

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL
DEĞER UYUMUNUN ÖRGÜTSEL ADANMA VE YABANCILAŞMA
ÜZERİNE ETKİSİ**

Tevfik YILDIRIM

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri

Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Cemil YÜCEL

UŞAK

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2009

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Tevfik YILDIRIM'ın İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişisel ve Örgütsel Değer Uyumunun Örgütsel Adanma ve Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi başlıklı tezi 10/09/2009 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yüksel Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Tevfik YILDIRIM**İmza****Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Cemil YÜCEL**

.....

Üye: Doç. Dr. Lütfullah TÜRKMEN

.....

Üye: Yrd. Doç. Dr. Hakan GÜLVEREN

.....

Doç. Dr. Cemil YÜCEL**Enstitü Müdürü**

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı Soyadı : Tevfik YILDIRIM

Doğum Yeri ve Tarihi: BALIKESİR / 15.04.1977

Lisans Öğrenimi : Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

Projeler : OYGEP

Çalıştığı Kurumlar :

2008/2009 Afyonkarahisar Merkez Hoca Ahmet Yesevi İlköğretim Okulu – Müdür Yardımcısı

2007/2008 Afyonkarahisar İhsaniye Gazlıgölkören İlköğretim Okulu – Müdür Yardımcısı

2005/2007 Afyonkarahisar İhsaniye Bozhüyük İlköğretim Okulu – Müdür Vekili

2002/2005 Afyonkarahisar İhsaniye Bozhüyük İlköğretim Okulu – Öğretmen

2001/2002 Balıkesir Kepsut Bükdere İlköğretim Okulu – Öğretmen

2000/2001 İstanbul Arnavutköy Ahmet Yesevi İlköğretim Okulu – Öğretmen

İletişim :

e-posta Adresi : tevfik-tevfik@hotmail.com

Tarih : 10/09/2009

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL DEĞER UYUMUNUN ÖRGÜTSEL ADANMA VE YABANCILAŞMA ÜZERİNE ETKİSİ

Tevfik YILDIRIM

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2009

Danışman: Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Bu araştırmanın amacı, 2008/2009 Öğretim yılında Afyonkarahisar ilindeki ilköğretim okullarında çalışan ilköğretim okulu yöneticilerinin kişisel ve örgütsel değer uyumunun örgütsel adanma ve yabancılaşma üzerine etkisi olup olmadığını belirlemektir.

Bilimsel bir özellik taşıyan araştırmanın evrenini Afyonkarahisar ilinde bulunan ilköğretim okullarındaki yöneticiler oluşturmaktadır. Bu çalışmada “Yücel Değerler Ölçeği”, “Yücel Yabancılaşma Ölçeği” ve “Yücel Kurumsal Sadakat Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada anket yöntemi ile elde edilen veriler, öncelikle faktör analizine tabi tutularak; korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmak suretiyle analiz edilmiştir.

Yapılan bu araştırma sonuçlarına göre, yöneticiler tarafından en fazla kişisel gelişimin önemsendiği görülmüştür. Bedensel aktivitenin ise en az önemsenen değer olduğu görülmüştür. Kurum tarafından en fazla desteklenen değerler ise etki etme ve etkili olma olarak saptanmıştır. Bağımsızlık ve otonomi değerinin ise kurum tarafından en az desteklenen değer olduğu görülmüştür. Yöneticilerin kişisel ve örgütsel değer uyumunda etki etme ve etkili olma değeri ile arkadaşlık ve dostluk

değerlerinde uyumluluk görülmüştür. Diğer değerlerde ise uyum tespit edilememiştir.

İlköğretim okulu yöneticileri tarafından arkadaşlık ve dostluk, etki etme ve etkili olma, kabul görme ve farkına varılma, çalışma mekanı, yükselme ve ilerleme, ekonomik güvence ve yardımlaşmaya verilen önem ile kuruma olan adanmışlık arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Ortamın bağımsızlık ve otonomiye destekleme derecesi, bedensel aktiviteyi destekleme derecesi, iş çeşitliğini desteme derecesi, kişisel gelişimi artırma derecesi, kabul görme ve farkına varılma derecesi, çalışma mekanının kişiye hitap etme derecesi, yardımlaşmanın desteklenme derecesi ve iş ortamının yükselme ve ilerlemeyi destekleme derecesi ile kurama olan adanmışlık arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler:

Değerler, Örgütsel Yabancılaşma, Örgütsel Adanma, Kişisel Değerler, Örgütsel Değerler, Kişi-Örgüt Değer Uyumu, Engellenmişlik, Güçsüzlük

SUMMARY**THE INFLUENCE OF THE PRIMARY EDUCATION ADMINISTRATORS
PERSONAL AND ORGANIZATIONAL WORTHY ACCOMMODATION ON
THE DEDICATING AND ESTRANGEMENT****Tevfik YILDIRIM****Main Branch of Educational Sciences****University of Uşak Institute of Social Sciences****September 2009****Adviser: Assoc. Prof. Cemil YÜCEL**

The aim of this study is to determine the influence of the primary education administrators personal and organizational worthy accommodation on the dedicating and estrangement in Afyonkarahisar in 2008-2009 Education and Teaching Year.

The primary education administrators that works in Afyonkarahisar are the universe of this investigation. In this study Yücel's Value Scale, Yücel's Institutional Estrangement Scale and Yücel's Institutional Faithfulness Scale is used. The data which are collected from public survey are analyzed by factor analyzing, correlation and regression.

According to the results, personal development, has the most importance on the administrators. Body functionalism, increasing and improvement values have low importance on the administrators.

The most supported values by the association are making influence, being effective, helping other and personal development. Independence, autonomy and body functionalism are the lower supported values by the association.

On the administrators' personal and organizational worthy accommodation, there is adaptation among making influence-being effective and friendship. There is no adaptation among the other values.

On the values of the primary education administrators, there is positive relationship between friendship, making influence, being effective, being acceptable and realized, working place, economic confidence, help in each other, rising at work, to giving importance to improvement and dedicating to the association.

At the same time, there is also positive relationship among the supporting degree of independence and autonomy, the supporting degree of body functionalism, the supporting degree of work variation, the degree of being acceptable and realized, the degree of addressing working place, the supporting degree of helping each other, the degree of increasing and improving by the working environment and dedicating yourself to the association.

Keywords:

Values, Organizational Alienation, Organizational Commitment, Personal Values, Organizational Values, Person-Organization Value Congruence, Discouraged, Weakness

TEŞEKKÜR

Bu çalışmam sırasında yoğun iş temposuna rağmen değerli emeğini, eşsiz tecrübesini ve kıymetli zamanını hiçbir zaman esirgemeyen, çalışmamın her aşamasında yanımda olarak rehberlik eden, gerek ölçek geliştirme ve gerekse istatistiksel analizlerde önemli katkılar sağlayan, sabır ve anlayışını hiçbir zaman eksik etmeyen tez danışmanım Doç. Dr. Cemil YÜCEL'e sonsuz teşekkür ederim.

Bu çalışmam esnasında yoğun meşguliyetlerine rağmen desteklerini esirgemeyerek her türlü yardımı yapan, eleştiri ve önerileriyle katkı sağlayan Doç. Dr. Lütfullah TÜRKMEN'e, Yrd. Doç. Dr. Hakan GÜLVEREN'e, Yrd. Doç. Dr. İsmail ACUN'a ve Yrd. Doç. Dr. Mustafa YALÇIN'a teşekkür ederim.

Bu çalışmam esnasında bana yardımcı olan Uşak Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nin değerli öğretim üyelerine ve araştırma görevlilerine, Arş. Gör. Uğur BİNİCİ'ye, Arş. Gör. Ebru KARATAŞ'a teşekkürü borç bilirim.

Bu çalışmam esnasında her konuda yardımlarını esirgemeyen Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına, Sosyal Bilimler Enstitüsü sekreteri Semra KEÇECİ'ye teşekkür ederim.

Anket çalışmalarına katılmak suretiyle bu araştırmaya katkı sağlayan Afyonkarahisar ilinde görevli yöneticilere ve emeği geçen herkese teşekkür ederim.

Çalışmalarım süresince özverili yaklaşım sergileyen sevgili eşime, manevi desteklerini her zaman hissettiğim oğullarım Atakan ve Kağan'a teşekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZGEÇMİŞ.....	iii
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	iv
SUMMARY.....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xviii
KISALTMALAR.....	xiv
1. BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
Araştırmanın Problem Cümlesi.....	3
Araştırmanın Alt Problemleri.....	4
Araştırmanın Amacı.....	4

Araştırmanın Önemi.....	5
Tanımlar.....	6
2. BÖLÜM.....	8
KURAMSAL ÇERÇEVE.....	8
Değer Kavramı.....	8
Değer Kavramı İle İlgili Tanımlar.....	8
Değerin Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	11
Değer- Norm İlişkisi.....	11
Değer-İnanç İlişkisi.....	12
Değer-Tutum İlişkisi.....	13
Değer-İhtiyaç İlişkisi.....	14
Değer Kuram ve Modelleri.....	15
Maslow'un Değer Kuramı.....	15
Graves'in Değer Kuramı.....	17
Kluckhohn'un Değer Kuramı.....	18
Allport, Vernon ve Lindzey'in Değer Kuramı.....	20
Milton Rokeach'in Değer Kuramı.....	21
Hofstede'nin Değer Kuramı.....	23
Güç Mesafesi Değer Boyutu.....	24
Belirsizlikten Kaçınma Değer Boyutu.....	24
Bireycilik-Kollektivizm Değer Boyutu.....	25
Eril-Dışıl Değer Boyutu.....	25
England'ın Değerler Kuramsal Modeli.....	25
Schwartz Değer Kuramı.....	27
Örgütsel Değerler.....	28
Örgütsel Değerlerle İlgili Tanımlar ve Kavramlar.....	29
Pragmatik Değer Eğilimli Yönetici.....	29
Moralist Değer Eğilimli Yönetici.....	29
Duygusal Değer Eğilimli Yönetici.....	29
Karışık Değer Eğilimli Yönetici.....	29
Örgütsel Adanmışlık Kavramı.....	30

Örgütsel Adanma İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	31
Allen ve Mayer.....	31
Duygusal Adanma.....	31
Rasyonel Adanma.....	31
Normatif Adanma.....	31
O'reilly ve Chatman.....	32
Uyum.....	32
Özdeşleşme.....	32
İçselleştirme.....	32
Katz ve Kahn.....	33
Mowday.....	33
Tutumusal Bağlılık.....	33
Davranışsal Bağlılık.....	33
Wiener.....	33
De Cotiis ve Summers.....	33
Örgütsel Adanma İle Benzer Kavramlar.....	34
Mesleki Bağlılık.....	34
İş Arkadaşlarına Bağlılık.....	35
Sadakat.....	35
İtaat.....	35
Örgütsel Adanmanın Sonuçları.....	36
Düşük Örgütsel Adanma.....	36
Olumlu Sonuçları.....	36
Olumsuz Sonuçları.....	37
İlimli Örgütsel Adanma.....	37
Olumlu Sonuçları.....	37
Olumsuz Sonuçları.....	38
Yüksek Örgütsel Adanma.....	38
Olumlu Sonuçları.....	38
Olumsuz Sonuçları.....	38
Örgütsel Adanmanın Boyutları.....	39
Uyum.....	39
Özdeşleşme.....	39

İçselleştirme.....	40
Örgütsel Yabancılaşma.....	40
Örgütsel Yabancılaşma Kavramının Tanımı.....	41
Örgütsel Yabancılaşma Süreci.....	42
Hegel ve Çağdaşlarına Göre Yabancılaşma.....	42
Marx'da Yabancılaşma.....	43
Marcuse ve Formm'da Yabancılaşma.....	43
Durkheim'de Yabancılaşma.....	44
Seman ve Diğer Amerikan Toplum Bilimcilerine Göre Yabancılaşma.....	44
Örgütsel Yabancılaşmanın Nedenleri.....	45
Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları.....	47
Bu Alanda Yapılmış Araştırmalar.....	49
Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar.....	49
Türkiye'de Yapılmış Araştırmalar.....	50
3. BÖLÜM.....	55
YÖNTEM.....	55
Araştırmanın Modeli.....	55
Evren ve Örneklem.....	55
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	55
Verilerin Toplanması.....	57
Madde Analizi ve Verilerin Analizi.....	57
4. BÖLÜM.....	58
BULGULAR.....	58
5. BÖLÜM.....	73
TARTIŞMALAR VE YORUMLAR.....	73
6. BÖLÜM.....	82

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	82
Sonuç.....	82
Öneriler.....	84
KAYNAKÇA.....	86

EKLER

Anketler.....	93
İzin Belgesi.....	97

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Adanmışlık Davranışı İle İlgili Anket Maddelerinin Örgütsel..... Adanmışlık Boyutlarına Göre Dağılımı.....	61
Tablo 2. Örgütsel Yabancılaşma İle İlgili Maddelerin Örgütsel Yabancılaşma Boyutlarına Göre Dağılımı.....	63
Tablo 3. Yöneticiler Tarafından Değer Boyutlarının Önem Sıralaması.....	64
Tablo 4. Değer Boyutlarının Kurum Tarafından Desteklenme Derecesi Dağılımı...	64
Tablo 5. Değerlere Atfedilen Önem İle Değerlerin Kurum Tarafından Desteklenmesi Arasındaki Fark Derecesi.....	65
Tablo 6. Korelasyon Tablosu	67
Tablo 7. Genel Adanmışlık Düzeyini Gösteren Regresyon Tablosu	70
Tablo 8. Enstrümantal Adanmışlık Düzeyini Gösteren Regresyon Tablosu.....	71
Tablo 9. Duygusal Adanmışlık Düzeyini Gösteren Regresyon Tablosu.....	73
Tablo 9. Kalıcı Adanmışlık Düzeyini Gösteren Regresyon Tablosu	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Değerlerle Davranışların İlişkisinin Teorik Modeli	28
Şekil 2. Schwartz Değer Kuramındaki Değer Tipleri ve Ana Değer Grupları	
Arasındaki İlişkilerle İlgili Model.....	29

KISALTMALAR

- Kişgeldeğ:** Kişi için kişisel gelişimin önem değeri
- Yardımdēğ:** Yardımlaşmanın kişi için önem değeri
- Çalmekdeğ:** Çalışma mekanının kişi için önem değeri
- Etketmedeğ:** Kişi için etki etme ve etkili olmanın önem değeri
- Ekogüvdeğ:** Kişi için ekonomik güvencenin önem değeri
- Bağotodeğ:** Bağımsızlık ve otonominin kişi önem değeri
- Kabgördeğ:** Kabul görme ve farkına varılmanın kişi için önem değeri
- İşçesdeğ:** İş çeşitliliğinin kişi için önem değeri
- Arkdosdeğ:** Arkadaşlık ve dostluğun kişi için önem değeri
- Yükilerdeğ:** Kişi için yükselme ve ilerlemenin önem değeri
- Bedenakdeğ:** Bedensel olarak aktif olmanın kişi için önem değeri
- Etketmeder:** Ortamın etki etme ve etkili olmayı destekleme derecesi
- Yardımder:** Ortamın yardımlaşmayı destekleme derecesi
- Kişgelder:** Ortamın kişisel gelişimi artırma derecesi
- Çalmekder:** Çalışma mekanının kişiye hitap etme derecesi
- Arkdosder:** Ortamın arkadaşlık ve dostluğu karşılama derecesi
- Kabgörder:** Ortamın kabul görme ve farkına varılmayı destekleme derecesi
- Ekogüvder:** İşin ekonomik güven sağlama derecesi
- İşçesder:** Ortamın işinizin çeşitliliğini destekleme derecesi
- Yükilerder:** İş ortamının yükselme ve ilerlemeyi destekleme derecesi
- Bedenakder:** Ortamın bedensel aktiviteyi destekleme derecesi
- Bağotoder :** Ortamın bağımsızlık ve otonomiye destekleme derecesi
- Bagotofark:** Bağımsızlık ve otonomiye verilen önem ile bağımsızlık ve otonominin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi
- Bedenakfark:** Bedensel aktiviteye verilen önem ile bedensel aktivitenin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi
- İşçesfark:** İş çeşitliliğine verilen önem ile iş çeşitliliğinin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi
- Arkdosfark:** Arkadaşlık ve dostluğa verilen önem ile arkadaşlık ve dostluğun kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi

Kişgelfark: Kişisel gelişime verilen önem ile kişisel gelişimin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi

Etketmefark: Etki etme ve etkili olmaya verilen önem ile etki etme ve etkili olmanın kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi

Kabulgörfark: Kabul görme ve farkına varılmaya verilen önem ile kabul ve görme ve farkına varılmanın kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi

Çalmekfark: Çalışma mekanına verilen önem ile çalışma mekanının kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi

Ekogüvfark: Ekonomik güvenceye verilen önem ile ekonomik güvencinin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi

Yardımfark: Yardımlaşmaya verilen önem ile yardımlaşmanın kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi

Yükilerfark: Yükselme ve ilerlemeye verilen önem ile yükselme ve ilerlemenin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi

Enstad: Enstrümantal adanmışlık

Duygad: Duygusal adanmışlık

Kalad: Kalıcı adanmışlık

Yab: Yabancılaşma

Toplumdanyab: Toplumsal değerlerden yabancılaşma

İzinsyab: İzole olma (insanlardan yabancılaşma)

Kişnormyityab: Kişisel normları yitirme

Enggüçyab: Engellenmiş güçsüzlük

Duytükyab: Duygusal tükenmişlik (bezginlik)

İnsilişnormyab: İnsan ilişkilerinde normsuzlaşma

Globümyab: Global-evrensel ümitsizlik

Eğtdurum: Eğitim durumu

Yönkidem: Yöneticilik kıdemi

Buokyöns: Bu okuldaki yöneticilik süresi

Meskidem: Mesleki kıdem

Vb. : Ve benzeri

Akt. : Aktaran

TDK: Türk Dil Kurumu

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Toplumda yaşayan bütün insanlar gibi bizde kendimizi diğer insanlara karşı değerlerimizle tanıtırız ve sahip olduğumuz değerlere göre başkalarını değerlendirir ve yargılama yaparız. Diğer insanlar kadar ahlaklı ya da yeterli olup olmadığımızı sorgulayıp bir değerlendirmeye giderken de değerlerimizi kullanırız. Bir grup içerisinde bazı kişilerle ortak değerlere sahip olabilirken bazılarıyla uyumsuzluk gösterebiliriz. Bu tür durumlarda kendimize göre değerli kavramların hayattaki doğruluğuna ve gerekliliğine inanarak diğer insanları da bu yönde ikna etmeye çalışırız. İnanığımız değerlerden yola çıkarak başkalarının da ne tür değerlere sahip olmaları gerektiğine karar veririz. Bize göre sahip olduğumuz değerler en ideal hayat biçimidir (Turgut, 1998).

İmamoğlu ve Aygün'ün (1999) aktardığına göre, (Feather, 1988; Kluchohn, 1951; Kluchohn ve Stroedbec, 1961; Rokeach, 1973; Swartz, 1992) değeri, insanların, davranışlarını yönlendirmede ve belirlemede, kendileri de dahil olmak üzere insanları ve olayları değerlendirirken kullandıkları olarak ifade etmişlerdir. Değerler, ideal ve arzu edilen davranış ve yaşam biçimlerini ifade eden, belirli somut koşulları ve nesnelere aşan üst düzey kavramlar ya da doğru kararlara varılmasında bireylere yardımcı olan genel ilkeler gibi çeşitli şekillerde ele alınmaktadır. Değerler tutumların, ideolojilerin, ahlaki yargıların ve çeşitli davranışların önemli belirleyicileri olarak düşünülmektedir.

Değerler örgütler ve yönetim açısından ele alındığında bir örgütte arzu edilebilecek ve istenilebilecek olanların gösterildiği ölçütler olarak ifade edilebilir. Örgüt içerisinde üyelerin durumlarını, uygulamalarını, eylemlerini, nesne ve bireyleri iyi ya da kötü olarak değerlendirirken ve yargılarken kullandıkları ölçütler olarak açıklanabilir (Şişman, 2002).

Bir toplumdaki üyeler davranışlarını değerlere göre belirleyip beklenti ve isteklerini değerlere göre ayarlarlar. Bu değerler ise örgütün amaçları, görevleri, yetkileri ve sorumluluklarına yasal dayanak sağlarlar. Değerler örgütün sadece amaç boyutunda kalmayıp bütün boyutlarında önemli role sahiptirler. Örgüt temel alındığında değerlerin olaylara göre daha üstün oldukları söylenebilir. Birbirine dayanan ve uyan değerler bir değerler sistemi oluşturmaktadır. Bir toplumun

yaşaması ve ayakta kalabilmesinde en önemli rolün, sahip olunan bu değerler sisteminde olduğu söylenebilir (Bursalıoğlu, 1994).

Örgütler için en çok arzulanan bağlılık formu içselleştirmedir. İçselleştirme, bireysel sistemler ile örgütsel sistemlerin uyumu olarak tanımlanır. Örgütsel amaçlar ile değerlerin içselleştirilerek onlara karşı güçlü bağlılık duymak, etkili bir güdü tarzı olarak görülmektedir. Bu güdü tarzı klasik örgütlerde uyulması en zor olan güdü tarzı olarak tanımlanır (Balay, 2000).

İçselleştirme, adanmışlığın son aşamasıdır. İçselleştirme bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumu demektir. Bireyin değerleri ile örgütün değerlerinin uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarıyla uyum göstermesi içselleştirme olarak tanımlanmaktadır. İçselleştirmede birey, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak kendiliğinden kabul etmektedir. Bu durum içselleştirmenin normatif bağlılığı içerdiğini göstermektedir (Balay, 2000).

Uygun örgütsel tekniklerin uygulanması açısından çalışanların değer profillerinin bilinmesi önem taşımaktadır. Örgütsel süreçlerin değer yönelimlerinden grup davranışı, iletişim biçimi, etkin liderlik ve karar verme gibi kavramlar etkilenmektedir. Bir kurumda çalışanlar ile yöneticiler arasındaki çatışmanın en önemli nedenlerinden birisinin değer farklılıkları olduğu düşünülmektedir. Çalışanların bazı durumlarda zorluklarla karşılaşmalarının en önemli nedenlerinden birisi de örgütün değer sistemleriyle çalışanların değer sistemlerinin uyuşmaması olarak gösterilebilir. Çalışanlarıyla aynı düşünce içerisinde olan ve çalışanlarına sıcak davranışlar sergileyen yöneticiler daha güvenilir olarak algılanmaktadırlar (Turgut, 1998).

Hegel ve diğerlerine göre yabancılaşma kavramı daha çok soyut, felsefi ve dinsel bir nitelik taşımaktadır. Marx'a göre, yabancılaşma kavramı Hegel tarafından felsefi bir kavram haline getirilmiştir. Daha önce bu kavram üzerinde derinlemesine durulmamıştır. Hegel yabancılaşma kavramının birbiriyle ilişkili iki anlamı olduğunu belirtmektedir. Bunlardan birincisi; bireyin özde farklı olmadığı ve geçmişte birleşik olduğu bir şeyden ayrıldığı farkında olmasıdır. İkincisi ise; bireyin özde farklı olmadığı ve geçmişte birleşik olduğu bir şeyden ayrı olan benliğinden kesin vazgeçiş ya da teslimiyetidir. Yani yabancılaşma durumunda kendini, bu ayrılığın zeminini yok etmek için kurban etmesidir. Hegel yabancılaşma sürecini, bireyin

kendisiyle tekrar bütünleşmek üzere toplumsal bütünden ayrılması olarak tanımlar ve yabancılaşma sürecinin aşılabilmesi için, bireyin yabancılaşma sürecinin farkına varması gerektiğini savunur (Demirer ve Özbudun, 1998).

Turgut (1998) bir örgütün etkin olabilmesi için işe yerleştirme, güdülenme teknikleri, liderlik, terfi uygulamaları, iletişim ve çalışma grupları oluşturmak gibi örgütsel faaliyetleri gerçekleştirirken örgüt elamanları tarafından benimsenen değerler hakkında fikir sahibi olmak ve bunları göz önünde bulundurmak gerektiğini belirtmiştir. Düşük adanmışlık düzeyi öğretmenlerin düşük iş başarısı göstermesine ve okuldan ayrılmasına neden olabileceği gibi, okulun verimliliğini etkileyen sorunlar arasında da gösterilebilir. Düşük adanmışlık düzeyine sahip öğretmenler engelleyici davranışlar gösterebilecek ve okulun amacından sapmasına neden olabileceklerdir (Celep, 2000). Bu durumun yöneticiler içinde aynı biçimde olduğu söylenebilir. Bu hususların önemi göz önüne alındığında yöneticilerin kişisel ve örgütsel değer uyumları, örgütsel adanmışlıkları ve örgütsel yabancılaşmalarını içeren az sayıda çalışma yapıldığı görülmüştür. İlköğretim okulu yöneticilerinin kişisel ve örgütsel değer uyumlarının örgütsel adanma ve yabancılaşma üzerine etkisi bu araştırmanın konusu olarak ele alınmış ve araştırmanın problem cümlesi aşağıda verildiği gibi ifade edilmiştir.

Yapılan bu araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın giriş bölümünde genel bilgi verilmesinden sonra araştırmanın problem cümlesi, alt problemleri, amacı, önemi ve tanımlara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise araştırmanın kuramsal çerçevesiyle ilgili bilgi verilmiştir. Araştırmanın yöntem bölümü üçüncü bölümünü oluşmakta ve araştırmanın modelini, evren ve örneklemini, veri toplama aracının geliştirilmesini, verilerin toplanmasını, madde analizini ve verilerin analizini içermektedir. Dördüncü bölümü bulgular oluştururken, beşinci bölümü tartışmalar ve yorumlar oluşturmaktadır. Araştırmanın son bölümünü ise sonuç ve öneriler oluşturmaktadır.

Araştırmanın Problem Cümlesi

İlköğretim okulu yöneticilerinin kişisel ve örgütsel değer uyumunun örgütsel adanma ve yabancılaşma üzerinde etkisi var mıdır?

Araştırmanın Alt Problemleri

1. İlköğretim Okulu yöneticileri hangi değerleri önemsiyorlar?
2. Kurum tarafından hangi değerler destekleniyor?
3. İlköğretim Okulu yöneticilerinin değerlere atfettikleri önem ile değerlerin kurum tarafından desteklenmesi arasında nasıl bir ilişki vardır?
4. İlköğretim Okulu yöneticileri tarafından önemsenen değerlerden hangileri örgütsel adanmışlıkla ilişkidir?
5. İlköğretim Okulu yöneticilerinin kurumları tarafından desteklenen değerlerden hangilerinin örgütsel adanmışlıkla ilişkisi vardır?
6. İlköğretim Okulu yöneticileri tarafından değerlere verilen önem ile değerlerin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecelerinin örgütsel adanmışlıkla ilişkisi var mıdır?
7. Örgütsel Adanmışlık ile örgütsel yabancılaşma arasında ilişki var mıdır?
8. İlköğretim Okulu yöneticilerinin eğitim durumları ile örgütsel adanmışlık arasında ilişki var mıdır?
9. İlköğretim Okulu yöneticilerinin yöneticilik kıdemleri ile örgütsel adanmışlık arasında ilişki var mıdır?
10. İlköğretim Okulu yöneticilerinin mesleki kıdemleri ile örgütsel adanmışlık arasında ilişki var mıdır?
11. İlköğretim Okulu yöneticilerinin adanmışlıklarının açıklanabilme oranları nelerdir?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel ve örgütsel değerlerinin uyumunu tespit etmek, bu uyumun örgütsel adanma ve yabancılaşma üzerine etkisini saptayabilmektir. Yöneticiliğin daha fazla önem kazandığı günümüzde, yöneticilerin değerleri ile örgütün değerlerinin uyumlu olup olmadığını tespit etmek ve bu uyumun örgütsel adanma ve yabancılaşma üzerine etkisi konusunda literatüre katkı sağlamak, araştırmamızın nihai amacını oluşturmaktadır.

Araştırmanın Önemi

İnsanların gösterdikleri bütün hareketlerde değerlerin olduğu söylenebilir. Nitekim, Mengüşoğlu (1997) değerle ilgisiz olan insan eylemi bulunmadığını belirtmektedir.

Sağnak'ın (2003) aktardığına göre (Robbins, 1992), örgütsel davranışı, insanların örgüt içerisindeki davranışlarını inceleyen bir bilim olarak açıklamıştır. Değerlerin, kişilik, algı, tutum ve motivasyonların anlaşılmasında temel oluşturduğu için örgütsel davranışla ilgili yapılan araştırmalarda önem taşıdığını vurgulamıştır.

Yine Çetinkanat (1988), bireysel yönden gelişmenin ve toplumsal yönden kalkınmanın sağlanmasında en önemli değişkenlerden birisinin eğitim sistemi olduğunu belirtmektedir. Eğitim sistemi içinde en stratejik öneme sahip olan, eğitim örgütlerinde çalışan insan kaynaklarının başında ise okul müdürü ve öğretmenlerin geldiğini vurgulamıştır. Bunların yanına okullardaki resmi işlerin yürütülmesinde önemli görevler üstlenen müdür yardımcıları da eklenebilir. Müdür yardımcıları, özellikle resmi evrakların hazırlanmasında ve öğrencilerle ilgili işlemlerin yürütülmesinde önemli görevleri yerine getirmektedirler.

İlköğretim okulu yöneticilerinin kişisel ve örgütsel değer uyumunun örgütsel adanma ve yabancılaşma üzerine etkisinin incelendiği bu araştırmada, yöneticilerin hangi değerleri önemli gördükleri, kurum tarafından en çok desteklenen değerlerin neler olduğu konularında faydalı ipuçları verilmesi beklenmektedir. Yine yöneticilerin kişisel ve örgütsel değer uyumunun örgütsel adanma ve yabancılaşma üzerine etkisinin olup olmadığı, varsa bu etkinin ne düzeyde olduğu konularında da faydalı ipuçları vermesi beklenmektedir.

Bugüne kadar yapılan araştırmalar incelendiğinde, ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin kişisel ve örgütsel değer uyumunun örgütsel adanma ve yabancılaşma üzerine etkisi ile ilgili bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle yapılan bu araştırmanın başlangıç olacağı ve eğitim literatürüne önemli katkısı olacağı beklenmektedir.

Tanımlar

Örgütsel Adanma: Bireyin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, bunların gerçekleşmesi için beklenilenin ötesinde çaba gösterilmesi ve örgütteki üyeliğinin devam ettirilme isteği olarak tanımlanabilir.

Duygusal Adanma: İçinde bulunduğu örgütün değerleri ile kendi değerleri uyuşan ve bulunduğu örgütte çalışmaktan mutluluk duyan kişilerin bu davranışlarını içeren örgütsel adanma boyutudur.

Kalıcı Adanma: Bulunduğu örgütten başka bir örgütte çalışmayı hiç düşünmeyen ve bulunduğu örgütten ayrılmamak için eziyetlere bile katlanmayı göze alan kişilerin bu davranışlarını içeren örgütsel adanma boyutudur.

