

T.C
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SINIF ÖĞRETMENLİĞİ ANA BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL SİNİZMİN VE LİDERLİK STİLLERİNİN SINIF
ÖĞRETMENLERİNİN KURUMA BAĞLILIĞINA ETKİSİ:
(ADİYAMAN /KAHTA İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SİNAN ÖZER

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hidayet TOK

GAZİANTEP
HAZİRAN 2014

T.C
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
GAZİANTEP

Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı Programı öğrencisi Sinan ÖZER tarafından hazırlanan Örgütsel Sinizim ve Liderlik Stilllerinin Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılığına Etkisi (Kahta İlçesi Örneği) başlıklı tez, 12.06.2014 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı ve Soyadı

Kurumu

İmzası

Doç. Dr. Mehmet KARAKUŞ

Zirve Üniversitesi

Doç. Dr. Hidayet TOK

Zirve Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Ramin ALİYEV

Zirve Üniversitesi

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans Tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun Sayılı kararıyla/...../..... tarihinde onaylanmıştır.

Doç. Dr. Abdullah DEMİR

Enstitü Müdürü

ÖZET

ÖRGÜTSEL SINİZMİN VE LİDERLİK STİLLERİNİN SINIF ÖĞRETMENLERİNİN KURUMA BAĞLILIĞINA ETKİSİ: (ADİYAMAN/ KAHTA İLÇESİ ÖRNEĞİ)

ÖZER, Sinan

Yüksek Lisans Tezi, Sınıf Öğretmenliği ABD

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hidayet TOK

Haziran 2014, 135 sayfa

Bu araştırmanın amacı, örgütsel sinizmin ve liderlik stillerinin ilköğretim okullarında görevli sınıf öğretmenlerinin kurumlarına bağlılığına etkisini araştırmaktır. Araştırmada veri toplamak için üç adet anket uygulanmıştır. Bunlardan birincisi 21 maddeden oluşan ve Mehmet Karakuş'un çevirisini yaptığı örgütsel bağlılık anketidir. Bu anketin cronbach alfa değeri .785 bulunmuştur. İkinci veri toplama anketi ise Ebru Oğuz ve Tuğba Sağır'ın geliştirdiği 24 maddeden oluşan örgütsel sinizm anketi kullanılmıştır. Bu anketinde cronbach alfa değeri .909 çıkmıştır. Üçüncü veri toplama anketi olarak Ertunç Akdoğan'ın Türkçeye çevirdiği 36 maddeden oluşan liderlik stilleri anketi kullanılmıştır. Bu anketin de cronbach alfa değeri .809 çıkmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama ölçeklerinin cronbach alfa değerleri bize araştırmamızın güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırmamızda kullanılan üç ölçekte faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda da üç anketten de herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Araştırmanın evrenini Kahta ilçesinde yer alan 508 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini basit seçki yöntemiyle seçilen 350 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Bu araştırmanın analizinde hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon yöntemi kullanılmıştır. Demografik özelliklerin etkisini anlamak için ise bağımsız t-testi ve anova testi kullanılmıştır. Bu araştırma sonucunda liderlik stillerinin ve örgütsel sinizmin sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılığına anlamlı etkisi bulunduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Bu öneriler araştırmacılara ve uygulayıcıya yönelik olarak iki başlık altında toplanmıştır.

Anahtar Kelimeler: liderlik, örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık, sınıf öğretmeni

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CYNICISM AND LEADERSHIP STYLES ON
THE COMMITMENT TO ORGANIZATION FOR THE PRIMARY SCHOOL
TEACHERS:

(SAMPLE OF COUNTY OF KAHTA, ADIYAMAN)

ÖZER, Sinan

Master's Thesis, Division of Primary Education

Thesis Advisor: Doç. Dr. Hidayet TOK

June 2014, 135 pages

The aim of this paper is to search the effect of organizational cynicism and leadership styles on the commitment to organization for the primary school teachers who are on the duty. For collecting data in this study three questionnaires were applied. The first of them ,whose translation was done by Mehmet Karakuş, is 21 item organizational commitment questionnaire. The cronbach alpha value of this questionnaire was found .785. The second one , which was developed by Ebru Oğuz and Tuğba Sağır, is 24 item organizational cynicism questionnaire. The cronbach alpha value of this questionnaire was found .909 The third questionnaire ,which was translated to Turkish by Ertunç Akdoğan, is 36 item leadership styles. The cronbach alpha of this questionnaire was found .809. The data collection scales of this study show us the high reliability of our study. For three scales factor analysis was applied. As a result of factor analysis not any item was removed. The population of this study was formed by the 508 primary school teachers in county of Kahta. The study sample was formed by 350 primary school teachers who were selected through a simple selection. In the analysis of this study hierarchical linear regression method was used. Independent T-test and ANOVA test were used to comprehend demographic characteristics . The result of this study figured out that there was a positive correlation between leadership styles and organizational cynicism for the commitment of primary school teachers to organization. These suggestions were categorized under two titles directed to researchers and directed to implementers.

