bunlardan birine (bağımsız değişkene) göre gruplar oluşturularak, öteki değişkene (bağımlı değişkene) göre aralarında bir değişme olup olmadığı incelenir (Karasar, 2005).

#### 3.2. Evren ve örneklem

Çalışma evreni, 2017-2018 öğretim yılında, Bolu il merkezinde bulunan 18 resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan 897 öğretmenden oluşmaktadır. 2017 – 2018 eğitim – öğretim yılı verilerine göre çalışma evreninde bulunan okul ve öğretmen sayılarına ilişkin bilgiler Tablo 3.1’de verilmektedir.

**Tablo 3.1.** 2017 – 2018 Eğitim – öğretim yılı verilerine göre araştırma evreninde bulunan okul ve öğretmen sayıları

Okul Adı	Dağıtılan Anket Sayısı	Toplanan Anket Sayısı
Bolu Anadolu Lisesi	35	29
Atatürk Anadolu Lisesi	27	20
Emine Mehmet Baysal And. Lisesi	22	17
İzzet Baysal Anadolu Lisesi	42	29
Mustafa Çizmecioglu And. Lisesi	30	25
Canip Baysal And. Lisesi	35	24
Fen Lisesi	25	19
Behiye Baysal Mtal	15	17
Bolu Mtal	50	28
Abant İzzet Baysal Mtal	25	14
İzzet Baysal Mtal	80	48
Gölyüzü Mtal	25	13
Mimar İzzet Baysal Mtal	62	42
Odalar Birliği Zübeyde Hanım Mtal	43	33
Bolu And. İmam Hatip Lisesi	40	20
Altındağ İmam Hatip Lisesi	30	15
Sosyal Bilimler Lisesi	22	11
Güzel Sanatlar Lisesi	20	19
GENEL TOPLAM	628	413
	%100	%65,8

Tablo 3.1’ deki dağılım incelendiğinde, 2017 – 2018 eğitim – öğretim yılı Bolu merkez ilçesinde 18 resmi ortaöğretim kurumunda toplam 897 öğretmen görev yapmaktadır. 897 öğretmenden 628 öğretmene ulaşılarak ölçek dağıtılmış olup 413 tane ölçek toplanabilmiştir.

Araştırmada kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle 628 örneklem seçilmiştir. Kolay ulaşılabilir örnekleme tamamen mevcut olan, ulaşması hızlı ve kolay öğelere dayanır. Araştırmacının, hedef evrenden örneklemini oluşturmak için ulaşabileceği en kolay öğelere yönelmesi yöntemidir (Patton, 2005).

Yapılan araştırmalarda olması gereken örneklem büyüklüğüne ilişkin çeşitli kaynaklarda, evrenin büyüklüğüne göre belirlenebilecek örneklem büyüklükleri verilmektedir. Yüzde 95 güven aralığında 897 öğretmenden oluşan bir evreni 268

kişinin temsil edebileceği düşünülmektedir (Büyüköztürk, 2017). Edinilen bu bilgiler doğrultusunda Bolu ili Merkez ilçesinde 18 resmi ortaöğretim kurumunda görev yapan 628 öğretmene ölçek dağıtılmıştır. Dağıtılan 628 ölçekten 413 tanesi geri dönmüştür. Araştırma örneklemindeki öğretmenlerin değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma süresi, okul türü) göre dağılımı Tablo 3.2’ de verilmektedir.

**Tablo 3.2.** Araştırma örneklemindeki öğretmenlerin değişkenlere göre dağılımı

<b>Değişkenler</b>		<i>Kadın</i>		<i>Erkek</i>				
Cinsiyet	N	251	162			413		
	%	65,2	34,8			100,0		
Medeni Durum	N	<i>Evli</i> 207	<i>Bekar</i> 206			413		
	%	50,2	49,8			100,0		
Yaş Grubu	N	<i>20 – 30</i> 173	<i>31 - 40</i> 148	<i>41 (+)</i> 92			413	
	%	45,4	36,9	17,7			100,0	
Öğretmenlikte Toplam Çalışma Süresi	N	<i>1 - 5</i> 158	<i>6 - 10</i> 90	<i>11 - 15</i> 52	<i>16- 20</i> 47	<i>21- 25</i> 35	<i>26 (+)</i> 31	413
	%	47,1	23,9	10,9	9,2	5,1	3,8	100,0
Okul Türü	N	<i>Genel Lise</i> 211	<i>Meslek Lisesi</i> 202			413		
	%	51,5	48,5			100,0		

Tablo 3.2’ de araştırma örneklemindeki öğretmenlerin bazı değişkenlere göre dağılımları verilmektedir. Araştırma örnekleminin %65,2 (n=251) kadın, %34,8 (n=162) erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Öğretmenlerin %50,2 (n=207) evli, %49,8 (n=206) bekar olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %45,4 (n=173) 20 – 30 yaş arası, %36,9 (n=148) 31 – 40 yaş arası ve %17,7 (n=92) 41 – üzeri yaşındadır. Öğretmenlerin %47,1 (n=158) 1 – 5 yıl, %23,9 (n=90) 6 – 10 yıl, %10,9 (n=52) 11 – 15 yıl, %9,2 (n=47) 16 – 20 yıl, %5,1 (n=35) 21 – 25 yıl ve %3,8 (n=31) 26 – üzeri yıl arasında çalıştığı görülmektedir. Öğretmenlerin %51,5 (n=211) genel liselerde, %48,5 (n=202) meslek lisesinde çalışmaktadır. Ölçek toplamda 413 ortaöğretim öğretmenine uygulanmıştır.

### 3.3. Veri toplama yöntemi ve aracı

Araştırmada “Kişisel Bilgi formu”, “ Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Veri toplama aracı bizzat araştırmacı tarafından elden öğretmen adaylarına dağıtılmış ve gerekli tüm açıklamalar yapıldıktan sonra uygulanmıştır.

Birinci bölümde, ölçeği yanıtlayacak öğretmenlerin cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, öğretmenlikte toplam çalışma süreleri ve çalıştıkları okul türüne ilişkin 5 soru yer almaktadır. İkinci bölümünde ise orta öğretim kurumlarındaki yöneticilerin farklılıkları yönetebilme becerileri belirleyen 28 önerme ile kurumdaki öğretmenlerin kuruma olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesine yönelik 16 önermeden oluşmaktadır.

Bu araştırmadaki ilk ölçek, ortaöğretim kurumundaki yöneticilerin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin kurumda çalışan öğretmenlerin görüşlerini ölçmek amacıyla Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “ Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Farklılıkların yönetimi ölçeğinin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar olmak üzere 3 alt boyutu vardır. Farklılıklar Yönetimi ölçeği beş düzeye ayrılmış ve “5,00 – 4,21 çok yüksek; 4,20 – 3,41 yüksek; 3,40 – 2,61 orta; 2,60 – 1,81 düşük; 1,80 – 1,00 çok düşük” şeklinde derecelendirilmiştir. Araştırmadaki diğer bir ölçek ise, ortaöğretim kurumundaki yöneticilerin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin kurumda çalışan öğretmenlerin kuruma olan örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ve Dr. Hakan Dilek tarafından 2005 yılında Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki 1 – 7 arasındaki maddeler duygusal bağlılığı, 8 – 12 arasındaki maddeler devam bağlılığını ve 13 – 16 arasındaki maddeler ise normatif bağlılığı ölçmektedir. Bu ölçekte, (1) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) fikrim yok, (4) katılıyorum, ve (5) tam katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır. Bağlılık ölçeği beş düzeye ayrılmış ve “5,00 – 4,21 çok yüksek; 4,20 – 3,41 yüksek; 3,40 – 2,61 orta; 2,60 – 1,81 düşük; 1,80 – 1,00 çok düşük” şeklinde derecelendirilmiştir (Dilek, 2005).

Allen ve Mayer' in geliştirdiği Dilek'in (2005) alışmasında kullanmak üzere Türkçeye çevirdiği örgütsel bağlılık leği üç alt boyut ve 16 maddeden oluşmaktadır. Dilek'in (2005) alışmasında güvenilirlik katsayısı “duygusal bağlılık” boyutunda 0.90; “devam bağlılığı” boyutunda 0.84 ve “normatif bağlılık” boyutunda ise 0.81 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada ise Cronbach Alpha Güvenirlik katsayısı, duygusal bağlılık için .94, devam bağlılığı için .87, normatif bağlılık için .88, ölçeğin tamamı için ise .91 bulunmuştur.

Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen farklılıkların yönetimi leği üç alt boyut ve 28 maddeden oluşmaktadır. Balay ve Sağlam'ın (2004) alışmalarında güvenirlik katsayısı “bireysel tutum ve davranışlar” boyutunda .77; “rgtsel değerler ve normlar” boyutunda .83 ve “yönetsel uygulamalar ve politikalar” boyutunda ise .95 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada ise Cronbach Alpha Güvenirlik katsayısı, bireysel tutum ve davranışlar için .71, örgütsel değerler ve normlar için .75, yönetsel uygulamalar ve politikalar için .93, ölçeğin tamamı için ise .87 bulunmuştur.

**Tablo 3.3.** Cronbach's Alpha Güvenirliği

<b>lekler ve alt boyutları</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
Duygusal bağlılık	.94
Devam bağlılığı	.87
Normatif bağlılık	.88
Örgütsel bağlılık (Tüm boyutlar)	.91
Bireysel tutum ve davranışlar	.71
Örgütsel değerler ve normlar	.75
Yönetsel uygulamalar ve politikalar	.93
Farklılık yönetimi (Tüm boyutlar)	.87

Tablo 3.3 incelendiğinde, rgtsel Bağlılık leği toplamı ve tüm alt boyutlarda Cronbach's Alpha Güvenirlik sonuçlarının “,87” ve üzeri değerde olduğu görülmektedir. Sonuçların Dilek (2005) ve Ertürk R. (2014) ile benzerlik gösterdiğini ve ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğu söylenebilir. Farkların Yönetimi leği ve tüm alt tüm alt boyutlarda Cronbach's Alpha Güvenirlik sonuçlarının “,71” ve üzeri değerde olduğu görülmektedir. Sonuçların Balay ve Sağlam (2004) ve şahin (2015) ile benzerlik gösterdiği ve ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.



### 3.4.Verilerin analizi

Verilerin analizinde SPSS 20 programı kullanılmıştır. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşleri ile ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerini belirleyebilmek için aritmetik ortalama ve standart sapma analizleri yapılmıştır. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile kurumda çalışan öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulabilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma verilerinde hangi testlerin uygulanacağını belirlemek amacıyla değişkenlerin dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile ele alınmıştır. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonucunda verilerin p (Sig.) değeri 0,05 değerinden büyük ise veriler normal bir dağılım göstermektedir. Eğer verilerin p (Sig.) değeri 0,05 değerinden küçük ise veriler normal olmayan bir dağılım göstermektedir. Normal dağılım gösteren verilerde parametrik testler olan Bağımsız t testi ve Tek Yönlü Anova testleri uygulanmaktadır. Normal olmayan dağılımlara sahip verilerde nonparametrik testler olan Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmaktadır. Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları arasındaki ilişkin cinsiyet, medeni durum ve çalıştığı okul değişkenlerine göre anlamlı bir farkın olup olmadığı Mann Whitney U ve Bağımsız T Testi ile yaş grubu ve öğretmenlikte toplam çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farkın olup olmadığı Kruskal Wallis ve Tek Yönlü ANOVA analizleri ile belirlenmiştir.

## IV. BÖLÜM

### 4. Bulgular, Yorumlar Ve Tartışma

Bu bölümde araştırma alt problemleri doğrultusunda elde edilen bulgular sunulmuş ve tartışılmıştır.