Enstrümantal Adanma: Bireyin örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini düşünerek üyeliğini sürdürme arzusudur. Bu adanma türü daha çok iş olanaklarının azlığından ya da bireyin örgüte yaptığı yatırımların büyük olmasından kaynaklanmaktadır.

Örgütsel Yabancılaşma: Kişinin içinde yaşadığı toplumsal ilişkilere, değerlere karşı ilgisinin kaybolması, bütün bunları anlamsız görmesi, kendisini güçsüz ve yalnız hissetmesidir.

Global-Evrensel Ümitsizlik: Dünyayı anlamakta güçlük çektiğine inanan, geleceği karanlık olarak gören kişilerin sergiledikleri davranışları içine alan örgütsel yabancılaşma boyutudur.

İnsan İlişkilerinde Normsuzlaşma: Kazanmak uğruna her yola başvurmayı doğru olarak gören, çevresinde bulunanlara karşı görevini yitirmiş kişilerin davranışlarını içeren yabancılaşma boyutudur.

Duygusal Tükenmişlik (Bezginlik): Her şeyden sıkılan ve kendisini işe yaramaz birisi olarak hisseden kişilerin bu davranışlarını içeren örgütsel yabancılaşma boyutudur.

Engellenmiş Güçsüzlük: İşini istediği gibi yapamadığına inanan ve kendisini üretken hissetmeyen kişilerin bu davranışlarını içeren örgütsel yabancılaşma boyutudur.

Kişisel Normları Yitirme: Huzurun bozulmaması adına tavizler veren, iyi görünmek adına gerçeği yansıtmayan kişilerin davranışlarını içeren örgütsel yabancılaşma boyutudur.

İzole Olma (İnsanlardan Yabancılaşma): Çevresinde bulunan insanlarla fazla sosyalleşmeyen, kafasına göre birini bulamayan kişilerin davranışlarını içeren örgütsel yabancılaşma boyutudur.

Meslekten Soğuma: Yaptığı işten zevk alamayan ve ideallerini kaybetmiş insan davranışlarını içeren örgütsel yabancılaşma boyutudur.

Toplumsal Değerlerden Yabancılaşma: Çevresinde bulunanlarla aynı değerleri paylaşmayan, toplumun kendisini gibi düşünmediğine inanan kişilerin bu davranışlarını içeren örgütsel yabancılaşma boyutudur.

Değer: Bir şeyin önemini soyut ölçü olarak belirlemeye yarayan, bir şeyin değdiği karşılık, kıymettir.

Değer Sistemi : Önemli olan davranışların varlığı süresinde tercih edilenler arasından bu davranışların varlık amaçlarını yansıtan inançlardır (Rokeach, 1973).

Örgütsel Değer: Bir Örgütte istenilenleri ve arzu edilenleri gösteren ölçütlerdir (Şişman, 2002).

Kişisel-Örgütsel Değer Uyumu: Bireylerin değer kalıpları ile örgütün değer kalıpları arasındaki uyum olarak tanımlanabilir (Balci, 2000).

2. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırma ile ilgili kuramsal açıklamalar ve ilgili araştırmalar yer almaktadır.

Değer Kavramı

Değer kavramının birçok araştırmacı tarafından tanımlandığı görülmektedir. Değer konusunda araştırma yapan ya da değer kavramını tanımlayan araştırmacıların tanımlarında bazı benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır.

Değer kavramını ilk tanımlayanlardan birisi psikoloji alanında önemli araştırmalar yapan Rokeach'tir. Ünlü bir psikolog olan Rokeach değer kavramını tanımlarken insani değerlerin doğası ile ilgili kavramlardan yola çıkmıştır. Rokeach insani değerler ile ilgili varsayımları şu şekilde ifade etmiştir:

1. Bir kişinin sahip olduğu değerler sayı olarak küçüktür.
2. Değerler evrenseldir. İnsanlar farklı yerlerde farklı şekillerde değerlere sahiptirler.
3. Değerlerin organize edildikleri yerler "değer sistemleridir".
4. Toplumsal kurumlar, kişilik özellikleri, toplum ve kültürel ortam, değerlerin temel taşlarıdır.
5. Değerlerin sonuçları sosyal bilimciler tarafından araştırılması gerekli bütün alanlarda kendini gösterir (Rokeach, 1973).

Rokeach tarafından ileri sürülen bu varsayımlar değer kavramının sosyoloji, antropoloji, psikiyatri, politika, psikoloji, ekonomi, tarih ve eğitim gibi alanlarla ilgili olarak sosyal bilimlerin içerisinde yer alma sebeplerini açıklamaktadır.

Değer Kavramı ile İlgili Tanımlar

Değer kavramı ile ilgili birçok araştırmacı farklı tanımlar yaparak literatüre katkı sağlamışlardır. Türk Dil Kurumunun yapmış olduğu tanıma göre değer, bir şeyin önemini soyut ölçü olarak belirlemeye yarayan, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet olarak tanımlanır (TDK, 2000). Allport'a göre ise değer, insanlar tarafından

tercih edilenler yönünde davranışlarda bulunmaya yönelik inançlara sahip olmaktadır (Herriot, 1976; Akt. Sağnak). Ünlü psikolog Rokeach ise değer kavramını, insan yaşamının amacına karşıt durumdaki davranış biçimi veya insan yaşamının amacına yönelik bireysel ve sosyal olarak tercih edilen bir davranış biçimi ya da insan yaşamının amacına yönelik kalıcı bir inanç şeklinde tanımlamıştır. Değer kavramına birçok bilim adamı değişik şekillerde tanımlar getirmişlerdir. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere tam bir fikir birliğinin sağlandığından söz etmek mümkün değildir (Kağıtçıbaşı, 1981). Bu tanımların değer kavramına çok yönlülük kazandırdığı görülmekle birlikte tanımlar dikkatlice incelendiğinde bazı ortak ve farklı taraflarının olduğunu söylemek mümkündür.

Değerlerin insan hayatının belirli alan ya da bölümlerinde olduğunu diğer alanlarında ya da bölümlerinde olmadığını iddia etmek mümkün değildir. İnsanlara günlük hayatlarında neleri yapabilecekleri ya da neleri yapamayacakları yönünde değerlerin rehberlik ettiği söylenebilir. Örneğin, karşıdan karşıya geçmeye çalışan yaşlı bir insana herkes yardımcı olur. Bu bütün insanların sahip olduğu ortak bir değerdir. Değerler insanların gösterdikleri davranışların ve hareketlerin yöneticisi konumundadırlar (Mengüşoğlu,1997). Değerlerin günlük yaşamımızda göstermiş olduğumuz davranışların temel kaynağı oldukları söylenebilir.

Literatür incelendiğinde genel olarak değer ve değer sistemi kavramlarının birlikte kullanıldığı görülmektedir. Gerek değer kavramı konusunda gerekse değer sistemi konusunda genel olarak Rokeach'in yapmış olduğu tanımlar kabul görmektedir. Rokeach (1973) değer sistemini, sürekli bir öncelik durumu söz konusu olmasından dolayı, tercih edilen davranış biçimi ya da yaşam amaçları ile ilgili inançların sürekli organizasyonları olarak tanımlamaktadır (Rokeach, 1973). Rokeach'a (1973) göre değerler, tutum ve davranışları belirleyip bunlara yol gösteren kılavuzlardır. Buradan Rokeach'in değerleri insan davranışlarının belirleyicisi olarak gördüğü ve insan davranışlarını yöneten ve yönlendiren gizli güç olarak ifade ettiği sonucuna varılabilir. İnsanların sahip oldukları değerler davranışların yönlendiricileri konumundadırlar.

Günlük yaşamda insanların göstermiş oldukları davranışların temellerinde değerler vardır. Bu durumda insanların davranışlarına bakarak onların sahip oldukları değerler konusunda da fikir edinebilmek mümkündür. Bunun en güzel örneği ikili

ilişkilerdir. Çünkü insanlar kendi değerlerine uygun kişilerle dostluk ve arkadaşlık kurmak ve bunları geliştirmektedirler. Başka insanların bizi iyi ya da kötü insan olarak değerlendirmesindeki temel ölçüt değerlerdir. Bütün bunların yanında bir insan olarak bizim sahip olduğumuz değerlerimiz vardır ve o değerler sayesinde yaşamımıza devam ederiz. Değerlerimiz davranışlarımızın şekillenmesinde önemli bir fonksiyona sahiptir. Değerlerimiz düşünce ve eylemlerimizin rehberidir (Feather, 1975).

Değerler konusunda araştırma yapan araştırmacılar Schwartz ve Bilsky, şu şekilde betimlemeler yapmışlardır:

1. Değerler inançlarla ilgilidirler. Ancak bütünüyle nesnel duygulardan arındırılmış fikir niteliğinde olmayıp aktif olduklarında duygularımızla iç içedirler.

2. Değerler kişilerin amaçları ve bu amaçlara ulaşmada etkili olan davranış şekilleriyle ilgilidirler.

3. Değerler, özgül hareket ve durumların üzerindedirler. Örneğin, itaatkârlık değeri gibi. Bu durum tanımadığımız kişilerle yaşadığımız ilişkilerin tamamında geçerli olan bir durumdur.

4. Değerler insanların, olayların ve davranışların oluşturulması ya da belirlenmesinde yönlendirici standartlar olarak görev yapmaktadırlar.

5. Değerler kendi içlerinde önem derecelerine göre gruplanırlar. Oluşan değer grupları, değer önceliklerini belirleyen bir sistem meydana getirirler (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000).

Değerler çok fazla değişken değillerdir. Eğer değişken olsalardı, insan kişiliğinin ve toplumların sürekliliğinden bahsetmek mümkün olamazdı. Eğer tamamen durağan olmuş olsalardı bu seferde toplumsal değişmelerin olması mümkün olamazdı. Toplumsal norm ve değerlerde değişmeler olduğu gibi bireylerin değerlerinde de değişmeler olmaktadır. Değer, kişisel ve toplumsal olarak belirgin olan bir davranış şekline ya da yaşam amacına ilişkin kalıcı bir inançtır. Bu inanç kendisine ters düşen davranış biçimine ya da yaşam amacına üstün tutulur (Başaran, 1993).

Değer kavramı ile ilgili yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi insan hayatının değerler üzerine kurulu olduğu söylenebilir. Değerler insanların yaşam

tarzlarını oluşturmaktadır. Dolayısı ile insanlar, değerleri paralelinde bir yaşam sürdürmektedirler. Bu durum insanlar arasındaki farklılıkların en önemli açıklayıcısı olarak düşünülebilir. Çünkü insanların ortak bazı değerlere sahip olabilecekleri beklenen bir durumdur. Ancak tamamen aynı değerleri paylaşmaları da pek mümkün olmayabilir.

Değerin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Bu bölümde değer kavramının ilişkili olduğu normlar, inançlar, tutumlar ve ihtiyaçlar gibi kavramlarla ilgili bilgi verilecektir.

Değer- Norm İlişkisi

Toplumsal normlar, bir toplumun sürekliliği açısından ve o toplumda yaşayan kişiler açısından çok büyük önem taşımaktadır. Normlar, toplumda yaşayan insanları belirli durumlar karşısında belirli şekillerde davranış göstermeye zorlamaktadır. Toplum içinde yaşayan insanların normlar karşısında sürekli olarak baskı ve kontrol altında oldukları söylenebilir. Normların temel dayanak noktaları değerlerdir. Dolayısı ile normların değerlerin temelini oluşturduğu söylenebilir (Silah, 2000). Normlar daha çok toplumda yaşayan insanların değer yargıları ile ilgilidirler. Bu sebepten dolayı her normun bir değer yargısı içerdiği söylenirken her değer yargısının mutlaka bir norm olması gerekmemektedir (Arslantürk ve Amman, 2000).

Değer ve normlar arasında bir takım farklılıkların varlığından söz etmek mümkündür. Rokeach (1973) değer ve norm arasındaki farkları şu şekilde açıklamıştır:

1. Değerler var olma amacına ya da davranış biçimine karşılık gelirken normlar, sadece bir davranış biçimine karşılık gelmektedir.
2. Bir değer belirli bir durum ile sınırlı değilken, normlar belirli durumda bir davranış biçimidir.
3. Değerler daha çok kişisel ve içsel olmakla birlikte normlar, dıştan ve toplum tarafından sunulmaktadır (Rokeach, 1973).

Değerlerin daha çok istenilen durumlar olduğu söylenebilir. Değerlerin var olmadıklarını ya da gerekliliğinin olmadığını söylemek mümkün değildir. Sonuç

olarak değerler normlar yönünden karşılaştırıldığında değerlerin kabul edilen ya da kabul edilmeyen normlar yönünden bir alt yapı sağlama görevlerinin olduğu söylenebilir (Kapu, 2001).

Dönmezer'in (1994) ifadesine göre değer hareket ve tavır normlarından farklılıklar taşımaktadır. Norm belirli şartlar altında kişilerin neleri yapıp neleri yapamayacaklarını gösterir. Değerler ise, belirli durum ve şartlardan bağımsız olarak arzu duyulan şeyleri gösterirler. Değerler normlara göre daha genel durumda iken normlarda değerlere göre daha belirli ve sosyal açıdan emredicidir.

Değer-İnanç İlişkisi

İnançlara, insanların zihinlerinde bulunan nesne ya da eşyaların manaları denilebilir. İnançlar genellikle bilgiye dayanmaktadır. Genel olarak inançlar bilgi, kanaat ve şüphesiz kabullenme anlamında kullanılmaktadır. İnsanlar tarafından bu üç şeye yüklenen anlamların karşılığı inanıyorum kelimesi olarak ifade edilebilir. (Kretch & Crutchfield, 1980). İnanıcı başka bir şekilde ifade etmek gerekirse mevcut önermelerin kendisine içerik olarak alınması şeklinde söylenebilir. Ancak inanç daha çok çözümlenmesinin son halinde iradesine dayalı davranışlarla yönlendirilen zihin durumunda olması şeklinde ifade edilmiştir (Cevizci, 2002).

Rokeach değerleri, kişilerin yaşamlarındaki amaçlarını belirleyen inançlar, kural koyan ve yasaklayıcı konumda olan inançlar olarak belirleyerek böyle bir gruplama yapmıştır. Değerin problemleri açısından felsefe ve psikoloji arasında bir takım problemlerin varlığından söz etmektedir. Psikolojide değerlerin önemi yol göstericilik açısından söz konusu olmaktadır. Değerlerin inanç olarak görülmesi ve inanç olarak kabul edilmesi psikologlar için yeterli bir durum olarak kabul edilmektedir (Güngör, 1998).

Özen (1996) değer ve inanç kavramlarını birbirinden çok farklılığı olmayan, birbirleriyle ilişkili kavramlar olarak ifade etmektedir. İnsanların oluşan olaylar ve nesnelere karşısında düşünce anlamında eğilimlerini ortaya koymaktadırlar. Değerler daha çok insanların düşünsel tercihlerini yansıtmaya karşılık inançlarda böyle bir zorunluluğun olmaması bu iki kavram arasındaki farklılık olarak ortaya çıkmaktadır.

Değer-Tutum İlişkisi

Tutum, kişilere ya da kurumlara toplumsal süreçleri açıklamak koşulu ile temel değerleri ve inançları farklı şekillerde gösterdikleri kabul edilmekle birlikte davranışların gözlenmesi sonucu ortaya çıkması muhtemel olan ya da çıkacağına inanılan, olaylara ve bireylere karşı belirli bir hareket tarzı ya da hareket eğilimi olarak görülen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Marshall, 1999). Tutumlar gözlenmesi muhtemel bazı davranışları meydana getirdiği ön görülen eğilimler olmakla birlikte kendilerinin gözlenmesi mümkün değildir (Kağıtçıbaşı, 1981).

Değerlerle ilgili yaptığı çalışmalarla tanınan Rokeach'ın tutumlarla ilgili de önemli çalışmalar yaptığı görülmüştür. Rokeach tutumlarla ilgili çalışmalarında, tutumun önemine vurgu yapmıştır. Rokeach tutumla ilgili çok çalışma yapılmasının ya da tutumla ilgili çalışmaların önemli görülmesinin temel nedeninin inançlar olduğunu vurgulamıştır (Rokeach, 1973). Bunun temel nedeni insanlar tarafından göze hitap eden öğelerin daha iyi anlaşılıyor olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bir insan için göze hitap eden somut öğeler soyut öğelere göre daha iyi anlaşılmakta ve kalıcı olmaktadır.

Değer kavramı ile tutum kavramı bazı araştırmacılar tarafından ortak anlamda kullanılmıştır. Çalışmalarıyla ün yapmış olan Newcomb ve Campbell gibi araştırmacılar tutum kavramı ile değer kavramını aynı anlamda kullanmışlardır. Bu iki araştırmacı değerleri, tutumlara yönelik bazı önemli durumların açıklanmasında kullanmışlardır (Güngör, 1998).

Değer ve tutum kavramlarının farklı kavramlar olduğu düşünülerek bu yönde de önemli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların en önemlilerinden birisini ünlü psikolog Rokeach yapmıştır. Değer ve tutum arasındaki farklar Rokeach tarafından şu şekilde açıklanmıştır:

1. Değerler daha çok bir inancı açıklarken tutum, bir durumla ilgili inançlar düzenini açıklamaktadır.

2. Tutumların sadece belirli durumlara ve nesnelere yönelik olmasına karşılık değerler, durumların ve nesnelere daha ilerisinde yer almışlardır.

3. Değer ve tutum kavramlarının standartlar yönünden karşılaştırılması yapıldığında değerlerin belirli standartlardan oluşmasına karşılık tutumların belirli standartlardan oluşmadığı görülmüştür.

4. Bir insana ait toplam değerlerin sayısı, arzuladığı davranış şekilleri ve varlık amacı ile ilgili öğrenmiş olduğu inançların sayısı kadardır. İnsanın karşısına çıkan özel durumlar ile nesnelere ya doğrudan ya da dolaylı olarak tutumlarla ilgilidir. Bu durum değerlerin sayısının düzine ile ifade edilmesine karşılık, tutumların binlerle ifade edilmesi sonucunu doğurmaktadır.

5. İnsanların kişilikleri ile bilişsel sistemlerinin oluşmasında değerler tutumlara göre daha çok merkezde yer almaktadır. Bu durum değerlere tutumların belirleyiciliği rolünü vermektedir.

6. Dinamiklik açısından bakıldığında değerler tutumlara göre daha öncelikli kavramlardır.

7. Bir değer içerğinde uyum, savunma gibi bilgi ya da kendini gerçekleştirme fonksiyonları doğrudan yer alırken tutumların içerğinde bu kavramlar doğrudan değil dolaylı olarak yer almaktadır (Rokeach, 1973).

Şerif'in de (1985) belirttiği gibi değerler, insanların içinde özümşenerek, insanlarda hazır olma ve dinamiklik durumu meydana getiriyorsa ve bazı nesne ve durumlara karşı biçimlenebiliyorsa, değerlerden tutumların içeriği olarak bahsetmek mümkün olabilecektir. Kısaca değerler tutumların içeriğini oluşturmaktadırlar.

Değer-İhtiyaç İlişkisi

İnsanların doğaları gereği bir takım ihtiyaçları bulunmaktadır. Günlük yaşamlarında bu ihtiyaçlarını giderme uğraşısı içerisindeyler. Burada ihtiyaç kavramının ne olduğu karşımıza çıkmaktadır. Marshall'ın sosyoloji sözlüğünde ihtiyaç gerekli olan şey, bir kişi ya da organizasyonun hayatta kalması için gerekli olan şey olarak tanımlanmaktadır (Marshall, 1999). İhtiyaç kavramının tanımında da görüleceği üzere en önemli unsur gerekliliktir. Maslow başta olmak üzere bazı araştırmacılar ihtiyaç ile değer kavramlarını eş anlamlı olarak kullanmışlardır. Maslow insanın kendini gerçekleştirmesini yüksek düzeyli bir değer olarak tanımlamıştır. French ve Kahn (1962) ihtiyaçlar ile değerlerin bazı durumlarda aynı

özellikleri ifade ettiğini belirtmişlerdir. Bir kişi bazı şeyleri kendisi yapmak istediği gibi bazı şeylerde de kendisini o işleri yapmak zorunda hissedebilir (Özkul, 2007).

Rokeach yukarıda belirtilen araştırmacıların görüşlerine katılmamaktadır. Rokeach değerlerin ve ihtiyaçların tam olarak aynı olmadıklarını göstermek için insanların ve hayvanların sahip oldukları özelliklerden yola çıkmıştır. Rokeach ihtiyaçlar ile değerlerin aynı olsalardı hayvanlarında ihtiyaçları oranında değerlere sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Değerler daha çok ihtiyaçların zihinsel temsilcileri olarak görülür. İnsan zihninde ihtiyaçlar değerler olarak temsil edilmektedirler. İhtiyaçların zihinsel olarak değerlere dönüştürülmesi sağlandığında bunlar sosyal olarak ve zihinsel olarak savunulabilir ve haklı gösterilebilirler. Hatta bunlar tavsiye edilebilecek bir hale gelmiş olurlar. Çünkü Rokeach'a göre değerler ile ihtiyaçlar eşit olsaydı insanların sahip oldukları değerler ile ihtiyaçlarının büyüklüklerinin de eşit olması gerekirdi. Bunun mümkün olamayacağını belirten Rokeach sahip olunan değerlerin ihtiyaçlardan daha büyük olduğunu belirtmiştir. Örneğin insanların bağımsızlık ve uyum içerisinde olmaları belki de onların itaat, sadakat ya da yaşlı insanlara karşı saygılı olma konusundaki değerlere zihinsel olarak dönüştürülebilmektedirler (Turgut, 1996).

Değer Kuram ve Modelleri

Maslow'un Değer Kuramı

Maslow (2001), insanların uzun yıllar boyunca doğal değer kümelerine sahip olabilmek için çalıştıklarını belirtmiştir. Çoğu zamanda bu amaç için çaba harcadıklarını vurgulamıştır. Bu amaçlara ulaşmak için uzun yıllar çalışıldığı ve birçok kez başarısız sonuçlar alınmasına karşılık "iyi bir hayat" nasıl olmalıdır sorusu üzerine düşünceler geliştirdiklerini belirtmiştir. Maslow hayvanlar üzerinde yaptığı deneylerde, hayvanlara yeterli sayıda tekrar yapma fırsatı verilerek kendi bünyelerine yetecek kadar yiyecek verilmesi halinde ve yeterli sayıda deney yapma fırsatı sunularak kendi yiyeceklerini seçebileceklerini belirtmiştir

Turgut'un (1996) aktardığına göre Maslow (1954, 1959) tarafından ortaya atılan değerler hiyerarşisi ile değerlerin oluşumundan bahsedilmektedir. Maslow burada bazı değerlerin bütün insanlar için ortak ve onlara yönelik olabileceğini belirtirken, bütün değerlerin insanların tamamına yönelik olamayacağını

belirtmektedir. Maslow tarafından geliştirilen hiyerarşik yapının en altındaki temel ihtiyaçlar paylaşılan değerleri meydana getirmektedir. Bu hiyerarşinin en altındaki temel ihtiyaçlar bütün insanlar için ortak ihtiyaçları oluşturmaktadır. Örneğin, yemek yeme ihtiyacı bütün insanlar için vazgeçilemez bir temel ihtiyaçtır. Değerlerin ortaya çıkış şekilleri, kişilerdeki temel farklılıklar, kişilerin kendileri, kişilerin içinde yaşadıkları kültür ve dünya ile kuracakları ilişki biçimlerinden doğan tercihlerden meydana gelmektedir. Maslow'a göre doğadaki bütün insanlar kullanmak zorunda oldukları belirli kapasitelere göre dünyaya gelmişlerdir. İnsanlar bu kapasitelerini kullanarak değerleri şekillendirmektedirler. Maslow, insanlar tarafından sahip olunan ihtiyaçların belirlenmesinde içsel değerlerin kapasiteleri sonucu olduğunu belirtmektedir. Bütün insanların kapasitelerinin farklı olması ve sahip olunan bu kapasitelerin değer olarak tanımlanmasından dolayı bütün insanların farklı değerlere sahip oldukları söylenebilir. İnsanların kapasiteleri ne kadar farklılaşıyorsa o derece farklı değerlere sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi belirli bir aşamalılık ifade etmektedir. Piramit diye tabir edilen bu hiyerarşi kişilerin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak düzenlenmiştir. Örneğin temel ihtiyaçlar en altta bulunurken sevgi ve saygı ihtiyaçları en tepelerde yer almaktadır. Maslow'un bu hiyerarşisini fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sevgi ihtiyaçları ve saygı ihtiyaçları olarak en alttan en üste doğru sıralamak mümkündür (Balcı, 1988; Akt. Sağnak, 2003).

Maslow tarafından geliştirilen bu ihtiyaçlara bakıldığında güvenlik ihtiyacının sosyal ihtiyaçtan daha güçlü olduğu görülmektedir. Güvenlik ihtiyacının sosyal ihtiyaca göre daha önce çıktığı ve hayati bir ihtiyaç olduğu söylenebilir. Bu varsayımdan yola çıkarak insanlar için temel ihtiyaçların en tepedeki kendini gerçekleştirme ihtiyacına giden adımların belirleyicileri oldukları söylenebilir. (Turgut, 1996).

Bu bilgiler ışığında insanlar için temel ihtiyaçların vazgeçilmez oldukları ileri sürülebilir. Çünkü temel ihtiyaçlar insanın yaşamını devam ettirebilmesi için gidermek zorunda oldukları ihtiyaçlardır. Dolayısı ile insanlar daha üst ihtiyaçlarını gerçekleştirebilmek için öncelikle temel ihtiyaçlarını gidermek zorundadırlar.

Graves'in Değer Kuramı

Değer konusunda araştırma yapanlardan birisi olan Graves, insanların yaşam biçimleri ile değerlerini hiyerarşik bir düzenleme ile insanların var oluş düzeyleri olarak ele almaktadır. Graves (1970) kuramının dayanak noktasını üç önerme oluşturur: “Bu öneriler: 1. İnsanın doğası açık bir sistemdir, 2. İnsanın doğası, sabit bir düzeyden diğerine sıçrayarak gelişir, 3. İnsanın tüm psikolojisi yeni bir sabit düzeye her geçişinde yeni bir biçim aldığından değerleri de sistemden sisteme gelişir (Turgut, 1996, s.5)”.

Graves tarafından açıklanan hiyerarşik sistemde her başarılı düzey bir denge durumunu oluşturmaktadır. Bu düzeylerde dengenin başarılması halinde diğer bir denge durumuna geçilmektedir. Kişilerin içinde buldukları denge durumları onların psikolojilerini yansıtmaktadır. Bireylerin duyguları, motivasyonları, değerleri, davranışları, ahlakları, düşünceleri ve tercihleri o düzeye uygundur. Bu nedenden dolayı insan içinde bulunduğu varoluş düzeyine uygun bir değer sistemine uyan genel bir yaşam biçimi geliştirerek o yaşam biçimine uygun davranışlar sergilemektedir (Turgut, 1998).

Graves tarafından belirlenen ve insanların değerleri ile yaşam biçimlerini gösteren hiyerarşik sıralanma içerisindeki varoluş düzeyleri şu şekilde açıklanabilir (Turgut, 1996):

- ❖ Düzey 1. Tepkisel Varolma: Bu düzeyde ve bu aşamada insanlar için önemli olan temel fizyolojik ihtiyaçlarına tepki gösterilmesi ve bu zorunlu ihtiyaçları gidermenin yollarının aranıp bulunmasıdır.
- ❖ Düzey 2. Geleneksel Varolma: Bu düzeyde insanın ihtiyacı sadece var olmak için çaba harcamaktır. İnsanda hareketlilik yoktur. Sürdürmek istedikleri yaşam biçim nesillerini devam ettirmek, atalarını yaşam biçimine uygun yaşamak şeklindedir.
- ❖ Düzey 3. Benmerkezli Varolma: İnsan olgusunun yer aldığı ilk düzeydir. Bireysellik güçlü bir şekilde ortaya çıkmaktadır. İnsanlar ayrı birer birey olduklarının farkına varıp yaşamlarını devam ettirmek için başkalarının üzerinde baskı kurarlar.

- ❖ Düzey 4. Özverili Varolma: Bu düzeyin en belirgin özellikleri acı çekme ve öbür dünya için hayatını devam ettirmedir. Bu düzeyde yaşayan insanların dünya nimetlerinden fedakarlık ederek ölümden sonraki hayatta edebi huzura kavuşmayı arzulama vardır.
- ❖ Düzey 5. Materyalist Varolma: Dünyanın sırlarını öğrenmek ve ona hükmetmek için pozitif bilimsel metotları kullanmayı, objelerden yararlanmayı ve bunların sonucunda elde edilecek materyalist tatmin olmayı içermek bu düzeyin en önemli özelliklerindedir.
- ❖ Düzey 6. Toplumsal Varolma: Bu düzeydeki insanların değerleri otoriter güçlerin ve atalarının arzularına göre oluşmaz. Bu değerler çağdaş değer biçimlerine göre oluşurlar.
- ❖ Düzey 7. Varoluş: Bu değer sisteminin dayanağı kozmik gerçeklik ve bilgidir. Bu düzeyde insanların kendilerinde var olan güvenleri tanrısal inançtan dolayı olmayıp insani inançtan dolayı kaynaklanmaktadır.

Turgut'un (1996) ifadesine göre, Graves tarafından ortaya atılan değerler hiyerarşisi ile Maslow tarafından ortaya atılan değerler hiyerarşisi yapı olarak birbirleriyle benzerlikler taşımaktadır. Her iki kuramcının hiyerarşisinin en altında temel ihtiyaçlar yer almaktadır. Yine temel ihtiyaçlardan sonra güvenlik ihtiyaçları yer almaktadır. Fakat Graves daha çok benmerkezli varolma ile dini inançlar ve değerlerle yaşanan fedakar bir var olma düzeyini saptamak suretiyle Maslow'dan ayrılmaktadır. Graves tarafından yer verilen iki varoluş biçimi, Maslow hiyerarşisinin görünürde olmayan iki düzeyin üzerinde üçüncü ve dördüncü aşamaları birbirleriyle iç içe gibi görünmektedir.

Kluckhohn'un Değer Kuramı

Değerlerle ilgili çalışma yapan araştırmacılarda birisi olan Kluckhohn, bütün insanların ilgilenmek durumunda oldukları ortak sorunlara aranan çözümlerde değerlerin yattığını belirtmiştir. Kluckhohn, insanlar için ortak olan sorunların çözümünde kültürlere göre farklılıklar yer aldığını belirtmiştir. Kluckhohn'a göre kabul değerlerinin yansımaları bireyin içinde yaşadığı kültürden kaynaklanmaktadır.