Key Words: leadership, organizational cynicism, organizational commitment, primary school teacher

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

KAPAK	
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
ÖNSÖZ	xi
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Problemi	2
1.2. Araştırma Alt Problemleri	2
1.3. Araştırmanın Amacı	3
1.4. Araştırmanın Önemi	3
1.5. Araştırma Sayıltıları	3
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
1.7. Tanımlar.....	4
İKİNCİ BÖLÜM	5
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Örgütsel Sinizm	5
2.1.1. Sinizm	5
2.1.2. Sinizm kavramı	5
2.1.3. Örgütsel Sinizm Kavramı	6
2.1.4. Örgütsel Sinizmin Önemi	7
2.1.5. Örgütsel Sinizm Türleri	9
2.1.5.1. Kişilik Sinizmi.....	9
2.1.5.2. Toplumsal/Kurumsal Sinizm.....	10
2.1.5.3. Çalışan Sinizmi.....	10

2.1.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi	11
2.1.5.5. Mesleki Sinizm	12
2.1.6. Örgütsel Sinizmin Nedenleri	13
2.1.6.1. Psikolojik Sözleşme İhlalleri	13
2.1.6.2. Kişi-Rol Çatışması.....	14
2.1.7. Örgütsel Sinizmin Boyutları	15
2.1.7.1. Bilişsel Boyut	15
2.1.7.2. Duyuşsal Tepki Boyutu.....	16
2.1.7.3. Davranışsal Boyut.....	17
2.1.8. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler	17
2.1.8.1. Yaş	18
2.1.8.2 Cinsiyet	18
2.1.8.3. Hizmet Süresi	19
2.1.9. Sinik Çalışanların Olumsuz Özellikleri	19
2.1.10. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	21
2.1.10.1. İş Tatmininin Azalması.....	21
2.1.10.2. Tükenmişliğin Ortaya Çıkması.....	22
2.1.10.3 Örgütsel Bağlılığın Azalması	22
2.1.10.4. Yabancılaşmanın Ortaya Çıkması	23
2.1.10.5. Örgütsel Vatandaşlığın Azalması	24
2.1.10.6. Örgütsel Güvenin Azalması	25
2.1.10.7. Davranışsal Sonuçların Ortaya Çıkması	25
2.1.10.8. Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçların Ortaya Çıkması	25
2.2. LİDERLİK	26
2.2.1. Liderlik teorileri	27
2.2.1.1. Çok Faktörlü Liderlik Teorisi	27
2.2.1.1.1. Dönüşümcü liderlik Stilleri	27
2.2.1.1.2. Sürdürümcü liderlik Stilleri.....	31
2.2.1.1.3. Serbestlik tanıyan liderlik Stilleri	33
2.2.2. Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stillерinin Karşılaştırılması.....	33
2.2.3. Okullarda liderlik uygulamaları	34

2.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	36
2.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	36
2.3.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları	37
2.3.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi	39
2.4.Örgütsel Bağlılık Kavramının Sınıflandırılması	40
2.4.1. Tutumsal Bağlılık	41
2.4.1.1. Kanter'in Yaklaşımı.....	43
2.4.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	44
2.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	45
2.4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	47
2.4.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	48
2.4.1.6. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Benzer Yönleri.....	50
2.4.1.7. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Farklı Yönleri	52
2.4.2. Davranışsal Bağlılık	53
2.4.2.1. Becker'in YanBahis Yaklaşımı	54
2.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	55
2.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	55
2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	56
2.5.1. Kişisel-Demografik Faktörler	57
2.5.1.1. Yaş	57
2.5.1.2 Cinsiyet	60
2.5.1.3 Eğitim düzeyi	60
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	61
2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	62
2.6.2. İlimli Örgütsel Bağlılık.....	62
2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	62
2.7. Konu ile İlgili Yurt İçi Araştırmalar	63
2.7.1. Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ile İlgili Yurt İçi Araştırmalar	63
2.7.2. Liderlik Stilleri ve Örgütsel Bağlılık ile ilgili Yurt İçi Araştırmalar	65
2.8. Konu ile İlgili Yurt Dışı Araştırmalar	68
2.8.1. Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ile İlgili Yurt Dışı Araştırmalar	68

2.8.2. Liderlik Stilleri ve Örgütsel Bağlılık ile ilgili Yurt Dışı Araştırmalar	69
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	72
3. MATERYAL VE YÖNTEM	72
3.1. Araştırma Modeli	72
3.2. Araştırma Evreni	72
3.3. Araştırma Örnekleme	72
3.4. Veri Toplama Araçları.....	74
3.5. Ölçeğin Geçerliliği ile ilgili Bulgular.....	76
3.6. Analizlerin Uygulanması.....	86
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	88
4. BULGULAR	88
4.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özellikleri	88
4.2. Araştırmaya Katılanların Liderlik Stilleri Genel, Örgütsel bağlılık Genel, Örgütsel Sinizm Genel ve Liderlik Davranışları ve Öğrenen Örgüt Alt Boyutlarına İlişkin Algıları	89
4.3. Örgütsel Sinizmin ve Liderlik Stillерinin Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılığını Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	90
4.4. Örgütsel Sinizmin Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılığını Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	92
4.5. Liderlik Stillерinin Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılığını Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	93
4.6. Liderlik Stilleri Alt boyutlarının Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılığını Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	94
4.7. Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa, Liderlik Stillерine Ve Örgütsel Sinizme Olan Etkisi İle İlgili Bulgular	95
4.7.1. Örgütsel Bağlılık ölçeği, Liderlik Stilleri ölçeği Ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, “Cinsiyet” Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşp Farklılaşmadığını Test Etmek için Yapılan Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları	96
4.7.2. Örgütsel Bağlılık ölçeği, Liderlik Stilleri ölçeği Ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, “Memleketinde çalışma” Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşp Farklılaşmadığını Test Etmek için Yapılan Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları.....	97
4.7.3 Örgütsel Bağlılık ölçeği, Liderlik Stilleri ölçeği Ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, “Yaş” Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşp	

Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları.....	98
4.7.4. Örgütsel Bağlılık ölçeği, Liderlik Stilleri ölçeği Ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, “Melekteki Kıdem” Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	99
4.7.5. Örgütsel Bağlılık ölçeği, Liderlik Stilleri ölçeği Ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, “Kurumdaki Kıdem” Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	100
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	102
5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA.....	102
5.1. Sonuçlar	102
5.2. Tartışma	104
5.3. Öneriler.....	109
5.3.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler	109
5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	110
KAYNAKÇA.....	112
EKLER.....	125
EK 1. ANKET İZİN DİLEKÇESİ.....	125
EK 2. VERİ TOPLAMA ARACI: OKULLARDA LİDERLİK STİLLERİNİNİ GERÇEKLEŞME DÜZEYİ ÖLÇEĞİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ, ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ.....	127
EK 3. ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ KULLANMA İZİNİ E-POSTASI	134
EK 4. ÖZGEÇMİŞ (VITAE).....	135

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Yaş İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri	58
Tablo 2. Liderlik stilleri ölçeği alt bölümleri	75
Tablo 3. Okullarda Liderlik Stilleri Ölçeği, Örgütsel Sinizm ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinde Ters Kodlanan Maddeler	76
Tablo 4. Örgütsel Bağlılık anketi KMO ve Bartlett Test sonuçları.....	77
Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Anketi Faktör ortak varyansı.....	77
Tablo 6. Örgütsel Bağlılık ölçeği Toplam Açıklanan varyans.....	78
Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yük Değerleri	79
Tablo 8. Örgütsel Sinizm Ölçeği KMO ve Bartlett Test sonuçları.....	80
Tablo 9. Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör ortak varyansı	80
Tablo 10. Örgütsel Sinizm Ölçeği Toplam Açıklanan varyans.....	81
Tablo 11. Örgütsel Sinizm Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yük Değerleri.....	82
Tablo 12. Liderlik Stilleri anketi KMO ve Bartlett Test sonuçları.....	83
Tablo 13. Liderlik Stilleri Ölçeği Faktör ortak varyansı.....	83
Tablo 14. Liderlik Stilleri Ölçeği Toplam Açıklanan varyans.....	84
Tablo 15. Liderlik Stilleri Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yük Değerleri	85
Tablo 16. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik değişkenlere göre frekans ve yüzdeleri	88
Tablo 17. Araştırmaya katılanların öğretmenlerin liderlik stilleri genel, örgütsel bağlılık genel, örgütsel sinizm genel ve liderlik davranışları ve öğrenen örgüt alt boyutlarına ilişkin algıları gösteren aritmetik ortalamalar ve standart sapma değerleri	89
Tablo 18. Örgütsel sinizmin ve liderlik stillerinin öğretmenlerin kuruma bağlılığını yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları.....	90
Tablo 19. Örgütsel Sinizm genelinde Örgütsel bağlılığı yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları	92
Tablo 20. Liderlik Stilleri genelinde Örgütsel bağlılığı yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları	93
Tablo 21. Liderlik Stilleri alt boyutlarının Örgütsel bağlılığı yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları	94
Tablo 22. Cinsiyet Değişkenine Göre, Örgütsel Bağlılık, Liderlik Stilleri Ve Örgütsel Sinizm Boyutuna İlişkin T Testi Sonuçları	96

Tablo 23. Memleketinde çalışma Değişkenine Göre, Örgütsel Bağlılık, Liderlik Stilleri Ve Örgütsel Sinizm Boyutuna ilişkin T Testi Sonuçları	97
Tablo 24. Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları.....	98
Tablo 25. Melekteki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	99
Tablo 26. Kurumdaki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Gül, (2002) örgütsel bağlılığın sınıflandırması.....	41
Şekil 2. (Meyer, J.P. ve Allen, N.J, 1991).Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	42
Şekil 3. (Meyer, Stanley, Herscovitch &Topolnytsky, 2002) bağlılık sınıflandırması	50
Şekil 4. (Meyer, J.P. and Allen, N.J.; 1991) Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	54
Şekil 5. Örgütsel sinizmin ve Liderlik stillerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde standardize edilmiş beta katsayıları	91
Şekil 6. Örgütsel Sinizm Genelin Örgütsel Bağlılık üzerine etkisi.	92
Şekil 7. Liderlik Stilleri Genelin Örgütsel Bağlılık üzerine etkisi.....	94
Şekil 8. Sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılığına en iyi yordayıcısı olan liderlik stillerinin alt boyutlarından entelektüel uyarım ve ödüle bağlı yönetim gösterilmiştir.....	95

ÖNSÖZ

Bir ülkenin kalkınması ve refah seviyesinin yükselmesi o ülkenin eğitim seviyesi ile ilgilidir. İyi bir eğitim ise küçüklükten başlar. Atalarımızın dediği gibi “ Ağaç yaşken eğilir.” Bu yüzden sınıf öğretmenlerine de eğitim konusunda çok büyük işler düşmektedir. Sınıf öğretmenleri eğitimde çok önemli bir yere sahip olduğu için bu meslekte çalışan insanlarında yeterli bilgi ve donanıma sahip olması gerekmektedir. Bu araştırmamızda sınıf öğretmenlerimizin başarısını etkileyen bazı iç ve dış etkenler araştırılmıştır. Çalıştığı kurumu seven ve ona bağlı olan sınıf öğretmenlerinin başarılarının daha da arttığı görülmektedir. Bu bağlılığı arttıran ya da azaltan bazı sebepler bulunmaktadır. Günümüzde literatüre yeni yeni giren örgütsel sinizmde bu etkenlerden birisi olup çalışanların kurumlarına olumsuz tutumlarını ifade eder. Sinizmin bağlılığa etkisi olduğu bilinmektedir. Ayrıca bir kurumdaki idarecilerinde sergilediği davranışlar da öğretmenlerin bağlılığını etkileyerek başarılarında önemli rol oynar. Bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılığını etkileyen bu etmenlerden örgütsel sinizm ve müdürün liderlik stillerinin bu etkisini ispatlamaya çalıştık.

Örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve müdürün liderlik stilleri her biri ayrı bir tez konusu olabilecek mahiyettedir. Bu çalışmada literatürel ve istatistiksel veriler ışığında ayrıntılı olarak bu üç olgu ele alınmıştır.

Öncelikle bu çalışmayı gerçekleştirebilmede maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen sevgili eşime teşekkür ediyorum. 2013 yılı eylül ayında başladığım bu tez çalışmalarında bana yardım eden, değerli hocam Doç. Dr Hidayet TOK’a minnet duygularımı sunuyorum. Ayrıca birinci dönem ve ikinci dönem boyunca ders aldığım Yrd.Doç. Dr. Ahmet Cezmi SAVAŞ, Yrd. Doç. Dr. Rıza ÜLKER ve Yrd. Doç. Dr. Uğur TAŞDELEN hocalarıma ve desteklerini eksik etmeyen Doç. Dr. Mehmet KARAKUŞ, Yar. Doç. Dr. Tuba YAVAŞ ve Yar. Doç. Dr. Ramin ALİYEV hocama teşekkürlerimi sunarım.

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde araştırmanın arka planı, problem durumu, alt problemleri, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve bazı kavramlar açıklanmaktadır. Araştırmayla ilgili genel bir özet verilmektedir.

1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz yüzyıl, teknolojik ve ekonomik gelişmelerin çok hızlı bir şekilde geliştiği ve bununla beraber de toplumsal değişmelerin yaşandığı bir yüzyıldır. Çok hızlı bir şekilde değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurabilmek için eğitime büyük önem verilmesi gerekmektedir. Ayrıca, çağı yakalayabilmek için, öğretmenlerimizin çok yönlü ve nitelikli olması gerekmektedir.

Günümüzde eğitimin en önemli yapı taşlarından biri olarak öğretmenler gösterilmektedir. Öğretmenlerin önemi bu kadar büyük olunca onların daha iyi eğitim verebilmesi için de çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazıları öğretmenlerin başarısını etkileyen sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

Kurumlarına bağlı olan öğretmenlerin daha verimli oldukları, işlerini başarılı olarak yürüttükleri görülmektedir. Bu verimlilikte öğrenci başarısına olumlu olarak yansımaktadır. Dolayısıyla bu bağlılığı arttırmak öğrenci başarısını da arttırmak demektir. Öğretmenlerin kuruma bağlılığını arttıran ve ya azaltan bazı faktörler bulunmaktadır.

Öğretmenlerin kuruma bağlılığını azaltabilecek unsurlarından biri olarak sayılabilecek örgütsel sinizm, örgütler için son derece önemli bir konu haline gelmiştir. Örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan öğretmenlerin okuldaki verimliliği düşmekte, motivasyonları azalmakta ve örgütsel bağlılıkları zayıflamaktadır. Örgütsel sinizm, literatürde yeni bir kavram olmasına rağmen öğretmenlerin ve diğer çalışanların verimliliğini düşürdüğü okullar ve diğer kurumlar için gittikçe daha çok önemsenmeye başlanmıştır. Örgütsel sinizm, bireyin çalıştığı kurum hakkındaki

olumsuz düşüncelerini ifade etmektedir. Bu olumsuz düşünceleri en aza indirebilmek öğretmenlerin kurumlarına bağlılığını arttıracaktır.

Öğretmenlerin kuruma bağlılığını etkileyen diğer bir etmen ise çalıştığı kurumda görev yapan idarecilerin davranışlarıdır. Liderler öğretmenlerin kuruma bağlılığıyla ilgilenmek zorundadırlar. Çünkü liderin başarılı ve verimli bir okul ortamı oluşturabilmesi için kurumsal amaç doğrultusunda çalışan bilgi, yetenek ve verimliliğini tam olarak kurumuna yansıtan öğretmenlere ihtiyacı vardır. Öğretmenlerin kurumuna bağlılığının az olduğu bir okulda müdürün başarısından söz edilemez. Bu yüzden müdürlerin liderlik özelliklerinin önemi daha da artmaktadır.

Çalışmamızda birinci olarak öğretmenlerin kurumuna bağlılığı literatür taranarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde bağlılık kavramları, tanımları, önemi açıklanmış ve bağlılığın bölümlerine yer verilmiştir. Daha sonra bağlılığın sonuçlarına değinilmiştir.

Çalışmamızda ikinci olarak örgütsel sinizm kavramı literatür taranarak açıklamaya çalışılmıştır. Son olarak liderlik tanımı ve kavramları açıklanarak liderliğin bölümleri açıklanmıştır.

Araştırmamız Adıyaman İli Kahta İlçesi'nde 350 öğretmene anket uygulayarak Örgütsel sinizmin ve liderlik davranışlarının sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılığına etkisini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bu çıkan sonuçlar bulgularıyla beraber yorumlanmıştır. Araştırmamızın sonucunda sınıf öğretmenlerine bazı önerilerde bulunulmuştur.

1.1. Araştırma Problemi

Örgütsel sinizmin ve liderlik stillerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılığını yordamakta mıdır?

1.2. Araştırma Alt Problemleri

1) Örgütsel sinizmin sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılığını yordamakta mıdır?