#### 4.1. Birinci alt probleme ilişkin bulgular, yorumlar ve tartışma

Bu bölümde araştırmanın birinci alt problemi olan “ Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşleri nelerdir? ” sorusuna ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma bulguları ve yorumları yer almaktadır.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşleri Tablo 4.1’de verilmiştir.

**Tablo 4.1.** Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşleri

	N	$\bar{X}$	SS
Bireysel Tutum ve Davranışlar	413	3,65	0,82
Örgütsel Değerler ve Normlar	413	3,69	0,79
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	413	3,67	0,80
Farklılıkların Yönetimi (Tüm Boyutlar)	413	3,67	0,73

Derecelendirme: 4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 4.1’ de öğretmenlerin bireysel tutum ve davranışlar; örgütsel değerler ve normlar; yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarına ve farklılıkların yönetimi ölçeğine ilişkin görüşleri doğrultusunda elde edilen aritmetik ortalamalara göre; bireysel

tutum ve davranışlara ilişkin görüşleri  $\bar{X} = 3,65$ ; örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşleri  $\bar{X} = 3,69$ ; yönetsel uygulamalar ve politikalara ilişkin görüşleri  $\bar{X} = 3,67$  ve farklılıkların yönetimine ilişkin tüm boyutların görüşleri ise  $\bar{X}=3,67$  olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan elde edilen veriler sonucunda öğretmenlerin bireysel tutum ve davranışlarının, örgütsel değerler ve normlarının, yönetsel uygulamalar ve politikaların ve farklılıkların yönetimine yönelik görüşlerinin “Yüksek” düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin yüksek düzeyde olması, öğretmenlerin okul içerisindeki çalışmalarının yöneticiler tarafından olumlu bir şekilde desteklendiği, farklı tecrübe ve deneyimlerin okul için bir avantaj olarak görüldüğü, okul içerisinde farklılıkların iyi bir şekilde yönetildiğini, okul yönetimi içerisinde farklılıklara saygı gösterildiği ve farklılıkların okul için bir değer olduğu söylenebilir.

Bu araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerine yönelik elde edilen bulgular ile Memduhoğlu (2007), Çako (2012), Alkar (2014), Ekinci (2014), Kılıçlar (2014), Atasayar (2015) ve Meteroğlu (2015) tarafından yapılan araştırmaların ulaştıkları bulgular benzerlikler göstermektedir.

Memduhoğlu (2007), lisedeki yönetici ve öğretmenler üzerine yapmış olduğu çalışmada; liselerdeki yöneticilerin kurumlarında çalışan öğretmenlere farklılıklar konusunda olumlu tutum ve davranışlar sergilediği saptanmıştır. Çako (2012), ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, kurumlarındaki öğretmenleri farklı düşünce ve davranışları normal bir şekilde karşıladıkları, farklılıklara karşı saygılı oldukları sonucuna ulaşmıştır. Kılıçlar (2014), İlköğretim kurumlarında yapmış olduğu çalışma da yöneticilerin okullarda farklı tecrübelerle sahip öğretmenlerin tecrübelerinden yararlandığını, farklılıklara saygı gösterilen bir okul yönetiminin olduğu bulgularına varmıştır. Atasayar (2015), okullarda kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen görüş ve tutumlarının büyük ölçüde olumlu olduğunu saptamıştır.

#### 4.2. İkinci alt probleme ilişkin bulgular, yorumlar ve tartışma

Bu bölümde araştırmanın ikinci alt problemi olan “Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusuna ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma bulguları ve yorumları yer almaktadır.

Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri Tablo 4.2’de verilmiştir.

**Tablo 4.2.** Öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri

	N	$\bar{X}$	SS
Duygusal Bağlılık	413	3,63	0,95
Devam Bağlılığı	413	2,57	1,01
Normatif Bağlılık	413	2,86	1,10
Örgütsel Bağlılık (Tüm Boyutlar)	413	3,10	0,79

Derecelendirme: 4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 4.2’de öğretmenlerin edilen aritmetik ortalamalara göre; duygusal bağlılık boyutunda yüksek ( $\bar{X}=3,63$ ), devam bağlılık boyutunda düşük ( $\bar{X}=2,57$ ), normatif bağlılık boyutunda orta ( $\bar{X}=2,86$ ) düzeyde olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık boyutunda ise orta ( $\bar{X}=3,10$ ) bulunmuştur.

Öğretmenlerin okullara olan bağlılıklarında duygusal bağlılık düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin okulları ile özdeşleşme düzeylerinin, okul tarafından belirlenen hedeflerin ve amaçların öğretmenler tarafından içselleştirme düzeylerinin yüksek olması, okulun ve öğrencilerin başarılarını olumlu bir şekilde etkilediği yapılan araştırmalarda ortaya konmaktadır. Bu yüzden öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek çıkması istenilen bir durumu oluşturmaktadır.

Zeren (2007), Koca (2009), Erdaş (2009) tarafından yapılan çalışmalarda da öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin diğer bağlılık düzeylerine göre daha

yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Böylece bu araştırmada ulaşılan sonucun diğer araştırmaların sonuçları ile örtüştüğü görülmektedir.

Öğretmenlerin bağlılığını çok boyutlu bağlılık modeliyle açıklamaya çalışan Çatır (2009), Danış (2009), ve Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıöğen (2010) ise öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını, devam ve normatif bağlılık düzeylerine göre daha yüksek düzeyde bulmuşlardır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ilişkin Topaloğlu (2010), Serin (2011), Buluç (2009) ve Ertürk (2014) çalışmalarında, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını çoğu zaman yüksek düzeyde bulmuşlardır.

Devam bağlılığında çalışanın örgütteki devamlılığının sebebi daha iyi koşullarda çalışabileceği bir örgütün alternatif olarak bulunmamasına ve bulunduğu örgüte yatırımlar da bulunmuş olmasına dayanmaktadır. Bu araştırmada, öğretmenlerin okullarına olan devam bağlılıklarının düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Ulaşılan sonuca göre öğretmenlerin okullarına karşı oluşturdukları bağlılıklarında alternatif iş arayışına girme veya herhangi bir parasal kazanç düşüncesine sahip olmadıkları söylenebilir.

Bu çalışmada, öğretmenlerin okullarına olan bağlılıkları yüksek düzeyde olmamakla birlikte kendilerini “zorunlu” ve “hükümlü” olarak düşünmektedirler. Ancak çalışmalarda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri belirlenirken tek boyutlu bir model yerine Allen ve Meyer’in üç boyutlu modeli tercih edilmelidir. Çünkü çalışmalar göstermektedir ki öğretmenler okullarına aynı anda birkaç sebepten dolayı bağlılık gösterebilmektedirler. Öğretmenlerin okullara olan örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek düzeyde çıkmasa da öğrencilerin iyi bir şekilde yetiştirilebilmesi için üzerlerine düşen görevleri iyi bir şekilde yerine getirdikleri söylenebilir.

#### 4.3.Üçüncü alt probleme ilişkin bulgular, yorumlar ve tartışma

Bu bölümde araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasındaki ilişki; cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, görev yapılan okul türü değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna ilişkin Mann Whitney U, Bağımsız T Testi, Kruskal Wallis, Tek Yönlü ANOVA bulguları ve yorumları yer almaktadır.

##### 4.3.1. Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre görüşlerinin incelenmesi

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan test sonuçları Tablo 4.3’te açıklanmıştır.

**Tablo 4.3.** Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları

	Cinsiyet	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Farklılıkları yönetebilme becerisi	Kadın	,093	191	,000	,969	191	,000
	Erkek	,153	102	,000	,936	102	,000

\*P<0,05

Tablo 4.3’teki Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test sonuçlarından hareketle, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin ( $p<0,05$ ) normal dağılım göstermediği görülmektedir. Buna göre Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Tablo 4.4’de öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan Mann-Whitney U sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 4.4.** Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney U tablosu

Ölçek	Değişken	N	$\bar{X}$	Sıra Toplamı	U	P
Bireysel Tutum Ve Davranışlar	Kadın	251	150,57	29323,00	9052,500	,192
	Erkek	162	142,63	13542,00		
Örgütsel Değer Ve Normlar	Kadın	251	151,81	29156,50	8962,000	,365
	Erkek	162	141,55	13752,50		
Yönetsel Uygulamalar Ve Politikalar	Kadın	251	153,45	29662,50	9264,000	,490
	Erkek	162	138,74	13123,50		
Farklılıkların Yönetimi (Tüm boyutlar)	Kadın	251	149,50	28554,00	8854,000	,254
	Erkek	162	142,32	14517,00		

\*P<0,05

Tablo 4.4 incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Mann Whitney u testine göre; öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ölçeğinin bireysel tutum ve davranışları alt boyutuna yönelik görüşlerinde (U=9052,500, p>0,05); örgütsel değer ve normlar alt boyutuna yönelik görüşlerinde (U=8962,000, p>0,05); yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutuna yönelik görüşlerinde (U=9264,00, p>0,05); farklılıkların yönetimi toplam puanlarına yönelik görüşlerinde (U=8854,00; p>0,05) anlamlı bir farkın ortaya çıkmadığı görülmektedir. Her iki cinsiyetin de yöneticilerin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin aynı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hem kadın hem de erkek öğretmenler, yöneticilerin farklılıkları yönetebilme becerine yönelik benzer düşünmektedirler. Kadın veya erkek olmaları görüşlerini etkilememektedir.

Memduhoğlu (2007), kamu liselerinde farklılıkların yönetimini yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre incelemiş ve hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin algılarında bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Çetin ve Bostancı (2011), Çakır (2011) ve Karademir (2012),

yaptıkları araştırmalar sonucunda cinsiyet değişkeni ile farklılıkların yönetimi ilkesi arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını saptamışlardır.

Balyer ve Gündüz (2010), öğretmenlerin kurumlarındaki farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeyleri yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yanaşma (2011), kamu kurumu çalışanlarının farklılıkları yönetebilme anlayışına bakış açılarını incelediği araştırmasında çalışanların cinsiyetleri dikkatte alındığında yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin etkinlik ve verimliliği etkilediği ve farklılıkların ve farklılıkların yönetimi uygulamalarının örgütün iletişim ve performansında olumlu etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Memduhoğlu ve Akyürek (2014), okul öncesi eğitim kurumu olan anaokullarında çalışanların farklılıklarına ilişkin öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemeye çalıştıkları araştırmalarında, anaokullarındaki farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiğini saptamışlardır.

#### 4.3.2. Öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılık görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılık görüşlerine ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan test sonuçları Tablo 4.5’de açıklanmıştır.