Başka bir ifade ile değer sistemi her grubun yaşam tarzını şekillendirmektedir. Kluchohn belli başlı bazı insan sorunları olduğundan bahsetmektedir. Bu sorunların çözüm yolunun ise değer yönelimleri olduğunu belirtmiştir. Kluchohn, yüceltilen kişilik tipi, insanlar arası ilişki, zaman, insan-doğa ilişkisi ve insan doğası olarak belirlediği ve insanların çözüm bulmak zorunda oldukları evrensel sorunların hangi zaman sürecinde ve hangi toplumda geçtiğinin önemli olduğunu belirtmiştir. İnsanların karşılaştıkları bu sorunlara bulunacak çözümler değişkenlik gösterecektir. Fakat bu değişkenliklerin sınırı bulunmamaktadır. Kluchohn, bu sınırın kaynağının her soruna ait olan üç çözüm biçiminin bulunmasından kaynaklandığını belirtmektedir (Turgut, 1998).

Kluchohn tarafından belirlenen sorunlara ait çözüm biçimleri ya da değer yönelimleri şu şekilde açıklanabilir:

- ❖ **Yüceltilen Kişilik Tipi Sorunu:** Bu sorunun yönelim değerleri “varlık”, “gelişen varlık” ve “yapan varlık” olarak isimlendirilmektedir. İnsanın arzusu, kişiliği, istekleri ve heyecanı ile yaşamını sürdürmesi varlık yönelimi ile ilgilidir. Bireyin kendisini ve benliğini geliştirmesi gelişen varlık yöneliminde yer almaktadır. Yapan varlık yönelimi ise, rekabetçi, başarılı, bir şeyler yapma ve amaçlılık özelliklerini belirtmektedir.
- ❖ **İnsanlar Arası İlişki Sorunu:** Bu sorunun temelindeki üç yönelim değeri olan “geleneksellik”, “yan yanalık” ve “bireycilik” yönelimleri bulunmaktadır. Geleneksellik tarihsel süreç içerisinde toplum tarafından benimsenen ve toplumun sürekliliğini sağlayan kültürel geleneklere bağlı insan ilişkilerinden bahsetmektedir. İnsanlar tarafından toplumun refahına önem verilmesi yan yanalığın önemini artırmaktadır. Sorunların çözümü için getirilen bireycilikte ise bireyin ilgileri ile amaçları öncelik taşımaktadır.
- ❖ **Zaman sorunu:** Zamanla ilgili sorunlara ait çözümler “geçmiş”, “şimdi” ve “gelecek” yönelimleri olarak belirlenmektedir. Geçmiş yönelimde önemli olan olgular geleneklere göre hayat sürmek, otorite ve kurallara itaat olarak açıklanabilir. “Şimdi” yöneliminde yaşanan anın önem kazandığı görülmektedir. Geleceğe yönelim değerinde ise bireye geleceğin yarar getireceğine inanılmaması söz konusudur.

- ❖ İnsanın Doğa İle İlişkisi Sorunu: İnsanın doğa ile olan ilişkisi denildiğinde “doğaya tabi olma”, “doğa ile uyumlu olma” ve “doğaya egemen olma” biçiminde karşımıza üç yönelim çıkmaktadır. Bu yönelimler insanın gelişimi ile birlikte basamaklar şeklinde olmaktadır.
- ❖ İnsan Doğası Sorunu: İnsan doğasının özelliğinin belirlenmesi “iyi”, “kötü” ve “ne iyi, ne kötü” olarak üç değerle belirtilmiştir. Bu özelliklerin hepsinde sabitlik ve değişebilirlik özellikleri görülmektedir (Yetim,1993).

Allport, Vernon ve Lindzey'in Değer Kuramı

Psikolojide değer testlerini ilk kullanan araştırmacılardan birisi Spranger'dir. Bu testlerde Spranger kullandığı denekleri hakim değerlere göre şahsiyet tiplerine ayırmıştır. Spranger bu şekilde bütün insanları kapsayan altı tane temel değer tipi olduğunu ve bütün insanların bu değer tiplerinden birisi içerisine girebileceğini belirtmiştir. Yani bütün insanların sahip oldukları değerler ile bu tiplerden birisine ait olduklarını belirtmiştir (Güngör,1998).

Allport, Vernon ve Lindzey (1996) adlı araştırmacılar da bir değer sisteminden bahsederek bu değer sisteminin de altı tane değer boyutunun olduğunu saptamışlardır. Bu değer boyutları estetik, teorik, ekonomik, siyasi, sosyal ve dini değer boyutları olarak isimlendirmiştir (Yaman, 2001). Bu değer boyutları insanlar için belli başlı varlık alanları olup her insan için farklı oranlarda önem kazanmışlardır. Bütün insanlara ait bir değer profili vardır. Bir insan için sadece bir ya da birkaç değer boyutu önemli olabilmektedir. Bunların dışındaki diğer değer boyutlarının önemleri çok fazla olmamakta ya da daha az önem taşımaktadır. Bundan dolayı insanların hayatlarını kendileri için önemli olan bir ya da birkaç değer boyutu yönlendirmektedir. Geriye kalan diğer değer boyutları ise insanların hayatlarının yönlendirilmesinde çok fazla önem taşımamaktadırlar (Turgut, 1998).

Değer profilleri ile ilgili Spranger tarafında ileri sürülen bu altı değer profili şu şekilde açıklanabilir (Ünal, 1981):

- ❖ Teorik Değer: Bu değer profilinde bilgiye, gerçeğe, akıl yürütmeye ve eleştirel düşünmeye önem verilir. Bu değer profilindeki insanların güçlü

oldukları ilgi alanları gerçeği keşfetmeye yöneliktir. Bu amacın takibinde ve meydana getirilmesinde birey, zihinsel bir tutum takınmaktadır.

- ❖ Ekonomik Değer: Burada faydalı ve pratik olanın önem taşıdığı esası bulunmaktadır. Herhangi bir eylem ödenir ve ödetilir. Ekonomik insanlar; kişilik yapısı olarak faydalı şeylerle ilgilenen insanlardır.
- ❖ Estetik Değer: Bu gruptaki insanlar için en yüksek değerler form ve ahenkte bulunmaktadır. Bütün tecrübe simetri, uygunluk ya da zarafet açısından değerlendirilir.
- ❖ Sosyal Değer: Bu değer grubunda başka kişilerle iyi ilişkiler geliştirmek, başka kişilere yardımcı olmak, başka kişileri sevmek ve bencillikten uzak durmak gerekmektedir. Bu değer grubundaki insanlar için en yüksek değer insan sevgisidir.
- ❖ Politik Değer: Bu gruptaki insanların ilgileri daha çok kuvvetle ilgilidir. Bu insanlar politikanın dar kalıpları içerisinde değildirlir. Bu insanlar her şeyin üstünde kişisel güç, şöhret ve etkili olabilmek uğraşısı içindedirler.
- ❖ Dini Değer: Bir insanın en yüksek değeri “birlik” ifadesiyle adlandırılabilir. Bu gruptaki insanlar için evren bütün olarak kavranmış ve kendilerini bu bütünlüğe adanmışlardır.

Milton Rokeach'in Değer Kuramı

Rokeach'e göre evrende var olan bütün insanlar bir değere ve değer sistemine sahiptirler (Turgut, 1998). Rokeach değeri, belirli bir davranış ve var olabilmek amacının kişisel ve toplumsal olarak karşısındaki amaçlara tercih edilmesine yönelik kalıcı bir inanç olarak tanımlamıştır (İmamoğlu ve Aygün, 1999). Rokeach'e göre değer sistemi ise, göreceli olarak önemli olup tercih edilen davranış tarzları ya da insanın var olma amacı ile ilgili inançların kalıcı bir düzen içinde bulunma durumudur (Rokeach, 1973).

Bu sınıflamanın ardından her bir değer sisteminin kendi içerisinde de iki gruba ayrıldığı görülmektedir. Aracı değerlerin kendi içerisinde de beceri değerleri ve ahlaki değerler olmak üzere iki gruba ayrıldığı görülmektedir. İnsan yaşamının temel amaçlarını yansıtan ve temel amacına yönelik değerler ise temel değerler

olarak sınıflanmaktadır. Bütün bu amaçlara ulaşmada bir yol olarak kullanılacak değerler ise aracı değerler olarak isimlendirilmektedir (Silah, 2000).

Amaçsal değerler kendi içinde iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar bireysel ve toplumsal değerler olarak isimlendirilmektedir. Örnek olarak dünya barışı ve kardeşlik gibi değerler hayatın amacını yansıtan değerler olup toplumsal gruba girerken, huzur ve selamet gibi hayat amacına yönelik değerler ise bireysel gruba girmektedir. Bireylerin değerlere bağlılık yönünden birbirlerinden farklılıkları görülmektedir. Bunun sebebi ise sosyal ve bireysel değerlere verdikleri önemden kaynaklanmaktadır (Turgut, 1996).

Araçsal değerlerin ise ahlaki ve yeterlik değerleri olmak üzere iki gruba ayrılarak ortaya çıktığı görülmektedir. Davranış çeşitlerini içerisine alan değerlerin daha çok ahlaki değerlerle ilgili olduğu söylenebilir. Ahlaki değerler, sosyal odaklı ya da yanlış yapılmış davranış ve tutumlarından, suçluluk hissi uyandıran bölümleriyle ilgilidirler. Yeterlik değeri olarak isimlendirilen diğer araçsal değerlerin ise daha çok bireysel odaklı olduğu ve işin ahlaki boyutuyla ilgili görüldüğü, sosyal boyutu ise çok az yansıttığı görülmektedir. Bu değerlerin bireyler tarafından ihmal edilmiş olması bunların utanç duygusu olarak ortaya çıkmalarına sebep değildir. Bireyler açısından bakıldığında dürüst ve sorumlu davranışların ahlaklı davranış sergilendiği hissi verirken, mantıklı ve yaratıcı davranışların sergilenmesi ise yeterlilik hissi vermektedir (Turgut, 1996).

Rokeach'a göre değerlerin duygusal, zihinsel ve davranışsal olmak üzere üç önemli unsuru bulunmaktadır. Bu açıklamalardan değerlerin bir şey hakkında arzu edilen zihinsel aktiviteler olduğu söylenebilir. Bu durum değer sahibi olan bir kişinin doğru davranışların nasıl yapıldığını bildiğini göstermektedir. İkinci olarak ise bir değer bireylerin heyecan duyabilecekleri kadar duygusal bir yapıya sahiptir. Yani birey duygusal yönlerden değerlerin ya yanında ya da karşısındadır. Üçüncü boyutta ise değerlerin uyarılması durumunda bireyin hareket etmesini sağlayacak, müdahale edebilecek özelliğe sahip olmasından dolayı ise davranışsal bir yönü bulunmaktadır. Bu durumdan değerlerin daha çok bireylerin davranışlarını yönlendirme özelliğine sahip oldukları sonucu çıkarılabilir. Bu manada değerler daha çok insanların sosyal durumlarıyla ilgili pozisyon almalarını sağlayarak onları bu anlamda belirli bir politikanın veya ideolojinin tarafları haline getirmektedir (Turgut, 1996).

Rokeach'ın değerler ölçütüne göre bireyler sadece bir değerler serisine sahiptirler. Kişilerin sahip oldukları bu değerler serisi, bireylerin almış oldukları ahlaki kararları ile kendilerini başka bireylerle karşılaştırmada bir standart olarak kullandıkları kişisel hiyerarşi olarak görülmektedir (Silah, 2000).

Sonuç olarak Turgut'un (1996) aktardığına göre Rokeach, insanlar tarafından sahip olunan bütün değerlerin, belirli bir sisteme göre ve önemli olup olmamaları bakımından organize edildiklerini, organize olan bu zihinsel, davranışsal ve duygusal boyutları bulunan değerlerle ve var olma amaçlarıyla, bu amaçlara ulaşmak için gösterilen davranış biçimlerinin yansıtıldığını vurgulamıştır.

Hofstede'in Değer Kuramı

Değerlerin oluşumlarına açıklık kazandıran kuramcılardan bir tanesi de Hofstede'dir. Hofstede değerlerin zihinsel programlara kayıtlı olduklarını belirtmiştir. Bu zihinsel program bireysel, kolektif ve evrensel olmak üzere üç düzey içermektedir. Bu üç düzey arasından birey için en az kendisine özgü ve en temel olanı "evrensel" düzeydir. Bütün insanlar tarafından ortak bir özellik olan bu düzey insanların genetik olarak sahip oldukları bir sistemdir. Bu sistem ağlamak, gülmek, arkadaşlık ve dostluk gibi davranışları içerisine almaktadır. Kolektif düzey ise insanların sadece bir kısmında aynı özellikleri içermektedir. Yani belirli bir grup ya da kategorideki insanlarda ortak olurken belirli bir kategoriye ya da gruba bağlı olmayan insanlarda farklı olmaktadır. Hofstede değerlerin hem toplumların hem de bireylerin özelliklerini içerdiğini ve bir toplumun kültürünü yansıttığını belirtmektedir. Zihinsel programlar genellikle bütün insanlar için benzer durumlarda aynı davranışların gösterilmesine neden olacak şekilde durağan bir yapıya sahiptirler. (Turgut, 1998).

Hofstede, açıkladığı zihinsel programların tanımlanmasında anahtar yapı olarak değer ve kültürü kullanmıştır. Değerler, hem bireylerin hem de toplumların özellikleridirler. Bunlar bir topluluğun kültürünü belirtmektedirler. Hofstede, "değeri" belirli bir durumu diğer durumlara tercih etme şeklinde tanımlamıştır. Bu kavram biraz daha geniş alındığında bir değer, arzu edilen tavırlar, koşullar ve yaşam amaçlarına göre hareket eden bir kişinin, diğer kişilerden farklılıklarını ve

aynı nedenlerden dolayı bir grubun tipik özelliğini belirleyen bir kavram olduğundan bahsedilmektedir (Turgut, 1996).

Hofstede değerlerin bazı özelliklerinin olduğunu ve bu özellikler arasında yoğunluk ve yön olmak üzere iki unsurun yer aldığını belirtmektedir. Kişilerin sahip oldukları değerlerin o kişiler için belirli bir uygunlukları vardır ve bu uygunluk, o değerın birey için ne derece yoğun olarak benimsendiğini belirtmektedir. Kişilerin bazı davranışlarının iyi ya da kötü olarak tanımlanması kişilerin değerlerinin yönünü ortaya koymaktadır. Kişiler birbirleriyle yoğunluk, yön ya da bunların her ikisi açısından farklılıklar göstermektedirler (Turgut, 1996).

Hofstede'in değer kuramının dört boyut içerdiği görülmektedir. Bunlar güç mesafesi değer boyutu, belirsizlikten kaçınma değer boyutu, bireycilik-kollektivizm değer boyutu ve eril dişil değer boyutu olarak isimlendirilmiştir. Aşağıda bu boyutlarla ilgili açıklamalar yapılmıştır.

Güç Mesafesi Değer Boyutu

İnsanlar arasındaki güç ve statüye dayanan ilişkilerde güç mesafesi kültürlere göre farklılık göstermektedir. Bazı kültürlerde yüksek düzeyli iken bazılarında orta düzeyli, bazılarında ise düşük düzeylidir. Bir toplumda güç mesafesi düşük ise politik açıdan insanlar arasında eşitlik teşvik edilmektedir. Eğer güç mesafesi yüksek ise yöneticiler o toplumlarda otokrat baba rolünde görülmektedir (Şişman, 2002).

Belirsizlikten Kaçınma Değer Boyutu

Belirsizlikten kaçınma boyutu farklı kültürlere göre değişiklikler göstermektedir. Bazı kültürlerde insanlar görece olarak belirsizlik taşıyan durumlardan uzak durmaktadırlar. Bu kültürde yaşayan insanlar, gelecekle ilgi zayıf öngörüye sahip olduklarını kabul etmekte ve bilinmeyen durumlardan kaçınmaktadırlar. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda kişiler, belirsizlik taşıyan, yazılı kuralları bulunmayan, şüpheli ve riskli durumlar taşıyan, otoriteye, hiyerarşiye ve yazılı olmayan kurallara sıkı bir şekilde bağlı kalarak kendilerini güvenceye alma düşüncesi taşımaktadırlar. Bu toplumlarda yaşayan insanlar düşüncelerinde ve davranışlarında meydana gelen farklılaşmalara, değişikliklere ve dalgalanmalara çok fazla hoşgörülü yaklaşım sergilememektedirler (Şişman, 2002).

Bireycilik-Kollektivizm Değer Boyutu

Bireycilik-kollektivizm, bir toplumdaki insanların kendileri ya da aileleri ile ilgilendiği ayrılmış bir sosyal yapının tercih edilmesi veya bu durumun karşıtı olan, gösterilen sadakata karşılık üyesi oldukları geniş bir topluluktan (aile, akrabalar, çalıştığı yer) korunma, kollanma ve destek bekledikleri sosyal yapıyı tercih etmeleri eğilimidir (Özen, 1996).

Bireycilik kavramı görece olarak grupla ilişkisi olmama, özerklik, özgürlük ve uzaklık gibi kavramlarla açıklanmaktadır. Toplumculuk kavramı ise güven, grup içi uyum, gruba bağımlılık gibi ifadelerle karakterize edilmektedir. Eğer toplumlarda bireycilik ön planda geliyorsa o toplumlarda birey ön planda gelmektedir (Şişman, 2002).

EriL-Dişil Değer Boyutu

EriL-dişil değerler toplumda şu şekilde algılanmaktadır: EriL değerler daha çok kararlılık, bağımsız yaşama ve maddi başarı elde etme gibi değerlere karşılık gelmektedir. Buna karşılık dişil değerler ise, sosyal ilişkiler, bağlanma, manevi yaşam kalitesi gibi değerlere karşılık gelmektedirler (Özen, 1996).

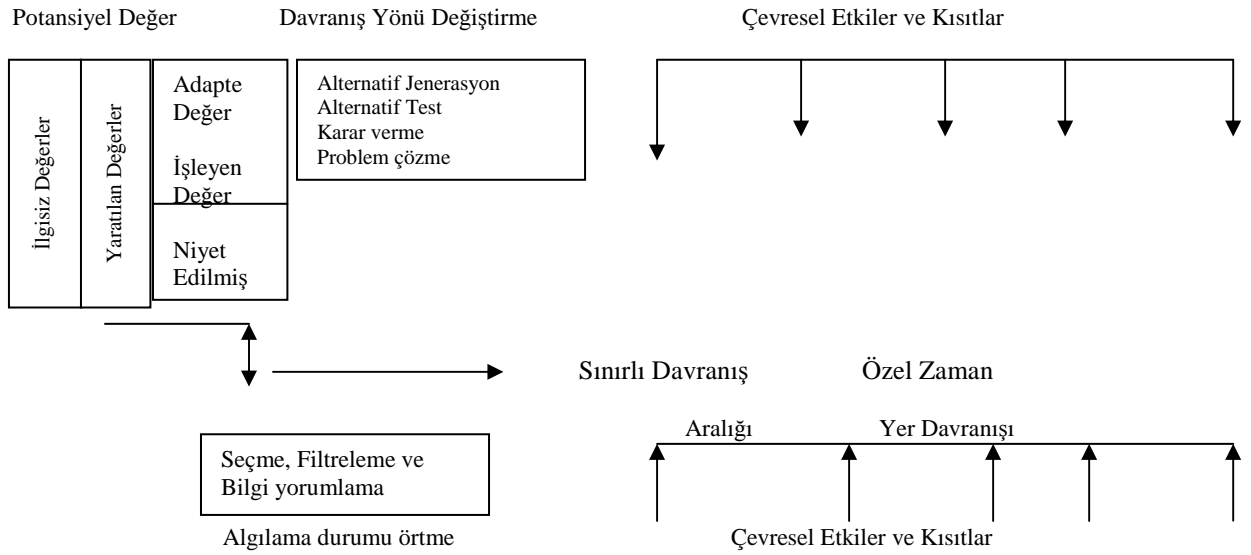
Toplumsal yaşamda var olan kültürel farklılıklar, örgütlerin gündemine gelmektedirler. Örgütlerin bazılarında erkeklere özgü değerler daha baskın durumda olurken bazılarında ise kadınlara özgü değerler daha baskın durumda olabilir (Şişman, 2002).

England'ın Değerler Kuramsal Modeli

England tarafından geliştirilen bu model yöneticilerin davranışları ile olan ilişkilerini konu almıştır. Bu model, çağdaş değer kuramının ilgili inançlarına cevap veren ve yöneticilerin özelliklerinin ışığı altında tasarlanıp değerlerin davranışsal bağıntısını açığa çıkaran kişisel değer sistemlerine yönelik bir ölçme yaklaşımının geliştirilmesinde kullanılmıştır (Silah, 2000).

Bu modele göre bireyler çeşitli koşullar altında bazı davranışlarda bulunmadan önce değerlerin davranış üzerindeki etkilerinin diğer çevresel etkilere göre ve oluşan zorlamalara bağılı olarak düşünülmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu modelde belirlenen bazı kavramlar kullanılarak yöneticilerin değerlerinde sapma

yönünde çalışmalar yapılmıştır. Bu model yöneticilerin kişisel değerleri ile ilgili verilerin yorumlanmasında da kullanılmaktadır (Silah, 2000). Şekil 1’de yöneticilerin belirli değer sınıflarının sıralanması gösterilmektedir.



Şekil 1. Değerlerle Davranışların İlişkisinin Teorik Modeli

Kaynak: Silah, M. (2000). Sosyal Psikoloji. s.348

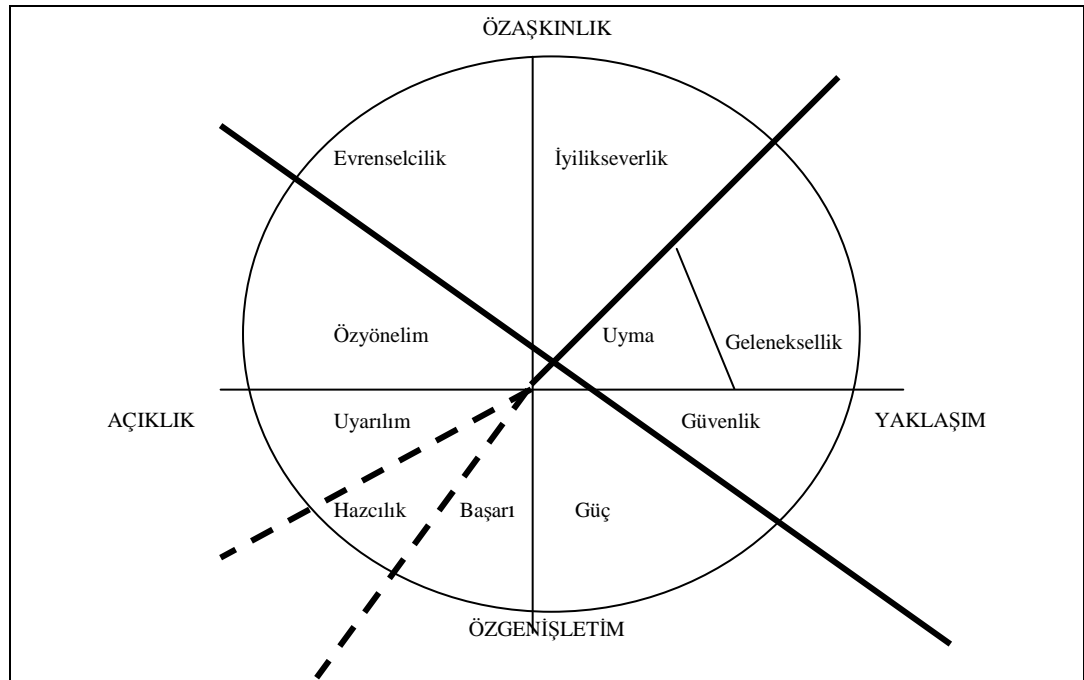
Toplam değer alanı, yöneticilerin sahip olabilecekleri bütün potansiyel değerleri içine almaktadır. Potansiyel değer kavramı iki ayrı bölüme ayrılmaktadır. Bunlar şu şekilde ifade edilmektedir: 1. İlgisi olmayan değerler (davranış üzerinde etkileri yok denecek kadar azdır), 2. Yaratılan değerler (daha çok niyetle ilgili sözde değerlerdir). Yaratılan ya da ortaya çıkarılan olarak ifade edilmiş değerler şunları içermektedir: İşlevi olan değerler (kasıt söz konusu olduğunda, gerçek davranışa dönüştürülme olasılıklarının yüksek olduğu değerler), uyarlanmış değerler (davranışlar üzerinde durumsal faktörler nedeniyle etkisi olan değerler) ve niyet edilmiş değerlerden (kasıtlı durumlarda davranışa dönüştürülme olasılıklarının düşük olduğu değerler) oluşmaktadır (Silah, 2000).

Silah (2000) tarafından açıklanan bu modele göre değerler davranışları iki şekilde etkilemektedir. Bu durumlar davranışların yönünü değiştirmekte ve algılama durumlarını örtmektedirler. Bu modele göre bireyler belirli koşullar altında belirli bir şekilde davranışta bulunmadan önce, değerlerin davranışlar üzerindeki etkisinin diğer zorlamalara göre ve çevresel etkilere bağlı olarak düşünülmesi gerektiğini

vurgulamaktadır. Çünkü değerler olayların bütününe içerisine almamakta sadece belirli bir parçasını içine almaktadır.

Schwartz Değer Kuramı

Rokeach'ın hazırladığı değerler listesine farklı bir yöntemle ve kuramsal bir bakışla yaklaşan Schwartz ve Bilsky, insan değerlerinin bazı temel boyutlar yardımıyla incelenebileceğini görmüşlerdir. Bu kuram, değer tipleri arasındaki dinamik ilişkileri belirlemeye yönelik olarak biçimlendirilmiştir. Değer tiplerinin, güdüsel amaçlarından dolayı, birbirleriyle uyumlu ya da çelişkili nitelikte olabilecekleri görülmektedir. Örneğin, bireyin uyarılım değerlerinin ön sıralarda yer alması, güvenlik değerlerinin izlenmesini güçleştirmektedir. Çünkü, sürekli yenilik arayışına yönelik eylemlerin belirli bir sürekliliği öngörülen güvenlik beklentileriyle çelişmesi muhtemel bir durumdur (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000). Değer tipleri arasındaki var oldukları düşünülen uyumluluk ve çelişkiler aşağıdaki tablo ile açıklanmaktadır.



Şekil 2. Schwartz Değer Kuramındaki Değer Tipleri ve Ana Değer Grupları Arasındaki İlişkilerle İlgili Model

Kaynak: Kuşdil ve Kağıtçıbaşı. (2000). Türk Psikoloji Dergisi. Sayı:45, s.62.

Şekil 2'de de görülebileceği gibi, daire çeperi üzerinde bulunan ve birbirlerinin karşısında yer alan tipler birbiriyle çeliştiği, birbirlerine yakın olarak yer

alan tiplerin ise uyumluluk taşıdıkları söylenebilir. Ayrıca, Schwartz (1992), güdüsel açıdan bir süreklilik sergilemelerinden dolayı, yapı içinde birbirleriyle yakın değer tiplerinin herhangi bir dış değişkenle (davranış ya da tutum gibi) gösterilen ilişkinin de benzerlik taşıyacağı ileri sürülmektedir. Örneğin, bir dış değişken olarak düşünülmesi halinde muhafazakarlığın; özyönelim, hazcılık ve uyarılım ile düşük korelasyon sergilemesi beklenirken; güvenlik, uyma ve gelenek tipleriyle de yüksek korelasyon sergilemesi beklenebilir. Dolayısıyla, değer tiplerinin ortaya koyduğu dairesel yapı üzerinde, dış değişkenle en yüksek ilişkiyi sergileyen değer tipinden en düşük ilişkinin görüldüğü tipe doğru her iki yöne gidildiğinde, değişkenle değer tipleri arasındaki ilişki miktarının giderek azalacağı varsayılmaktadır. Örneğin, muhafazakarlığın en yüksek ilişki gösterdiği değer tipinin geleneksellik, en düşük ilişki sergilediği değer tipinin hazcılık olduğunu varsayarsak, bir taraftan iyilikseverlik tipinden uyarılma; diğer taraftan da, güvenlik tipinden başarıya doğru azalan ilişkiler öngörülebilir (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000).

Örgütsel Değerler

Örgütler ve yönetim açısından değerler, arzu edilen ve istenilen durumları gösteren ölçütlerdir. Bu tanım, örgüt üyelerinin çeşitli durum, nesne, eylem, uygulama ve bireylerin iyi ya da kötü biçimlerde değerlendirilip yargılanmasında kullanılan ölçütler şeklinde de söylenebilir. Örgütsel sorunların çözümünde makul ve uygun çözüm biçimlerinin göstergeleri olarak değerler kabul edilmektedir. Örgütsel süreçlerinin temelini ve merkezi bir süreç olarak karar sürecinin özünü değerler oluşturmaktadır. Örgütsel yaşamda önemli bir yeri olan değerler, başarı, çalışkanlık, eşitlik, sorumluluk, güven, bağlılık, bağımsızlık, hırs, özerklik, cesaret, doğruluk, saygı, hoşgörü, kendine güven, dürüstlük, yardımseverlik, sevgi ve itaat olarak sayılabilir (Şişman, 2002).

Bir örgüt içerisinde, örgütün temel amaçlarının, standartlarının, ideallerinin yansıtılma şekli, değerlerle mümkün olmaktadır. Bunlar örgüt içerisinde örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi biçiminde söylenmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağını insan ve çevre etkileşimi sonucunda oluşan doğrular oluşturmaktadır. Bir örgütte önemli olan durumların ya da önemli olan şeylerin göstericileri değerlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Şişman'ın (2002) belirttiğine göre, örgüt içerisinde paylaşımı sağlanan ortak değerler, üyelerin birbirleriyle ilişkilerini olumlu yönde geliştirerek onları birbirlerine yakınlaştırır, örgütsel bütünleşmeyi sağlar, üyeleri birbirlerine bağlar, süreklilik ve istikrar sağlayarak, örgütte olumlu bir hava oluşturur. Eğer örgütte ortak değerler yoksa, örgüt içerisinde farklı değerler hakimiyet kazanacak ve örgüt içerisinde bir takım çatışmaların doğmasına sebep olacaktır.

Örgütsel Değerlerle İlgili Tanımlar ve Kavramlar

Pragmatik Değer Eğilimli Yönetici

Bu gruptaki yöneticilerin davranışlarında ve kararlarında başarı güdüsü önemli bir yer tutar. Bu yöneticiler daha çok işletme örgütlerinde pratik uygulamalara önem vererek kesin sonuçlar elde etmeye çalışmaktadırlar.

Moralist Değer Eğilimli Yönetici

Bu gruptaki yöneticilerin davranışlarında ve kararlarında eşitlik, adil olmak, dürüstlük ve demokratik davranış gösterme güdüsü etkili olmaktadır. Moralist yöneticiler, başarı ve duyguların yanında ahlaki değerlere önem verirler. Moralist yöneticilerin önemli gördükleri şeylerin ahlaki değerlere ters düşmemesi önem taşımaktadır.

Duygusal Değer Eğilimli Yönetici

Duygusal değerleri ağırlıklı olan yöneticilerin davranışlarında ve kararlarında etkilenme (duygulanma) hakimdir. Bu değer grubundaki yöneticiler daha çok hisleriyle hareket etmektedirler. Duygusal değer eğilimli yöneticiler etkilendiklerini, iyilik ve güzellikler karşısında hoşnut olma, duygulanma ve kabullenme gibi heyecansal tepkilerle yansıtmaktadırlar.