2) Yöneticilerin liderlik stilleri sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılığını yordamakta mıdır?

3) Liderlik stillerinin alt boyutları sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılığını yordamakta mıdır?

4) Demografik değişkenler örgütsel sinizmi yordamakta mıdır?

5) Demografik değişkenler Liderlik stillerini yordamakta mıdır?

6) Demografik değişkenler örgütsel bağlılığı yordamakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı örgütsel sinizmin ve liderlik stillerinin sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılığına etkisini belirlemektir.

1.4. Araştırmanın Önemi

Araştırmamız sınıf öğretmenlerinin bağlılığının artırılması sağlayarak eğitimin daha kaliteli hale gelmesini sağlamaya çalışmaktadır. Ayrıca örgütsel sinizmi ve liderlik stillerinin öğretmenlerin kuruma bağlılığını araştıran yurt içindeki ilk araştırma olarak literatüre girecek olması araştırmanın önemini daha da arttırmaktadır. Bu bilgiler ışığında öğretmenlerin bağlılıklarının artması için literatüre olumlu fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

1.5. Araştırma Sayıtları

Ölçme araçları ile ilgili verilen yanıtların samimiyetle doldurulduğu ve ölçme araçlarının ankete katılan öğretmenlerin görüşlerini tam olarak yansıttığı varsayılmıştır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma verileri, 2013–2014 eğitim-öğretim yılında Adıyaman Kahta İlçesi İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

2. Araştırma verileri, ankete katılan öğretmenlerin ölçme araçlarına vermiş oldukları cevaplarla sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık tanımlarının bulunduğu kaynaklarda belki de en fazla kabul gören tanımlama Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre bağlılık; bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel hedef ve değerler yönünde gayret gösterdiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmacılara göre bağlılık, işgörenin örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılıktır ve işgörenler örgütün değer ve amaçlarını içselleştirdikleri oranda bağlılık hissedeceklerdir.

Örgütsel Sinizm: Örgütsel sinizm tanım olarak; kişi, grup, ideoloji, sosyal beceriler veya kurumların güvensizliğine yönelme ve kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı ile belirtilen genel veya özel davranışlardır (Andersson, 1996:1397). Diğer bir tanıma göre örgütsel sinizm, kişilerin örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet, içtenlik gibi ilkelerin örgütsel yararlar doğrultusunda harcandığı düşüncesidir (Bernierth ve diğ., 2007:311).

Liderlik: Chemers (1997) liderliği, ortak bir amacın başarılmasında başkalarının desteği ve yardımı sağlayabilen bir kişinin oluşturduğu bir sosyal etkileme süreci olarak tanımlamaktadır. Bunun gibi pek çok tanımda olduğu gibi, liderlik tanımlarındaki ortak noktalardan birisi; liderliğin grup ya da bir örgütsel ortamda, bireyler arası ilişkiler veya görevsel faaliyetler için diğer üyeler üzerinde istedik bir sosyal etkilemeyi içeren bir süreç olduğudur (Baloğlu ve Karadağ, 2009).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde öncelikle örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm, liderlik ve liderlik stilleri ile ilişkili kavramlar ele alınacaktır. Bu kavramlar ve alt başlıklarıyla genel bir çerçeve şeklinde sunulacaktır. Son olarak bu konuda yapılmış yurt içi ve yurt dışı araştırmaların özetleri sunulacaktır.

2.1 ÖRGÜTSEL SİNİZM

2.1.1. Sinizm

Sinizm soyut bir kavramdır ve gündelik yaşamımızda pek kullanmayız. Birçok kavramın birleşmesinden meydana çıkan sinizm, tutumu, güven duygusu, alaycı tutumlar, tükenmişlik gibi kavramlarla çok daha fazla ilişki içerisindedir. Kökleri felsefeye dayanan sinizm kavramı sosyoloji, insan kaynakları yönetimi, psikoloji gibi farklı birçok kavramlardan beslenmektedir.

Bu bölümde sinizm kavramı, sinizm kavramının gelişimi, sinizm tanımı, sinizmin çeşitleri, sinizm çeşitlerinin bölümleri hakkında genel bilgilere yer verilmiştir.

2.1.2. Sinizm kavramı

Yapılan kaynak taramalarında yeni bir kavram olmadığı gözlemlenen sinizm kavramının kökleri Eski Yunan'a dayanmaktadır. M.Ö. 4. yüzyılda yaşamış Anisthenes ve Diyojen felsefecileri tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Aynı zamanda M.Ö. 5. Yüzyılda eğitim veren Sinik Okulu'nda da kullanılan bir kavramdır (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 53).

Sinizmin ünlenmesini sağlayan asıl isim Diogenestir. Diogenes'in bütün ihtiyaçlarından arınarak bir fiçi içinde hayatını devam ettirdiği rivayet edilmektedir.

Büyük İskender’i “ Gölge etme başka ihsan istemem” diye cevaplayarak yaşam biçimini örnek olarak sunmuştur. Gündüz vakti elinde fenerle “Hey insanlar” diye bağırdığında çevresine toplananlara “Ben insanları çağırdım pislikleri değil” diyerek onları sopayla kovalar. Olimpiyat oyunları akabinde, kalabalığın olup olmadığını soran birine “Evet, kalabalık vardı, fakat insanlar çok azdı” şeklinde karşılık verir (Ağaoğulları, 1989: 130). Bu davranışlar sinik düşüncenin hayata geçirilmiş şeklidir.