**Tablo 4.5.** Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılık görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları

	Cinsiyet	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Örgütsel bağlılık	Kadın	,056	191	,200	,991	191	,300
	Erkek	,057	102	,200	,992	102	,807

\*P<0,05



Tablo 4.5'deki Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test sonuçlarından hareketle, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılık görüşlerinin ( $p < 0,05$ ) normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Buna göre Bağımsız T testi yapılmıştır. Tablo 4.6'da öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılık görüşlerine ilişkin cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem t testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 4.6.** Öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılık görüşlerine ilişkin cinsiyet değişkenine göre Bağımsız Örneklem t Testi tablosu

Ölçek	Değişken	N	$\bar{X}$	SS	t	sd	p																																
Duygusal Bağlılık	Kadın	251	3,56	,96	-1,505	291	,133																																
	Erkek	162	3,74	,93				Devam Bağlılığı	Kadın	251	2,53	,97	-1,000	291	,318	Erkek	162	2,65	1,08	Normatif Bağlılık	Kadın	251	2,79	1,08	-1,387	291	,167	Erkek	162	2,98	1,14	Örgütsel Bağlılık (Tüm boyutlar)	Kadın	251	3,05	,79	-1,671	291	,096
Devam Bağlılığı	Kadın	251	2,53	,97	-1,000	291	,318																																
	Erkek	162	2,65	1,08				Normatif Bağlılık	Kadın	251	2,79	1,08	-1,387	291	,167	Erkek	162	2,98	1,14	Örgütsel Bağlılık (Tüm boyutlar)	Kadın	251	3,05	,79	-1,671	291	,096	Erkek	162	3,21	,80								
Normatif Bağlılık	Kadın	251	2,79	1,08	-1,387	291	,167																																
	Erkek	162	2,98	1,14				Örgütsel Bağlılık (Tüm boyutlar)	Kadın	251	3,05	,79	-1,671	291	,096	Erkek	162	3,21	,80																				
Örgütsel Bağlılık (Tüm boyutlar)	Kadın	251	3,05	,79	-1,671	291	,096																																
	Erkek	162	3,21	,80																																			

\* $P < 0,05$

Tablo 4.6 incelendiğinde öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılık görüşlerine ilişkin cinsiyet değişkenine göre t- testi sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin kurumlarına olan duygusal bağlılığa yönelik görüşlerinde [  $t(291) = -1,505$ ,  $p > 0,05$ ]; devam bağlılığına yönelik görüşlerinde [  $t(291) = -1,000$ ,  $p > 0,05$ ]; normatif bağlılıklarına yönelik görüşlerinde [  $t(291) = -1,387$ ,  $p > 0,05$ ]; örgütsel bağlılıklarına yönelik görüşlerinde [  $t(291) = -1,671$ ,  $p > 0,05$  ] anlamlı bir fark ortaya çıkmamaktadır. Bu veriler sonucunda öğretmenlerin kurumlarına ilişkin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılıkları ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre değişiklik göstermediği söylenebilir. Her iki cinsiyetinde örgütlerine ilişkin görüşlerinin aynı düzeyde olduğu saptanmıştır. Bir başka ifadeyle, kadın ve erkek öğretmenlerin farklı örgütsel bağlılık boyutlarında benzer düşüncelere sahip oldukları söylenebilir.

Yapılan araştırmalar sonucunda kadınların mı yoksa erkeklerin mi daha fazla örgütlerine bağlılık gösterdikleri konusunda farklı bulgulara sahip çalışmalar bulunmaktadır. Tiryaki (2005) yılında yapmış olduğu örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkileri çalışmasının sonucunda kadınların içerisinde buldukları örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Gökmen (1996) yılında yapmış olduğu çalışma sonucunda ise erkeklerin kadınlara göre daha fazla örgütlerine bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Yavuz, Koç ve Topaloğlu (2008), öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi çalışmaları sonucunda örgütsel bağlılığın cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini saptamışlardır. Karaca (2009), ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulmazken, kadın öğretmenlerin devam bağlılığı alt boyutuna ait algılarının erkek öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek düzey olduğu bulgularına ulaşmıştır. Türkoğlu (2011), “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama” adlı çalışmasında örgütsel bağlılık algısının cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Akgül (2012) ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları üzerine yapmış olduğu çalışmasında devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermezken duygusal bağlılığın anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varmıştır. Kemalettin (2012) liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması çalışmasında duygusal bağlılık düzeylerinde istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık elde etmişken, normatif bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık açısından kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edememiştir. Yapılan bu çalışmalardan farklı sonuçlar elde edilmesi farklı örneklem gruplarıyla çalışılması, örneklem gruplarının farklı büyüklüklerde olması ya da çalışmaların farklı düzeylerdeki eğitim kurumlarıyla çalışmış olmasından kaynaklanabilir.

#### 4.3.3. Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre görüşlerinin incelenmesi

Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan normallik test sonuçları Tablo 4.7’de açıklanmıştır.

**Tablo 4.7.** Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları

	Medeni durum	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Farklılıkları yönetebilme becerisi	Evli	,105	147	,000	,955	147	,000
	Bekar	,091	146	,005	,960	146	,000

\*P<0,05

Tablo 4.7’deki Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test sonuçlarından hareketle, medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin ( $p<0,05$ ) normal dağılım göstermediği görülmektedir. Buna göre Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Tablo 4.8’de öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan Mann-Whitney U sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 4.8.** Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre Mann Whitney U tablosu

Ölçek	Değişken	N	$\bar{X}$	Sıra Toplamı	U	P
Bireysel Tutum Ve Davranışlar	Evli	207	145,85	24512,00	9895,000	,514
	Bekar	206	149,35	22751,00		
Örgütsel Değer Ve Normlar	Evli	207	148,56	22711,50	11538,000	,203
	Bekar	206	151,12	20708,50		

Yönetimsel Uygulamalar Ve Politikalar	Evli	207	146,32	21508,50	10630,500	,890
	Bekar	206	147,69	21562,50		
Farklılıkların Yönetimi (Tüm boyutlar)	Evli	207	142,51	20407,00	9984,000	,714
	Bekar	206	141,82	22463,00		

\*P<0,05

Tablo 4.8 incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Mann Whitney U testine göre; öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ölçeğinin bireysel tutum ve davranışları (U=9895,000, p>0,05); örgütsel değer ve normlar (U=11538,000, p>0,05); yönetsel uygulamalar ve politikalar (U=10630,500, p>0,05); farklılıkların yönetimi toplam puanlarına yönelik görüşlerinde (U=9984,000; p>0,05) anlamlı bir farkın ortaya çıkmadığı görülmektedir. Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin, farklılıkların yönetimine yönelik görüşlerinin benzer olduğu görülmüştür. Farklılıkların yönetimi yaklaşımına ilişkin görüşlerini evli veya bekar olmaları etkilememektedir.

Çakır (2011), Çako (2012), Kurtulmuş (2014), Tatlı (2014), Yetkin (2016), yapmış oldukları çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşmışlar medeni durumun farklılıkların yönetimini etkilemediğini belirtmişlerdir. Yapılan bu araştırmada medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin, farklılıkların yönetimine yönelik algıları yukarıda bahsi geçen araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Bostancı ve Çetin'in (2009) ilköğretim okullarında yapmış oldukları araştırmaları sonucunda öğretmenlerin, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine yönelik algıları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık saptamışlardır. Aynı zamanda yöneticilerin yönetmeye yönelik becerilerini bekar öğretmenler üzerinde daha fazla sergiledikleri sonucuna da ulaşmışlardır. Candan, Çakıcı, Gül ve İnce (2015) örgütlerde sınırlandırıcı ya da sürükleyici güç olarak farklılıkların yönetimi çalışmasında medeni durum değişkeni ile farklılıkların yönetimi algı düzeyinde sadece örgütsel değer ve normlar alt boyutunda anlamlı bir farklılık elde

ederken diğer alt boyutlarda ve ölçeğin genel toplamında anlamlı bir farklılık elde edememişlerdir.

#### 4.3.4. Öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre incelenmesi

Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılık görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan test sonuçları Tablo 4.9'da açıklanmıştır.

**Tablo 4.3.** Öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları

	Medeni durum	Kolmogorov-Smirnov Statistic	df	Sig.	Shapiro-Wilk Statistic	df	Sig.
Örgütsel bağlılık	Evli	,056	147	,200	,095	147	,899
	Bekar	,073	146	,057	,988	146	,215

\*P<0,05

Tablo 4.9'daki Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test sonuçlarından hareketle, medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin ( $p<0,05$ ) normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Buna göre Bağımsız t testi yapılmıştır. Tablo 4.10'da öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem t testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 4.4.** Öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre Bağımsız Örneklem t Testi tablosu

Ölçek	Değişken	N	$\bar{X}$	SS	t	sd	P
Duygusal Bağlılık	Evli	207	3,78	,91	2,824	291	,005*
	Bekar	206	3,47	,98			

Devam Bağlılığı	Evli	207	2,52	1,00	-,853	291	,394
	Bekar	206	2,62	1,01			
Normatif Bağlılık	Evli	207	2,78	1,10	-1,207	291	,228
	Bekar	206	2,94	1,10			
Örgütsel Bağlılık (Tüm boyutlar)	Evli	207	3,14	,75	,710	291	,478
	Bekar	206	3,07	,83			

P<0,05

Tablo 4.10'da öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin kurumlarına olan duygusal bağlılıklarında [  $t(291) = 2,824, p < 0,05$ ] anlamlı bir fark ortaya çıkarken; devam bağlılıklarında [  $t(291) = -0,853, p > 0,05$ ]; normatif bağlılıklarında [  $t(291) = -1,207, p > 0,05$ ]; örgütsel bağlılıklarında [  $t(291) = 0,710, p > 0,05$  ] anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Bu veriler sonucunda duygusal bağlılık alt boyutuna yönelik görüşlerinde evli öğretmenlerin ortalamaları ( $\bar{X} = 3,78$ ), bekar öğretmenlerin ortalamalarına ( $\bar{X} = 3,47$ ) göre daha yüksek çıkmaktadır. Ölçeğe ilişkin ortalama puanlara bakıldığında evli öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılık düzeylerinin bekar öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık boyutunda, evli öğretmenlerin görüşlerinin daha yüksek çıkmasının bakmakla yükümlü oldukları aile bireylerinin bulunması ve bu yüzden sorumluluk hissini yüksek olması, ailelerinin geleceğini güvence altına almak istemelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Bekar öğretmenlerin ise daha rahat bir şekilde iş alternatifi arayışına girebilmelerinden dolayı duygusal bağlılıklarının evli öğretmenlere göre daha düşük olduğu düşünülebilir. Öğretmenlerin, normatif, devam ve örgütsel bağlılık ölçeğinin geneline ilişkin ortalama puanlara bakıldığında, evli ve bekar öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık alt boyutu dışında diğer alt boyutlarda ve ölçeğin genelinde öğretmenlerin evli veya bekar olmaları örgütsel bağlılık görüşlerini etkilememektedir.

Sarıkaya'nın (2011) yapmış olduğu çalışmada evli öğretmenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık düzeylerinin bekar öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde çıktığı sonucuna ulaşmıştır. Bozkurt ve Yurt (2013) akademik

personellerle yapmış oldukları çalışmalarında, medeni durum değişkenine göre evlilerle bekârlar açısından devam bağlılığı ve normatif bağlılık anlamlı bir farklılık göstermezken, duygusal bağlılık boyutunda evli olanların bekar olanlara oranla algılarının daha yüksek düzeyde olduğunu saptamışlardır. Karapostal (2014), “Okul Müdürlerinin Liderlik Biçimleri İle Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Davranışlarının İncelenmesi” çalışmasında medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu hariç diğer boyutlarında anlamlı bir fark bulamamışken, evli öğretmenlerin duygusal bağlılık puanlarını bekar öğretmenlerin duygusal bağlılık puanlarına göre daha yüksek bulmuştur. Yapılan bu çalışmada medeni durum değişkeni ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının bulgularıyla yukarıda bahsi geçen araştırmaların bulguları benzerlik göstermektedir.

Deniz (2013), “Okullarda Güç Mesafesi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” çalışması sonucunda öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık saptamamıştır. Çakır (2007), Budak (2009), Nartgün ve Menep (2010), Akgül (2012), Cevahiroğlu (2012), Kaygısız (2012), Çelik (2013), Kılıç (2014), Kaya (2015) ve Kırsoy (2015) araştırmalarında benzer sonuçlara ulaşmış, medeni durumun örgütsel bağlılığı etkilemediğini belirtmişlerdir. Yapılan çalışmalar ulaşılan sonucun çıkma sebebini ise günümüzde iş bulma imkanının kısıtlı olması, hem evli hem de bekar çalışanların işlerini kaybetme korkusu yaşamaları kurumlarına aynı düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiğini söylemektedirler. Bu durum da gerek evli öğretmenlerin gerekse bekar öğretmenlerin okulun belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmayı aynı düzeyde benimsediklerini göstermektedir.