Karışık Değer Eğilimli Yönetici

Yukarıda açıklanan üç değer yöneliminden başka bu üç değer eğiliminin karışımı değer eğilimine sahip yöneticilere karışık değer eğilimli yöneticiler denilmektedir. Bu gruptaki yöneticiler, çevreyle olan etkileşimlerinde ve kişisel ya da örgütsel kararlarında pragmatik, hissi ve moralist değer eğilimlerini azda olsa kişiliklerinde yansıtabilmektedirler. Bu yöneticilerin kişilik bütünlüklerinin sağlanmasında bu değerlerin hepsinin etkisi olabilir. Fakat bu değerlerin her birinin

etki ve şiddeti birbirinden farklı olmaktadır Karışık değer eğilimli yöneticilerin hayatlarında bir istikrar ve kararlılık yoktur (Silah, 2000).

Örgütsel Adanmışlık Kavramı

Toplum duygusunun yaşandığı her yerde bir kavram olarak adanmışlık vardır. Adanmışlık toplumsal içgüdünün duygusal anlatım biçimidir. Bir insanın annesine, kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamında kullanılan adanma, sadık olma durumunu ifade etmektedir. Adanma genel olarak en yüksek dereceli bir duygudur. Adanma bir kişiye, bir kuruma, bir düşünceye ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterilen bağlılık duygusunu ve yerine getirilmek zorunda olunan bir yükümlülük duygusunu ifade etmektedir. Aşırı bağlılığın tehlikelerinin bahsedildiği “örgüt insanı” adlı çalışmanın sahibi Whyte (1956) örgütsel insanı sadece örgüte çalışan bir kişi olarak değil, bunun yanında örgüte ait olan kişi olarak ifade etmiştir. Yazara göre örgüt insanı, yaratıcılık kaynağı olarak grubu gösterirken, bir yere ait olma duygusunun kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanmaktadır (Balay, 2000).

Türkiye’de yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel bağlılık “organizational commitment” kavramının genellikle iki anlamda kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramı, Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993) örgütsel bağlılık olarak kullanırken; Balcı (2000), Celep (1996) ve Özden (1997) örgütsel adanmışlık olarak kullanmışlardır (Balay, 2000). Bu araştırmada, bu kavramın karşılığı örgütsel adanmışlık olarak kullanılmıştır. Çünkü bu araştırmada, örgütsel amaç ve değerler sistemi üzerinde çalışılmaktadır. Dolayısı ile daha genel bir anlam taşıyan bağlılık yerine adanmışlık kullanılmıştır.

Örgütsel adanmışlıkla ilgili pek çok tanımlama yapılmış olmasına karşılık bu tanımlar daha çok davranışla ilgili adanmışlık üzerinde yoğunlaşmıştır. Celep’in (2000) aktardığına göre, Mowday, Steers ve Porter (1979), adanmışlığı, “birisinin eylemleriyle sınırlı olan” ya da “formal, normatif beklentileri aşan davranışlar” olarak tanımlamışlardır. Bu durumda adanmışlık, bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerden daha fazlasını göstermesi, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları olarak tanımlanır. Bir başka bakış açısı da tutumsal adanmışlığı ifade etmektedir. Bireyin, örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi veya bu

amaçlarla artan biçimde “bütünleşmiş ve uyumlu olma durumu” tutumsal adanmışlığı oluşturmaktadır (Hall, v.d., 1970; Akt. Celep, 2000).

Celep'in (2000) aktardığına göre, Mowday, Steers ve Porter (1979), adanmışlığın en az şu üç öğeden oluşması gerektiğini belirtmişlerdir:

1. Örgütün amaçları ve değerlerinin benimsenmesi gerekli ve bunlara karşı güçlü bir inanç duyulmalıdır.
2. Örgütün adına kayda değer bir çaba gösterme isteği bulunmalıdır.
3. İçinde bulunulan örgütte üyeliğinin devam ettirilmesi için güçlü bir istek duyulması gerekmektedir.

Örgütsel Adanma ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Allen ve Mayer

Allen ve Mayer üç bileşenli bir model ortaya atmışlardır. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir:

Duygusal Adanma

Bu adanma türünde bireyin örgüte karşı duygusal ya da hissi bağlanması söz konusudur. Bağlılıkları güçlü olan bireylerin örgütle özdeşleştikleri, örgütün içine girdikleri ve örgütün mensubu olmaktan dolayı mutluluk duydukları görülmektedir.

Rasyonel Adanma

Bu adanma türü, bireyin örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini düşünerek örgütteki üyeliğini sürdürme arzusunu ifade etmektedir. Bu adanma türü iki ayrı olgu sonucunda meydana gelebilir. Bunlardan birincisi, uygun iş alternatiflerinin az olmasıdır. İkincisi ise birey tarafından örgüte yapılan yatırımların çok fazla olmasıdır.

Normatif Adanma

Normatif adanma, bireyin örgüte karşı olan sorumluluğu konusundaki inancının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu adanma türüne göre, birey örgütte kalmaya mecbur olduğu düşüncesine sahiptir ve bu yönde inançları bulunmaktadır (Allen ve Mayer, 1990).

O'reilly ve Chatman

Bu araştırmacılar örgütsel adanmışlığın, örgüte karşı psikolojik olarak kendini adama olduğunu belirterek uyum (compliance), özdeşleşme ve içselleşme (internalization) olarak üç boyutta ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Bu boyutlar şu şekilde özetlenebilir:

Uyum

Örgüte olan adanmışlık yüzeyseldir. Bu bireyler uyum içinde çalışıp yaptığını yapmak zorunda oldukları için yaparlar. Uyum boyutunda bireyin zorla uyması söz konusudur. Yani bireyin bir şeyi isteyerek değil, ceza korkusundan dolayı ya da ödül beklentisi içerisinde olmasından dolayı yapması söz konusudur. Uyum bireylere seçme şansı vermez. Bireyler yapması gerekenleri denetim altında ve güvensiz bir ortamda yapmak zorunda kalır. Bir örgütte yetki, kural, standart, prosedür ve bunun gibi etkinlikler bireylerin uyumunu sağlarlar. Adanmışlığın ilk aşaması uyumdur. Bu aşamada bireyler, örgüt içerisinde başkalarının etkilerini bir çıkar karşılığında (araçsal bağlılık) kabul ederler (Balay, 2000).

Özdeşleşme

Adanmışlığın ikinci aşamasıdır. Bireylerin örgüte karşı ve çalışanlara karşı yakın olma isteklerine bağlıdır. Özdeşleşme boyutunda birey başkalarının etkilerini, kendisini ifade etmeye olanak tanıyan ilişkilerin (kendinin farkına varılıp değerli bulunması gibi) kurulması ve sürdürülmesi karşılığında kabul ederler. Özdeşleşme boyutunda, başkalarının hareketleri ve davranışları başkalarıyla ilişkiye girmek ve bunu sürdürmek amacıyla benimsenir. Burada bireye hoş gelen, ancak kaybolma olasılığı yüksek olan bir çekicilik vardır. Doğal olarak bu çekiciliğin korunmaya ihtiyacı vardır. Ancak şu husus göz ardı edilmemelidir ki, özdeşleşme bireye hoş gelir ve bireyi sorumluluk altında bırakır (Balay, 2000).

İçselleştirme

Bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme adanmışlığın son aşamasıdır. Bireyin değerleri ile örgütün değerlerinin uyum göstermesini ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasını ifade eder. Bu aşamada birey, kendi değerleri ile örgütün değerlerini uyumlu ve ödülleyici görmektedir. Bu aşama bir defa gerçekleştikten sonra bireyin,

yeni etki kaynaklarıyla etkilenmesi gerekmez. Ancak, içselleştirme uzun bir süreci gerektirmektedir (Balcı, 2003).

Katz ve Kahn

Katz ve Kahn (1977) örgüt ortamında kişileri, bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler bulunduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışanların sistem içindeki hareketleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütteki iç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Bu ayrım bireylerin bağlılıklarını ve niteliklerini belirtmektedir. İçsel ödüllendirmelerde anlatımsal devre söz konusu olurken, dışsal ödüllendirmelerde ise araçsal devrelerden bahsedilmektedir (Balay, 2000).

Mowday

Mowday, tutum olarak adanma ve davranış olarak adanma diye bir ayrıma gitmiştir.

Tutumsal Adanmışlık

Bireylerin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliklerinin bildirilmesidir.

Davranışsal Adanmışlık

Bireyin davranışsal faaliyetlere adanmışlığının sonucu olarak ortaya çıkar. Bu adanmışlık türünde bireyin örgüte olan adanmışlığını, geçmişteki yatırım eylemlerine bağlı olup olmaması belirlemektedir. Bunun sonucu olarak birey örgüte bağlanmaktadır. Çünkü birey örgütten ayrılırsa kendisi için daha pahalıya mal olma olasılığı bulunmaktadır (Balay, 2000).

Wiener

Bu araştırmacıya göre adanmışlık, örgütün güvenliği için kişisel fedakârlığın bir yansımasıdır. Adanmışlık devamlılık taşımalıdır. Adanmışlık ödül ve ceza gibi çevresel faktörlere dayanmamalıdır (Balay, 2000).

De Cotiis ve Summers

Balay'ın (2000) aktardığına göre bu araştırmacı, bireyin örgüte yönelik tutumsal adanmışlığında dört önemli koşulun gerekliliğini belirtmektedir:

1. Örgütün amaç ve değerlerini içselleştirme

2. Örgütsel role, bu amaç ve değerler kapsamında sarılma
3. Bu amaç ve değerlere hizmet etmek için uzun süre örgütte kalma isteği
4. Bireysel amaçlara ulaşmak için araçsal çaba ötesinde, örgütsel amaç ve değerler yararına çaba gösterme isteği olarak söylenebilir.

Örgütsel Adanma ile Benzer Kavramlar

Bu bölümde örgütsel adanma ile ilgili benzer kavramlar üzerinde durulacaktır. Çünkü bu kavramlar ile çoğu zaman adanma arasında kargaşalar yaşanmaktadır. Hatta zaman zaman birisi diğerrinin yerine kullanılabilir. Bu kavramlardan bazıları mesleki adanma, iş arkadaşlarına adanma, sadakat ve itaattir.

Mesleki Adanma

Mesleki adanma bireyin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin hayatındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Daha açık bir ifade ile mesleki adanma, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacı ile yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999).

1960’lardan itibaren “profesyonel çalışanların örgütlerine kıyasla, mesleklerine daha fazla adanmışlık gösterdikleri” hipotezi birçok araştırmaya konu olmuştur. Örneğin 1960’larda NASA’da çalışan mühendis ve bilim adamları arasında yapılan araştırmalar, sadece mesleğini icra etmeye odaklanan bir bilim adamının çalıştığı kuruluşa önemli bir katkısının olmadığını ortaya koymuştur. Bunun yanında benzer araştırmalarda elde edilen sonuçlara göre, örgütlerine daha çok yönelmiş bireylerin her şeyi kabul eden katı bürokratik bir yapıya sahip olduklarını göstermektedir (Varoğlu, 1993).

Mesleki adanmışlık örgütsel ve tutumsal adanmada olduğu gibi iki yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Davranışsal perspektife göre mesleki adanma, mesleki birliklere katılım ve mesleki literatürü takip etme gibi faaliyetlere odaklanmaktadır. Tutumsal perspektif ise bireyin yeni fikirler üretmedeki katkısı, bu katkıların orijinalliği ve bireyin işine karşı olan tutumu gibi konulara ağırlık vermektedir (Balay, 2000).

Profesyonel kişileri bünyesinde istihdam eden örgütler için mesleki adanma önem taşımaktadır. Çünkü mesleğine ve amaçlarına bağlı olan profesyoneller tarafında gösterilen kurumsal adanmışlık derecesi oldukça düşüktür. Bunun yanında hem kurumuna hem de mesleğine bağlı bireylerin örgütsel etkinliği artırıcı davranışlar sergiledikleri saptanmıştır (Cengiz, 2001).

İş Arkadaşlarına Adanma

Bu adanmışlık türünde bireyin diğer işgörenlerle özdeşleşmesi ve onlara karşı adanma duygusu taşıması vardır. Arkadaş adanmışlığı karşımıza bir takım faydalar elde etmek için bir araç olarak çıkabilirken, bazı durumlarda kendisi için de bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir (Balay, 2000).

Yüksek adanma güdüsü taşıyan bireyler arasındaki samimi ilişkiler ve arkadaşlık bağlılıkları önem taşımaktadır. Geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmaktan ziyade insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu kişilik yapısına sahip olan bireyler için arkadaş bağlılığı bir amaç özelliği taşımaktadır. Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için bireylerin örgütten kopması daha güç olacaktır (Balay, 2000).

Sadakat

Gerek örgütsel adanma ve gerekse örgütsel sadakat kavramları örgütteki üyeliğin uzun süre devam ettirilmesiyle ilgili kavramlardır. Ancak bu iki kavram dayanak noktası yönünden birbirinden farklılık taşımaktadır. Çünkü sadakat daha çok kültürel değerlere dayanırken, örgütsel adanma işe ve başarıya dayanmaktadır. Ayrıca örgütsel sadakat, uzun süreli bir adanmışlığın sonucunda ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000).

İtaat

Kaynağını bireyin dışından alan bir görev duygusunu yansıtmaktadır. Tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayanmaktadır. Bireyler genellikle emirlere uymadıklarında karşılaşacakları yaptırımlardan çekindikleri için itaat göstermektedirler. Oysa ki, örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı bir duygu olmayıp içsel bir duyguyu ifade etmektedir. İçsel kaynaklı bir duygu olmasından dolayı da dışsal emirler oluşturması mümkün değildir (Balay, 2000).

İnsanlarda var olan yaygın kaniya göre itaatkârlık bağıllık davranışının bileşenlerinden birisi olarak görülür. Fakat bağıllığın itaatkarlığın kapsamı içerisinde görülmesi mümkün değildir. Örnek olarak, bir mahkumun hapishaneye gösterdiği itaat duygusundan onun hapishaneye bağıllı olduğunu söylemek mümkün değildir. İtaat olmadan duyulan bir bağıllık duygusu sonucunda anarşi ortaya çıkmaktadır. Çünkü bireylerin bağıllık duyguları, örgütün yararına olduğuna inanılarak yapılacak hareketler olduğunda önemli oranda farklılıklar göstermektedir. Bağıllık olmadan duyulan bir itaat duygusu ise, örgütün ilerlemesindeki hızlanmayı azaltacak ve önemli adımların atılmasını sağlamada yetersiz kalacaktır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgütün yararı için ne gibi katkılar sağlayacaklarını düşünme ihtiyacı hissetmezler. Bunun sonucu olarak yenilikçi fikirler ortaya konulamaz (Varoğlu, 1993).

Örgütsel Adanmanın Sonuçları

Örgütsel adanmışlığın sonuçları, derecelerine göre olumlu ya da olumsuz şekilde sonuçlanabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında üyelerin yüksek düzeydeki adanmaları örgütün dağılmasını hızlandırabilir. Amaçlar makul seviyede ve kabul edilebilir olduğunda ise yüksek düzeydeki bir adanmanın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır. Adanmışlığın, iş bırakma davranışı ile yüksek düzeyde, artan devamsızlık, düşük performans ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise daha düşük düzeyde ters ilişkisi vardır (Balay, 2000).

Davranışsal sonuçlar adanmışlıkla güçlü ilişki içindedir. Bunlardan özellikle güdülenme, katılım, iş doyum ve örgütte kalma arzusu örgütsel adanmışlıkla olumlu, devamsızlık ve iş değiştirme ise adanmışlıkla olumsuz ilişkili bulunmuştur (Mercan, 2006). Balay'ın (2000) aktardığına göre Randall (1987), örgütsel bağıllık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağıllık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından bahsedilebileceğini belirtmiştir.

Düşük Örgütsel Adanma

Bu tür adanmada birey kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Bu adanma türünün bireye ve örgüte dönük önemli sonuçları vardır.

Olumlu Sonuçları

Düşük örgütsel adanmada bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Aynı zamanda birey alternatif iş olanaklarını araştıracağı için, insan kaynaklarının daha etkin kullanımını sağlayabilir. Düşük adanma uzun dönemde örgüte olumlu sonuçlar sağlayabilecek şikayet, itiraz ve söylemlerle sonuçlanabilmektedir (Balay, 2000).

Olumsuz Sonuçları

Örgüte karşı düşük adanmışlık gösteren bireyler, örgüt içinde en az değerli ve duygusuz işgörenler olarak tanımlanmaktadırlar. Düşük örgütsel adanma gösteren bireyler yöneticileri tarafından gözden çıkarıldıkları için, yukarıya doğru terfi etme şansları azalmaktadır. Bu türdeki bireyler düşük adanmışlıkları sebebiyle soyutlanma, iş güvenliği kaybı, gelir kaybı, karakter aşınması, kendisinden beklenmeyen görevleri yapma ve rahatsız edilme gibi ağır kişisel bedeller ödemek zorunda kalabilirler. Düşük adanma genel olarak yüksek düzeyde işgören devri, işe geç kalma, yüksek devamsızlık, düşük iş kalitesi, örgütte kalma isteğinin yok olması, işgören hırsızlığı, örgüte sadakatsizlik, ikamet yerinin değiştirilmesi, yetersiz çaba ve benzeri sonuçlarla ilişkili bulunmuştur (Balay, 2000).

İlmlü Örgütsel Adanma

Bireyin deneyiminin güçlü olmasına karşılık örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı düzeydir. Bir kişilik olarak bireyin rol gereklerine bütün tepkime gücüyle cevap vermesine olanak yoktur. Çünkü, kişinin yaşama alanının belirli bir bölümü rolce doldurulur (Balay, 2000).

Olumlu Sonuçları

Bu adanma düzeyi, bireyin örgüte sınırsız sadakat duymadığı bağlılık düzeyidir. Bu düzeydeki işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu adanmada işgörelere ve dolayısı ile örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı örgütteki hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği az olabilmekte ve daha büyük iş doyumuna ulaşabilmektedir (Balay, 2000).

Olumsuz Sonuçları

İlmlı adanma düzeyi her zaman olumlu sonuçlar vermeyebilir. İlmlı adanma düzeyindeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşamaktadırlar. Bu durum kararsızlığa ve örgütün verimsiz işlemesine yol açabilmektedir (Balay, 2000).

Yüksek Örgütsel Adanma

Bu adanma düzeyindeki bireylerde örgüte karşı güçlü tutum ve eğilimlerle adanma görülmektedir. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek adanma, hem birey hem de örgüt açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır.

Olumlu Sonuçları

Bu adanma düzeyi bireye, meslekte başarı duygusu ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşı örgüte yüksek derecede sadakatin devam etmesini sağlar. Örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devreder ve onu üst pozisyonlara getirerek, onu ödüllendirir. Yüksek düzeyde adanma gösteren bireyler örgütün en değerli üyeleri olarak görülürler. Yüksek adanmışlık düzeyine sahip işgörenler, işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından ve ücretten sağladıkları doyum yüksek seviyededir (Balay, 2000).

Yüksek düzeyde adanma gösteren bireylerin örgütün dengesi ve devamlılığının sağlanmasında önemli rollere sahip oldukları görülmektedir. Çünkü örgütsel devamlılık, büyük ölçüde bunların rollerini yapmasıyla sağlanmaktadır. Bunlar kendileri iş bırakmazlar ve örgütün devam kurallarını meşru olmayan şekilde ihmal etmezler (Balay, 2000).

Olumsuz Sonuçları

Yüksek adanma bazen işgörenin gelişme ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmaktadır. Gelişmeye karşı bir direnç oluşturmaktadır. Yüksek adanmışlık bazı durumlarda yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı ve örgütün yararı için birleşik suçlar işleme gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Yüksek düzeyde adanmışlık bireyin aşırı derecede grupta bütünleşmesi ve kimliğinin grup içinde yok olup gitmesine yol açmaktadır. Bu bireyler kişisel eksikliklerini gidermek için grup

içinde daha aktif olma çabası gösterdikleri için, bazen aile ilişkilerinde de problemler yaşamaktadırlar (Balay, 2000).

Örgütsel Adanmanın Boyutları

Balay'ın (2000) O'Reilly & Chatman'dan aktardığına göre, örgütsel bağlılık, örgüte psikolojik olarak kendini adamadır. Bu adama durumu uyum (compliance), özdeşleşme ve içselleştirme (internalization) olmak üzere üç boyut ve aşamada ele alınabilir.

Uyum

Bireyin örgüte karşı yüzeysel bağlılığını ifade eder. Bireyler uyum içinde çalışır ve yaptığını yapmak zorunda olduğu için yaparlar. O halde uyum da bireyin, zorla uyması söz konusudur. Birey bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi için yapmaktadır. Bireyin bir işi kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusu değildir. Uyum seçme imkânı vermemektedir. Birey yapması gerekenleri denetim altında, güvensiz bir ortamda yapmak zorunda kalır. Örgüt içerisindeki yetki, kural, standart, prosedür vb. etkinlikler bireylerin uyumunu sağlar. Uyum adanmışlığın ilk aşamasıdır. Bu aşamada birey, örgütte bulunan diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul eder. Uyumda, bir çıkar ilişkisi söz konusudur. Birey örgüte, beklediği ödeme, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında uyum gösterir (Balay, 2000).

Özdeşleşme

Bağlılığın ikinci aşamasıdır. Bireyin örgüte ve çalışanlarına yakın olma isteklerine bağlıdır. Özdeşleşmede birey başkalarının etkilerini ve kendini tanımlamaya imkân veren ilişkilerin kurulup sürdürülmesi karşılığında kabul eder. Burada başkalarının hareket ve davranışlarının benimsenmesi başka kişilerle ilişkiye girilmesi ve bu ilişkinin sürdürülmesine bağlı olma durumu vardır. Özdeşleşmede, bireye hoş gelen ve kaybolma olasılığı yüksek olan bir çekicilik bulunmaktadır. Dolayısı ile bu çekiciliğin korunması gerekmektedir. Özdeşleşme bireye hem hoş gelir hem de onu sorumluluk altında bırakır. Sonuç olarak özdeşleşme, bireyin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bütünleşmesidir. Bu duyguyu yaşayan bireyler örgütü ile gurur duyarlar (Balay, 2000).

İçselleştirme

Bağlılığın son aşamadır. Birey ile örgüt arasındaki değerler karşılıklı uyum içerisindedir. İçselleştirmede bireyin değerleri ile örgütün değerlerinin uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olması söz konusudur. İçselleştirmede bireyin, örgütün değerleri ile kendi değerlerini uyumlu ve ödülleyici görmesi söz konusudur. Bu aşama bir defa gerçekleştikten sonra, bireyin yeni etki kaynaklarıyla etkilenmesi gerekmemektedir. Ancak, içselleştirme uzun bir zaman gerektirmektedir. Sonuç olarak içselleştirmede bireyin kendi değer ve normlarını örgütün değer ve normları olarak zorlama olmaksızın kabul etmesi ve benimsemesi söz konusudur (Balay, 2000).

Örgütsel Yabancılaşma

Çağımızda yaşanan hızlı değişim yeni gelişmeleri de beraberinde getirecektir. Yaşanan bu değişime ve gelişime ayak uydurabilen ülkeler kendilerini geliştirebileceklerdir. Bu değişime ayak uyduramayanlar ise çağın gerisinde kalacaklardır. Değişime ve gelişmelere uyum sağlayacak bireylerin yetiştirilmesinin sorumluluğu da eğitime düşmektedir. Genel anlamıyla eğitimin amacı çağa ayak uydurabilecek insanlar yetiştirmektir. Bu amacın gerçekleştirileceği yer ise okuldur. Çağa ayak uydurabilen insanlar yetiştirmek eğitiminin başlıca görevleri arasında gelmektedir. Okullar bu görevlerini toplumun ve bireylerin ihtiyaçlarına göre hazırladıkları eğitim programlarına göre yapmaktadırlar.

Okulların programlarındaki amaçlar, öğretmenlerce kasıtlı olarak düzenlenen ve uygulanan öğretme-öğrenme sürecinde değişikliğe dönüştürülür. Bu anlamda hedeflenen amaçların gerçekleşmesindeki en önemli sorumluluk öğretmenlere düşmektedir. Eğitimin öngörülen amaçlarına ulaşmasında sorumlu olan öğretmenin etkili ve verimli bir öğretim hizmeti sunabilmesi, kişisel özellikleri ve mesleki yeterlilikleri, hizmet öncesinde aldıkları eğitim ile meslek yaşamlarında kendilerini geliştirmelerine bağlıdır. Öğretmenlerin, mesleki yönden kendilerini geliştirmeleri ise anlayışları ve mesleği benimsemeleri ile doğrudan ilişkilidir (Mercan, 2006).

Öğretmenler meslek yaşamları boyunca sosyal, psikolojik, maddi, fiziksel ve kurumsal birçok etkenden etkilenirler. Öğretmenlerin görev yaptıkları kurumun nitelikleri, mesleği seçiş biçimleri, mesleğe verdikleri önem, sağlık durumları, aile

yaşamları, iş doyumları, mesleğe yabancılaşmaları bu etkenlerden en önemlileridir. Bu etmenler içinde mesleğe yabancılaşma, öğretmenlerin kendilerini geliştirmesinden öğretme-öğrenme sürecindeki tutumlarına kadar tüm öğretmenlik davranışlarını etkilemektedir. Örneğin mesleğine yabancılaşan bir öğretmen, işini kendi dışında tek düze bir etkinlik olarak algılamakta ve bu durum onun öğretme-öğrenme sürecinde göstermesi gereken dersine dönük tutumları ile öğrencilerine dönük davranışlarını olumsuzlaştırmakta, bu da öğretme-öğrenme sürecinde etkililiği ve verimliliği azaltmaktadır (Soysal, 1997).

Örgütsel Yabancılaşma Kavramının Tanımı

“Yabancılaşma” kavramı, dilimize batı dillerinden geçmiştir. Kavramın kökü Fransızcadaki “alene”, İspanyolcadaki “alienado”, İngilizcedeki “alienist” sözcüklerine dayanır (Coşturoğlu, 1999). Demirer ve Özbudun (1998), yazılı tarih kadar eskiye dayanan ve ilk kullanıldığında dinsel bir nitelik taşıyan yabancılaşma kavramını “esrime”, “kendinden geçme”, “benliğin dışında olma” olarak tanımlamaktadır. Mercan’ın (2006) aktardığına göre Fromm (1996) yabancılaşmayı, kendisinden kopmuş insan anlamında tanımlamıştır. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre yabancılaşma, kişinin içinde yaşadığı toplumsal ilişkilere, değerlere karşı ilgisinin kaybolması, bütün bunları anlamsız görmesi, kendisini güçsüz ve yalnız hissetmesi olarak tanımlanmıştır (TDK, 2000).

Günümüzde yabancılaşma kavramının tanımı, kişilerin bireysel ve toplumsal yaşamlarındaki davranış ve etkinlikleri merkezinde yapılmaktadır. Örneğin Marx (2000) yabancılaşmayı, “insanı kendi etkinliklerinin ürünlerine, üretkenlik taşıyan etkinliğin kendisine, insanın içinde yaşadığı doğaya, insanın kendi özel doğasına, kendisine, insanlığa ve öteki insanlara yabancılaştıran eylemlerdir” şeklinde tanımlamıştır. Püsküllüoğlu (2000) ise yabancılaşmayı, “bireyin, kendi ürettiği nesnelere, emek ürünlerinin, boyunduruğu, egemenliği altına girerek kendi sorunlarına, bulunduğu ortama, toplumsal, insancıl olana yabancı duruma gelmesi” olarak tanımlamaktadır. Aldemir (1983) yabancılaşmayı, “yabancılaşma toplumsal bir sistemdeki kişilerin kendi davranışlarının elde etmek istedikleri sonuç veya sonuçları ne dereceye kadar etkileyebilmelerine olan inançtır” şeklinde tanımlamıştır. Yabancılaşma kavramında işgören etkinlikleri öne çıkarılarak yabancılaşma, “güçsüzlük hali” olarak tanımlanabilir. Yabancılaşma Hoşgörür’e göre “kendi

kendine gerçekleştirme ve kişilikleri ile ilgili ihtiyaçları eksik kaldığında, iş görenlerce yaşanan güçsüzlük halidir” (Hoşgörür, 1997). Yabancılaşma kavramının tarihsel gelişimi ve tanımından kaynaklanan çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Yabancılaşma kavramının tanımlanmasındaki farklı yaklaşımlar bu sürecin açıklanmasına da yansımıştır.

Örgütsel Yabancılaşma Süreci

Bu bölümde yabancılaşma kavramını tarihsel gelişim süreci içinde inceleyen, bu kavramı ve yabancılaşma sürecini farklı yaklaşımlarla açıklayan düşünürlerin tanımlamalarına ve açıklamalarına yer verilmiştir.

Hegel ve Çağdaşlarına Göre Yabancılaşma

Hegel ve onun çağdaşları yabancılaşma kavramının çok soyut, dinsel ve felsefi bir nitelik taşıdığını belirtmektedirler. Marx’a (2000) göre, yabancılaşma kavramını ilk kez felsefi bir kavram haline getiren kişi Hegel’dir. Hegel’den önce yabancılaşma kavramı üzerinde çok derinlemesine çalışmalar yapılmamıştır. Hegel’in tanımladığı yabancılaşma kavramında birbirleriyle ilişkili iki kavram yer almaktadır. Bunlardan birincisi, bireyin özünde farklı bir durumunun olmadığını ve geçmişte birleşik olduğu bir şeyden ayrıldığı farkında olmasıdır. İkincisi ise, bireyin özünde farklı olmadığını ve geçmişte birleşik olduğu bir şeyden ayrı olan benliğinden kesin olarak vazgeçiş ya da teslim olma durumudur. Yani yabancılaşma durumundaki kendisini, bu ayrılığın zeminini ortadan kaldırmak için kurban etmesidir. Sonuç olarak Hegel’in yabancılaşma sürecini, bireyin kendisiyle tekrar bütünleşmek üzere toplumsal bütünden ayrılması olarak tanımladığını ve yabancılaşma sürecinin aşılabilmesi için, bu sürecin farkına varması gerektiğini savunduğu görülmektedir (Demirer ve Özbudun, 1998).

Minibaş (1993), Hegel’in çağdaşlarının yabancılaşma kavramına yaklaşımını şu şekilde özetlemektedir: Ficht yabancılaşmayı, soyut olan ben tarafından somut bir dünyanın oluşturulması olarak tanımlamıştır. Schiller ise yabancılaşmayı, insanın görünürde olan beni ile özü arasındaki uyumun sağlanamaması olarak tanımlamaktadır. Feuerbach ise, yabancılaşmanın dinsel bir nitelik taşıdığını, insanlık tarafından yaratılan güçlerin din adı altında bireyin karşısına güçlükler olarak çıktığını ve bireyi güçsüz hale getirdiğini öne sürmektedir.