Sinizm kavramının köklerini açıklamaya yönelik iki görüş vardır (Gökberk, 2000, s.48; Haçerlioğlu, 1999, s.76):

- Birinci yaklaşıma göre; Yunancada köpek anlamına gelen “kyon” kelimesinden türemiş olduğu ileri sürülmektedir. Sinik bireyler doğal bir yaşamı tercih etmekte, toplumsal kurallara uymamakta, giyimlerine dikkat etmeyip pasaklı bir şekilde dolaşmakta ve medeniyeti önemsememektedirler. Bu tarz düşüncelerini söyledikleri ve alışmadık davranış sergiledikleri için “kyon” (köpek) metaforu siniklerin (kiniklerin) simgesi olmuştur.
- İkinci görüşe göre; Atina civarında bulunmakta olan Siniklerin okulunun yer aldığı “Kynosarges” (gymnasiom) kelimesinden türemiş olabileceği öne sürülmüştür.

2.1.3. Örgütsel Sinizm Kavramı:

Örgütsel sinizm tanım olarak; kişi, grup, ideoloji, sosyal beceriler veya kurumların güvensizliğine yönelme ve kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı ile belirtilen genel veya özel davranışlardır (Andersson, 1996:1397). Diğer bir tanıma göre örgütsel sinizm, kişilerin örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet, içtenlik gibi ilkelerin örgütsel yararlar doğrultusunda harcandığı düşüncesidir (Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. ve Walker, H. J. 2007:311).

Daha genel bir tanıma göre örgütsel sinizmin; bir bireyin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği, üç boyutu içeren negatif davranışlardır. Örgütsel sinizmin ilk boyutu, öfke, hor görme ve kınama, değersizleştirme gibi negatif tutumlarla ortaya

çıkan, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır. Sinikler örgütlerin adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi duygulardan yoksun olduğunu düşündüklerinden örgütlerin uygulamalarıyla kendilerine ihanet ettiklerini savunurlar. Örgütsel sinizmin ikinci boyutunu olaylara karşı gösterilen duygusal tepkiler oluşturur. Sinizm, düşünce ve inançların yanında örgüte yönelmiş tarafsız bir yargı içermeyen hor görme ve öfke gibi kuvvetli duygusal tepkileri de kapsamaktadır. Hatta örgütsel sinizm düzeyleri yüksek bireylerin örgütlerini düşündüklerinde üzüntü, sıkıntı ve utanç bile hissedebilecekleri ifade edilmektedir. Örgütsel sinizmin son boyutunu ise negatif davranışlara yönelme almaktadır. Sinik bireylerin gösterdiği bu davranışların çoğu, örgütün içtenlik ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair ifadelerdir. Örgütsel sinizmin bu son boyutu güçlü eleştirileri, alaycı mizah, karamsar tahminleri gibi unsurları ve örgütle ilgili hor görmeleri ve eleştirel ifadeleri örgüt aleyhine açıklamaktadır (Kutanış ve Çetinel, 2010:188).

Kısaca; örgütsel sinizm, inanç, duygu ve davranışsal yönelimlerden meydana gelen bir tutum olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple, örgütsel sinizm, insanların örgütün dürüstlük noksanlığı hakkındaki bazı düşünceleri, örgüte karşı çeşitli duyguları ve örgüte karşı bir takım davranışsal eğilimlerini gösterdiği oranda sinik kabul edildiği, çok boyutlu bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Dean, Brandes, ve Dharwadkar, 1998:342).

Örgütlerde yaşanan sinizmi en aza indirmek için yönetici ve liderlere büyük sorumluluk düşmektedir. Çünkü örgütlerde yaşanan sinizm nedeniyle örgütlerin başarısı düşmektedir. Bunun önlenmesi içinde iyi stratejilerin geliştirip uygulanması gerekmektedir.

2.1.4.Örgütsel Sinizmin Önemi

Literatüre bakıldığında sinizmin faydalı yönlerini araştıran araştırmacılar vardır. Bu faydalı yönler (Dean, ve diğ.,; Kalağan, aktaran Çağ, 2011);

- Örgütsel sinizm belirli örgütsel tecrübeler dayanan hem de çalışanların deneyimlerinin zaman içerisindeki muhtemel değişimlerine dayanan bir durum olup bireysel bir özellik göstermez.

- Değişik mesleklerde görülen sinizm herhangi bir iş yada meslekle kısıtlı değildir.
- İnsanların inanç, duygu ve davranışını yansıtan bir yapıdır.
- İnsanlar sinik kişileri işlerinde daha az tercih etmektedir.
- Sinik kişiler, bireysel çıkarlara ve hileye karşı eğilimlerini kontrol etme sorumluluğunu üstlenmektedirler.

Örgütsel sinizm olumsuz bireylerin örgüte kattığı duygular olmayıp, örgüte karşı bu tutumların çalışma ortamlarında tecrübeler yoluyla paylaşılmasıdır. Kişiler sinik olmak için çaba göstermezler. Örgütsel sinizm tecrübeler yoluyla gelişmektedir (Brown ve Cregan 2008: 68).

Sinizm içeriği daha çok örgüte karşı kızgınlık, hayal kırıklığını ve olumsuz tutumlardır. Örgütlerde sinizmin insanların yok sayılmasında dolayı ortaya çıkan bir tutumdur. Sinik çalışanlar örgütten belediklerini bulamamış ve daha az olumlu duygular hisseden bireyler haline gelmektedir. Çalışanda örgütsel sinizmin ortaya çıkma düzeyini arttıkça meydana gelen hayal kırıklığı, örgüte karşı sergilediği negatif duruş ve davranışlar, çalışma arkadaşları arasında rekabetin artması, alaycı davranışların artması örgütteki verimin düşmesi, işlerin kalitesizleşmesi, kaliteli çalışanların kaybının artması gibi sorunlarda artış gösterecektir (Sur, 2010: 26).