Köse (2008) evli çalışanların bekar çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sonuç olarak evli olan öğretmenlerin bakmakla yükümlü olduğu kişiler olduğu için sorumluluk hissini yüksek olduğunu ve ailelerinin geleceğini güvence altına almak istemelerinden kaynaklı olduğu söylenmektedir. Bekar çalışanların ise alternatif iş olanakları değerlendirmede daha atılgan oldukları görülmektedir. Benzer şekilde Çok (2014), “Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi” çalışmasında örgütsel bağlılığın öğretmenlerin medeni durumları değişkenine göre

anamlı bir farklılık ifade ettiği sonucuna varmıştır. Evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduğu saptanmıştır.

#### 4.3.5. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre incelenmesi

Yaş değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan test sonuçları Tablo 4.11’de açıklanmıştır.

**Tablo 4.5.** Yaş değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları

	Yaş	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Farklılıkları yönetebilme becerisi	20-30 yaş	,109	133	,001	,962	133	,001
	31- 40 yaş	,127	108	,000	,960	108	,003
	41 ve üzeri	,146	52	,007	,948	52	,025

\*P<0,05

Tablo 4.11’deki Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test sonuçlarından hareketle, yaş değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin ( $p<0,05$ ) normal dağılım göstermediği görülmektedir. Buna göre Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Tablo 4.12’de öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 4.6.** Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre Kruskal Wallis tablosu

Ölçek	Yaş	N	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p
Bireysel Tutum	20-30 yaş	173	148,49	2	,623	,718
Ve Davranışlar	31-40 yaş	148	151,14			



	41 ve üzeri	92	140,89			
Örgütsel Değer Ve Normlar	20-30 yaş	173	145,12			
	31-40 yaş	148	148,69	2	,414	,312
	41 ve üzeri	92	136,56			
Yönetmel Uygulamalar Ve Politikalar	20-30 yaş	173	147,82			
	31-40 yaş	148	150,25	2	,738	,691
	41 ve üzeri	92	138,16			
Farklılıkların Yönetimi (Tüm boyutlar)	20-30 yaş	173	150,36			
	31-40 yaş	148	152,23	2	,810	,810
	41 ve üzeri	92	139,87			

\*P<0,05

Tablo 4.12’i incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu, örgütsel değer ve normlar alt boyutu, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu ve farklılıkların yönetimi görüşleri ile yaş değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Başka bir deyişle farklı yaşlardaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşleri birbiriyle benzerdir. Sonuçlara sıra ortalamaları açısından bakıldığında genel olarak farklılıkların yönetimi ve alt boyutlarında 31-40 yaş arası öğretmenlerin sıra ortalamaları çok az miktarda da olsa yüksek olduğu görülmektedir. Sıra ortalamasının yüksek olması puanların da yüksek olması anlamına gelmektedir. Yani 31-40 yaş arası öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşleri daha yüksek çıkmıştır

Memduhoğlu’nun (2007) çalışmasında yaş ile farklılıkların yönetimine yönelik algı arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Öncer (2004), Aksu (2008), Balyer ve Gündüz (2010), Çakır (2011), Ekinci (2014) ve Tatlı (2014) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Yanaşma (2011) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise çalışanların yaş gruplarına dikkat edildiğinde yöneticilerin farklılıkları destekleme düzeylerinin çalışanların etkinlik, verimlilik düzeylerini hiçbir şekilde etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Yapılan bu araştırmada yaş değişkeni için elde edilen bulgular ile yukarıda bahsi geçen araştırma sonuçlarında elde edilen bulgular birbiriyle örtüşmektedir.

Tüz ve Gümüş (2010) yapmış oldukları çalışmalarının sonucunda, çalışmaya katılanların farklılıkları yönetme ve alt boyutları ile yaş değişkeni algılarında anlamlı bir fark elde etmişlerdir. Karademir vd. (2012), Yılmaz (2013), Balay, Kaya ve Geçdoğan-Yılmaz (2014), Kılıçlar-Şahin (2015) yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Candan, Çakıcı, Gül ve İnce (2015) yaptıkları benzer bir çalışmalarında yaş değişkeninin bireysel tutum ve davranışlar ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulmazken, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulmuşlardır.

#### 4.3.6. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık görüşlerinin yaş değişkenine göre incelenmesi

Yaş değişkenine göre öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan test sonuçları Tablo 4.13’de açıklanmıştır.

**Tablo 4.7.** Yaş değişkenine göre öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları

	Yaş	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Örgütsel bağlılık	20-30 yaş	,065	133	,200	,986	133	,171
	31-40 yaş	,068	108	,200	,984	108	,239
	40 ve üzeri	,101	52	,200	,971	52	,222

\*P<0,05

Tablo 4.13’deki Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test sonuçlarından hareketle, yaş değişkenine göre öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin ( $p<0,05$ ) normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Buna göre Tek Yönlü ANOVA yapılmıştır. Tablo 4.14’de öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı fark gösterip

göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü ANOVA testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 4.8.** Öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre Tek Yönlü ANOVA tablosu

Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplam	sd	Ortalama Kare	F	p
Duygusal bağlılık	Gruplar arası	1,507	2	,211	,330	,719
	Gruplar içi	266,848	290	,640		
	Toplam	268,354	292			
Devam bağlılığı	Gruplar arası	,423	2	753	,819	,442
	Gruplar içi	298,340	290	,920		
	Toplam	298,763	292			
Normatif bağlılık	Gruplar arası	,091	2	,212	,206	,814
	Gruplar içi	357,834	290	1,029		
	Toplam	357,925	292			
Örgütsel bağlılık (Tüm boyutlar)	Gruplar arası	,422	2	,046	,037	,964
	Gruplar içi	185,488	290	1,234		
	Toplam	185,909	292			

\*P<0,05

Tablo 4.14'de öğretmenlerin örgütsel bağlılığa yönelik görüşlerinin yaş değişkenine göre tek yönlü Anova tablosu incelendiğinde, öğretmenlerin kurumlarına olan duygusal bağlılıklarında ( F= 0,330; p > 0,05); devam bağlılıklarında ( F= 0,819; p > 0,05); normatif bağlılıklarında ( F= 0,206; p > 0,05) ve örgütsel bağlılıklarında ( F= 0,037; p > 0,05) anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Anlamlı bir farklılık çıkmamasının sebebini, günümüzde nitelikli çalışan sayısının fazla olması ancak yeterli iş imkanının bulunamaması tüm yaş grubu çalışanlarının buldukları kurumlarına örgütsel bağlılıklarını oluşturmaktadır. İş imkanlarının kısıtlı olması hem genç hem de yaşlı çalışanların örgütlerini aynı düzeylerde benimsemelerini sağlamaktadır.

Çakır (2007) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi adlı çalışmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Çetin (2006), Uğurlu (2009), Karaca (2009), Akgül (2012), Cevahiroğlu (2012), Çelik (2013), Kılıçarslan (2013), Kılıç (2014) ve Kırsay (2015) tarafın yapılan çalışmalarda da öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık

bulamamışlardır. Farklılık çıkmamasının sebebi olarak da, günümüzde nitelikli çalışan sayısının fazla olması ancak yeterli iş imkanının bulunamaması tüm yaş grubu çalışanlarının, buldukları kurumlara örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. İş imkanlarının kısıtlı olması hem genç hem de yaşlı çalışanların örgütlerini aynı düzeylerde benimsemelerini sağlamaktadır. Stevens, Beyer ve Trice (1978), Morris ve Sherman (1981), Hartman ve Bambacas (2000) ve Gümüş, Hamarat ve Erdem (2003) yapmış oldukları çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşmış, örgütsel bağlılık algısı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Ayrıca Boylu, Pelit ve Güçer'in (2007) akademisyenlerin örgütsel bağlılık algıları üzerine yapmış oldukları çalışmalarında, akademisyenlerin örgütsel bağlılıkları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark bulamamışlardır. Yapılan bu araştırmada yaş değişkenine göre elde edilen bulgularla yukarıda bahsi geçen araştırmaların bulguları paralellik göstermektedir.

Koç, Topaloğlu ve Yavuz (2008) öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi çalışmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulmuşlardır. Benzer şekilde Yalçın (2009), Kaygısız (2012), Çok (2014), Karapostal (2014), Sünkür (2014) ve Şirin (2014) yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel bağlılık ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Bu sonuçlara ulaşmalarını şu şekilde yorumlamaktadırlar; çalışanların yaşlarının ilerlemesiyle birlikte ailelerine karşı ev geçindirme, çocuklarını yetiştirme gibi sorumlulukları daha fazla artmakta ve alternatif iş olanakları azalmaktadır. Bu yüzden ileri yaş grubu çalışanların çalıştıkları kurumları bırakma olasılıkları genç yaş grubu çalışanlara göre daha az görülmektedir. Aynı zamanda genç yaş grubu çalışanların kurum dışı sosyal ilişkilerinin daha fazla olması çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltmakta, çalışanların kurumlarını benimsemelerini engellemektedir. Bu yüzden özellikle orta yaş ve üzeri çalışanların, diğer çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmüş ve yaş arttıkça bağlılığında arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Canpolat (2011), "Öğretmen Kariyer Basamakları Uygulaması İle Öğretmen Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler" adlı çalışmasında öğretmenlerin yaş değişkenine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılığa yönelik

algılarında anlamlı fark varken, normatif bağlılığa yönelik algılarında anlamlı bir fark yoktur sonucuna ulaşmıştır. Ertürk (2014) öğretmenlerin iş motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki adlı çalışmasında öğretmenlerin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılığa yönelik algılarında anlamlı bir fark elde ederken, devam bağlılığına yönelik algılarında ise anlamlı bir fark elde edememiştir.

#### 4.3.7. Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesi

Mesleki kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan test sonuçları Tablo 4.15’de açıklanmıştır.