Marx'da Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramını açıklarken ilk başlarda Hegel'den etkilenen Marx ilk olarak yabancılaşma kavramını felsefi bir çerçevede incelemiştir. Daha sonra ise “yabancılaşma emek” kavramı üzerinde durmuştur. Yabancılaşma emek yolu ile insanın özgür ve bilinçli olan eylemi, çarpıklaşan ve yabancılaşan bir etkinliğe dönüşmektedir. Bunun sonucunda ise yaşamın kendisi bir araç olmaya başlamaktadır. Somer'in (2000) ifadesine göre Marx bir işçinin ürettiği ürüne yabancılaşmasını, sadece emeğinin bir nesnesi durumuna gelmesi, onun dışsal bir var oluş kazanması anlamına gelmediğini belirtmektedir. Fakat, onun dışında bağımsız olarak, ona yabancılaşan bir şey olarak var olması ve onun karşısına bir güç olarak çıkması anlamına gelmektedir.

Soysal'a (1997) göre, Marx insanlık tarihinin her aşamasında var olmuş olan emeğin yabancılaşmasının, kapitalist toplumlarda en üst aşamaya eriştiğini açıklamakta ve yabancılaşmanın en yüksek derecede işçi sınıfı içerisinde yaşandığını belirtmektedir. Bu iddianın dayanağını ise, işçi sınıfının üretim sürecinin planlama, örgütlenme ve kontrol aşamalarında söz sahibi olmamaları olarak göstermektedir.

Somer'in (2000) ifadesine göre Marx, insanın çevresinden ve diğer insanlardan yabancılaşması konularını da inceleyerek, yalnızca emek kavramı üzerinde durmamıştır. Ancak genellikle Marx'ın eserlerinde yabancılaşma kavramının “iş” merkezli bir nitelik taşıdığı görülmektedir. Bu sebepten dolayı Marx, etkili bir toplumun oluşturulabilmesi için hem birey hem de toplum yönünden yabancılaşma sürecinin aşılması gereğine vurgu yapmıştır.

Marcuse ve Fromm'da Yabancılaşma

Marcuse, çağımızın yabancılaşmayı besleyen etkileri üzerinde durmuştur. Marcuse, sanayi kültürü ile birlikte insanlarda yapay gereksinimlerin oluştuğunu, oluşan bu yapay gereksinimlerin de insan bilincinin dönüştürme niteliğini engellediğini söylemektedir (Demirer ve Özbudun, 1998). Artık günümüzde, bireylerin gereksinimleri yapaylaşmış, niceliksel artış göstermesine rağmen niteliksel olarak artış göstermemiştir. Bunun Yanında Marcuse, günümüzde yoğunluğu giderek artan kitle iletişiminin, yabancılaşmayı desteklediğini belirtmiştir (Eltugay, 1999).

Fromm (1996), yabancılaşma kavramına göre insanın içinde bulunduğu durumu şu şekilde açıklamaktadır: Dünya (eşya, doğa, insanın kendisi ve öteki insanlar), çağdaş insana göre yabancılaşmaya başlamıştır. İnsan artık kendisini düşünen, hisseden ve seven bir varlık olarak görememektedir. İnsan kendi eylemlerinin bir öznesi olarak yaşamıyordu. Fakat, kendisinin yaptığı şeylerden ve yaratma gücünün dışı vuruk görünümünün bir nesnesi olduğu oranda kendisiyle ilişki kurabilmektedir. Fromm'a göre, özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan toplumlardaki üretim, tüketim ilişkisi içindeki küçük ya da büyük esnaf, satıcı, memur veya tüccar, özellikle hizmet sektöründe yaşayanların hemen hemen tümü yabancılaşma içerisindeyler. Marcuse ve Fromm tarafından yabancılaşma kavramının alanı genişletilmiştir. Bu kavramı çağımızdaki toplumsal koşulların bireye yansımaları ekseninde değerlendirmişlerdir. Bu eksen etrafında bu kavrama yaptıkları en büyük katkı, Marx'da daha çok işçi sınıfı ve emek eksenli olarak yer alan yabancılaşma kavramını bu eksen dışına çıkararak, toplumdaki bütün işgörenleri kapsayacak şekilde genişletmişlerdir (Bayındır, 2002).

Durkheim'de Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramına doğrudan değinmeyen araştırmacılardan birisi de Durkheim'dir. Ancak onun tarafından ortaya atılan "anomi" kavramı yabancılaşma kavramının tanımlarına temel oluşturmuştur. Durkheim anomiyi, kültürel normlar ile bireyleri bunlara uygun ve uyumlu davranışlarda bulunmaya zorlayan toplumsal yapıdan ayrışma olarak açıklamaktadır. Durkheim, temelinde ahlaksallık bulunan anomiyi kavramını değerlendirilirken, temel nokta olarak bireylerin tutkularının en fazla disiplinli olması gereken durumlardan en az disiplinli olduğu durumlar üzerinde durmaktadır (Demirer ve Özbudun, 1998).

Durkheim, iş bölümünün toplumu dengede tuttuğunu ve bireylerin gereksinimlerini sınırlayacak, adil olan ve meşru yapıya sahip bir yetkiye gerek olduğunu savunmuştur. Bireyin yetkisini kabul edecek olan tek ahlaksal güç ise toplumdur. Bu durumda bireysel düzeye göre anomiyi kavramı, bireylerin toplumca kabul görmüş araçlardan beklenen doyumunu sağlayamamaları durumudur. Bir başka ifade ile bireyler, yetkisini kabul ettikleri toplumsal araçlardan yeteri kadar doyum elde edememektedirler (Demirer ve Özbudun, 1998).

Seeman ve Diğer Amerikan Toplum Bilimcilerine Göre Yabancılaşma

Amerika’da yabancılaşma kavramı ile ilgili ilk araştırmalar 1960’lı yıllardan itibaren yapılmaya başlanmıştır. İlk yıllarda yapılan araştırmalar daha çok görecelidir ve bu araştırmalarda amaç, yabancılaşan bireyi belirlemektir. Amerika’da yabancılaşma üzerine araştırma yapan araştırmacıların başında Seeman gelmektedir. Seeman toplum içinde yaşayan insanın kişisel açıdan yabancılaşmasını incelemiştir. Bu amaca göre Seeman, yabancılaşmayı daha çok sosyal-psikolojik açıdan ele alarak, toplumsal koşulları dışarıda tutmuştur (Esin, 1982).

Seeman tarafından yapılan çalışmalarda yabancılaşmanın tanımlanmasına ve gözlenmesine büyük katkılar getirdiği görülmektedir. Seeman, yabancılaşma kavramını sınırlandırmış ve birey üzerindeki etkilerini aşamalarla göstermiştir. Seeman yabancılaşmanın beş boyutu olduğunu ileri sürmüştür. Bu boyutlar: güçsüzlük, normsuzluk, anlamsızlık, çevreden uzaklaşma, kendinden uzaklaşmadır (Hoşgörür, 1997; Esin, 1982; Eltuğay, 1999; Mercan, 2006).

Güçsüzlük; bireyin kendi yaşam alanıyla ilgili bazı konularda kontrolünü kaybetmesidir.

Anlamsızlık; yapılan işin anlamını yitirmesi ve kendisi ile üstlendiği rol arasında ilişki kuramama durumuyla ilgilidir.

Normsuzluk; birey kendi değer yargılarını ortaya koyamaz, çevrenin değer yargılarını benimseyemez ve bireyin kendisine ait değer yargıları yoktur.

Çevreden uzaklaşma; bireyin çevredeki öğelerle olan iletişimini yitirmesi olarak açıklanabilir.

Kendinden uzaklaşma; bireyin kendisini ödüllendireceği bir etkinliğe ulaşamaması olarak ifade edilebilir.

Örgütsel Yabancılaşmanın Nedenleri

Yabancılaşma kavramını farklı şekillerde açıklayan düşünürler, yabancılaşmanın nedenlerine de farklı yaklaşımlar getirerek açıklamışlardır. Örneğin Fromm (1997), çağdaş insanın kendisine, diğer insanlara ve doğaya yabancılaşmasının çok belirgin olduğunu belirtmektedir. Marcuse ise günümüz toplumuna yönelik çalışmalarda bu duruma dikkat çekmiştir. Çağımızın getirdiği,

teknoloji, yoğun iş akımı, kitle iletişimi, birbirlerinden yalıtılmış kent yaşamı, bireyleri olumsuz yönde etkileyebilmekte ve yabancılaşmanın oluşumunun sağlanması yönünde uygun ortam yaratmaktadır (Mercan, 2006).

Ekmekçi (1999) yabancılaşmayı, birey ile dış dünya arasındaki kopukluk olarak tanımlamaktadır. Bu kopmanın şekli şu şekildedir: Birey dış dünyada var olanları, kendi çabalarının sonucu olarak görmüyor ise, mevcut sistemleri uyması gereken ve değiştirilemeyecek sistemler olarak algılamaktadır. Bunun sonucunda da birey kendisini güçsüz hissedecektir. Yani birey çevresiyle bütünleşmeyecek ve kendisinden uzaklaşacaktır.

İş yaşamında yabancılaşmanın oluşmasına kurumun büyüklüğü, kurumdaki yönetim biçimi ve kurumun bürokratik yapısının önemli bir etkisi olmaktadır. Bunun yanında sabit bir işte çalışma, iş yaşamındaki iş bölümü, yöneticilerle yaşanan çatışmalar, monotonluk, karara katılmama, diğer çalışanlarla yaşanan çatışmalar, çalışma koşullarının ağır olması ve gürültü gibi etkenler bireyleri etkileyerek onların hem kendilerine hem de mesleklerine karşı yabancılaşmalarına neden olmaktadır (Hoşgörür, 1997).

Yabancılaşma, bireyin içinde yaşadığı toplumdaki, arkadaşları ile aile çevresine ve kişisel özelliklerine kadar uzanan bir dizi etmenlerden kaynaklanmaktadır. Bu konuda çalışan konu uzmanlarının çalışmalarında ortaya koydukları görüşlerine dayanılarak bireylerin iş yaşamlarındaki yabancılaşmalarının nedenleri, şu başlıklar altında toplanabilmektedir.

- ❖ Çağımızın Özellikleri: Günümüz toplumlarında yaşanan sanayileşme sürecine bağlı hızlı kentleşmenin birey üzerinde yarattığı baskı, çevre kirliliğinin yol açtığı tahribat, teknolojiye bağlı hızlı gelişmeler vb. gibi özelliklerin bireyler üzerinde oluşturduğu etki yabancılaşmaya yol açmaktadır.
- ❖ Günlük Yaşam Koşulları: Bireylerin oturdukları, çalıştıkları yere bağlı olarak karşılaştıkları güçlükler (işin eve uzak olması ve buna bağlı olarak işe geliş ve gidişlerin yarattığı stres vb.), ailenin yapısı, sağlık sorunları (örneğin sürekli bir hastalık durumu) ve oturulan yerdeki kültürel yapı, bireylerde yabancılaşmaya yol açabilmektedir.
- ❖ Çalışılan Kurumun Niteliği: Çalışılan kurumdaki bürokratik yapı, yöneticiler ve diğer çalışanlarla ilişkiler, görevin kapsamı veya iş bölümü, iş yerinin

fiziksel yapısı (gürültülü, ısınma sorunları vb.) ve kazanılan paranın miktarı gibi etmenler bireylerde yabancılaşmaya yol açabilmektedir.

- ❖ Yapılan İşin Niteliği: Sabit bir işte çalışma, aşırı iş yükü, işin zamanı ve süresi, kararlara katılamama, sevilmeyen bir işi yapma, yönetime öneriler götürememe, işin sonuçlarını denetleyememe gibi etmenler yabancılaşmaya yol açabilmektedir.
- ❖ Kişisel Özellikler: Bireyin iş yaşamından ve toplumsal yaşamdan beklentileri, yaşam algısı ve yaşama bakış açısı, toplumsal ve mesleki doyum anlayışı, fiziksel ve psikolojik yapısı, sosyal ve iletişim becerileri, gereksinmelerini karşılayamaması vb. etmenler bireylerde yabancılaşmaya yol açabilmektedir (Pars, 1982; Hoşgörür, 1997; Akt. Mercan, 2006).

Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları

Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, tarihsel süreç içinde farklı yaklaşımlarla açıklanmış olan yabancılaşma kavramı, günümüzde çağdaş insanın sosyal-psikolojik hastalıklarının kısaltılmış ifadesi olmuştur. Çünkü bu hastalıkların en belirgin göstergeleri olan grup ve birey açısından toplumdaki, kurumdaki ya da diğer kişilerden uzaklaşma, ancak yabancılaşma süreci ile açıklanabilir. Son dönemde yabancılaşma kavramı üzerinde çok durulmasının en önemli nedenlerinden birisi, insanda oluşan yabancılaşma durumunun topluma yansıyan yıkıcı etleridir (Bayındır, 2002).

Bayındır'ın (2002) aktarımına göre yabancılaşmanın ortaya çıkardığı temel sonuçlar; iletişim sorunu, sorumluluk ve karar almadan kaçış, iş tatminsizliği, yenilik korkusu, bürokrasi sempatisi, sürekli şikayet durumu, insanlarla yakın iletişimi yük olarak algılama şeklinde söylenebilir. Bu duruma karşılık yabancılaşan kişilerde oluşan kişilik özellikleri şunlardır: Zihinsel bozukluk, yaratıcılığın yok olması, yaşama karşı ilgisizlik, toplumsal ilişkilerden kaçınma, uyuşturucu kullanımı, intihar etmeye karşı eğilim, düzensiz yaşam sürdürmek, kötü ilişkiler, toplumun değer yargıları ve normlarına karşı ilgisizlik ya da bunlara karşı olma, boyun eğme, aşırı bencillik, teslimiyetçilik, sorgulamadan kabul etme ve kadercilik olarak sıralanmaktadır.

Başaran'a (1991) göre, çalıştığı iş ortamına yabancılaşan bireyin özellikleri şunlardır:

- ❖ İşgören örgütüne yabancılaşırsa, örgütün kendine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı reddeder.
- ❖ İşgören işini elverdiğince yaşamının bir parçası olarak görmemeye; işinden ve özel yaşamından söz etmemeye çalışır.
- ❖ Örgüt yönetimine, görevi dışındaki işlere ve toplumsal etkinliklere karşı sırtını dönmüştür.
- ❖ İşgören örgütle ve işiyle gurur duymaz
- ❖ İşgören kendisine örgütün dışında doyum kaynakları arar.

Yabancılaşma sonucunda birey, işinden sıkılmakta, iş yaşamı dışında yaptığı etkinlikler ona zevk vermemekte ve onu bu kısırdöngü ile tüketmektedir. Bireyde yabancılaşma sonucunda kendisinin, kendi güçlerinin, kendi zenginliğinin etkin yaratıcısı olmanın dışında, diğer güçlere bağımlı, canlı özünü bu güçlere yansıtmış ve yoksunlaşmış bir nesne olarak algılama durumu oluşmaktadır (Soysal, 1997).

Hoşgörür (1997) yabancılaşma üzerinde yapılan çalışmalara dayanarak öğretmenlerin mesleklerine yabancılaşmalarının öğretme-öğrenme sürecine yansıyan olumsuzluklarını şu şekilde açıklamıştır.

- ❖ Yabancılaşma sonucunda öğretmenlerin yaratıcılıkları engellenmektedir.
- ❖ Öğretmenler yabancılaşma sonucunda topluma ve öğrencilerine örnek bir model olma noktasında engellerle karşılaşmaktadırlar.
- ❖ Yabancılaşma sonucunda öğretmenler mesleki yönden kendilerini geliştirememektedirler.
- ❖ Yabancılaşma sonucunda öğretmenlerin toplumsal kalkınmaya katkıları engellenmektedir.
- ❖ Yabancılaşma durumu öğretmenlerin öğretmen-öğrenme sürecindeki etkiliğini engeller.
- ❖ Yabancılaşma durumu öğretmenlerin öğretim hizmetindeki verimlilikleri engellenmektedir.

- ❖ Yabancılaşma durumu öğretmenlerin okul idaresi ve diğer öğretmenler ile işbirliği içinde çalışmalarını engellemektedir.

Hoşgörür tarafından yabancılaşmanın öğretmenler üzerindeki etkilerine değinilmiştir. Yabancılaşmanın yukarıda sayılan olumsuzlukları yöneticiler için düşünüldüğünde olumsuz etkilerini görmek mümkün olabilir. Örgütüne ve mesleğine yabancılaşan bir yöneticinin yaşaması muhtemel sorunları göstermesi açısından yukarıdaki maddeler önemli bir göstergedir. Bu sonuçlar örgütüne ve mesleğine karşı yabancılaşan yöneticilerin, birçok engellemelerle karşılaşmasının olası olduğunu göstermektedir.

Bu Alanda Yapılmış Olan Araştırmalar

Bu başlık altında değerler ve adanmışlık ile ilgili yapılan araştırmalardan ulaşılabilenler hakkında bilgi verilecektir.

Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

McDonald (1993), bireysel ve örgütsel değer uyumunun işgörenlerin tutumsal, niyetsel ve davranışsal sonuçları üzerine etkisini araştırmıştır. McDonald ve Gandz tarafından geliştirilen (1991,1992) 24 boyutlu ölçeğin kullanıldığı araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Bireysel ve örgütsel değer uyumu örgüte karşı olan duygusal bağlılık ile normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yine birey ve örgüt arasındaki değer uyumunun çalışılan örgüte, yapılan işe, çalışma arkadaşlarına, denetime ve terfi olanaklarıyla ilgili doyum arasında ise pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Bireysel ve örgütsel değer uyumu ile iş devri arasında negatif ilişki tespit edilmesine karşılık, bireysel ve örgütsel değer uyumu ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Buna karşılık bireysel ve örgütsel değer uyumu ile devamsızlık arasında ilişki bulunamamıştır.

Posner (1992), birey-örgüt arasındaki uyum ile çalışanların işlerine karşı tutumları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmada konsensüs, açıklık ve yoğunluk boyutlarını kullanmıştır. Araştırmanın sonuçlarında ise birey-örgüt uyumunun işe karşı pozitif yöndeki tutumlarla ilişkisinin olduğunu ve bu ilişkinin demografik faktörlerle (yaş, cinsiyet vb.) etkilenip etkilenmediği ile ilgili hipotezi kanıtlamıştır.

Enz (1988), algılanan değer uyumu ile gizil değer uyumunun örgütsel güç ile olan ilişkisini araştırmıştır. Bu araştırma sonucunda, üst yönetim ile departmandaki üyeler arasında algılanan değer uyumunun, sorunlara dayalı ve genel güçlerle ilişkili olduğu bulunmuştur. Genel güç üst yöneticiler tarafından değer benzerliğine bağlanırken; departman üyeleri, kendi genel güçlerini, üst yönetimlerle örgütsel değerleri paylaştıklarına bağlamışlardır. Bu araştırmada gizil değer uyumu ile sorunlara dayanan güç ve genel güçteki değişikliklerin açıklanmadığı görülmüştür.

O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991), birey-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık, iş devri ve doyum üzerine bir araştırma yapmıştır. Yapılan bu araştırmada birey-örgüt uyumunun cinsiyet, yaş ve kıdemden bağımsız olarak işten ayrılma eğilimi, iş doyum ve normatif bağlılığın önemli yordayıcısı olduğu bulunmuştur. Birey-örgüt arasında uyum söz konusu olduğunda, bireyin örgütte devamlılığının sağlanmasında, önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Yine birey-örgüt uyumunun doyum ve bireysel bağlılıkla arasında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

England & Lee (1974), dört ülkede (Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, Hindistan, Avustralya) yöneticilerin kişisel değerleri ile başarı düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu araştırmacılar dört ülkede de yöneticilerin değerleri ile başarı düzeyleri arasında anlamlı pozitif ilişki tespit etmişlerdir. En başarılı yöneticilerin pragmatik, dinamik ve başarı yönelimli olduklarını tespit etmişlerdir. Başarısız olan yöneticilerin ise statik ve pasif değerlere sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye’de Yapılmış Araştırmalar

Celep (1998), “Öğretmenlerin Eğitim Örgütlerindeki Adanmışlıkları” konulu araştırmada şu sonuçlara ulaşmıştır: Yapılan araştırmaya göre, kendilerini okullarına adanmış öğretmenlerin kendilerinden beklenenin ötesinde çaba sarfettikleri tespit edilmiştir. Bu öğretmenlerde başka bir okulda çalışma yönünde isteklerinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine bu öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardan gurur duydukları sonucu tespit edilmiştir. Bu araştırmada öğretmenlerin en çok öğretmenlik mesleğine adandıkları görülmüştür. Öğretmenlerin kendi aralarındaki ilişkiler dostça bulunmuştur. Öğretmenlerin kendilerini yüksek bir oranda öğretim

işlerine adadıkları tespit edilmiştir. Çalışma grupları arasındaki ilişki ise düşük düzeyde bulunmuştur.

Turgut (1996), “İş Adamlarının Yaşam ve Çalışma Değerleri” adlı çalışmasında, 81 iş adamının yaşam ve çalışma değerlerini saptamıştır. Bu araştırmada iş adamları TÜSİAD, TÜGİAD ve MÜSİAD’a üye olarak ayrılmıştır. Bu araştırmaya göre dini değerler ve ahlak değerleri iki grubu birbirinden ayırmıştır. Çalışma değerleri açısından bakıldığında iki grubun haklı kazanç ve çalışkanlık konularında farklılaştıkları görülmüştür. Her iki grupta da maddi kazanç az önemsenmiştir. Araştırmaya göre, çalışma değerleri ile yaşam değerleri arasında küçükte olsa ilişkilenebilir görülmüştür. İş adamlarının eğitim biçimlerine göre de çalışma değerleri bakımından farklılaştıkları görülmüştür. Yapılan bu çalışmada elaman sayısı ile çalışma değerleri arasında küçükte olsa anlamlı korelasyon bulunmuştur.

Yaman (2001), “Kişilerin Değerleri ile Birlikte Çalışmayı Tercih ettikleri Kişilerin Özellikleri Arasındaki İlişkiler” adlı çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: İşe kendini verme, diğergamlık, nezaket ölçeklerine verilen cevaplarla bireysel tercihler arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Toplulukçuluğu yansıttığı düşünülen diğergamlık ve nezaket değerlerinin, bireycilikle ilgili olmakla birlikte insanların toplulukçu değerlerini bireycilik değerleriyle aynı anda benimseyebildiklerini açıklamıştır.

İshakoğlu (1998), “Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi” adlı çalışmasında, örgüt-birey uyumuna önem veren örgütlerde personelin bireysel değerleri ile örgütsel değerlerinin birbirine daha fazla benzediğini bulmuştur. Buna karşılık örgüt-birey uyumuna önem vermeyen örgütlerde ise bireylerin düşündükleri ile somutun gösterildiği sıralama arasında ters yönlü ilişki tespit etmiştir.

İmamoğlu ve Aygün (1999), “1970’lerden 1990’lara Değerler: Üniversite Düzeyinde Gözlenen Zaman, Kuşak ve Cinsiyet Farklılıkları” adlı araştırmada, 1970’li ve 1990’lı yıllarda üniversite öğrencilerinin değer tercihlerindeki değişimleri incelemiştir. Bu araştırmada Rokeach Değerler Ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre daha çok üniversite öğrencilerinin tercihlerinde benzerlikler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyete ilişkin bulgularda da benzerlikler olduğu dikkat

çekmiştir. Gençlerin özellikle amaç değerlerde ebeveynlerden farklılıklar taşıdığı görülmüştür. Bu araştırmada ulaşılan genel sonuç, değer yönelimlerinin cinsiyet ve zaman farklılıklarına göre kuşak farklılıklarından kaynaklandığı şeklinde olmuştur.

Kuşdil ve Kağıtçıbaşı (2000), “Türk Öğretmenlerinin Değer Yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı” adlı çalışma yapmışlardır. Bu araştırmada, Schwartz değer listesine dört değeri de ekleyerek 183 öğretmene uygulamışlardır. Bu araştırmada çekirdek aileyi tercih eden öğretmenlerin geniş aileyi tercih eden öğretmenlere göre yeniliğe açıklık değerlerine daha fazla önem verdikleri görülmüştür. Buna karşılık muhafazacı yaklaşım değerlerine daha az önem verilmiştir. Bu iki grup arasında, özaşkınlık ve özgenişletim değerleri açısından fark bulunamamıştır.

Arda (1993), “Tıp Öğrencilerinin Meslek Seçme Motivasyonları ve Değer Sistemleri Konusunda Bir Durum Değerlendirmesi” adlı çalışmada, tıp fakültesinde okuyan öğrencilerin kişisel değerleri ile meslek seçimi arasında ilişki olup olmadığını incelemiştir. Bu araştırmada, Rokeach Değerler Ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırmada araç değerlerin sıralanışında entellektüel ve yardımseverlik değerlerinde anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Başaran (1993), “Üniversite Eğitim Süresi İçinde Öğrencilerin Değer Tercih Sıralamalarında Değişme” isimli çalışmada, üniversite eğitiminin öğrencilerin değer tercihlerindeki sıralamaya etkisi olup olmadığını incelemiştir. Bu araştırma Ankara Üniversitesinde yapılmış ve Rokeach’in değerler ölçeği kullanılmıştır. Dört yıllık eğitimin sonunda öğrencilerin değerler tercihlerinde bazı değişikliklerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin, iç huzur, kendine saygı ve mutluluk değerlerine verilen önemin arttığı görülürken, aile güvenliği, barış içinde bir dünya ve ulusal güvenlik değerlerine verilen önemde azalma olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bacanlı (1999), “Üniversite Öğrencilerinin Değer Tercihleri” adlı araştırmasında, Schwartz’ın değer ölçeğini kullanmıştır. Yapılan bu araştırmaya göre önce bireysel değerlere sonra ise toplumsal değerlere önem verdikleri sonucu bulunmuştur. Buna karşılık öğrencilerin toplumda otorite sahibi olmak yerine zengin olmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada Türk toplumunda erkek egemenliğinin hakim olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Mercan (2000), “Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık” adlı araştırma yapmıştır. Bu araştırmada şu sonuçlara

ulaşmıştır: Öğretmenlerin okula olan bağlılıklarının ve yabancılaşmanın alt boyutlarını oluşturan davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla yüksek düzeyli ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin ideallerini yitirme noktasına gelmeleri halinde bile örgütsel vatandaşlık davranışını gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin okula bağlılıkları arttıkça huzuru bozmamak adına seslerini çıkarmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Keskin (2005), “ Öğretmenlerde Çalışma Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık” adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: Kişilerin mutluluğunun artmasında en önemli faktörlerin dostluk ve arkadaşlığa verilen önem ve ekonomik imkanların sağlanması olarak bulunmuştur. Kişilerin özgüvenlerinin artmasında en önemli faktörün kişisel gelişim imkanlarının sağlanması olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kişilerin okuldaki adalet algılamasında en önemli faktörün kararlara etki etme ve alınan kararlarda etkili olma imkanları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tınaz (1996), çalışanların iş değerlerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili çalışma yapmıştır. Bu çalışmada 35 maddelik iş değerleri ölçüm aracı kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, zamanı verimli kullanmak, dürüst olmak, yeni bir ürün ortaya koymak, başarılı olmak ve geçimini kazanmak değerleri ilk sıralarda yer almıştır. Başkalarının çalışmalarını denetlemek ise sonlarda yer almıştır. İş değerlerinin eğitim düzeyine ve hizmet sürelerine göre farklılıkları tespit edilmiştir.

Özden (1997), yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkilerinin incelendiği bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarının % 40 oranında yöneticilerinin davranışlarıyla ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel adanmışlıklarının % 20’sinin ise okul yönetimine katılımları ile ilişkili olduğu sonucu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin eğitim durumları ve cinsiyetleri ile örgütsel adanmışlık ve işten doyum sağlama arasında ilişki tespit edilememiştir.

Sağnak (2003) “İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Algıları İle Kişisel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyleri” adlı araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır: İlköğretim Okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değerlere ilişkin algıları arasında fark bulunmuştur. Yöneticilerin öğretmenlerden açık görüşlülük, açıklık, adil olmak, ahlaki tutarlılık, sosyal eşitlik ve yaratıcılık değerlerini öncelikli algıladıklarını tespit etmiştir.

Öğretmenlerin ise yöneticilerden denemeye açıklık, düzenlilik, formallık, itaat ve tedbirlilik değerlerini daha öncelikli algıladıklarını tespit etmiştir.

Balay (2000), özel ve resmi liselerdeki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığını uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında inceleyen bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonucuna göre, uyum boyutundaki bağlılığın resmi liselerde ve öğretmenlerde yüksek olduğu tespit edilmiştir. İçselleştirme ve özdeşleşme boyutlarındaki bağlılıkta ise özel liselerdeki yöneticilerde ve özel liselerdeki öğretmenlerde yüksek düzeyde tespit edilmiştir.

3. BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

İlköğretim okullarında görevli yöneticilerin kişisel ve örgütsel değer uyumunun örgütsel adanma ve yabancılaşma üzerine etkisini ölçmeyi amaçlayan bu araştırma, tarama modeli niteliğinde yapılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da şu anda var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 1999). Bu çalışmada tarama modelinin benimsenmesinin en önemli gerekçesi mevcut durumun olduğu şekliyle benimsenmiş olmasıdır. Araştırmada belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için aşağıdaki yollar izlenmiştir.

1. Değer, örgütsel değer, örgütsel adanma ve örgütsel yabancılaşma ile ilgili literatür taraması yapılmıştır.

2. İlköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel ve örgütsel değer uyumunun örgütsel adanma ve yabancılaşma üzerine etkisini ölçmek amacıyla, Yücel Değerler, Yücel Kurumsal Sadakat ve Yücel Yabancılaşma ölçekleri kullanılarak ilköğretim okullarında çalışan yöneticilere uygulanmıştır.

3. Anketlerin uygulanması sonucunda elde edilen veriler yorumlanarak öneriler geliştirilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Afyonkarahisar il ve ilçelerindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında çalışan yöneticiler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise Afyonkarahisar il merkezi, İscehisar, Şuhut, Çobanlar, Sinanpaşa ve İhsaniye ilçelerindeki ilköğretim okullarında, 2008/2009 öğretim yılında görev yapan yöneticiler arasından random yöntemiyle seçilen 175 yönetici oluşturmaktadır.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Bu çalışmada kullanılan anket şu aşağıdaki yöntemle geliştirilmiştir:

1. Örgütsel değerler, örgütsel adanma ve örgütsel yabancılaşma ile ilgili bulunan literatür incelendi. Bu literatüre bağlı olarak, örgütsel adanma faktörünü, örgütsel yabancılaşma faktörünü ve örgütsel değerleri ölçmek için Yücel Değerler Ölçeği, Yücel Kurumsal Sadakat Ölçeği ve Yücel Yabancılaşma Ölçeği kullanıldı.

2. İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin kişisel ve örgütsel değerlerinin en iyi şekilde ölçülmesi için değer faktörlerinin, örgütsel adanma faktörlerinin ve örgütsel yabancılaşma faktörlerinin kaç boyutta toplanabilecekleri belirlenerek, bir anket formu geliştirildi. Anket formunun geliştirilmesi aşamasında Yücel'in anket çalışmalarından yararlandı.