Kenneth Clark “Biz kendimizi tıpkı bombalar kadar etkili bir şekilde sinizm ve hayal kırıklığıyla mahvedebiliriz” sözüyle sinizmin bir bomba gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkaracağını belirtmiş ve sinizmin çok önemli olduğunu bu şekilde anlatmaya çalışmıştır (Kenneth Clark’tan aktaran Sur, 2010: 26).

Yöneticilerden birçoğu ve liderler, sinik davranışların problemler çıkardığını ve örgütlerde sinizmi azaltmak için yapılmış çeşitli girişimler olduğunu fark etmektedir. Sinizmin bitirmek yada olabildiğince azaltmak için çözüm yolları aramak, çalışanları olumlu tutumlar edinmeleri için cesaretlendirmek, başkalarının yanaşmaktan korktuğu yerleri fırsat yerlerine çevirmek ya da önemsenmemiş veya dışlanmış gibi onları sinik tutumlarla ötekileştirmemek gerekmektedir (FitzGerald, 2002: 5).

Örgütsel sinizmi azaltmak ya da bitirmek için en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Eğer yöneticiler gerektiği gibi dikkat etmezlerse sinik bireylerin olumsuz düşünceleri arttıkça işlerine memnuniyet duyguları azalacak böylelikle örgütten ayrılmalarda artış gösterebilecektir.

2.1.5. Örgütsel Sinizm Türleri

Örgütsel sinizm kişilik sinizmi, toplumsal/kurumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizm olarak beş bölümde ele alınabilir.

Örgütsel sinizmin tanımlarında çok farklı görüşler ortaya çıkmış olup bu farklılıklar örgütsel sinizmin alt kavramlarında da karşımıza çıkmaktadır. Bunları tanımlamaya çalışan araştırmacılar beş alt başlıkta bunlara yer vermişlerdir.

2.1.5.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, örgütsel sinizmin pato-psikolojik ortaya çıkacağını düşünmektedir. Bu durum örgütsel sinizmle bağdaştırılamasa da kişilik sinizmi örgütlerdeki insan davranışlarına da yansıtacağından genel örgütsel sinizm etkisini arttırması mümkündür (Delken, 2004: 17).

Sinizmin alt türlerinden olan kişilik sinizmi, insanın doğumundan itibaren sergilediği olumsuz davranışları sinizm olarak nitelendirmektedir. Bu sinizm türüne göre sinik bireyler, kişileri değersiz ve hor görmekte onlara yukarıdan bakmakta, saygısız bir şekilde davranmakta ve diğer bireyler ile arasında zayıf bağlar oluşmaktadır (Abraham, 2000:270).

Kişilik sinizminde düşünce insanların kişiliğinde hep negatif yönden bakmak, felsefesi ise; dünyayı, birbirleriyle etkileşim kurmayı sevmeyen, dürüst olmayan, suç işleyenlere ses çıkarmayan, sadece kendisini önemseyen insanların doldurduğuna inanır. Buda kişilik sinizmini benimsemiş bireylerde çok fazla güvensizliğe yol açmaktadır. Bu güvensizlik duygusunun sonucunda, bireyler duygu ve tutumlarını öfke, kızgınlık gibi şekilde dışa vurmaktalar. Ayrıca üzülmeye ve hile yaparak ta kendilerini savunmaktadırlar. Böylece kişilik sinizmi, kişilerin bir özelliği haline gelmektedir (Abraham, 2000:271).

Yapılan araştırmalarda araştırmacılar kişilik sinizmin çok önemli bir yer tutmasından dolayı bu sinizm türüne genel sinizmde demektedirler. Ayrıca kişilik sinizmi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde kişilik sinizminin bireyin kişiliğinden kaynaklandığı, örgütsel sinizmin ise bireyde sinik tutumların oluşmasına yol açtığı dikkat çekmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:285).

Örgütsel sinizmi incelerken kişilik sinizmini daha ayrıntılı incelemek örgüte bağıllığı arttırmak için daha doğru adımlar atmayı sağlayabilir.

2.1.5.2. Toplumsal/Kurumsal Sinizm

Örgütsel sinizmin diğeri bir türü toplumsal(kurumsal) sinizmdir. Bu sinizm türünün oluşmasında psikolojik sözleşme ihlalleri önemli olmakla beraber bu ihlaller toplumsal(kurumsal) sinizmin oluşmasını sağlayan en önemli faktörlerdir. Toplumsal(kurumsal) sinizm, daha çok insanların ülkelerine şirketlerine veya kurumlarına güvenlerini yitirmesiyle oluşur (Kanter ve Mirvis, 1991: 59). Bazı araştırmacılar da bu siniklik türünün pozitif etkilerinin olacağını savunmaktadırlar.

Toplumsal sinizm etkisi bazen şaşırtıcı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Genel olarak üyelerin örgütte daha mutlu ve bağılı olmalarını sağlamaktadır. Bu bağıllık toplumsal siniklerin çalıştıkları yerlerde koşullar hakkında daha gerçekleşebilecek beklentilere sahip olmasıyla ifade edilir. Toplumsal sinik çalışanların başlangıçta aşırı yüksek beklentilere sahip olmadıklarından iş hayatıyla ilgili sterse kapılmadıklarından diğeri çalışanlara göre daha az hayal kırıklığına uğramaktadırlar (Abraham, 2000: 287).