**Tablo 4.9.** Mesleki kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları

	Mesleki kıdem	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Farklılıkları yönetebilme becerisi	1-5 yıl	,122	138	,000	,959	138	,000
	6-10 yıl	,117	70	,018	,958	70	,020
	11-15 yıl	,094	32	,200	,948	32	,130
	16-20 yıl	,088	27	,200	,979	27	,832
	21-25 yıl	,149	15	,200	,949	15	,509
	26 ve üzeri	,246	11	,062	,841	11	,032

\*P<0,05

Tablo 4.15’deki Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test sonuçlarından hareketle, mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin ( $p<0,05$ ) normal dağılım göstermediği görülmektedir. Buna göre Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Tablo 4.16’da öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan Kruskal Wallis sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 4.10.** Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis tablosu

Ölçek	Yaş	N	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p
Bireysel Tutum ve Davranışlar	1-5 yıl	158	150,21	5	5,123	,321
	6-10 yıl	90	152,12			
	11-15 yıl	52	161,23			
	16-20 yıl	47	116,75			
	21-25 yıl	35	147,52			
	26ve üzeri	31	189,87			
Örgütsel Değer ve Normlar	1-5 yıl	158	145,47	5	4,928	,167
	6-10 yıl	90	150,64			
	11-15 yıl	52	155,03			
	16-20 yıl	47	115,12			
	21-25 yıl	35	132,74			
	26ve üzeri	31	190,98			
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	1-5 yıl	158	147,48	5	6,742	,241
	6-10 yıl	90	148,06			
	11-15 yıl	52	157,95			
	16-20 yıl	47	117,56			
	21-25 yıl	35	136,53			
	26ve üzeri	31	188,91			
Farklılıkların Yönetimi (Tüm boyutlar)	1-5 yıl	158	149,63	5	7,627	,354
	6-10 yıl	90	151,56			
	11-15 yıl	52	159,61			
	16-20 yıl	47	118,61			
	21-25 yıl	35	145,45			
	26ve üzeri	31	195,23			

\*P<0,05

Tablo 4.16 incelediğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu, örgütsel değer ve normlar alt boyutu, yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu ve farklılıkların yönetimi görüşleri ile mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Bu bulgulardan hareketle öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşleri ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farkın olmadığı söylenebilir. Başka bir deyişle farklı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşleri birbiriyle benzerdir. Bu durum öğretmenlerin mesleki kıdemleri ne olursa olsun farklılıkların yönetimi görüşlerini etkilemediğini göstermektedir. Sonuçlara sıra ortalamaları açısından bakıldığında 26 yılın üzerinde mesleki kıdeme sahip olan

öğretmenler en olumlu görüş bildiren grup iken, 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ise sıra ortalamaları açısından bakıldığında en olumsuz görüş bildiren grup olmuştur. Ancak gruplar arasındaki bu göreceli fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Yapılan bu araştırmada elde edilen sonuçlar ile daha önce alanda yapılmış olan bazı araştırma sonuçları paralellik göstermektedir. Bostancı ve Çetin (2011), Çakır (2011), Çako (2012), Şahin (2015) yapmış oldukları çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşmış anlamlı bir fark elde edememişlerdir. Ayyürek ve Memduhoğlu (2012) öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre anaokullarında farklılıkların yönetimi çalışmalarında öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile farklılıkların yönetimi algıları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır. Karademir, Çoban, Devocioğlu, Karakaya ve Yücel (2012) Güzel Sanatlar ve Spor Liselerinde çalışan yöneticiler ve öğretmenlerle çalışma yapmışlar ve mesleki kıdem değişkeni ile farklılıkların yönetimi algısı görüşünde anlamlı bir farklılık elde edememişler.

Balyer ve Gündüz (2010) yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi adlı çalışmalarının sonucunda farklılıkların yönetimi ölçeğinin genelinde ve yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık sonucuna ulaşamazlarken, ölçeğin bireysel tutumlar ve davranışlar ile örgütsel değerler ve normlar alt boyutlarında anlamlı farklılığa ulaşmışlardır. Ekinci (2014) yönetici ve öğretmenlerin ilk ve ortaokullarda farklılıkların yönetimi konusundaki görüşlerinin değerlendirilmesi araştırmasında örgütsel değer ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutları ile farklılıkların yönetimi ölçeği toplamında öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni ile algılarında anlamlı bir farklılık bulunmazken, bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

4.3.8. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre incelenmesi

Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılık görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan test sonuçları Tablo 4.17’de açıklanmıştır.

**Tablo 4.11.** Öğretmenlerin örgütsel bağlılık görüşlerine yönelik mesleki kıdem değişkenine göre yapılan normallik testleri sonuçları

	Mesleki kıdem	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Örgütsel bağlılık	1-5 yıl	,074	138	,064	,983	138	,078
	6-10 yıl	,099	70	,086	,986	70	,602
	11-15 yıl	,097	32	,200	,963	32	,339
	16-20 yıl	,151	27	,119	,952	27	,243
	21-25 yıl	,118	15	,200	,974	15	,908
	26 ve üzeri	,182	11	,200	,934	11	,450

\*P<0,05

Tablo 4.17’deki Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test sonuçlarından hareketle, mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılık görüşlerine ilişkin görüşlerinin ( $p<0,05$ ) normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Buna göre Tek Yönlü ANOVA yapılmıştır. Tablo 4.18’de öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılık görüşlerine ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü ANOVA testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 4.12.** Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre Tek Yönlü ANOVA tablosu

Ölçek	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	p
Duygusal bağlılık	Gruplar arası	3,608	5	,722	,782	,563
	Gruplar içi	264,746	287	,922		
	Toplam	268,354	292			
Devam bağlılığı	Gruplar arası	8,847	5	1,769	1,752	,123
	Gruplar içi	289,916	287	1,010		
	Toplam	298,763	292			



Normatif bağlılık	Gruplar arası	10,567	5	2,113	1,746	,124
	Gruplar içi	347,357	287	1,210		
	Toplam	357,925	292			
Örgütsel bağlılık (Tüm boyutlar)	Gruplar arası	5,136	5	1,027	1,631	,152
	Gruplar içi	180,774	287	,630		
	Toplam	185,909	292			

\*P<0,05

Tablo 4.18’de öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre tek yönlü Anova tablosu incelendiğinde, öğretmenlerin kurumlarına olan duygusal bağlılık görüşleri (  $F= 0,782$ ;  $p > 0,05$ ); devam bağlılığı görüşleri (  $F= 1,752$ ;  $p > 0,05$ ); normatif bağlılık görüşleri (  $F= 1,746$ ;  $p > 0,05$ ) ve örgütsel bağlılığa yönelik görüşlerinde (  $F= 1,631$ ;  $p > 0,05$ ) anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Elde edilen bulgular sonucunda öğretmenlerin mesleki kıdem sürelerinin örgütsel bağlılık görüşlerine bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Başka bir deyişle farklı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri aynı seviyededir.

Çetin (2006), Cevahiroğlu (2012), Çelik (2013), Kılınçarslan (2013), Kılıç (2014), Yalçın (2014) ve Kırsay (2015) yapmış oldukları araştırmalarında örgütsel bağlılık ile mesleki kıdem arasında anlamlı farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Çakır (2007), Erdaş (2009), Uğurlu (2009) ve Kılıçoğlu (2010), ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir fark bulamamışlardır. Yüce (2010) ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında benzer sonuca ulaşmıştır. Benzer sonucu olan bir başka çalışmada Erdoğan’ın (2006) resmi ve özel okullarda çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ve örgütsel bağlılıkları üzerine yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin mesleki kıdemleri ile örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulamamıştır.

Erdoğruca (2011) araştırmasında, katılımcıların örgütsel bağlılık ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık bulmazken, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ait puan ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre analizinin (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki farklarda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur.

Cerit (2005), Sezer (2005), Özkaya, Kocakoç ve Karaca (2006), Mahmutoğlu (2007), Yavuz Koç ve Topaloğlu (2008), araştırmalarında öğretmenlerin örgüt bağlılığına ilişkin görüşleri ve mesleki kıdemleri arasında anlamlı farklılık bulmuşlardır. Bulunan bu anlamlı farkın sebebi olarak da, öğretmenlerin buldukları kurumlarda çalışma süreleri arttıkça kuruma olan yatırımları da artmakta, yeni başlayan öğretmenlerin kuruma olan katkıları az olduğundan dolayı örgütsel bağlılık algıları da düşük düzeyde olmakta şeklinde açıklamaktadırlar. Benzer şekilde, Ağca ve Ertan (2008), Aksu ve Balcı (2009), Çok (2014), Karapostal (2014), Sünkür (2014) ve Şirin (2014) yapmış oldukları çalışmalarda öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algılarında kıdeme göre anlamlı farklılıklar bulmuşlar ve öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarının arttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Çetin (2009), Nartgün ve Menep'e (2010) göre öğretmenlerin duygusal bağlılığı mesleki kıdeme göre farklılaşırken, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı mesleki kıdeme göre farklılaşmamaktadır. Sarıkaya (2011) çalışmasında örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal ve devam bağlılığında anlamlı bir farklılık bulurken, normatif bağlılıkta anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Deniz'in (2013) yaptığı çalışmada öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılıkları kıdeme göre farklılaşırken, devam bağlılığı mesleki kıdeme göre farklılaşmamaktadır. Akgül'ün (2012) yaptığı çalışmada ise ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılığın sadece normatif bağlılık alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulmuştur. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bakır (2013) özel ve resmi kurumlarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının mesleki kıdeme göre değişip değişmediğini araştırmıştır. Resmi kurumlarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir fark bulmuşken, özel kurumlarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Kaygısız'ın (2012) yapmış olduğu çalışma, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık göstermezken, duygusal bağlılık ve genel örgütsel bağlılık düzeyinde anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır.

4.3.9. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre incelenmesi

Okul türü değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan test sonuçları Tablo 4.19'da açıklanmıştır.

**Tablo 4.19.** Okul türü değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerine yönelik yapılan normallik testleri sonuçları

	Okul türü	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Farklılıkları yönetebilme becerisi	Genel lise	,126	151	,000	,951	151	,000
	Meslek lisesi	,106	142	,001	,964	142	,001

\*P<0,05

Tablo 4.19'daki Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test sonuçlarından hareketle, okul türü değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin ( $p<0,05$ ) normal dağılım göstermediği görülmektedir. Buna göre Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Tablo 4.20'de öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan Mann-Whitney U sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 4.13.** Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre Mann Whitney U tablosu

Ölçek	Değişken	N	$\bar{X}$	Sıra Toplamı	U	P
Bireysel Tutum Ve Davranışlar	Genel Lise	211	158,23	28632,50	85597,000	,198
	Meslek Lisesi	202	145,92	24123,50		
Örgütsel Değer Ve Normlar	Genel Lise	211	150,77	21654,00	88741,000	,310
	Meslek Lisesi	202	134,25	17798,00		

Yönetmel Uygulamalar Ve Politikalar	Genel Lise	211	153,86	23233,50	9684,500	,152
	Meslek Lisesi	202	139,70	19837,50		
Farklılıkların Yönetimi (Tüm boyutlar)	Genel Lise	211	155,29	26632,50	99745,500	,235
	Meslek Lisesi	202	142,98	22457,50		

\*P<0,05

Tablo 4.20 incelendiğinde öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinde okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Mann Whitney U testine göre; öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ölçeğinin bireysel tutum ve davranışları alt boyutuna yönelik görüşlerinde (U=85597,000; p>0,05); örgütsel değer ve normlar alt boyutuna yönelik görüşlerinde (U=88741,000; p>0,05); yönetmel uygulamalar ve politikalar alt boyutuna yönelik görüşlerinde (U=9684,500; p>0,05); farklılıkların yönetimi toplam puanlarına yönelik görüşlerinde (U=99745,500; p>0,05) anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Farklı okul türlerinde çalışan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin benzer olduğu saptanmıştır. Başka bir deyişle, okul türü değişkeninin öğretmenlerin, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerine bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Literatür tarandığında benzer bir çalışma ile karşılaşılmamıştır. Yapılan bu çalışmaya en yakın bulunan çalışma ise, Atasayar (2015) “Kültürel Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öğretmen Algı ve Tutumlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı çalışmasında ilkokullarda ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin algılarında bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar alt boyutları ile farklılıkların yönetimi toplamında anlamlı bir fark bulamazken, yönetmel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda sınıf öğretmenlerinin lehine bir anlamlı farklılık bulmuştur. İlkokulda görev yapan öğretmenler ortaokulda görev yapan öğretmenlere göre, okullarda daha olumlu yönetmel uygulamalar ve politikalar izlendiğini belirtmişlerdir.

4.3.10. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre incelenmesi

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan test sonuçları Tablo 4.21’de açıklanmıştır.