3. Anket maddelerinin yöneticilerin kendilerini ifade edebileceklerini sağlayacak düzeyde olup olmadıklarına bakıldı.

Bu kapsamda hazırlanan anket maddeleri örgütsel ve kişisel değerleri, örgütsel yabancılaşmayı ve örgütsel adanmayı ölçmeye yönelik, açık ve anlaşılır nitelik taşımaktadır.

İlköğretim okulu yöneticilerine uygulanmak üzere oluşturulan anket formu dört bölümden oluşmaktadır.

- ❖ Birinci Bölüm: Bu bölümde kişisel bilgiler yer almıştır. Yöneticilerin cinsiyetleri, medeni halleri, yaşları, eğitim durumları, branşları, yöneticilik süreleri, okuldaki yöneticilik süreleri, yöneticilikteki çalışma statüleri ve mesleki kıdemleri yer almıştır.
- ❖ İkinci Bölüm: Bu bölüm toplam 11 boyutu içeren, 49 tane yöneticilerin değerlere verdikleri önemi ölçmek için hazırlanmış ve 49 tane de değerlerin kurum tarafından desteklenme derecesini ölçmek için hazırlanmış 98 maddeden oluşan bir ankettir.
- ❖ Üçüncü Bölüm: Yöneticilerin örgütsel yabancılaşma davranışlarını ölçmek için hazırlanmış 45 maddeden oluşan bir ankettir.
- ❖ Dördüncü Bölüm: Yöneticilerin örgütsel adanmışlık davranışlarını ölçmek için hazırlanmış 12 maddeden oluşan ankettir.

Anketlerde likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Toplam anket maddesi ise 155 tanedir.

Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketlerin okullarda uygulanabileceğine dair Afyonkarahisar İl Milli Eğitim M¼d¼rl¼đ¼'nden gerekli izin alınmıştır. Anket formları 175 adet çoğaltılarak random y¼ntemi ile ¼nceden belirlenen 85 okula bizzat gidilerek uygulanmıştır. Anket formları bir hafta sonrasında bizzat okullara gidilerek toplanmıştır. Y¼neticilere uygulanan anket formlarından 154 tanesi geri d¼nm¼řt¼r. Balcı'nın belirttiği %80 standardına g¼re, anket d¼n¼ř oranının yeterli olduğu kabul edilmiştir (Balcı, 2006, s.157).

Madde Analizi ve Verilerin Analizi

İlk¼đretim okullarında g¼rev yapan y¼neticilerin anket maddelerine verdikleri cevaplar, alfa g¼venirlik analizine tabi tutuldu. Anketlerin uygulanması ile elde edilen veriler bilgisayar ortamında değerlendirildi. G¼venirlik analizinde d¼zeltilmiř toplam madde korelasyon değerleri negatif olan maddeler incelenerek silindi.

G¼venirlik işleminden sonra maddelerin boyutlarını ortaya ¼ıkarmak i¼in temel bileşenler analizine tabi tutuldu. Bu işlem sonucunda kendi boyutunda ¼ıkmayan maddeler silindi. Yabancılaşma ve adanmanın boyutları tablo halinde verildi. Değerlerle ilgili 11 ayrı boyutun analizi farklı farklı yapıldığı i¼in tablo halinde verilmedi. Bu 11 boyutun toplam g¼venirlikleri verildi.

Y¼neticilerin değerlere verdikleri ¼nem sıralaması ve değerlerin kurum tarafından desteklenme dereceleri tablolar halinde verildi. Değerler arasındaki farklar tablolar halinde verildi.

Değerkenler arasında bir ilişki olup olmadığı ve bu ilişkileri belirlemek i¼in korelasyon tablolarına bakıldı. Değerkenler arasındaki ilişkilerin a¼ıklanma oranlarını belirlemek i¼in regresyon analizi tablolarına bakıldı.

4. BÖLÜM

BULGULAR

Yapılan bu araştırmada kullanılan anketlerden elde edilen veriler öncelikle güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Elenmesi gereken madde olup olmadığına karar vermek için istatistiksel madde analizi incelemesi yapılmıştır. Bu incelemede “Düzeltilmiş Toplam Madde Korelasyonu” verilerine bakılmıştır.

Düzeltilmiş madde korelasyonu pozitif olan maddelerden en düşük ve en değerli maddeler incelenmiştir. Bu düşük ve değerli maddelerden silindiği zaman alfa değerini önemli derecede yükselten maddeler olup olmadığına bakılmıştır. Buna göre alfa değerinde önemli bir yükselme sağladığı için örgütsel değerler bölümünden 8 madde (1, 12, 14, 18, 22, 28, 40 ve 46. maddeler), kişisel değerler bölümünden 4 madde (14, 22, 25 ve 45. maddeler) ve örgütsel yabancılaşma bölümünden 9 madde (4, 8, 9, 26, 27, 31, 38, 44 ve 45. maddeler) silinmiştir.

Güvenirlik işleminden sonra geriye kalan; örgütsel değerlerden 41 madde, kişisel değerlerden 45 madde, örgütsel yabancılaşmadan 36 madde ve örgütsel adanmışlıktan 12 madde olmak üzere toplam 134 madde temel bileşenler analizine tabi tutulmuştur. Bu işlem, örgütsel ve kişisel değerleri ölçtüğü, örgütsel yabancılaşmayı ve örgütsel adanmışlığı düşünülen maddelerin temel boyutlarını ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Temel bileşenler analizi sonucunda örgütsel ve kişisel değerlerde 11 boyut, örgütsel yabancılaşmada 8 boyut ve örgütsel adanmışlıkta 3 boyut olduğu görülmüştür. Oluşan tabloda maddeler anlamsal olarak incelendi ve boyutların her birinde sorun yaratan madde olmadığı görülmüştür. Yani tüm maddeler kendi grupları altında toplandı. Bu durum yapısal geçerliliğe destek sağlamıştır.

Yücel’in değerler ölçeğinde yer alan anket maddelerine, yöneticilerin verdikleri cevaplardan hareketle 11 değer boyutu ortaya çıkarılmıştır. Oluşan bu 11 boyut kendi aralarında alfa güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan bu alfa güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel değerleri ölçmeyi hedefleyen 11 boyutun toplam güvenilirliği .96 olarak bulunmuştur. Yine kişisel değerleri ölçmeyi hedefleyen 11 boyutun toplam güvenilirliği de .96 olarak bulunmuştur. İç tutarlılığı yansıtan bu oranın oldukça yüksek bir oran olduğu görülmüştür. Kişisel ve örgütsel değerleri ölçtüğü düşünülen değer boyutları aşağıya çıkarılmıştır.

1. Bağımsızlık ve Otonomi Önemleme Boyutu; 5 maddeden oluşmuştur.

2. Bedensel Aktiviteyi Önemseme Boyutu; 4 maddeden oluşmuştur.
3. İş Çeşitliliğini Önemseme Boyutu ; 4 maddeden oluşmuştur.
4. Arkadaşlık ve Dostluğu Önemseme Boyutu; 5 maddeden oluşmuştur.
5. Kişisel Gelişimi Önemseme Boyutu; 4 maddeden oluşmuştur.
6. Etki Etme ve Etkili Olma Boyutu; 4 maddeden oluşmuştur.
7. Kabul Görme ve Farkına Varılma Boyutu; 5 maddeden oluşmuştur.
8. Çalışma Mekânını Önemseme Boyutu; 5 maddeden oluşmuştur.
9. Ekonomik Güvenceyi Önemseme Boyutu; 4 maddeden oluşmuştur.
10. Yardımlaşmayı Önemseme Boyutu; 5 maddeden oluşmuştur.
11. Yükselme ve İlerlemeyi Önemseme Boyutu; 4 maddeden oluşmuştur.

Tablo 1. Örgütsel Adanmışlık Davranışı İle İlgili Anket Maddelerinin Örgütsel Adanmışlık Boyutlarına Göre Dağılımı Tablosu

	Boyutlar		
	Enstrümantal adanma	Duygusal adanma	Kalıcı adanma
Arkadaşlarıma çalıştığım okuldan bahsederken çalışılacak...	,87	,30	
Çok uzun yıllar bu okulda çalışsam da hala bundan...	,85		
Beni en tatmin edici okul burası	,81	,44	
Benim değerlerim ve bu kurumun değerleri büyük uyuma gösteriyor	,80	,40	
Ben bu okula çok şey borçluyum	,80	,40	
Sonsuza kadar bu okul için çalışabilirim	,78	,33	
Benim için çalışılabilecek en huzurlu okul burası	,35	,90	
Benim için en mutlu olabileceğim okul burası	,34	,89	
Bu okuldan ayrılmamak için pek çok kişinin katlanmayacağı eziyetlere...	,37	,85	
Çalışılabilecek daha huzurlu bir okul düşünmüyorum	,48	,76	
Okulmdan ayrılp başka okulda görev alma beklentisi aklımdın...	,30		,85
Yaptığım iş, okuttuğum öğrenciler, çalışan meslektaşlarım bu...			,81
Aygen Değeri	4,84	3,77	1,52
Açıklanan Varyasyon	40,35	31,43	12,74
Açıklamalı Yığılmalı Varyasyon	40,35	71,78	84,52
Alfa () Değeri	,93	,93	,93

Tablo 1’de görülebileceği gibi örgütsel adanmışlık maddelerine uygulanan faktör analizi sonucunda 3 boyut oluştuğu görülmüştür. Bu boyutlar enstrümantal adanmışlık, duygusal adanmışlık ve kalıcı adanmışlık olarak isimlendirilmiştir. Duygusal adanmışlığın, enstrümantal adanmışlığın ve kalıcı adanmışlığın güvenilirliği .93 olarak bulunmuştur.

Tablo 2. Örgütsel Yabancılaşma ile ilgili maddelerin örgütsel yabancılaşma boyutlarına göre dağılımları

	Boyutlar							
	Global-evrensel ümitsizlik	İnsan ilişkilerinde normsuzlaşma	Duygusal tükenmişlik (bezginlik)	Engellenmiş güçsüzlük	Kişisel normları yitirme	İzole olma (İnsanlardan yabancılaşma)	Meslekten soğuma	Toplumsal değerlerden yabancılaşma
Köşe dönmecilik en büyük meziyet sayılıyor	,85							
Dünyayı anlamakta zorluk çekiyorum	,84							
Alın teri ve çalışmanın yerini şans ve beleşçilik aldı	,80							
Dünyanın çivisi çıkmış	,78							
Doğrularla yanlışları ayırt etmek zorlaşmaya başladı	,76						,42	
Ne kadar çalışırsan çalış pek anlamı kalmadı	,76						,40	
Adamı olana arkasına güvenene yasak masak kalmadı	,75	,46						
Gelecek nesiller çok şanssız	,75							
Kurala uyarak yaşayanı yaşayanın kaybettiği bir çağda yaşıyoruz	,73	,41						
Dürüstlük giderek unutulmaya başladı	,60	,57						
Kimseye arkamı dönmeye gelmiyor		,85						
Kazanmak için hile yapmak zorunlu hale gelmiş		,83						
İleri gitmek için birilerinin ayağını kaydırmak moda olmuş	,35	,81						
Güvenecek adam kalmadı		,74						
Ayak oyunu bilmezsen ilerleyemezsin	,49	,63						
Problemler üstesinden üstesinden gelemeyeceğim kadar boyumu aşmaya başladı			,83					
Hayatın hızına yetişemiyorum			,79					
Hayatı kendi istediğim istediğim yöne yönlendirecek güce sahip değilim			,76		,40			
Her şeyden sıkıldım			,67					
Hayatımı kontrol edebilmem için ipin ucunu kaçırdığımı hissediyorum			,60		,58			
İşimde kendimi elim kolum bağlı hissediyorum			,85					
İş ortamında kendimi bir robot gibi hissediyorum			,78		,35			
İşimde yapabileceğim pek çok şeyi yapamadığımı hissediyorum			,78					
İşimde kendimi üretken hissetmiyorum			,76		,39			
İstedğim gibi yöneticilik yapamıyorum		,45	,62					
İyi görünmek için gerçeği yansıtmadığım olmuştur					,86			
Başkasının hakkını yediğim olmuştur					,77			
Arkadaşsız ve dopsuz kalmamak için doğru olmayan şeyleri yaptığın olmuştur			,40		,72			

Tablo 3. Yöneticiler Tarafından Değer Boyutlarının Önem Sıralaması

	N	Ortalama	Standart sapma
Kişi için kişisel gelişimin önemi	154	4,54	,49
Yardımlaşmanın kişi için önemi	154	4,46	,59
Çalışma mekanının kişi için önemi	154	4,32	,65
Kişi için etki etme ve etkili olmanın önemi	154	4,30	,54
Kişi için ekonomik güvencenin önemi	154	4,28	,65
Bağımsızlık ve otonominin kişi önemi	154	4,20	,74
Kabul görme ve farkına varılmanın kişi için önemi	154	4,12	,65
İş çeşitliliğinin kişi için önemi	154	4,05	,58
Arkadaşlık ve dostluğun kişi için önemi	154	3,71	,84
Kişi için yükselme ve ilerlemenin önemi	154	3,59	1,06
Bedensel olarak aktif olmanın kişi için önemi	154	3,59	,81

Tablo 3'te verilen bulgulara göre, ilköğretim okulu yöneticileri tarafından en fazla kişisel gelişimin önemsendiği görülmüştür. Yardımlaşmanın kişi için önem değeri ise kişisel gelişimden sonra en fazla önemsenen değer olmuştur. Beklenilenin aksine ekonomik güvence değerine ilk sırada yer verilmemiştir. Hatta çalışma mekânı ekonomik güvenceden daha önde gelerek kişisel gelişim ve yardımlaşma değerinden sonra en fazla önemsenen değer olmuştur.

İlköğretim okulu yöneticileri tarafından en az, yükselme ve ilerlemenin kişi önem değeri ile bedensel aktivite değeri önemsenmiştir. Arkadaşlık ve dostluk değerinin de yöneticiler tarafından az önemsendiği tespit edilmiştir. Yöneticiler tarafından yükselme ve ilerleme değerinin de çok fazla önemsenmediği görülmüştür.

Tablo 4. Değer Boyutlarının Kurum Tarafından Desteklenme Derecesi

	N	Ortalama	Standart Sapma
Ortamın etki etme ve etkili olma derecesi	154	4,12	2,01
Ortamın yardımlaşmayı destekleme derecesi	154	3,73	,68
Ortamın kişisel gelişimi artırma derecesi	154	3,67	,76
Çalışma mekanının kişiye hitap etme derecesi	154	3,64	,80
Ortamın arkadaşlık ve dostluğu karşılama derecesi	154	3,61	,69
Ortamın kabul görme ve farkına varma derecesi	154	3,54	,77
İşin ekonomik güven sağlama derecesi	154	3,39	,82
Ortamın işinizin çeşitliliğini destekleme derecesi	154	3,18	,81
İş ortamının yükselme ve ilerlemeyi destekleme derecesi	154	2,91	1,00
Ortamın bedensel aktiviteyi destekleme derecesi	154	2,82	,84
Ortamın bağımsızlık ve otonomiye destekleme derecesi	154	2,71	,90

Tablo 4'te verilen bulgulara göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin kurumları tarafından en fazla etki etme ve etkili olma değerinin desteklendiği görülmüştür.

Yardımlaşma değerinin ikinci sırada desteklendiği görülürken, kişisel gelişim değerinin ise üçüncü sırada desteklendiği görülmüştür. Kurum tarafından arkadaşlık ve dostluk değerinin önemli oranda desteklendiği görülürken, çalışma mekânı değerinin arkadaşlık ve dostluk değerinden daha önde desteklendiği tespit edilmiştir. Beklenildiği gibi ekonomik güvence değerinin ön sıralarda desteklendiği görülmüş olmasına rağmen, kabul görme ve farkına varılma değerinin ekonomik güvenceden daha önde desteklendiği görülmüştür.

İlköğretim okulu yöneticilerinin kurumları tarafından bağımsızlık ve otonomi değerinin en az desteklendiği görülmüştür. Bedensel aktivite değeri de bağımsızlık ve otonomiden sonra en az desteklenen değer olmuştur. Kurum tarafından iş çeşitliliği değerinin çok fazla desteklenmemiş olmasına karşılık yükselme ve ilerleme değerinden daha önde desteklendiği tespit edilmiştir.

Tablo 5. Değer Boyutlarına Verilen Önem İle Değer Boyutlarının Kurum Tarafından Desteklenme Derecesi ve Ortalama Puanlarının Eşleştirilmiş “t” Testi Sonuçları Tablosu

		N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Formül	S.S Formül	t	p
1	Bağımsızlık ve otonominin kişi için önemi	154	4,20	0,74	1,49	1,02	18,00	,00
	Ortamın bağımsızlık ve otonomiye destekleme derecesi	154	2,71	0,90				
2	Bedensel olarak aktif olmanın kişi için önemi	154	3,59	0,81	0,77	0,75	12,67	,00
	Ortamın bedensel aktiviteyi destekleme derecesi	154	2,82	0,84				
3	İş çeşidinin kişi için önem derecesi	154	4,05	0,58	0,86	0,80	13,34	,00
	Ortamın işinizin çeşitliliğini destekleme derecesi	154	3,18	0,81				
4	Arkadaşlık ve dostluğun kişi için önem derecesi	154	3,71	0,84	0,10	0,87	1,46	,14
	Ortamın arkadaşlık ve dostluğu karşılama derecesi	154	3,61	0,69				
5	Kişi için kişisel gelişim önem derecesi	154	4,54	0,49	0,86	0,88	12,13	,00
	Ortamın kişisel gelişimi artırma derecesi	154	3,67	0,76				
6	Kişi için etki etme ve etkili olmanın önem derecesi	154	4,3	0,54	0,17	1,93	1,14	,25
	Ortamın etki etme ve etkili olma derecesi	154	4,12	2,01				
7	Kabul görme ve farkına varılmanın kişi için önem derecesi	154	4,12	0,65	0,58	0,76	9,45	,00
	Ortamın kabul görme ve farkına varma derecesi	154	3,54	0,77				
8	Çalışma mekanının kişi için önem derecesi	154	4,32	0,65	0,67	0,77	10,82	,00
	Çalışma mekanının kişiye hitap etme derecesi	154	3,64	0,80				
9	Kişi için ekonomik güvencenin önem derecesi	154	4,28	0,65	0,88	0,94	11,7	,00
	İşin ekonomik güven sağlama derecesi	154	3,39	0,82				
10	Yardımlaşmanın kişi için önem derecesi	154	4,46	0,59	0,72	0,66	12,67	,00
	Ortamın yardımlaşmayı destekleme derecesi	154	3,73	0,68				
11	Kişi için yükselme ve ilerlemenin önem derecesi	154	3,59	1,06	0,68	0,99	8,49	,00
	İş ortamının yükselme ve ilerlemeyi destekleme derecesi	154	2,91	1,00				

Tablo 5'te görüldüğü gibi, ilköğretim okulu yöneticilerinin bağımsızlık ve otonomi değerine verdikleri önem ile bağımsızlık ve otonominin kurum tarafından desteklenmesi arasında yüksek oranlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticiler tarafından bağımsızlık ve otonomi değerine verilen önemin ($\bar{X}= 4,20$, $S=,74$) olduğu görülürken, bağımsızlık ve otonominin kurum tarafından desteklenme oranının ($\bar{X}= 2,71$, $S=,90$) olduğu görülmüştür. Bağımsızlık ve otonomi değerine verilen önem ile bağımsızlık ve otonominin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark anlamlıdır. Ekonomik güvenceye verilen önem ($\bar{X}= 4,28$, $S=,80$) olarak görülürken, ekonomik güvencenin kurum tarafından desteklenmesi ($\bar{X}= 3,39$, $S=,65$) olarak görülmüştür. Ekonomik güvenceye verilen önem ile ekonomik güvencenin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Kişisel gelişime verilen önem ($\bar{X}=4,54$, $S=,49$) iken, kişisel gelişimin kurum tarafından desteklenmesinin ($\bar{X}=3,67$, $S=,76$) olduğu görülmüştür. Kişisel gelişime verilen önem ile kişisel gelişimin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki ilişki anlamlıdır. Yöneticiler tarafından arkadaşlık ve dostluğa verilen önem ($\bar{X}=3,71$, $S=,84$) olarak görülürken, arkadaşlık ve dostluğun kurum tarafından desteklenmesi ($\bar{X}=3,61$, $S=,69$) olarak görülmüştür. Arkadaşlık ve dostluğa verilen önem ile arkadaşlık ve dostluğun kurum tarafından desteklenmesi arasındaki ilişki anlamlı değildir. Yöneticiler tarafından iş çeşitliliğine ($\bar{X}=4,05$, $S=,58$) oranında önem verilirken, iş çeşitliliğinin kurum tarafından ($\bar{X}=3,18$, $S=,71$) oranında desteklendiği görülmüştür. İş çeşitliliğine verilen önem ile iş çeşitliliğinin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki ilişki anlamlıdır. İlköğretim okulu yöneticileri tarafından bedensel aktivite değeri ($\bar{X}=3,59$, $S=,81$) oranında önemli görülürken, kurum tarafından ($\bar{X}=2,82$, $S=,84$) oranında desteklenmektedir. Bedensel aktivite değerine verilen önem ile bedensel aktivitenin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki ilişki anlamlıdır. Yardımlaşma değerine ($\bar{X}=4,46$, $S=,59$) oranında önem verilerken, yardımlaşma değerinin kurum tarafından ($\bar{X}=3,73$, $S=,68$) oranında desteklendiği görülmüştür. Yardımlaşmaya verilen önem ile yardımlaşmanın kurum tarafından desteklenmesi arasındaki ilişki anlamlıdır. Yöneticiler tarafından yükselme ve ilerleme değeri ($\bar{X}=3,59$, $S=1,06$) oranında önemli görülürken, kurum tarafından ($\bar{X}=2,91$, $S=1,01$) oranında desteklendiği görülmüştür. Yükselme ve ilerlemeye verilen önem ile yükselme ve ilerlemenin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki ilişki anlamlıdır.

Tablo 6'daki korelasyon tablosunda görüleceği gibi ilköğretim okulu yöneticileri tarafından arkadaşlık ve dostluğa verilen önem arttıkça kurumlarına olan adanmışlıklarının arttığı görülmüştür. Buna karşılık arkadaşlık ve dostluğun kurum tarafından desteklenmesi ile adanmışlık arasında ilişki bulunamamıştır. Ekonomik güvenceye atfedilen önem arttıkça kuruma olan adanmışlığın arttığı görülmektedir. Buna karşılık ekonomik güvencinin kurum tarafından desteklenme derecesinin adanma üzerinde bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

İlköğretim okulu yöneticileri tarafından yükselme ve ilerlemeye verilen önem ile yükselme ve ilerlemenin kurum tarafından desteklenme derecesinin adanmışlık üzerinde yüksek oranda etkisinin olduğu görülmüştür. Yükselme ve ilerlemeye verilen önem arttıkça adanmışlık artmaktadır. Aynı şekilde yükselme ve ilerlemenin kurum tarafından desteklenmesi arttıkça adanmışlığın arttığı görülmüştür ($r = 0.58$, $p < 0.01$). İlköğretim okulu yöneticileri tarafından iş çeşitliliğine verilen önem ile adanmışlık arasında ilişki tespit edilememiştir. Ancak iş çeşitliliğinin kurum tarafından desteklenmesinin ($r=0.53$, $p < 0.01$) oranında adanmışlığı artırdığı görülmüştür.

İlköğretim okulu yöneticileri tarafından çalışma mekanına verilen önem ile adanmışlık arasında ilişki bulunmuştur. Bu ilginç bir bulgu olmuştur ($r= 0.38$, $p < 0.01$). Çalışma mekanına verilen önem arttıkça genel adanmışlık, enstrümantal adanmışlık ve duygusal adanmışlık artmaktadır. Buna karşılık, çalışma mekanına verilen önem ile kalıcı adanmışlık arasında ilişki tespit edilememiştir. Çalışma mekanının kurum tarafından desteklenmesi ile adanmışlık arasında yüksek düzeyli ilişki tespit edilmiştir ($r=0.80$, $p < 0.01$). Çalışma mekanı kurumlarınca desteklenen yöneticilerin, genel adanmışlık, enstrümantal adanmışlık, duygusal adanmışlık ve kalıcı adanmışlıklarının arttığı görülmüştür.

Kişisel normsuzlaşma yaşayan yöneticilerin kişisel normsuzlaşmaları arttıkça adanmışlıklarının da arttığı görülmüştür. Beklenilenin aksine bu durum ilginç bir sonuç ortaya çıkarmıştır ($r= 0.30$, $p < 0.01$). Kişisel normsuzlaşmada çıkan sonucun aksine yöneticilerin, insan ilişkilerinde normsuzlaşmaları arttıkça adanmışlıkları azalmaktadır. İnsan ilişkilerinde normsuzlaşma yaşayan yöneticilerin, genel adanmışlık, enstrümantal adanmışlık ve duygusal adanmışlıklarının azaldığı görülürken, kalıcı adanmışlıkları üzerinde bir etkisi tespit edilememiştir. İzole olma ve insanlardan yabancılaşıma ve insan ilişkilerinde normsuzlaşma ile kalıcı

adanmışlık arasında ise ($r=0.24$, $p< 0.01$) oranında ilişki tespit edilmiştir. Yöneticilerin izole olma ve insanlardan yabancılaşma davranışları arttıkça kalıcı adanmışlıkları da artmaktadır. Buna karşılık, genel adanmışlık, enstrümantal adanmışlık ve duygusal adanmışlık ile izole olma ve insanlardan yabancılaşma arasında ilişki tespit edilememiştir.

Bağımsızlık ve otonomiye verilen önem arttıkça meslekten soğuma artmaktadır. Yine bedensel aktiviteye verilen önem arttıkça meslekten soğuma artmaktadır. Kurum tarafından bağımsızlık ve otonominin desteklenmesi arttıkça kişisel normları yitirme artmaktadır. İş çeşitliliğinin kurum tarafından destelenmesi arttıkça insan ilişkilerinde normsuzlaşma artmaktadır. İlköğretim okulu yöneticilerinin kurumları tarafından kabul görme ve farkına varılmanın desteklenmesi arttıkça duygusal tükenmişlik azalmaktadır ($r= - 0.47$, $p< 0.01$).

Kişisel gelişime verilen önem ile kişisel gelişimin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi arttıkça izole olma ve insanlardan yabancılaşma artmaktadır ($r=0.31$, $p< 0.01$). İlköğretim okulu yöneticileri tarafından çalışma mekanına verilen önem ile çalışma mekanının kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi arttıkça meslekten soğuma artmaktadır ($r=0.45$, $p< 0.01$). Ekonomik güvenceye verilen önem ile ekonomik güvencenin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi arttıkça global ümitsizlik artmaktadır ($r=0.63$, $p< 0.01$).

İlköğretim okulu yöneticilerinin yaşları ile adanmışlık arasında ilişki tespit edilememiştir. Buna karşılık yöneticilerin yaşları ile insan ilişkilerinde normsuzlaşma ve izole olma davranışları arasında ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin yaşları arttıkça daha fazla izole oldukları ve insan ilişkilerinde normsuzlaşma yaşadıkları görülmüştür.

Yöneticilerin eğitim durumları ile adanmışlık arasında ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin eğitim durumları arttıkça genel adanmışlıkları ile enstrümantal adanmışlıkları azalırken kalıcı adanmışlıklarının arttığı görülmüştür. Yani eğitim durumu yükseldikçe kalıcı adanmışlık artarken, genel adanmışlık ve enstrümantal adanmışlık azalmaktadır. Duygusal adanmışlığın ise eğitim durumundan etkilenmediği tespit edilmiştir. Yöneticilerin eğitim durumları yükseldikçe izole olma, engellenmiş güçsüzlük, insan ilişkilerinde normsuzlaşma ve genel yabancılaşma davranışlarının arttığı görülmüştür.

İlköğretim okulu yöneticilerinin kıdemleri ile genel adanmışlık, enstrümantal adanmışlık ve duygusal adanmışlık arasında ilişki bulunmuştur. Yani kıdem arttıkça genel adanmışlık, enstrümantal adanmışlık ve duygusal adanmışlığın arttığı tespit edilmiştir. Buna karşılık yöneticilik kıdeminin kalıcı adanmışlık ile ilişkisi bulunamamıştır. Yöneticilik kıdemi arttıkça toplumsal değerlerden yabancılaşma ve meslekten soğuma da artmaktadır. Yöneticilerin kıdemi arttıkça izole olma ile insan ilişkilerinde normsuzlaşmalarının azaldığı görülmüştür.

İlköğretim okulu yöneticilerinin mesleki kıdemleri (öğretmen+yöneticilik) ile sadece enstrümantal adanmışlık arasında ilişki tespit edilmiştir. Mesleki kıdem arttıkça enstrümantal adanmışlığında arttığı görülmüştür. Mesleki kıdem ile izole olma ve insan ilişkilerinde normsuzlaşma arasında ilişki tespit edilmiştir. Mesleki kıdem arttıkça izole olma ve insan ilişkilerinde normsuzlaşma azalmaktadır.

Tablo 7. Genel Adanmışlık Düzeyini Gösteren Regresyon Tablosu

	Beta	Standart hata	Standart beta	t	p
Sabit	-2,15	,62		-3,42	,00
Çalışma mekanının kişiye hitap etme derecesi	1,29	,10	,71	12,64	,00
Kişisel normları yitirme	,21	,06	,16	3,41	,00
Ekonomik güvence farkı	,30	,06	,20	4,50	,00
İş çeşitliliği farkı	-,38	,08	-,21	-4,30	,00
Arkadaşlık ve dostluk farkı	,25	,07	,15	3,27	,00
Yöneticilik kıdemi	,02	,00	,13	3,18	,00
Yükselme ve ilerlemenin kişi için önem derecesi	-,15	,07	-,11	-2,00	,04
Eğitim durumu	,28	,09	,12	2,86	,00
Engellenmiş güçsüzlük	-,11	,05	-,09	-1,99	,04

NOT: $R = .88$ $R^2 = .79$ $F=60.32$ $p < .01$

İlköğretim okulu yöneticilerinin genel adanmışlık düzeyinde gözlenen farklılıkların %79'unu çalışma mekanının kişiye hitap etme derecesi, kişisel normlarını yitirme derecesi, ekonomik güvenceye verdikleri önem ile ekonomik güvencenin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi, kurumdaki iş çeşitliliğine verdikleri önem ile iş çeşitliliğinin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi, arkadaşlık ve dostluğa atfedilen önem ile arkadaşlık ve dostluğun kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi, yöneticilerin kıdemleri, yöneticilerin eğitim durumları, yükselme ve ilerlemenin kişi için önem derecesi ve engellenmiş güçsüzlük ile ilgili olduğu bulunmuştur.

Çalışma mekanının kişiye hitap etme derecesindeki artışın adanmışlığı önemli oranda artırdığı görülmüştür. Ekonomik güvenceye verilen önem ile ekonomik güvencenin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark arttıkça adanmışlık artmaktadır. Buna karşılık yükselme ve ilerlemeye verilen önem arttıkça adanmışlığın azaldığı görülmüştür. Yöneticilerin eğitim durumları arttıkça adanmışlığın arttığı tespit edilmiştir. Engellenmiş güçsüzlük yaşayan yöneticilerin ise adanmışlıklarının azaldığı görülmüştür.

Yöneticilerin genel adanmışlıklarını açıklayan regresyon tablosunda görüleceği gibi bu farklılığı açıklayan en önemli değer çalışma mekanının kişiye hitap etme derecesi olduğu görülmüştür. İş çeşitliliğine verilen önem ile iş çeşitliliğinin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark, ekonomik güvenceye verilen önem ile ekonomik güvencenin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark ve eğitim durumu da adanmışlığı açıklayan önemli etkenler olarak görülmüştür. Adanmışlığı en az açıklayan değerler ise engellenmiş güçsüzlük ile yükselme ve ilerlemenin kişi için önem derecesi olarak tespit edilmiştir.

Tablo 8. Enstrümantal Adanmışlık Düzeyini Gösteren Regresyon Tablosu

	Beta	Standart Hata	Standart Beta	t	p
Sabit	,38	,67		,57	,56
Çalışma mekanının kişiye hitap etme derecesi	1,29	,13	,58	9,48	,00
Arkadaşlık ve dostluk farkı	,35	,09	,17	3,78	,00
İş çeşitliliği farkı	-,82	,16	-,37	-5,04	,00
Ekonomik güvence farkı	,88	,11	,46	7,74	,00
Mesleki kıdem	,03	,01	,13	3,47	,00
Ortamin işinizin çeşitliliğini destekleme derecesi	-,41	,19	-,19	-2,19	,03
Kabul görme ve farkına varılmanın kişi için önemi	,93	,14	,34	6,36	,00
Bağımsızlık ve otonomi farkı	-,59	,13	-,34	-4,45	,00
Kişi için yükselme ve ilerlemenin önem derecesi	-,27	,09	-,16	-2,78	,00
İnsan ilişkilerinde normsuzlaşma ortamın bağımsızlık ve otonomiye destekleme derecesi	-,52	,14	-,26	-3,59	,00
kişi için ekonomik güvencenin önem derecesi	-,51	,17	-,19	-2,90	,00
ortamın yardımlaşmayı destekleme derecesi	,37	,15	,14	2,45	,01
kişisel normları yitirme	,14	,06	,09	2,14	,03

NOT: R= .91 R² = .83 F= 50,31 p< .01

İlköğretim okulu yöneticilerinin enstrümantal adanmışlık düzeylerini gösteren regresyon tablosu incelendiğinde, yöneticilerin kuruma olan enstrümantal adanmışlıklarının %83'nün çalışma mekanının kişiye hitap etme derecesi, arkadaşlık ve dostluğa verilen önem ile arkadaşlık ve dostluğun kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi, iş çeşitliliğine verilen önem ile iş çeşitliliğinin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi, yöneticilerin mesleki kıdemleri, ortamın iş çeşitliliğini destekleme derecesi, kabul görme ve farkına varılmanın kişi için önem derecesi, bağımsızlık ve otonomiye verilen önem ile bağımsızlık ve otonominin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi, kişi için yükselme ve ilerlemenin önem derecesi, insan ilişkilerinde normsuzlaşma derecesi, ortam tarafından bağımsızlık ve otonominin desteklenme derecesi, kişi için ekonomik güvencenin önem derecesi, ortamın yardımlaşmayı desteleme derecesi ile kişisel normsuzlaşma derecesi tarafından açıklandığı görülmüştür.

Çalışma mekanının kişiye hitap etme derecesi ile enstrümantal adanmışlık arasında pozitif yönlü ilişki görülmüştür. Çalışma mekanına verilen önem arttıkça enstrümantal adanmışlığın arttığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde ekonomik güvenceye verilen önem ile ekonomik güvencenin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi arttıkça kuruma olan enstrümantal adanmışlığın arttığı görülmüştür. Yöneticiler tarafından iş çeşitliliğine verilen önem ile iş çeşitliliğinin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark arttıkça enstrümantal adanmışlığın azaldığı tespit edilmiştir. Kabul görme ve farkına varılmaya verilen önem arttıkça enstrümantal adanmışlığın arttığı görülmüştür. Yöneticiler tarafından bağımsızlık ve otonomiye verilen önem ile bağımsızlık ve otonominin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi arttıkça kuruma olan enstrümantal adanmışlığın azaldığı tespit edilmiştir.

Bunlardan en önemlileri çalışma mekanının kişiye hitap etme derecesi, iş çeşitliliğine verilen önem ile iş çeşitliliğinin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi, ekonomik güvenceye verilen önem ile ekonomik güvencenin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi ve kabul görme ve farkına varılmanın kişi için önem derecesi olarak görülmüştür. Enstrümantal adanmışlığın açıklanmasında en az öneme sahip olanlar ise kişisel normları yitirme, ortam tarafından yardımlaşmanın desteklenme derecesi ve kişi için ekonomik güvencenin önem derecesi olarak tespit edilmiştir.

Tablo 9. Duygusal Adanmışlık Düzeyini Gösteren Regresyon Tablosu

	Beta	Standart Hata	Standart Beta	t	p
Sabit	-4,03	,67		-5,95	,00
Çalışma mekanının kişiye hitap etme derecesi	1,64	,16	,72	10,09	,00
Kişisel normları yitirme	,34	,08	,20	4,11	,00
Kişi için ekonomik güvencenin önem derecesi	1,56	,28	,56	5,51	,00
Çalışma mekanının kişi için önem derecesi	-1,65	,29	-,59	-5,62	,00
Arkadaşlık ve dostluk farkı	,34	,11	,16	3,06	,00
Yöneticilik kıdemi	,04	,01	,15	3,07	,00
Ortamin yardımlaşmayı destekleme derecesi	,39	,16	,15	2,41	,01
İş ortamının yükselme ve ilerlemeyi destekleme derecesi	-,28	,13	-,15	-2,17	,03
NOT: R= .81	R ² = .66	F=35	p< .01		

İlköğretim okulu yöneticilerinin kurumlarına olan duygusal adanmışlıklarının %66'sı açıklanmıştır. Açıklanan bu %66'lık oranın çalışma mekanının kişiye hitap etme derecesi, kişisel normları yitirme derecesi, kişi için ekonomik güvencenin önem derecesi, arkadaşlık ve dostluğa verilen önem ile arkadaşlık ve dostluğun kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi, yöneticilik kıdemi, ortamın yardımlaşmayı destekleme derecesi ve iş ortamının yükselme ve ilerlemeyi destekleme derecesi ile ilgili olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9'da da görülebileceği gibi, çalışma mekanının kişiye hitap etme derecesi arttıkça duygusal adanmışlığın arttığı görülmektedir. Ekonomik güvencenin kişi için önem derecesi arttıkça duygusal adanmışlığın arttığı görülmüştür. Çalışma mekanının kişi için önem derecesinin ise duygusal adanmışlık üzerinde negatif etkisinin olduğu görülmektedir. Çalışma mekanının önemi arttıkça duygusal adanmışlığın azaldığı görülmüştür. Yine iş ortamının yükselme ve ilerlemeyi destekleme derecesine verilen önem ile duygusal adanmışlık arasında ters yönde ilişki tespit edilmiştir. Yükselme ve ilerlemeye verilen önem arttıkça duygusal adanmışlık azalmaktadır.

Bunlardan en önemlisi çalışma mekanının kişiye hitap etme derecesi olarak bulunmuştur. Kişi için ekonomik güvencenin öneminin de duygusal adanmışlığın açıklanmasından önemli bir etken olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde çalışma mekanının kişi için önem derecesinin duygusal adanmışlığın açıklanmasında önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna karşılık duygusal adanmışlığın

açıklanmasında ortamın yardımlaşmayı destekleme derecesinin en az etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10. Kalıcı Adanmışlık Düzeyini Gösteren Regresyon Tablosu

	Beta	Standart Hata	Standart Beta	t	p
Sabit	-4,93	1,06		-4,61	,00
İzole olma ve insanlardan yabancılaşma	,27	,06	,31	3,96	,00
Ortamın kişisel gelişimi artırma derecesi	,43	,18	,24	2,42	,01
Kişi için ekonomik güvencenin önem derecesi	,70	,14	,33	4,82	,00
Eğitim durumu	,49	,14	,23	3,32	,00
Duygusal tükenmişlik, duygusal bezginlik	,24	,08	,20	2,80	,00
Kabul görme ve farkına varılma farkı	-,43	,17	-,24	-2,45	,01

NOT: R= .59 R² = .35 F=13 p< .001

İlköğretim okulu yöneticilerinin kalıcı adanmışlık düzeylerinde gözlenen farklılıkların %35'i izole olma ve insanlardan yabancılaşma derecesi, ortamın kişisel gelişimi artırma derecesi, kişi için ekonomik güvencenin önem derecesi, eğitim durumu, duygusal tükenmişlik derecesi, duygusal bezginlik derecesi ve kabul görme ve farkına varılmaya verilen önem ile kabul görme ve farkına varılmanın kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi ile ilgili olduğu bulunmuştur.

İlköğretim okulu yöneticilerinin izole olma ve insanlardan yabancılaşma davranışları arttıkça kalıcı adanmışlıklarının da arttığı görülmüştür. Ortamın kişisel gelişimi artırma derecesine verilen önem arttıkça kalıcı adanmışlığın arttığı tespit edilmiştir. Buna karşılık kabul görme ve farkına varılmaya verilen önem ile kabul görme farkına varılmanın kurum tarafından desteklenme derecesi arasındaki fark arttıkça kalıcı adanmışlığın azaldığı görülmüştür. Yöneticilerin eğitim durumları arttıkça kurumlarına olan duygusal adanmışlıklarının arttığı tespit edilmiştir.

Bunlardan en önemlisi kişi için ekonomik güvencenin önem derecesi olarak görülmektedir. İzole olma ve insanlardan yabancılaşmanın da kalıcı adanmışlığın açıklanmasında önemli etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yine ortamın kişisel gelişimi artırma derecesinin de kalıcı adanmışlığın açıklanmasında önemli etkisinin olduğu görülmüştür. Kalıcı adanmışlığın açıklanmasında en az etkiye duygusal tükenmişliğin sahip olduğu tespit edilmiştir.

5. BÖLÜM

TARTIŞMALAR VE YORUMLAR

İlköğretim okulu yöneticilerinin kişisel ve örgütsel değer uyumunun örgütsel yabancılaşma ve adanmışlık üzerine etkisini saptamayı amaçlayan bu araştırmanın sonucuna göre ilköğretim okulu yöneticileri tarafından kişisel gelişim önemli görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin kişiliklerinin gelişimine katkı sağlayacak etkinliklere önem verdiklerini göstermektedir. Kişisel gelişime açık olan yöneticilerin varlığı, eğitim camiası adına sevindirici bir durum olarak görülmelidir. Bu bulgu Turgut'un (1998) "İş Adamlarının Yaşam ve Çalışma Değerleri" isimli araştırmasında ulaştığı bulgularla örtüşmektedir. Turgut yaptığı bu çalışmada iş adamlarının kendilerini geliştirmeye önem verdikleri sonucuna ulaşmıştır. Turgut'un ulaştığı bu sonuç, bu çalışmada ulaşılan ilköğretim okulu yöneticileri kişisel gelişime önem veriyorlar bulgusunu destekleyen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bu bulgu ayrıca İmamoğlu ve Aygün (1998) tarafından gençler üzerinde yapılan çalışmada en önemli bulgu olarak ulaştıkları "günümüz gençliği kişisel gelişime önem veriyor" bulgusuyla da örtüşmektedir.

İlköğretim okulu yöneticileri tarafından bedensel aktivite değerinin en az önemsenmesi manidar bulunmuştur. Bu durum yöneticilerin bedensel aktivite gerektiren görevleri sevmedikleri şeklinde açıklanabilir. Aynı zamanda yöneticiler yükselme ve ilerlemeyi önemli görmemişlerdir. Yöneticilerin yükselme ve ilerlemeyi önemli görmemelerinin nedeni, ulaşabilecekleri son noktaya geldiklerini düşünmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Birçok okul müdürü, gelebileceği en üst makama geldiği düşüncesini taşıyor olabilir.

Yöneticiler tarafından az önem verilen değerlerden birisi de arkadaşlık ve dostluk değeri olmuştur. Bu durum yöneticilerin yaptıkları iş gereği, birlikte çalıştıkları kişilerle arasında bir mesafe bırakma ihtiyacı duyuyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Çünkü yöneticiler amir konumunda bulunmalarından dolayı zaman zaman yaşanan olaylar neticesinde böyle bir uygulamanın doğruluğuna inanıyor olabilirler.

Çalışma mekânının yöneticiler tarafından ilk sıralarda önemsenmesi ilginç bir bulgu olmuştur. Yöneticiler, çalışılan mekânın fiziki yapısının yeterli olup olmamasının kendileri için önem taşıdığını belirtmişlerdir. Bu durum çalışma mekânları düzenlenirken üzerinde önemle durulması gereken konulardan birisi

olduğunu göstermesi bakımından önemli görülebilir. Çünkü insanların buldukları mevkilerde başarılı çalışmalar yapabilmeleri kendilerini rahat hissetmelerine bağlıdır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin kurumları tarafından en fazla etki etme ve etkili olma değerinin desteklenmesi, kurum tarafından yöneticilere etki etme ve etkili olmanın yollarının tanındığını göstermektedir. Yöneticilerin kurumlarında etki edebilecek mekanizmaya sahip oldukları ileri sürülebilir. Bu sonuç normal bir durum olarak algılanmalıdır. Kurumları yöneten kişilerin etki edebilecek ve etkili olabilecek mekanizmaya sahip olma istekleri normal karşılanmalıdır. Etkili bir örgüt yaratabilmek için bunun gerekli olduğu ileri sürülebilir. Tersine bir durumun söz konusu olması halinde ise bir takım sorunların yaşanması kaçınılmaz olabilir.

Bedensel aktivitenin ortam tarafından en az desteklenmesi, kurumların yöneticilere yeterince bedensel aktivite gerektiren olanaklar sunmadıklarını göstermektedir. Yöneticiler tarafından bedensel aktivitenin hem az önemli görülmesi hem de kurum tarafından desteklenmiyor olması, yaşanması muhtemel birtakım olumsuzlukların önüne geçtiği şeklinde yorumlanabilir. Ancak bu durumla ilgili gerekli önlemlerin alınmasının yararlı sonuçları olabilir. Kurum olarak yöneticilerin bedensel aktivitelerini artırıcı etkilere yer verilmesinin olumlu yansımalarının olabileceği ileri sürülebilir. Böylece “okul müdürleri odalarından çıkmıyor” eleştirilerinin yapılmasının önüne geçilmiş olacaktır. Bu bulgunun Bacanlı'nın (1999) “Üniversite Gençliğinin Değer Tercihleri” adlı araştırmasındaki sonuçlarla kısmen örtüştüğü söylenebilir. Bacanlı bu araştırmasında genel olarak Türk toplumunun çalışmayı sevmediği bulgusuna ulaşmıştır. Bacanlı'nın ulaştığı bu sonuç fiziksel aktivite anlamında değerlendirildiği takdirde, yöneticilerin bedensel aktiviteye önem vermedikleri bulgusuyla kısmen paralellik taşıdığı ileri sürülebilir.

Yükselme ve ilerleme değeri ile bağımsızlık ve otonomi değerinin kurum tarafından az desteklenmesi önem arz etmektedir. Yükselme ve ilerlemenin kurum tarafından desteklenmiyor olması ya da az desteklenmesi, yöneticilere yükselme ve ilerleme için çok fazla fırsatlar sunulmadığının göstergesi olarak düşünülebilir. Bu sonuç, yöneticiliğin okullardaki en üst makam olduğu düşünürse anlamlı bir sonuç olarak algılanabilir. Okullardaki mevcut yöneticiler için düşünüldüğünde ise, yükselme ve ilerlemenin daha üst makamları; şube müdürlüğü, milli eğitim müdür yardımcılığı ve milli eğitim müdürlüğü gibi görevleri ihtiva ettiği göz önüne alınırsa,

yükselme ve ilerleme fırsatlarının çok fazla olmadığı ileri sürülebilir. Oysaki öğretmenlikten yöneticiliğe yükselme fırsatlarının kısıtlı olmadığı söylenebilir. Çünkü zaman zaman gerek müdür yardımcılığı ve gerekse müdürlük için görevde yükselme sınavları yapılmaktadır. Ancak yükselme ve ilerlemenin yöneticiler tarafından düşük oranda önemli görülmesi ve kurum tarafından da düşük oranda desteklenmesi bulguları birlikte değerlendirilmelidir. Bu iki durum birlikte değerlendirildiğinde çok fazla sorun yaşanmadığını söylemek mümkün olabilir.

Kişisel gelişim değerinin kurum tarafından desteklenmesi kurumların bu alanda ciddi çalışmalar yaptığını göstermektedir. Bu konuda, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen mahalli ve merkezi hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yararlı sonuçlarının olduğu söylenebilir. Yine zaman zaman gerçekleştirilen “Okul Yönetimini Geliştirme Projesi” gibi projelerin hayata geçirilmesinin önemli yansımalarından bahsedilebilir. Bu durum gerek eğitim sistemi açısından gerekse yöneticilerin kişisel gelişimlerinin artırılması açısından sevindirici bir durum olarak görülebilir. Ancak bunlarla yetinilmeyip özellikle üniversitelerle işbirliği yapılarak bu alanda yeni projelerin geliştirilip uygulamaya geçirilmesinin yararlı sonuçlarının olabileceği ileri sürülebilir.

Bağımsızlık ve otonomi değerinin ortam tarafından en az desteklenmesi, yöneticilerin bağımsız kararlar alabilme noktasında sıkıntı yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu durum kanun, tüzük, yönetmelik ve genelgelerin emrettiği hususlara aykırı kararlar alma beklentisi olarak algılanmamalıdır. Bu durum daha çok bürokratik yapının azaltılması yönünde bir istek şeklinde algılanabilir. Yani yöneticiler işlerin basitleştirilerek ve hızlandırılarak yürütülmesi gerektiğini düşünüyor olabilirler. Okullarda son yıllarda yaygınlaşan teknoloji kullanımının bu yöndeki beklentileri karşılama noktasında önemli bir gelişme olduğu ileri sürülebilir. Özellikle okullardaki işlemlerin birçoğunun bilgisayar ve internet aracılığıyla gerçekleştirilmeye başlaması faydalı bir gelişme olarak görülebilir. Bu noktada, ilköğretim okullarında 2006 yılından itibaren, orta öğretim okullarında ise 2008 yılından itibaren uygulamaya geçen “e-okul” sisteminin önemli bir uygulama olduğu ileri sürülebilir. Bu bulgu, Karakatipoğlu’nun (1999) yaptığı araştırmada ulaştığı “üniversite gençliği kişisel özerkliği önemsiyor” bulgusuyla paralellik göstermektedir. Karakatipoğlu bu araştırmada gençlerin kendilerini özgür hissetmeye

önem verdikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç “yöneticiler bağımsızlık ve otonomiye önem veriyor” bulgusuyla paralellik taşımaktadır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlere atfettikleri önem ile değerlerin kurum tarafından desteklenme derecelerine bakıldığında bağımsızlık ve otonomi değerine atfedilen önem ile bağımsızlık ve otonomi değerinin kurum tarafından desteklenmesi arasında önemli oranda farklılık görülmektedir. Daha öncede bahsedildiği gibi yöneticiler tarafından bağımsızlık ve otonomi değerine yüksek oranda önem atfedilirken, bağımsızlık ve otonomi değerinin ortam tarafından aynı oranda desteklenmediği görülmüştür. Bu durum kurumun bir eksikliği olarak değil, yöneticilerin yüksek düzeyli bir beklentisi şeklinde yorumlanabilir. Yani yöneticilerin daha fazla özgürce kararlar alma beklentisi içerisinde oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Bu sonuç, yöneticilerin yüksek düzeyde özgüvene sahip kişiler olduklarını göstermesi bakımından sevindirici bir bulgu olarak görülmelidir. Çünkü özgüveni yüksek olan yöneticiler kurumların gelişimine önemli katkı sağlayacaklardır.

Beklenildiği gibi ekonomik güvenceye verilen önem ile ekonomik güvencenin kurum tarafında desteklenmesi arasında önemli oranda fark bulunmuştur. Ekonomik güvencenin yöneticiler tarafından önemsendiği oranda kurumlarınca desteklenmediği görülmüştür. Ülkemizde öğretmen ve yöneticilerin kazançları söz konusu edildiğinde bir takım eleştiriler yapılmaktadır. Bazı görüşlere göre öğretmen ve yöneticilerin az ücret aldıkları iddia edilmektedir. Ülkemizdeki öğretmenlerin ve yöneticilerin aldıkları ücretleri başka ülkelerdeki öğretmen ve yöneticilerle ya da diğer kurumlardaki çalışanlarla kıyaslamak doğru olmayacaktır. Ancak günümüz koşullarında öğretmenlerin ve yöneticilerin kazançlarının çok kötü durumda olmadığı ileri sürülebilir. Burada yöneticilerin ekonomi değerini “servet sahibi olmak” şeklinde algıladıkları düşünülebilir. Dolayısı ile bu açıdan değerlendirme yapılırsa bulunan sonuç anlamlı görülebilir. Bu sonuç Turgut’un (1996) yaptığı “İş Adamlarının Yaşam ve Çalışma Değerleri” isimli araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Turgut’un bu araştırmasında ekonomi değerini; maddi kazanç ve ekonomi olarak iki ayrı grupta ele aldığı görülmektedir. Turgut’un iş adamları üzerinde yaptığı bu çalışmada maddi kazancın çok fazla önemsendiği, ekonomi değerinin ise çok fazla önemsenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Turgut bu araştırmasında ekonomiyi, bireyin ayakta durabilmesi ve kendisi için geçimini

sağlayacak kadar kazanması olarak ele almıştır. Buna karşılık maddi kazancı servet sahibi olmak şeklinde değerlendirmiştir. Bu açıdan bakıldığında bu araştırmada bulunan bu sonucun Turgut'un sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Yöneticiler ekonomik değeri önemsiyorlar; ancak beklenildiği gibi ilk sırada önemsemiyorlar.

Arkadaşlık ve dostluk değeri ve etki etme ve etkili olma değerlerine verilen önem ile bu değerlerin ortam tarafından desteklenme derecesi arasında önemli farklılıkların olmadığı görülmüştür. Bu durum yöneticilerin arkadaşlık ve dostluğa verdikleri önem ile arkadaşlık ve dostluğun kurum tarafından desteklenmesi arasında bir uyumun göstergesi olarak algılanabilir. Okul yöneticilerinin arkadaş ve dost bulma konusunda kurum içinde sıkıntı yaşamadıkları şeklinde yorumlanabilir. Kurumun başarısı için gerekli olduğu düşünülebilecek olan bu durum olumlu şekilde değerlendirilmelidir.

Aynı şekilde etki etme ve etkili olma değerinde de bir uyumun olduğu söylenebilir. Yöneticiler etki etme ve etkili olma mekanizmasına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bir kurumda işlerin planlı ve düzenli bir şekilde yürütülüp, başarılı çalışmalar yapılabilmesi için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bu nedenden dolayı yöneticilerin etki edebilecek mekanizmaya sahip olmalarının gerekliliğinden söz edilebilir. Dolayısı ile yöneticiler için kurumda etki edebilecek ve etkili olabilecek mekanizmaya sahip olmak önemli görülebilir. Bunun yanında bütün yöneticilerden kurum içinde olumlu bir hava oluşturmaları beklenmelidir. Bu anlamda Akbaba Altun'un (2003) belirttiği gibi yöneticiler karar verirken yetkiyi otoriteye dönüştürüp, bunu kesinlikle bireysel ölçü alma ve muhabata zarar verme şeklinde kullanmamalıdır. Yöneticiler yetkilerinden ziyade etkilerini kullanmalıdırlar.

İlköğretim okulu yöneticilerinin arkadaşlık ve dostluğa verdikleri önem arttıkça adanmışlıklarının artması, kurumlardaki arkadaşlığın önemini göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Bu sonucun kurumlardaki işgören devrini azaltıcı yönde etkisinin olabileceği ileri sürülebilir. Yönetici ve işgörenlerin yüksek arkadaşlık ilişkilerinin olduğu kurumlarda adanmışlıklarının yüksek olması gerektiği sonucuna varılabilir. Dolayısı ile yüksek düzeyde adanmış kişilerden yüksek düzeyde verim almak mümkün olabilecektir. Bütün bunlar göz önüne alınırsa, çalışanlar arasındaki bütünleşmeyi sağlayacak faaliyetlere yer verilmesinin, kurumdaki arkadaşlık ortamının geliştirilmesi açısından yararlı sonuçlarının olabileceği ileri

sürülebilir. Arkadaşlık ve dostluk değeriyle ilgili ulaşılan bu sonuç Celep'in (1998) "Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı" adlı araştırmasında ulaştığı sonuçlarla örtüşmektedir. Celep bu araştırmasında öğretmenlerin arkadaşlarıyla ders aralarında birlikte olmaktan hoşlandığı, birbirleriyle gurur duyduğu, birbirlerini yakın dost olarak gördüğü ve arkadaşlık ilişkilerini okul dışında da sürdürdükleri sonucuna ulaşmıştır.

Beklenildiği gibi ekonomik güvenceye verilen önemin adanmışlığı artırdığı görülmüştür. Yöneticilerin geleceğe güvenle bakabilmeye, ekonomik güvenceyi her an hissetmeye ve iyi bir yaşam sürdürebilecek kadar kazanmaya verdikleri önem kuruma olan adanmışlığı artırmaktadır. Buna karşılık ekonomik güvencenin kurum tarafından desteklenmesinin adanmışlık üzerinde etkisinin olmaması manidar bulunmuştur. Bu durum yöneticilerin ekonomik güvence değerini önemli görmelerine karşılık ekonomik güvence anlamında çok fazla beklenti içerisinde olmadıkları şeklinde açıklanabilir. Dolayısı ile beklentinin düşük olduğu bir durumda adanmışlığın etkilenmemesi normal bir durum olarak algılanmalıdır. Bu sonuç Celep'in (1996) belirttiği gibi, öğretmenlerin mesleklerine adandıklarını göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

Çalışma mekanının kurum tarafından desteklenmesi ile adanmışlık arasında tespit edilen yüksek düzeyli ilişki önemli bulgulardan birisi olarak görülebilir. Bu sonuç çalışma mekanının yöneticiler için önemini göstermektedir. Çalışma mekanına verilen önemin ve çalışma mekanının kurum tarafından desteklenmesinin adanmışlığı bu derece etkilemesi, üzerinde ciddiyetle durulması gerekli bir konu olduğunu göstermektedir. Dolayısı ile çalışma mekanlarına önem verilmesi ve çalışma mekanlarının iyileştirilmesi konularında önemli adımların atılmasının yararlı olacağı ileri sürülebilir. Beklentilerin aksine çalışma mekanının adanmışlık üzerindeki etkisinin ekonomik güvencenden daha fazla olması çalışma mekanının yöneticiler için çok önemli olduğunun göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yöneticilerin adanmışlıkları üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülen çalışma mekanının, yöneticiler üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılması yönünde çalışmalar yapılabilir. Yöneticilerin belirli süreler sonunda yer değiştirmelerinin sağlanması buna bir çözüm olarak söylenebilir. Çünkü yeni bir çalışma mekanının yöneticilere pozitif yönde getiriler sağlayacağı düşünülebilir. Dolayısı ile Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2009 yılında Resmi Gazetede yayınlanarak uygulamaya konulan "Eğitim Kurumları

Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin” isabetli bir uygulama olduğu ileri sürülebilir. Çünkü bu yönetmelikle bir kurumda beş yılını dolduran müdürlere yer değiştirme zorunluluğu getirilmiştir.

Kişisel normsuzlaşma yaşayan yöneticilerin kişisel normsuzlaşmaları arttıkça adanmışlıklarının da arttığı görülmüştür. Bu ilginç bir bulgudur ($r= 0.30, p< 0.01$). Çünkü kişisel normsuzlaşma yaşayan yöneticilerin kurumlarına olan adanmışlıklarının yüksek değil düşük olması beklenebilirdi. Ancak sanıldığı gibi aksine kişisel normsuzlaşma yaşayan yöneticilerin adanmışlıkları yüksek bulunmuştur. Arkadaşsız ve dostsuz kalmamak adına doğru olmayan davranış gösteren yöneticiler ile iyi görünmek adına gerçekleri yansıtmadığını belirten yöneticilerin, kurumlarına olan adanmışlıklarının yüksek olması ilginç bir bulgu olmuştur. Bu durum, kişisel normsuzlaşmanın daha çok bireysel çıkarlarla ilişkili olmasından kaynaklanıyor olabilir. Daha da önemlisi kişisel normsuzlaşma yaşayan yöneticilerin adanmışlıklarının yüksek olması, onların yöneticilik kimliklerini önemli oranda kazandıklarını göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Kişisel normsuzlaşma yaşayan yöneticilerin genel adanmışlıklarının en yüksek olduğu görülürken kalıcı adanmışlıklarının ise en düşük olduğu görülmüştür. Bu durum, kalıcı adanmışlığın diğer faktörlerden etkilenmediği ya da çok az etkilendiği şeklinde açıklanabilir.

Yöneticilerin insan ilişkilerinde normsuzlaşmaları arttıkça adanmışlıkları azalmaktadır. Ayak oyunu bilmezsen ilerleyemezsin ya da güvenecek adam kalmadı diyen yöneticilerin kurumlarına olan adanmışlıklarının azaldığı görülmüştür. Bu sadece yöneticiler için değil, öğretmenler için ya da diğer kurumlardaki personel için de böyle olması beklenen bir durum olarak düşünülebilir. Çünkü insanlardan kurumları için fedakârlık yapmalarını bekleyebilmek için onlara, kurum içerisinde rahat bir ortam sunulması gerekmektedir. İnsan ilişkilerinde normsuzlaşma yaşayan yöneticilerin, genel adanmışlık, enstrümantal adanmışlık ve duygusal adanmışlıklarının azaldığı görülmüştür. Ancak insan ilişkilerinde normsuzlaşmanın kalıcı adanmışlık üzerinde bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Daha önceki bulgularla karşılaştırma yapıldığında kalıcı adanmışlık üzerinde diğer faktörler gibi insan ilişkilerinde normsuzlaşmanın da bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

İzole olma ve insanlardan yabancılaşmanın kalıcı adanmışlıkla ($r=0.24, p< 0.01$) düzeyinde ilişkili olduğu görülmüştür. Yani izole olan ve insanlardan

yabancılaşan yöneticilerin kalıcı adanmaları artmaktadır. Buna karşılık izole olma ve insanlardan yabancılaşma ile genel adanmışlık, enstrümantal adanmışlık ve duygusal adanmışlık arasında ilişki bulunamamıştır. İnsanları çok sık aramayan ya da dışarıda çok zaman geçirmekten hoşlanmayan yöneticilerin her şeye rağmen kurumumu terk etmem yönündeki duygularının daha da güçlendiği söylenebilir. Bu durum insanlarla iletişim kurmakta zorlanan ve insanlardan uzaklaşan kişilerin kendilerini tamamen kuruma adadıkları ve kurumun işleriyle uğraşı içerisine girdikleri şeklinde açıklanabilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim durumları ile adanmışlıkları ilişkili bulunmuştur. Yöneticilerin eğitim durumları arttıkça genel adanmışlıkları ile enstrümantal adanmışlıkları azalırken kalıcı adanmışlıklarının arttığı görülmüştür. Bu durum her şeye rağmen kurumumu terk etmem diyen kişilerin gösterdikleri klasik adanmışlık davranışları olarak açıklanabilir. Eğitim durumu yükseldikçe genel adanmışlık davranışının ve enstrümantal adanmışlık davranışının azalması manidar bulunmuştur. Bu durum eğitim durumu yükseldikçe yöneticilerin şartları daha iyi olan başka kurumlara geçmek istedikleri şeklinde yorumlanabilir. Yükselme ve ilerlemeye önem veren yöneticilerde bu davranışın daha fazla görülebileceği ileri sürülebilir.