**Tablo 4.14.** Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre yapılan normallik testleri sonuçları

	Okul Türü	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Örgütsel bağlılık	Genel lise	,058	151	,200	,989	151	,304
	Meslek lisesi	,062	142	,200	,993	142	,686

P<0,05

Tablo 4.21’deki Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test sonuçlarından hareketle, okul türü değişkenine göre öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin ( $p<0,05$ ) normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Buna göre Bağımsız t testi yapılmıştır. Tablo 4.22’de öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem t testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 4.15.** Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre Bağımsız Örneklem t Testi tablosu

Ölçek	Değişken	N	$\bar{X}$	SS	t	sd	P
Duygusal Bağlılık	Genel Lise	211	3,7900	,95002	2,958	291	,003*
	Meslek Lisesi	202	3,4628	,94208			
Devam Bağlılığı	Genel Lise	211	2,7126	1,05365	2,438	291	,015*
	Meslek Lisesi	202	2,2468	,94628			
Normatif	Genel Lise	211	2,9884	1,13444	1,974	291	,049*

Bağlılık	Meslek Lisesi	202	2,7342	1,06575			
Örgütsel Bağlılık (Tüm boyutlar)	Genel Lise Meslek Lisesi	211	3,2529	,79367	3,224	291	,001*
		202	2,9569	,77647			

\*P<0,05

Tablo 4.22’de öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre t- testi sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin kurumlarına olan duygusal bağlılık [ t (291) = 2,958, p<0,05]; devam bağlılığı [ t (291) = 2,438, p<0,05]; normatif bağlılık [ t (291) = 1,974, p<0,05]; örgütsel bağlılık genel görüşlerinde [ t (291) =3,224, p<0,05 ] anlamlı bir fark ortaya çıkmaktadır. Elde edilen bulgular genel liselerde çalışan öğretmenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarının ortalamaları ile örgütsel bağlılığın genel ortalamasının, meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarının ortalamaları ile örgütsel bağlılığın genel ortalamasından daha yüksek olduğunu göstermektedir. Genel liselere, meslek liselerine göre merkezi sınavlarda daha yüksek puan alan öğrenciler gitmektedir. Bu yüzden genel lisede okuyan öğrencilerin akademik başarıları, meslek lisesinde okuyan öğrencilerin akademik başarılarından daha yüksektir. Bu durum genel liselerde çalışan öğretmenlerin akademik başarısı yüksek olan öğrencilerle çalışmaları, vermiş oldukları emeklerinin karşılığını almasını sağlamakta olup, kurumlarına olan örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına neden olan sebeplerden biri olarak görülebilir. Ayrıca meslek okullarında alan dersleri öğretmenleri ve kültür dersleri öğretmenleri bulunmaktadır. Kültür dersi öğretmenlerinin meslek liselerinde daha az ders saatlerinin bulunması da okullarına olan örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

Selvitopu (2011), çalışmasında genel liselerde ve meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini incelemiştir. Ve genel liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinden daha yüksek çıktığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan bu araştırmanın sonucu Selvitopu’n (2011), çalışmasının bulgusuyla paralellik göstermektedir. Aynı zamanda Aksu ve Balcı (2009) yapmış oldukları çalışmalarının okul türü değişkenini fen, anadolu ve genel lise olarak gruplamışlar ve fen, anadolu

liselerinde çalışan öğretmenlerin genel lisede çalışan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde okullarına örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Çağlar (2013) okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki adlı araştırmasında okul türü değişkenine göre anlamlı fark elde etmiştir.

Çelik (2013), çalışmasında anadolu, genel ve meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları arasında okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Kırsoy (2015) ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenleriyle yapmış olduğu çalışmada okul türü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık saptamamıştır..

Bu alanda yapılan diğer benzer çalışmalarda ise, Kurt (2013) ortaokulda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları ile okul türü değişkenine göre anlamlılık farklılık elde edememiştir. Nayir (2013) çalışmasında ilkokul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

#### 4.4.Dördüncü alt probleme ilişkin bulgular, yorumlar ve tartışma

Bu bölümde araştırmanın dördüncü alt problemi olan “Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? ” sorusuna ilişkin korelasyon analizinin bulguları ve yorumları yer almaktadır.

Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon tablosu Tablo 4.23’de verilmiştir.

**Tablo 4.216.** Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiye yönelik Korelasyon tablosu

		<b>Farklılıkların Yönetimi</b>	<b>Bireysel Tutum Ve Davranışlar</b>	<b>Örgütsel Değer Ve Normlar</b>	<b>Yönetimsel Uygulamalar Ve Politikalar</b>
<b>Örgütsel</b>	r	0,539	0,489	0,520	0,529
<b>Bağlılık</b>	p	0,00*	0,00*	0,01*	0,00*
<b>Duygusal</b>	r	0,589	0,677	0,511	0,578
<b>Bağlılık</b>	p	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*
<b>Normatif</b>	r	0,383	0,402	0,331	0,379
<b>Bağlılık</b>	p	0,00*	0,00*	0,02*	0,00*
<b>Devam</b>	r	0,245	0,327	0,211	0,348
<b>Bağlılığı</b>	p	0,00*	0,00*	0,00*	0,00*

\*p<0,05

Tablo 4.23'te, farklılıkların yönetimi ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkinin varlığı, yönü ve derecesi görülmektedir. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2017).

Tablo 4.23'te yöneticilerin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında ( $r=0,539$ ;  $p<0,05$ ) orta derecede, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.23'te örgütsel bağlılığın, farklılıkların yönetiminin alt boyutu olan bireysel tutum ve davranışlar boyutu arasında ( $r= 0,489$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı, pozitif yönde orta dereceli bir ilişkinin olduğunu, örgütsel değerler ve normlar boyutu arasında ( $r=0,520$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı, pozitif yönde orta dereceli bir ilişkinin olduğunu, yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında ( $r=0,529$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı, pozitif yönde orta dereceli bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.



Tablo 4.23'te farklılıkların yönetimi, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılıkla arasında ( $r=0,589$ ;  $p<0,05$ ) ) anlamlı, pozitif yönde orta dereceli bir ilişkinin olduğunu, normatif bağlılıkla arasında ( $r=0,383$ ;  $p<0,05$ ) ) anlamlı, pozitif yönde orta dereceli bir ilişkinin olduğunu, devam bağlılığıyla arasında ( $r=0,245$ ;  $p<0,05$ ) ) anlamlı, pozitif yönde düşük dereceli bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu verilerden elde edilen bulgular sonucunda yöneticilerin farklılıkları yönetebilme becerileri ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında orta dereceli pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin, normatif bağlılıkla ise düşük dereceli pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Literatür incelendiğinde farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik Yılmaz ve Kurşun'un (2013) yapmış oldukları çalışmalarında farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır. Ataman'ın (2014) çalışmasında farklılıkların yönetimi boyutu ve tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılık boyutu ve tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Farklılıkların yönetilmesi boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Farklılıkların yönetilmesi boyutu ile devam ve normatif bağlılık boyutların pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu gözlemlerken, ilişkinin gücünün düşük seviyelerde olduğunu tespit etmiştir. Farklılıkların yönetilmesi boyutu ile duygusal bağlılık boyutlarının yüksek seviyelerde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu saptamıştır.

Kurtulmuş'un (2014) yapmış olduğu çalışmada farklılıkların yönetimine yönelik yaklaşımlar ve yönetsel uygulamalar ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve orta düzeyde, normatif bağlılık ile farklılıkların yönetimine yönelik yaklaşımlar ve yönetsel uygulamalar arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık ölçekleri toplam puanları arasındaki ilişki incelendiğinde, farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan bu araştırmanın sonucu ile ilgili alanda yapılan araştırmaların sonuçları birbirleriyle örtüşmektedir. Araştırmalar farklılıkların yönetimi ile öğretmelerin örgütsel

bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Farklılıkların yönetimine yönelik yaklaşım ve yönetsel uygulamalar alt boyutunun duygusal ve normatif bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkide de birbirlerini desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin örgütleri içerisinde farklılıkları kabul edip, onları bir değer olarak görüp önemsemesi, örgüt içerisindeki çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkileyebilir (Kurtulmuş, 2014). Başka bir ifadeyle okullarda yöneticiler tarafından uygulanacak olan başarılı bir farklılıklar yönetimi yaklaşımı öğretmenlerin okullarına karşı istenilen şekilde örgütsel bağlılıklarının oluşmasını sağlayabilir.



## V. BÖLÜM

### 5. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde, yapılan araştırmanın sonuçlarına ve elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda oluşturulan önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuçlar

##### 5.1.1. Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Öğretmenlerin bireysel tutum ve davranışlar; örgütsel değerler ve normlar; yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarına ve farklılıkların yönetimi ölçeğine ilişkin görüşleri doğrultusunda elde edilen aritmetik ortalamalara göre; bireysel tutum ve davranışlara ilişkin görüşleri  $\bar{X} = 3,65$ ; örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşleri  $\bar{X} = 3,69$ ; yönetsel uygulamalar ve politikalara ilişkin görüşleri  $\bar{X} = 3,67$  ve farklılıkların yönetimine ilişkin tüm boyutlarının görüşleri ise  $\bar{X}=3,67$  olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireysel tutum ve davranışlarının, örgütsel değerler ve normlarının, yönetsel uygulamalar ve politikaların ve farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin “Yüksek” düzeyde olduğu saptanmıştır.

##### 5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Öğretmenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarına ve örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin görüşleri doğrultusunda elde edilen aritmetik ortalamalara göre; duygusal bağlılığa ilişkin görüşleri ( $\bar{X}=3,63$ ), devam

bağlılığına ilişkin görüşleri ( $\bar{X}=2,57$ ), normatif bağlılığı ilişkin görüşleri ( $\bar{X}=2,86$ ) ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri ise ( $\bar{X}=3,10$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin duygusal bağlılık görüşlerinin “Yüksek” , devam bağlılık görüşlerinin “Düşük” , normatif bağlılık görüşlerinin “Orta” ve örgütsel bağlılık görüşlerinin ise “Orta” düzeyde olduğu saptanmıştır.

### 5.1.3. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuçlar

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ölçeğinin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarına ve farklılıkların yönetimi toplam puanlarına yönelik görüşlerinde anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

Öğretmenlerin kurumlarına yönelik örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin kurumlarına olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık alt boyutlarına ve örgütsel bağlılıklarına yönelik genel görüşlerinde anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Öğretmenlerin kurumlarına ilişkin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılıkları ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre değişiklik göstermemiştir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ölçeğinin bireysel tutum ve davranışları, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarına ve farklılıkların yönetimi toplam puanlarına yönelik görüşlerinde anlamlı bir farkın ortaya çıkmadığı belirlenmiştir.

Öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılık görüşlerine ilişkin medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin kurumlarına olan duygusal bağlılığa yönelik görüşlerinde anlamlı bir fark ortaya çıkarken; devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılıklarına yönelik genel görüşlerinde anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

Ölçeğe ilişkin ortalama puanlara bakıldığında evli öğretmenlerin okullarına olan duygusal bağlılık düzeylerinin, bekar öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutları ve farklılıkların yönetimi genel görüşleri ile yaş değişkeni açısından anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bulgulardan hareketle öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Sonuçlara sıra ortalamaları açısından bakıldığında genel olarak farklılıkların yönetimi ve alt boyutlarında 31-40 yaş arası öğretmenlerin sıra ortalamaları çok az miktarda da olsa yüksek olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık görüşlerine ilişkin yaş değişkenine göre öğretmenlerin kurumlarına olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılığa yönelik genel görüşlerinde anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin görüşlerinin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutları ve farklılıkların yönetimi genel görüşleri ile mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir fark saptanmamıştır. Sonuçlara sıra ortalamaları açısından bakıldığında 26 yılın üzerinde mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler en olumlu görüş bildiren grup iken, 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ise en olumsuz görüş bildiren grup olmuştur. Ancak gruplar arasındaki bu göreceli fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Öğretmenlerin kurumlarına yönelik örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin kurumlarına olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı algıları, normatif bağlılık görüşleri ve örgütsel bağlılığa yönelik genel görüşlerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerilerine ilişkin okul türü değişkenine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ölçeğinin bireysel tutum ve davranışları, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarına, farklılıkların yönetimi toplam puanlarına yönelik görüşlerinde anlamlı bir farkın ortaya çıkmadığı saptanmıştır.

Öğretmenlerin kurumlarına olan örgütsel bağlılık görüşlerine ilişkin okul türü değişkenine göre öğretmenlerin kurumlarına olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık alt boyutları ve örgütsel bağlılığa yönelik genel görüşlerinde anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Bu veriler sonucunda genel liselerde çalışan öğretmenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık alt boyutlarının ve örgütsel bağlılığa yönelik genel görüş ortalamaları meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık alt boyutlarının ve örgütsel bağlılığa yönelik genel görüş ortalamalarına göre daha yüksek çıkmıştır.

#### 5.1.4. Dördüncü alt probleme ilişkin sonuçlar

Yöneticilerin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında orta derecede, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel bağlılığın, farklılıkların yönetiminin alt boyutu olan bireysel tutum ve davranışlar boyutu arasında, örgütsel değerler ve normlar boyutu arasında, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutu arasında anlamlı, pozitif yönde orta dereceli bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Farklılıkların yönetimi, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılıkla, normatif bağlılık arasında anlamlı, pozitif yönde orta dereceli bir ilişkinin olduğu, devam bağlılığıyla arasında anlamlı, pozitif yönde düşük dereceli bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

## 5.2. Öneriler

Yapılan araştırmanın sonuçlarına dayanılarak geliştirilen önerilere aşağıda yer verilmiştir.

1. Araştırma sonucunda öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının “Yüksek”, devam bağlılıklarının “Düşük”, normatif bağlılıklarının ve örgütsel bağlılıklarının ise “Orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okullarına olan örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olmaması çalıştıkları okulun başarısını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu yüzden öğretmenlerin okullarına olan örgütsel bağlılıklarının artırılması için okul içi sosyal ve kültürel etkinliklere yer verilebilir. Öğretmenlere okul içerisinde daha çok sorumluluk verilerek okulları ile olan bağları güçlendirilebilir.
2. Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin okula olan örgütsel bağlılıkları arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerine başarılı bir farklılıkları yönetebilme politikası uyguladıklarında okulda çalışan öğretmenlerinin kuruma olan bağlılıklarının artacağı konusunda bakanlık, üniversiteler ile iş birliği yapılarak farklılıkların yönetimi becerisi ve örgütsel bağlılık konularında uzman kişilerin eğitim kurumlarına gelerek seminer, konferans, panel gibi bilimsel toplantılar düzenlenmesini sağlanabilir.
3. Farklılıkların yönetimi becerisi konusunda kurum yöneticilerinin bilgilerinin artırılabilmesi için hizmet içi eğitim seminerlerine yer verilebilir.
4. Araştırmanın sonuçlarına ortalamalar açısından bakıldığında genel olarak 41 ve üzeri yaş grubunun örgütsel bağlılık genel ortalamasının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuç doğrultusunda okul içerisinde tecrübeli öğretmenler ile mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin birbirleriyle etkileşim içerisinde olabilecekleri çalışmalar yapılabilir. Böylece tecrübeli öğretmenlerin

deneyimlerini, yaşantılarını mesleğine yeni başlayan öğretmenlerle paylaşması sağlanarak genç öğretmenlerin okullarına olan örgütsel bağlılıkları arttırılabilir.

5. Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerisi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları konusunda farklı okul türlerinde de (özel okullar) çalışabilir.
6. Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ve kurum çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri, yöneticilerin görüşleri alınarak yapılabilir.
7. Eğitim kurumlarında farklılıkların yönetimi becerisi farklı yönetsel, liderlik ve örgütsel değişkenlerle de ele alınmalıdır. Aynı zamanda sadece nicel değil nitel çalışmalar da yapılarak sonuçların çeşitlenmesi sağlanmalıdır. Böylece sonuçların daha sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi ve genellendirilmesi yapılarak yaygın etkinin arttırılması sağlanabilir.



## KAYNAKÇA

- Alkar, S. (2014). *Ortaöğretim Öğrencilerinin Sınıf Ortamında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algularının İncelenmesi (Şanlıurfa İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Allen, N.J. ve Meyer, J. P. (1990). *The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization*. Journal Of Occupational Psychology, 63(1), 1-18.
- Araç, N. B. (2009). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Ve Yetkilendirilmelerine İlişkin Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Atasayar, Ö. (2015). *Kültürel Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öğretmen Algi Ve Tutumlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Atan, T., Ayol, P. ve Gökmen, B. (2013). *Beden Eğitimi Ve Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi*. Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi, 4(1), 38-45.
- Aydın, B. ve Çetin, Ö. (2012). *Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(19), 331-342.
- Ayyürek, O. ve Memduhoğlu, H. B. (2014). *Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Anaokullarında Farklılıkların Yönetimi*. Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 4(1), 175-188.

- Bakır, A. A. (2013). *Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). *Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği*. Süleyman Demirel Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(8), 31-46.
- Balay, R. ve İpek, C. (2010). *Teacher's Perception Of Organizational Culture And Organizational Commitment In Turkish Primary schools*. Zeitschrift Für Die welt Der Türken/Journal Of world Of Turkss, 2(1), 363-384.
- Balay, R., Kaya, A. ve Yılmaz, R. G. (2014). *Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki*. Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 4(1), 229-249.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram, Strateji Ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baron, J. ve Kreps, D. (1999). *Strategic Human Resources: Frame For Genral Managers*. New York: John Wiley And Sons Press.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). *Yönetici Ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi*. Maltepe Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 10(32), 25-43.

- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Becker, H.S. (1960). *Notes On The Concept Of Commitment*. American Journal Of Sociology, 66(1), 32-40.
- Bostancı, A. ve Çetin, N. (2009). *İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Durumu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Buluç, B. (2009). *Sınıf Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 15(57), 5 - 34.
- Buluç, B. ve Serin, M. K. (2012). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 18(3), 435-459.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (23. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Candan, H., Çakıcı, B., Gül, H. ve İnce, M. (2015). *Örgütlerde Sınırlandırıcı Ya Da Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi*. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, 6(12), 292-322.
- Cevahiroğlu, E. (2012). *İlköğretim Branş Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişki (İstanbul İli Bayrampaşa İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma Ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cheatman, J. ve O'reilly, C.A. (1986). *Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, İdentification And İnternelization On Prosocial Behavior*. Journal Of Applied Psychology, 71(3), 492.
- Coulter, M.ve Robbin, S. P. (2003). *Management*. New Jersey: Person Press.
- Cox, T. (1994). *Cultural Diversty İn Organizations: Theory, Research And Praticce*. San Francisco: Berrett - Koehler Publisher.
- Cömert, M. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Okul Kültürü Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çako, G. (2012). *İköğretim Okullarında Öğretmen Algularına Göre Yöneticilerin Farklıkları Yönetimi Becerileri İle Değişime Dirençleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Çelik, N. (2013). *Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Etik Liderlik Anlayışları İle Örgüt Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çok, C. (2014). *Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve

Üniversitesi Ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüleri, Gaziantep.

Çubukcu, K. (2010). *Örgütsel Güven Kavramının Öğretmenler Açısından Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri (Turizm Meslek Liselerinde Bir Uygulama)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Deniz, A. (2013). *Okullarda Güç Mesafesi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze.

Doğan, A. (2008). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Ekinci, C. Ş. (2014). *Yönetici Ve Öğretmenlerin İlk Ve Ortaokullarda Farklılıkların Yönetimi Konusundaki Görüşlerinin Değerlendirmesi (Gaziantep İli Şehitkamil İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ertürk, R. (2014). *Öğretmenlerin İş Motivasyonları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İl Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

- Güney, S. (2007). *Yönetim Ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Güçlü, M. ve Kul, M. (2010). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi, 7(2), 1021-1038.
- Gül, H. (2002). *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi*. Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1), 37-55.
- Gül, H. ve İnce, M. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitapevi.
- Gümüş, A. (2013). *İlkokul Yöneticilerinde Güçlendirici Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri, Ankara.
- Kalay, M. (2015). *İlkokul Ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyonları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu
- Karapostal, İ. O. (2014). *Okul Müdürlerinin Liderlik Biçimleri İle Lise Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Davranışlarının incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karasar, P. D. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Kahn, R. L. ve Katz, D. (1978). *The Social Psychology Of Organizations*. New York: Wiley Press.
- Kaygısız, A. G. (2012). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Karara Katılma Durumları Arasındaki İlişki (Kütahya Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kiesler, C. A. (1971). *The Psychology Of Commitment: Experiments Thinking Behavior To Belief*. San Diego, CA: Academic Press.
- Kılıç, H. (2014). *İlkokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Ahlaki Değer Yönelimleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Kılınç, T. D. (2013). *Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: (Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kırsoy, İ. (2015). *Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Becerileri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Korkmaz, M. (2011). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ve Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 17(1), 117-139.

- Kurtulmuş, M. (2014). *Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Ve Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). *Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Meteroğlu, B. (2015). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Okullarda Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları (Diyarbakır İl Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Mowday, R. T., Porter, L.W. ve Steers, R. M. (1979). *The Measurement Of Organizational Commitment*. Journal Of Vocational Behavior, 14(2), 224-247.
- Öncer, A. Z. (2004). *İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, yönetsel Farklılık Kaynakları Ve Farklılaşma Stratejileri:Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paker, N. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güvenleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Patton, M, Q. (2005). *Qualitative Research*. New York: John Wiley ve Sons Press.
- Polat, S. (2012). *Farklılıklar Yönetimi İçin Gerekli Örgütsel Değerler*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 12(2), 1397-1418.



- Polat, M. ve Özan, M. B. (2013). *İlköğretim Öğretmenlerinin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Alguları (Muş İli Örneği)*. e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 4(4), 55-77.
- Randall, D. M. ve Cote, J.A. (1991). *Interrelationships Of Work Commitment Constructs*. Work And Occupations, 18(2), 194-211.
- Salancik, G.R. (1977). *Commitment And The Control Of Organizational Behavior And Belief*. New Directions In Organizational Behavior, 1(1), 54- 66.
- Selvitopu, A. (2011). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Serin, M. K. (2011). *İlköğretim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik İle Örgütsel bağlılık Arasındaki İlişki (Konya İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sheldon, M. E. (1971). *Investments And Involvements As Mechanisms Producing Commitment To The Organization*. Administrative Science Quartely, 16(2), 143-150.
- Sinclair, L. ve Kenda, Z. (1999). *Reactions To Ablack Professional: Motivated Inhibition And Activation Of Conflicting Stereotypes*. Journal Of Personality And Social psychology, 77(5), 885- 901.
- Sünkür, M. (2014). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Olumlu Psikolojik Sermaye Algularının İş Doyumları Ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.

- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). *İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(4), 65-96.
- Şahin, B. (2015). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Davranışları İle Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Uşak.
- Şahin, E. K. (2015). *İlköğretim Kurumlarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şekerci, M. ve Aypay, A. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 15(1), 133-160 .
- Şirin, R. (2014). *Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Milli Eğitim Bakanlığı'nda Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). *Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması*. Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), 1309 -8039.
- Thomas, D. A. ve Ely, R. j. (1996). *Making Differences Matter*. Harvard Business Review, 74(5), 79-90.
- Türkmen, F. (2016). *Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Sinop İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

- Uygur, A. (2007). *Örgütsel Bağlılık İle İşgören Odaklı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan araştırması*. Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi, 1(1), 71-85.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları Ve Değerleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wiener, Y. (1982). *Comnmitment İn Organizations: A Normative View*. Academy Of Management Review, 7(3), 418- 428.
- Yalçın, S. (2014). *Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Yeşil, S. (2009). *Kültürel Farklılıkların Yönetimi Ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi, 16(3), 100-131.
- Yeşil, Y. (2016). *Kobilerde Eğitim Ve Geliştirmenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yüceler, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22(1), 445-458.