Yöneticilerin eğitim durumları yükseldikçe izole olma, engellenmiş güçsüzlük, insan ilişkilerinde normsuzlaşma ve genel yabancılaşma davranışlarının arttığı görülmüştür. Kazanmak için hile yapmanın zorunlu olduğuna inanan ve iş ortamında kendisini robot gibi hissedenden kişilerin eğitim durumlarının yüksek olmasına karşılık örgütsel yabancılaşma yaşadıkları görülmüştür. Bu durumdaki kişilerin örgüt içerisinde rahat olmadıkları söylenebilir. Örgüt içerisinde kafalarına göre birilerini bulamadıklarından dolayı bu durumu yaşadıkları düşünülebilir. Yine başka bir bakış açısına göre ise, yöneticilerin yaşları ile eğitim durumlarının ters orantılı olduğu düşünüldüğünde bu sonucun anlamlı olduğu ileri sürülebilir.

Yöneticilik kıdemi arttıkça adanmışlığın arttığı görülmüştür. Yöneticilerin kıdemi arttıkça genel adanmışlık, enstrümantal adanmışlık ve duygusal adanmışlığın arttığı görülürken, kalıcı adanmışlık ile kıdem arasında ilişki tespit edilememiştir. Önceki bulgularla bir karşılaştırma yapıldığında bulunan bu sonucun anlamlı olduğu söylenebilir. Yöneticilerin kıdemi arttıkça kurumlarıyla daha çok özdeşleştikleri ileri sürülebilir. Kalıcı adanmışlığın ise kıdem faktöründen etkilenmediği bir kez daha

görülmüştür. Yöneticilerin kıdemleri arttıkça toplumsal değerlerden yabancılaşma ve meslekte soğumanın artmasına karşılık, izole olma ile insan ilişkilerinde normsuzlaşmalarının azaldığı görülmüştür. Toplum benim gibi düşünmüyor diyenler ile yöneticilik bitmiş diyenlerin oranı eğitim durumuyla paralel olarak artış göstermektedir. Bu gruba giren yöneticilerin farklı beklentileri olduğu düşünülebilir. Kıdem artışıdaki bu durumun, toplumsal sorunlara farklı bakış açısı getirdiği ileri söylenebilir. Eğitim durumu arttıkça, ayak oyunu bilmezsen ilerleyemezsin diyenler ile insanları çok sık arayan biri değilim diyenlerin oranında azalma görülmüştür. Bu durum anlamlı ve sevindirici bir bulgu olarak görülebilir. Çünkü bu sonuç, eğitimin öneminin doğru anlaşılması ve doğru değerlendirilmesi bakımından anlamlı bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin mesleki kıdemleri (öğretmen+yöneticilik) ile sadece enstrümantal adanmışlık arasında ilişki tespit edilmiştir. Mesleki kıdem arttıkça enstrümantal adanmışlığın arttığı görülmüştür. Bu sonuç oldukça manidar görülebilir. Kıdem arttıkça örgüte yapılan yatırımların büyüklüğü düşüncesinin daha fazla öne çıktığı görülmektedir. Yöneticiler kıdemleri arttıkça örgüte yaptıkları yatırımların fazlaştığını düşünüyor olabilirler. Dolayısıyla bu yatırımların büyüklüğü yöneticilerin enstrümantal adanmışlıklarının artmasını sağlıyor olabilir.

Mesleki kıdem ile izole olma ve insan ilişkilerinde normsuzlaşma arasında da ilişki tespit edilmiştir. Mesleki kıdem arttıkça izole olma ve insan ilişkilerinde normsuzlaşma azalmaktadır. Önceki bulgularla karşılaştırma yapıldığında bu durum normal olarak algılanabilir. Çünkü daha önceki bulgularda, yöneticilik kıdeminin artması durumunda, izole olma ve insan ilişkilerinde normsuzlaşma davranışlarının azaldığı görülmüştü. Dolayısıyla ile yöneticilik kıdemindeki artış, beraberinde mesleki kıdemde artışı getireceği için izole olma ve insan ilişkilerinde normsuzlaşma davranışında azalma olması beklenen bir durum olarak görülebilir.

6. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

İlköğretim okulu yöneticilerinin kişisel ve örgütsel değerlerinin örgütsel adanma ve yabancılaşma üzerine etkisini saptamayı amaçlayan bu araştırma, Afyonkarahisar ilinde 2008/2009 öğretim yılında ilköğretim okullarında görev yapan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma ile ilgili literatür taraması yapılarak kişisel ve örgütsel değerleri ölçtüğü düşünülen “Yücel Değerler Ölçeği”, yöneticilerin adanmışlıklarını ölçtüğü düşünülen “Yücel Kurumsal Sadakat Ölçeği” ve yöneticilerin yabancılaşmalarını ölçtüğü düşünülen “Yücel Yabancılaşma Ölçeği” kullanılmıştır.

Bu araştırma sonucunda, ilköğretim okulu yöneticileri tarafından değerlere atfedilen önem göz önüne alındığında en fazla kişisel gelişim önemsenmiştir. Yöneticiler kişisel gelişimden sonra en fazla yardımlaşma, çalışma mekanı ve etki etme ve etkili olma değerlerini önemli görmüşlerdir. Yöneticiler tarafından en az önemli görülen değerlerin ise bedensel aktivite ile yükselme ve ilerleme olduğu görülmüştür. Beklenilenin aksine yöneticiler tarafından ekonomik güvence çok fazla önemli görülmemiştir. İlginç bulgulardan bir tanesi de yöneticiler tarafından çalışma mekanının önemli görülmesi olmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin çalıştıkları mekana önem verdikleri tespit edilmiştir.

Kurum tarafından en çok desteklenen değer etki etme ve etkili olma değeri olarak tespit edilmiştir. Yöneticiler kurumlarında etkili olduklarını ve etki edebilecekleri bir mekanizmaya sahip olduklarını belirtmişlerdir. Ortamın kişisel gelişimi artırma derecesi, çalışma mekânının kişiye hitap etme derecesi ve ortamın arkadaşlık ve dostluğu karşılama derecelerinin de kurum tarafından desteklendiği görülmüştür. Kurum tarafından en az desteklenen değerlerin ise yükselme ve ilerleme, bağımsızlık ve otonomi ve bedensel aktivite olduğu tespit edilmiştir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin en fazla bağımsızlık ve otonomi değerinde uyumsuzluk yaşadıkları görülmüştür. Bağımsızlık ve otonomi değerine verilen önemin fazla olmasına karşılık kurum tarafından desteklenmiyor olması bir uyumsuzluk olarak değerlendirilebilir. Kişisel gelişim, ekonomik güvence, çalışma mekânı ve iş çeşitliliği değerlerinin önemli görülüyor olmasına karşılık kurum

tarafından yeterince desteklenmediği tespit edilmiştir. Değer uyumu açısından bakıldığında bu değerlerde de bir uyumsuzluğun varlığından söz edilebilir.

Arkadaşlık ve dostluk değeri ile etki etme ve etkili olma değerlerinde bir uyumun olduğu ileri sürülebilir. Gerek arkadaşlık ve dostluk değerinde ve gerekse etki etme ve etkili olma değerinde yöneticilerin bu değerlere verdikleri önem nispetinde, kurum tarafından da desteklendiği görülmüştür. Yani arkadaşlık ve dostluk ile etki etme ve etkili olma değerlerinde yöneticilerin beklentilerinin kısmen de olsa karşılandığı ileri sürülebilir.

İlköğretim okulu yöneticileri tarafından arkadaşlık ve dostluğa, ekonomik güvenceye ve yükselme ve ilerlemeye verilen önem arttıkça kuruma olan adanmışlığın arttığı görülmüştür. Aynı şekilde bağımsızlık ve otonominin kurum tarafından desteklenme derecesi ve ortam tarafından bedensel aktivitenin desteklenme derecesi arttıkça kuruma olan adanmışlığın arttığı tespit edilmiştir.

Kurum tarafından iş çeşitliliğinin desteklenme derecesinin artması kuruma olan adanmışlığı artırmaktadır. Çalışma mekânının kurum tarafından desteklenme derecesi ile ortamın kabul görme ve farkına varılmayı destekleme derecesinin artması durumunda kuruma olan adanmışlığın arttığı görülmüştür. Ortam tarafından yardımlaşmanın desteklenmesi ile ortamın yükselme ve ilerlemeyi destekleme derecesindeki artışın kuruma olan adanmışlığı artırdığı tespit edilmiştir.

İş çeşitliliğine verilen önem ile iş çeşitliliğinin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi, bedensel aktiviteye verilen önem ile bedensel aktivitenin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi ve bağımsızlık ve otonomiye verilen önem ile bağımsızlık ve otonominin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi arttıkça kuruma olan adanmışlığın azaldığı görülmüştür. Ekonomik güvenceye verilen önem ile ekonomik güvencenin kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi arttıkça kuruma olan adanmanın arttığı tespit edilmiştir. Buna karşılık çalışma mekânına verilen önem ile çalışma mekânının kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi, arkadaşlık ve dostluğa verilen önem ile arkadaşlık ve dostluğun kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi, kabul görme ve farkına varılmaya verilen önem ile kabul görme ve farkına varılmanın kurum tarafından desteklenmesi arasındaki fark derecesi arttıkça adanmışlığın azaldığı görülmüştür.

Kişisel normları yitirme derecesi arttıkça kuruma olan adanmışlığın arttığı görülmüştür. Engellenmiş güçsüzlük ve insan ilişkilerinde normsuzlaşma yaşayan yöneticilerin kurumlarına olan adanmışlıklarının azaldığı tespit edilmiştir. Eğitim durumu yükseldikçe adanmışlığın azaldığı görülürken, yöneticilik kıdemi arttıkça adanmışlığın arttığı görülmüştür. Ayrıca eğitim durumu yükseldikçe genel adanmışlık, enstrümantal adanmışlık ve kalıcı adanmışlığın arttığı görülürken duygusal adanmışlığın çok fazla değişmediği tespit edilmiştir. Mesleki kıdem yükseldikçe sadece enstrümantal adanmışlığın arttığı diğer adanmışlık boyutlarının ise değişmediği görülmüştür.

Öneriler

1. İlköğretim Okullarında çalışan yöneticilerin çalışma mekanı değeri ile ilgili kişi-örgüt uyumsuzluğunu giderici yönde tedbirler alınması uygun olabilir. Bu konuda yöneticilerin beklentileri tespit edilerek gerekli hazırlıkların planlanıp uygulanması yararlı sonuçlar getirebilir.

2. İlköğretim Okulu yöneticilerinin kişisel gelişim değerindeki kişi-örgüt uyumsuzluğunu gidermek için kurs, seminer vb. etkinliklerin yapılması uygun olabilir. OYGEP vb. projelerin yararlı sonuçlarının olabileceği ileri sürülebilir.

3. İlköğretim Okulu yöneticilerinin yükselme ve ilerleme değer boyutunda kişi-örgüt uyumsuzluğunu gidermek için yöneticilere daha fazla yükselme ve ilerleme imkanlarının sağlanması yönünde çalışmalar yapılmasının faydalı sonuçları olabilir.

4. Bu araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin kişisel ve örgütsel değer uyumunun örgütsel yabancılaşma ve adanma ilişkisi incelendi. Kişisel ve örgütsel değer uyumunun örgütsel adalet, örgütsel güven vb. faktörlerle ilişkisinin incelenmesinin yararlı sonuçları olabilir.

5. Yapılan bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki resmi ilköğretim okullarını kapsamaktadır. Karşılaştırma yapılabilmesi açısından, aynı araştırmanın diğer kurumlarda da yapılmasının yararlı sonuçları olabilir.

6. Bu araştırma Afyonkarahisar ilindeki ilköğretim okullarında yapılmıştır. Benzer araştırmaların diğer illerdeki ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında da yapılmasının faydalı sonuçları olabilir.

7. Bu araştırmanın birkaç ilde birden yapılarak sonuçlarının birlikte değerlendirilmesi, yaşanan veya yaşanması muhtemel problemlere çözümler önerileri getirmesi açısından faydalı olabilir.

KAYNAKÇA

- Akbaba Altun, S. (2003). Eğitim Yönetimi ve Değerler”. Değerler Eğitimi Dergisi. Cilt: 1, 7-17.
- Aldemir, C. (1983). Yöneticilerin Güç Tipleri İle İş'e Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler. AMME İdaresi Dergisi, Sayı: 16-1, 61-77.
- Allen, N.J.Meyer, 1990, *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, Journal of Occupational Psychology.
- Arda, B. (1993). Tıp Öğrencilerinin Meslek Seçme Motivasyonları ve Değer Sistemleri Konusunda Bir Durum Değerlendirmesi. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. Ed.:Rüveyde Bayraktar ve İhsan Dağ (Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1993), 59-63.
- Arslantürk, Z. ve Amman, M.T. (2000). *Sosyoloji*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Bacanlı, H. (1999). Üniversite Öğrencilerinin Değer Tercihleri. Eğitim Yönetimi Dergisi. Sayı: 20, 597-610.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Sosyalleşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram ve Taktikler*. Ankara: PegemA Yayıncılık. 2. Baskı
- Balcı, A. (2006). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Başaran F. (1993). “ Üniversite Eğitim Süresi İçinde Öğrencilerin Değer Tercih Sıralamalarında Değişme”. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. Ed.: Rüveyde Bayraktar ve İhsan Dağ (Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1993), 49-58
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayındır, B. (2002). Ortaöğretim Dal Öğretmenlerinin Mesleğe Yabancılaşması İle Öğretmen Öğrenme Sürecindeki Davranışları Arasındaki İlişki. Anadolu Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi
- Baysal,A.C.ve Paksoy, M. (1999). “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. C:28, S:1.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C. (1988). “Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı” *Eğitim ve Bilim Dergisi* C:22, S: 108, 56-62.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kisisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskisehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Cevizci, A. *Paradigma Felsefe Sözlüğü*, Besinci Baskı, Paradigma Yayınları, İstanbul, 2002.
- Demirer, T. ve Özbudun, S. (1998). *Yabancılaşma*. Ankara:Öteki Yayınevi
- Dönmezer, S. (1994). *Toplumbilim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Eltugay , Ö. (1999) Popüler Kültür ve Yabancılaşma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara :Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- England, G. W. & Lee, R. (1974). The Relationship Between Managerial Values and Managerial Success in the United States, Japan, India and Australia. *Journal of Applied Psychology*. Vol: 59, 411-419.
- Enz, C. A. (1988). The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*. Vol: 33, 284-304.
- Erçetin, Ş. (2000). İlköğretim Okulları Hangi Değerlerle Yönetiliyor. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt: 10, Sayı: 1, 31-43.
- Esin, P. (1982). İsbölümü Yabancılaşma ve Sosyal Politika. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No: 502.
- Feather, N. T. (1975). *Values in Education and Society*. New York: The Free Press.
- Fromm, E. (1996). *Sağlıklı Toplum*. Çeviren : Yurdanur Salman ve Zeynep Tanrıseven. İstanbul: Payel Yayınları.
- Güngör, E. (1998). *Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar*. İkinci Baskı. İstanbul: Ötüken Yayınları
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences. International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hosgörür, V. (1997). Eğitim İşgörenlerinin Örgütsel Tutumları (Samsun İli Merkez Ortaöğretim Okulları Örneği. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

- İmamoglu, E. O. ve Aygün K. Z. (1999). 1970'lerden 1990'lara Değerler: Üniversite Düzeyinde Gözlenen, Zaman, Kuşak ve Cinsiyet Farklılıkları. *Türk Psikoloji Dergisi*. Cilt: 14, Sayı: 44, 1-22.
- İshakoğlu, G. (1998). Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1981). *Çocuğun Değeri, Türkiye'de Değerler ve Doğurganlık* İstanbul: Gözlem Matbaacılık Koll. Şti.
- Kapu, H. (2001). Orta ve Güneydoğu Anadolu'da Yasayan Girişimci Yöneticilerin Yaşam ve Çalışma Değerleri. M.Ü.S.B.E. İşletme ABD. Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. Doktora Tezi
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Keskin, S. (2005). Öğretmenlerde Çalışma Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Krech, D. & Crutchfield, R. S. (1980). *Sosyal Psikoloji*, Üçüncü Basım, Çev: Erol Güngör. İstanbul. Ötüken Yayınları.
- Kuşdil, M. E. ve Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). Türk Öğretmenlerinin Değer Yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı. *Türk Psikoloji Dergisi*. Sayı: 45, 59-76.
- Marshall, G. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü, Çevirenler: Osman Akınhay ve Derya Kömürcü*. Ankara. Bilim ve Sanat Yayınları.

- Marx, K. (2000). *Yabancılaşma*. Çevirenler: Kenan Somer, Ahmet Kardam, Sevim Belli, Arif Gelen, Yurdağül Fıncancı, Alaattin Bilgi. Ankara: Sol Yayınları
- Maslow, A. (2001). *İnsan Olmanın Psikolojisi, Türkçesi*: Okhan Gündüz. İstanbul. Kuraldışı Yayıncılık.
- McDonald, P. R. (1993). *Individual-Organizational Value Congruence: Operationalization and Consequents*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Western. Ontario, London, Canada.
- Mengüsoğlu, T. (1997). *Felsefeye Giriş*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi
- Minibas, J. (1993). *Yabancılaşma Kavramının İncelenmesi ve Banka Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- O'Reilly, C.; Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*. Vol: 34/ 487-516.
- Özen, Ş. (1996). *Bürokratik Kültür 1: Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri*. Ankara: TODAİE Yayınları. Yayın No: 272.
- Özden, Y. (1997). *Öğretmenlerde Okula Adanmışlık: Yönetici Davranışları ile İlişkilimi ?* Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 135, Sayfa: 35-41.

Posner, B. Z. (1992). Person-Organization Values Congruence. *Human Relations*. Vol.45, pp.351-361

Özkul, A.S. (2007). Yaşam ve Çalışma Değerlerini Etkileyen Faktörler SDÜ Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sağnak, M. (2003). İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Algıları İle Kişisel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyleri. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.

Schwartz, S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol: 25, 1-65

Silah, M. (2000). *Sosyal Psikoloji*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şerif, M. (1985). *Toplumsal Kuralların Psikolojisi*. Alan Yayıncılık.

Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Soysal, A. (1997). Örgütlerde Yabancılaşmaya İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Konya:Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tan, E. M. (1981). *Toplumbilimine Giriş: Temel Kavramlar*. Ankara: Sevinç Matbaası.

Tınaz, P. (1996). Çalışanları İş Değerleri Konusunda Bir Durum Değerlendirmesi.

Amme İdaresi Dergisi. Cilt:29, Sayı: 4, 43-53.

- Turgut, T. (1996). İş Adamlarının Yaşam ve Çalışma Değerleri. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Turgut, T. (1998). Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II. Ed.: Suna Tevrüz (Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1998), 35-48.
- Ünal, C. (1981). *Genel Tutumların veya Değerlerin Psikolojisi Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Yaman, M. (2001). Kişilerin Değerleri ile Birlikte Çalışmayı Tercih Ettikleri Kişilerin Özellikleri Arasındaki İlişkiler. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.
- Yetim, Ü. (1993). Değer ve Değer Yönelimleri Kavramlarına Toplu Bakış. *Seminer Psikoloji*. Sayı: 10, 27-46.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Değerli okul yöneticileri, bu araştırmada iş hayatınızdan beklentilerimizin bazılarının ne derecede karşılandığı ve bu durumun bizim çalışma biçimimizi nasıl etkilediği incelenmeye çalışılmaktadır. Mesleki koşulların bizim üzerimizdeki bazı etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Amacımıza ulaşabilmemiz için bu anketi dikkatle okuyup eksiksiz cevaplamanızı sizden rica ediyoruz. Anketin uzunluğunun sizi sıkacağına farkındayız. Bu durumdan dolayı anlayışınıza sığınıyoruz.

Bu araştırma Yüksek Lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Araştırma bilimsel bir amaç doğrultusunda yapılmaktadır. Bundan dolayı anket veya barındırdığı bilgiler üçüncü kişi veya kişilere verilmeyecektir. Lütfen, anket formlarını doldururken isimlerinizi yazmayınız.

Yapılan bu araştırmanın başarısı, sizlerin anket sorularını dikkatli bir şekilde okuyarak, özenli bir şekilde cevaplar vermesine bağlıdır. Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız ve her ifadeyi birbirinden bağımsız olarak cevaplayınız. Vereceğiniz cevaplar ile araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı çok teşekkür ediyor, saygılarımızı sunuyoruz.

HER İFADEYİ OKUDUKTAN SONRA KARŞISINDA BULUNAN SEÇENEKLERDEN SİZE UYGUN OLANINI SEÇİNİZ. HİÇBİR İFADEYİ BOŞ BIRAKMAYINIZ. CEVAP SEÇENEKLERİNİZ:

1 = HİÇ 2 = AZ 3 = NORMAL 4 = OLDUKÇA 5 = ÇOK

BAĞIMSIZLIK VE OTONOMİ	
✓	1 2 3 4 5
✓ Çalışma saatlerini kendiniz belirleyebiliyor musunuz?	1 2 3 4 5
✓ Hareket serbestisi olan bir işte çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde hareket serbestisi ne kadar?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde özgür olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde ne kadar özgür bırakılıyorsunuz?	1 2 3 4 5
✓ Kendi kararlarınızı kendinizin alabilmesi sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde kendi kararlarınızı ne ölçüde alabiliyorsunuz?	1 2 3 4 5
✓ Kendi patronunuz olabilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde kendinizi ne ölçüde patronunuz gibi hissediyorsunuz?	1 2 3 4 5
BEDENSEL AKTİVİTE	
✓ İşinizde bedensel olarak aktif olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde ne ölçüde bedensel aktivite var?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde kaslarınızla çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde kaslarınızın çalışmasını gerektiren durumlar ne ölçüde?	1 2 3 4 5
✓ Sportif ve kültür fizik çalışmalarında yer almak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Sportif ve kültür fizik çalışmalarına ne ölçüde zaman bulabiliyorsunuz?	1 2 3 4 5
✓ Bedeni faaliyeti gerektiren işlerle uğraşmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5

✓ Ne ölçüde bedeni faaliyet gerektiren uğraşlarınız var?	
İŞİNİZİN ÇEŞİTLİLİĞİ	
✓ İşinizde çok sayıda farklı şeyler yapmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde gün boyunca çok sayıda farklı şeyler yapabilme ne düzeyde?	1 2 3 4 5
✓ İşinizdeki görevler arasında değişiklik yapabilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Değişik görevler alabiliyor musunuz?	1 2 3 4 5
✓	1 2 3 4 5
✓ İşinizde yeni şeyler öğrenebiliyor musunuz?	1 2 3 4 5
✓ Yeni fikirleri uygulayabilme şansına sahip olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde yeni şeyler uygulama şansınız var mı?	1 2 3 4 5
ARKADAŞLIK VE DOSTLUK	
✓	1 2 3 4 5
✓	1 2 3 4 5
✓ Çene çalabilecek insanlarla birlikte olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İş ortamında sohbet edebileceğiniz insanlar var mı?	1 2 3 4 5
✓ Hoşlandığımız kişilerle birlikte olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışma arkadaşlarınızdan ne kadar hoşlanıyorsunuz?	1 2 3 4 5
✓ Çalışma ortamında dostlarınızla birlikte olma sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışma ortamında dost bulabiliyor musunuz?	1 2 3 4 5
✓	1 2 3 4 5
✓ Çalışma ortamındaki ilişkileriniz ne kadar dostça?	1 2 3 4 5
KİŞİSEL GELİŞİM	
✓ Kişiliğinizi geliştirebilme sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışma ortamınızın kişiliğinizi geliştirmeye katkısı ne düzeyde?	1 2 3 4 5
✓ Yeteneklerinizi geliştirmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalışma ortamınızın yeteneklerinizi geliştirmeye katkısı ne düzeyde?	1 2 3 4 5
✓ Yetenekli olduğunuz alanda bir şeyler yapmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İş ortamında yetenekli olduğunuz alanlarda bir şeyler yapabiliyor musunuz?	1 2 3 4 5
✓	1 2 3 4 5
✓	1 2 3 4 5
ETKİ ETME VE ETKİLİ OLMA	
✓ İşyerinde sözü dinlenen biri olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Ne düzeyde sözünüz dinleniyor?	1 2 3 4 5
✓ İşyerinde bir otoriteye sahip olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Ne düzeyde otoriteye sahipsiniz?	1 2 3 4 5
✓ Başkalarını olumlu yönde yönlendirebilmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓	1 2 3 4 5
✓ Kararlara etki etme özelliğine sahip olmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşyerinde alınan kararlara ne düzeyde etki edebiliyorsunuz?	1 2 3 4 5
KABUL GÖRME VE FARKINA VARILMA	
✓ Başarılarından kabul görmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Başkalarından ne kadar kabul görüyorsunuz?	1 2 3 4 5
✓	1 2 3 4 5
✓ Bilgi ve becerilerinizi gösterebilecek imkân var mı?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde özel biri olarak görülme sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Ne kadar özel biri olarak algılanıyorsunuz?	1 2 3 4 5

✓ Kendinizi ortaya koyabilecek bir işte çalışmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
✓ Kendinizi ne düzeyde ortaya koyabiliyorsunuz?	
✓ Yaptığınız işin başkaları tarafından takdir edilmesi ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
✓ Yaptıklarınız ne düzeyde takdir görüyor?	
ÇALIŞMA MEKANI	
✓ Çalıştığınız mekânın beğenmeniz sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalıştığınız binayı ne kadar beğeniyorsunuz?	1 2 3 4 5
✓ Çalıştığınız mekânın fiziki donanımını sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
✓ Çalıştığınız mekânın donanımı ne kadar yeterli?	
✓ Çalıştığınız mekânın mutlaka güzel olması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
✓ Çalışma mekânınız güzel mi?	
✓ Çalışma ortamının ısıtma ve soğutma imkânları sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
✓ Isıtma sistemi iyi çalışıyor mu?	
✓ İş yerinin sağlık koşullarına uygun olması sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
✓ Çalışma ortamınız sağlık koşullarına uygun mu?	
EKONOMİK GÜVENCE	
✓ Ekonomik açıdan geleceğe güvenle bakabilme sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
✓ Ekonomik açıdan geleceğe ne kadar güvenle bakabiliyorsunuz?	
✓ Ekonomik güvenceyi her an hissetmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
✓ İşinizin ekonomik güvencesini nasıl algıyorsunuz?	
✓ İyi yaşayacak kadar kazanmak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Kazancınızı iyi bir yaşam açısından nasıl değerlendirirsiniz?	1 2 3 4 5
✓	1 2 3 4 5
✓ Yaşam standardınız ne düzeyde?	1 2 3 4 5
YARDIMLAŞMA	
✓ Amacı, insanlara yardım olan görevler almak sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
✓ Aldığınız görevler sayesinde başkalarına yardım edebiliyor musunuz?	
✓ Başkalarına destek vermek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Başkalarına destek vermenizi kolaylaştıran bir ortam mevcut mu?	1 2 3 4 5
✓ Sorunları olan insanlara daima yardım etmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
✓ Başkalarına yardımcı olabileceğiniz bir ortam var mı?	
✓ Yardımlaşma sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Çalıştığınız yerde yardımlaşabilme imkânı buluyor musunuz?	1 2 3 4 5
✓ İnsanlarla iyi geçinmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
✓	1 2 3 4 5
YÜKSELME-İLERLEME	
✓	1 2 3 4 5
✓ Ne ölçüde yükselme imkânı bulabiliyorsunuz?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde önemli bir yerlere gelmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ İşinizde önemli bir yerlere gelebilme imkânı ne düzeyde?	1 2 3 4 5
✓ Mesleğinizde hızla yükselmek sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5
✓ Mesleğinizde hızla yükselme imkânı ne durumda?	1 2 3 4 5
✓ Mesleğinizde sürekli ilerleme kaydetme sizin için ne kadar öncelikli?	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
✓ Mesleğinizde sürekli ilerleme imkânı var mı?	

T.C.
AFYONKARAHİSAR VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı :B.08.4.MEM.4.03.00.06-040 /
Konu :Araştırma İzinleri

03.03.2009* 05774

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: 27/02/2009 tarih ve B.30.2.UŞK.0.41.00.00-500/101 sayılı araştırma izni konulu yazı.

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Tezli Yüksek Lisans öğrencisi olan Tevfik YILDIRIM'ın Afyonkarahisar merkez ve tüm ilçelerindeki resmi ve müstakil sınıflı ilköğretim okullarında 2008-2009 Eğitim Öğretim yılı 2. döneminde İlköğretim Okulu yöneticilerine yönelik "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişisel ve Örgütsel Değer Uyumunun Örgütsel Yabancılaşma ve Adanmışlık Üzerine Etkisi" konulu araştırma yapılacaktır. Anket çalışmaları tamamlandıktan sonra anket sonuçlarının birer örneğinin İl Milli Eğitim Müdürlüğüne teslim edilmesi şartıyla, Müdürlüğümüz Araştırma ve Değerlendirme Komisyonu tarafından uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde tensiplerinize arz ederim.

Emine EKİCİ
İl Millî Eğitim Müdürü V.

OLUR
03/03/2009

Ömer ADAR
Vali a.
Vali Yardımcısı

EKLER:

- 1-Araştırma Değerlendirme Formu (1 Sayfa)
- 2- Araştırma yapılacak okul listesi (8 sayfa)

eğitimde başarıya daha aydınlık gelecektir!	EGİTİM %100 DESTEK	DANIŞMA 444 0 632 HATTI	İl Millî Eğitim Müdürlüğü Tel : 0 272 213 76 03 / 212 Fax : 0 272 213 76 05	Kültür - Spor Bölümü E-posta : arge03@meb.gov.tr Web : http://afyon.meb.gov.tr
	Yazılarımıza verilecek cevaplarda yazımızın ilgisinin mutlaka belirtilmesi			