## **EKLER**

EK 1. Veri Toplama Aracı

EK 2. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği İzni

EK 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İzni

EK 4. AİBÜ Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu İzni

EK 5. MEB İzin

EK 6. Öz Geçmiş



**EK 1. Veri Toplama Aracı****BÖLÜM I**

Değerli Öğretmenim;

Bu çalışmanın amacı ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin farklılıkları yönetebilme becerileri ile kurumdaki öğretmenlerin kuruma olan örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu çalışma kapsamında sizlerin değerli görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır.

Sizden her bir maddeyi okuyup, o maddede belirtilen durumla ilgili görüşlerinizi, maddenin karşısındaki alana işaretlemeniz (X) istenmektedir. Vereceğiniz cevaplar bilimsel bir çalışma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Ölçeğin hiçbir yerine adınızı veya imza atmanız gerekmemektedir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir.

İçten katkılarınızı bekliyor, değerli vaktinizi ayırarak yardımcı olduğunuz için teşekkür ediyorum.

Yüksek Lisans Öğrencisi Oya CANBAZ

**1. Cinsiyetiniz:**

a) Bayan b) Erkek

**2. Medeni Durum:**

a) Evli b) Bekar

**3. Yaş Grubunuz:**

a) 20 – 30 Yaş b) 31 – 40 Yaş c) 41 ve Üzeri

**4. Öğretmenlikte toplam çalışma süreniz:**

a) 1-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 yıl e) 21-25 yıl f) 26 ve daha fazla

**5. Çalıştığınız okulun türü:**

a) Genel Lise b) Meslek Lisesi

**BÖLÜM II**

<b>A.BİREYSEL TUTUM VE DAVRANIŞLAR</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
Bu Okulda;					
1.Öğretmenler meslektaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını desteklerler.					
2.Öğretmenler, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar.					
3.Öğretmenler, meslektaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar.					
4.Öğretmenler, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler.					
<b>B. ÖRGÜTSEL DEĞERLER VE NORMLAR</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
Bu Okulda;					

5.Öğretmenler, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.					
6.Öğretmenler, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.					
7.Öğretmenler, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler.					
8.Öğretmenler, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.					
9.Öğretmenler ilişkilerinde önyargılardan çok esnek düşünme eğilimindedirler.					
10.Öğretmenler, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.					
11.Öğretmenler, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler.					
12.Öğretmenler, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.					
<b>C. YÖNETSEL UYGULAMALAR VE POLİTİKALAR</b>					
Bu Okulda;	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Fikrim Yok</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
13.Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlar.					
14. Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.					
15.Yöneticiler, çalışanların, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.					
16.Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.					
17.Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.					
18. Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.					
19.Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayırımı yapılmamasına özen gösterirler.					
20. Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.					
21.Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.					
22.Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.					
23.Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.					

24.Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.					
25.Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar.					
26.Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.					
27. Yöneticiler, çalışanların, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.					
28. Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.					


<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Bu okula karşı duygusal bir bağ hissediyorum					
2.Bu okul benim için çok önem ve anlam taşıyor.					
3.Çalıştığım okuldan dışarıda gururla bahsediyorum.					
4.Okulumla karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
5.Bu okulda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
6.Okulun problemini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
7.Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.					
8.Başka bir iş ayarlamadan önce, bu okuldan ayrılmaktan korkuyorum.					
9.Bu okuldan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, yeni iş alternatiflerinin azlığıdır.					
10.Su an bu okuldan ayrılısam hayatım alt üst olur.					
11.Bu okuldan ayrılmayı istesem bile kısa bir sürede iyi bir iş benim için çok zor olurdu.					
12.Bu okuldan ayrılmayı düşünmek için çok az tercih hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
13.Bu okuldan şimdi ayrılısam suçluluk hissederdim.					
14.Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle, bu okuldan şimdi ayrılmam yanlış olacaktır.					
15.Bu okula çok şey borçlu olduğumu hissediyorum, şimdi ayrılısam ayıp olur.					
16.Daha avantajlı olsa bile bu okuldan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					

## EK 2. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği İzni

https://outlook.live.com/mail/deeplink?popoutv2=1

Sil Gereksiz Engelle ...

Ynt: Ölçeğiniz için izin istiyorum

 OYA CANBAZ  
Cum 6.10.2017, 00:37  
Refik Balay ✓

Sayın Prof. Dr. Refik BALAY

Anketinizi kullanmama izin verdiğiniz için çok teşekkür ederim. İyi günler dilerim.

SAYGILARIMLA  
Oya CANBAZ

---

**Gönderen:** Refik Balay <refikbalay@ahievran.edu.tr>  
**Gönderildi:** 5 Ekim 2017 Perşembe 22:54  
**Kime:** OYA CANBAZ  
**Konu:** Re: Ölçeğiniz için izin istiyorum

Sayın Oya CANBAZ,

Tarafımdan geliştirilen "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği"ni referans göstermek suretiyle araştırmanızda kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Prof. Dr. Refik BALAY  
Ahi Evran Üniversitesi



### EK 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İzni

Posta - OYA CANBAZ - Outlook - Google Chrome  
 https://outlook.live.com/mail/deeplink?popoutv2=1

Sil Gereksiz Engelle ... %110 - + Sıfırla

Re: Ölçek için izin

HD hakan dilek <h\_dilek@yahoo.com>  
 Paz 8.10.2017, 06:23  
 Siz

Oya Hanım merhaba,

Mailinize gecikmeli olarak cevap verdiğim için kusura bakmayın, işlerimin yoğunluğundan mailinizi geç gördüm...

Öncelikle ilginiz ve anketi kullanma konusunda gösterdiğiniz hassasiyet için teşekkür ederim, izin konusunda ise bilgiyi paylaşmak adına memnun olurum, çalışmada geçen bilgi ve ölçekleri akademik ve bilimsel etik çerçevesinde kalmak ve kaynak göstermek kaydıyla her türlü çalışmanızda kullanabilirsiniz, iyi çalışmalar, çalışmalarınızda ve görevinizde basarlar...

**Dr.Hakan DİLEK**  
[h\\_dilek@yahoo.com](mailto:h_dilek@yahoo.com)

On Monday, October 2, 2017 4:38 PM, OYA CANBAZ <oyacanbaz@hotmail.com> wrote:

Merhabalar Hocam Ben Abant İzzet Baysal Üniversitesinde yüksek lisans öğrencisiyim. " Okul öncesi kurumlarında çalışan yöneticilerin farklılıkları yönetebilme becerileri ile okul öncesi öğretmenlerinin çalıştıkları eğitim kurumuna olan örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki" adlı tez araştırmam için izniniz olursa Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ve tarafınızdan 2005 yılında Türkçe'ye uyarlanan üç alt boyut ve 16 madden oluşan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" adlı ölçeğinizi kullanmak istiyorum. Hazırlamış olduğunuz bu ölçeğinizi benimle paylaşabilir misiniz?

SAYGILARIMLA  
 Oya CANBAZ

#### EK 4. AİBÜ Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu İzni

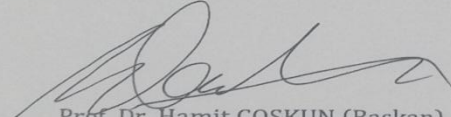


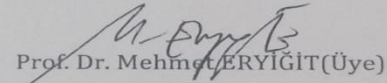
Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

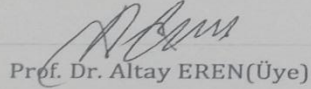
Oya CANBAZ  
Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri ABD

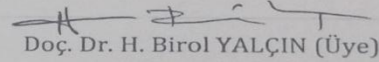
Sayın Oya CANBAZ,

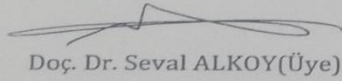
“Ortaöğretim Kurumunda Çalışan Yöneticilerin Farklılıkları Yönetebilme Becerileri ile Kurumda Çalışan Öğretmenlerin Kuruma Olan Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” konulu araştırmanız ile ilgili olarak Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz 26.12.2017 tarihli başvuru (Protokol NO. 2017/311) kurulumuzun 03.01.2018 tarihli ve 2018/01 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.

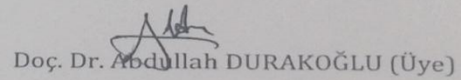
  
Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)

  
Prof. Dr. Mehmet ERYİĞİT (Üye)

  
Prof. Dr. Altay EREN (Üye)

  
Doç. Dr. H. Birol YALÇIN (Üye)

  
Doç. Dr. Seval ALKOY (Üye)

  
Doç. Dr. Abdullah DURAKOĞLU (Üye)

Katılmadı  
Av. Zuhale Demirci (Üye)

**EK 5. MEB İzin**

T.C.  
BOLU VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 39307281-605.01-E.1230350  
Konu : Araştırma İzni (Oya CANBAZ)

17/01/2018

**VALİLİK MAKAMINA**

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22.08.2017 tarih ve 12607291 sayılı 2017/25 Nolu Genelgesi.  
b) Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 09.01.2018 tarih ve E.323 sayılı yazısı.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Oya CANBAZ' ın "Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Yöneticilerin Farklılıkları Yönetebilme Becerileri İle Kurumda Çalışan Öğretmenlerin Kuruma Olan Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasına veri sağlamak için ilimiz merkez ilçedeki liselerde görev yapan öğretmenlere ölçek uygulamak istediğine dair ilgi (b) yazı ve ekleri incelenmiştir.

Söz konusu uygulamanın; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Milli Eğitim Temel Kanunu ile Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak yürürlükte olan tüm yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek şekilde, denetimi ilgili okul müdürlükleri tarafından gerçekleştirilmek üzere, derslerin aksatılmaması kaydıyla ve ilgi (a) Genelge doğrultusunda yapılmasında herhangi bir sakınca görülmeyip uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Yusuf CENGİZ  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
17/01/2018

Ahmet ATILKAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek: İlgi (b) Yazı ve Ekleri (16 sayfa)

Adres: Aktaş Mah. Şehit Güven Keskin Cad. No:8/A Merkez/BOLU  
Elektronik Ağ: www.bolu.meb.gov.tr  
e-posta: stratejigelistirme14@meb.gov.tr

Bilgi için: A. ZORLU - Bil. İşlet.  
Tel: 0 (374) 280 14 42  
Faks: 0 (374) 280 14 50

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 916f-b4c1-3fdc-bf5f-8e6d kodu ile teyit edilebilir.

**EK 6. Öz Geçmiş****Kişisel Bilgiler**

**Adı Soyadı** : Oya CANBAZ  
**Doğum Yeri ve Yılı** : İĞDIR / 1990  
**Adres** : YENİÇAĞA NENE HATUN ANAOKULU – Yeniçağa / Bolu  
**İletişim Adresi** : oyacanz@hotmai.com  
**Yabancı Dil** : İngilizce

**Öğrenim Durumu**

**İlköğretim** : Mustafa Kemal İlköğretim Okulu / Samsun - 2003  
**Ortaöğretim** : Sema – Cengiz Büberci Anadolu Meslek Ve Kız Meslek Lisesi / Samsun - 2007  
**Lisans** : Ege Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Temel Eğitim Bölümü / Okul Öncesi Öğretmenliği - 2012  
**Yüksek Lisans** : Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı – 201..

**Çalışma Yaşamı**

**2012 - 2015** : Çayhisar İkokulu – Muğla / Okul Öncesi Öğretmeni  
**2015 - 2018** : Mengen Halk Eğitim Merkezi – Bolu / Okul Öncesi Öğretmeni  
**2018 - .....** : Yeniçağa Nene Hatun Anaokulu – Bolu / Okul Öncesi Öğretmeni