2.1.5.3. Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi; bir çalışanın işletmeye, yöneticilere, çalışma arkadaşlarına ve diğeri faktörlere karşı engellenme, güvensizlik, hayal kırıklığı çalıştığı yere karşı takındığı olumsuz tutum olarak tanımlanabilir (Cartwright ve Holmes, 2006: 200).

Çalışan sinizmi örgütler içinde çok fazla görülmesine karşın bu konunun nedenleri, sonuçları ile ilgili yeterince araştırma karşımıza çıkmamaktadır. Çalışan sinizminin en önemli nedenlerinden biri örgütün yükümlülüklerini yerine

getirmemesi çalışmalarına eşit ve güvenli bir ortam sağlayamamaları gibi çalışanı olumsuz etkileyen psikolojik sözleşme ihlalleridir (Helvacı, 2010: 391).

Herriot'e göre çalışan sinizmindeki büyümenin belirgin olduğu üç alana dikkat çekmektedir. Birincisi, bireylere daha fazla özgürlük sağlayabilecek adımların atılacağına söylenmesine rağmen, gerçekte bireylerden beklenen uyumlu olmak, kurallara katı bir biçimde bağlanmış, yakından gözlemlenebilir ve kontrol edilebilir olmaktır. İkincisi, organizasyonların artan oranda adil muamele ve herkese karşı tek tip ve tercih edilebilir çalışma ilişkilerine vurgu yapan eşitlik ve adaletli davranılacağına belirtilmesine karşın gerçekte çalışanların, örneğin yarı zamanlı çalışanlar ve sözleşmeli işçilere daha az iyi davranılması gibi farklılıkları kabul etmesi beklenir. Son olarak, değişimi gerekli, evrimsel ve rasyonel olarak ele alan ve işçilerinin bilgilendirme ve istihdam edilebilirliklerini artırma olanaklarına vurgu yapan idari işlerin sonuçları gerçekte aynı ödüllerle daha fazla çalışma anlamını ifade edebilmektedir (Herriot'tan aktaran Cartwright ve Holmes, 2006: 201).

Bu eşitsizlik çalışan sinizmi ile beraberinde bireylerdeki örgütsel sinizmi arttırarak iş veriminin düşmesine yol açabilmektedir.

2.1.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Wanous, Reichers ve Austin'e göre örgütsel değişim sinizmi, "değişim çabalarında başarılı olmaya ilişkin bir kötümser bakış açısını kapsayan öğrenilmiş bir tutum" olarak tanımlanabilir (Wanous, Reichers ve Austin'den aktaran Özgener vd, 2008: 59).

Örgütsel değişim sinizminde çalışanlar geçmişteki başarısız değişim tecrübelerinden dolayı, yeni değişim girişimlerinden ve vaatlerinden oldukça umutsuzlardır. Değişimin gerçekleşeceği konusunda inançlarını yitirdikleri için, değişimi gerçekleştireceği söylenen çalışanlarında başarısız olacakları, beceriksiz çalışanlar oldukları düşüncesi hakimdir. Çalışan sinizmi, toplumsal (kurumsal) sinizmdeki gibi örgütsel değişim sinizminde de psikolojik sözleşme ihlali büyük bir faktör olarak karşımıza çıkarıyor. Değişimle birlikte sözler verilmiş, ama ne değişim

nede değişimin getireceği faydalar yerine gelmiştir (Andersson ve Bateman, 1997:463).

Örgütsel değişim sinizmi bireylerin bir daha iyi bir değişimde bulunamayacaklarını düşündükleri için örgütün yararına çalışmaktan vazgeçebilirler. Bu da örgüt için çok olumsuz sonuçlara yol açabilir.

2.1.2.5. Mesleki Sinizm

Çalışma saatlerinin uzaması, iş yoğunluğunun artması liderlerin ve yönetimin etkisiz kalması, örgütteki istenmedik yeni görevler, örgütlerin küçülmesi, örgütlerde yönetim kademelerinin azaltılması ile işe karar veren ve uygulayan arasındaki kademelerin mümkün olduğu ölçüde ortadan kaldırılması sonucunda oluşan işçi ve işveren arasındaki ilişkilerin yeni bir paradigmasıdır (Cartwright ve Holmes, 2006:201).

Bazı hizmet sektörlerinde müşterilerle kurulan stresli iletişimler çalışanları duygusal alanda tükenmiş ve fiziksel olarak da yorgun hissettireceğini belirtmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle müşterilerin beklenti düzeylerinin artması, çalışanın beklentiye karşılık memnuniyeti sağlamak için gösterdiği çabaya karşılık, müşterilerden gelen olumsuz davranışlar durumu çok daha çekilmez hale getirir. Buna örnek olarak yardım hizmeti veren mesleklerde, ilişki sorunlar üzerine kuruludur, insanlara verilen cevapların çoğu olumsuzdur, başarısızlıklar abartılır ve şikayetçiler çözüm için dayanışma içine girmezler (Egan'dan aktaran Abraham, 2000).

Bazen bu sinizm türünde kişilik çatışmaları da yaşanabilir yani kişi sürekli çalıştığı pozisyondaki kişiliğinden çıkamayabilir.

İş (meslek) sinizminin kaynağı gösterilen rol belirsizliği ve kişi- rol çatışması nedeniyle fatura toplama, çocuk bakıcılığı, sosyal hizmet çalışanı, polislik, hosteslik ve sekreterlik gibi mesleklerde çalışanlar gerçek duygularından uzaklaşarak farkı kişiliklere bürünebilirler (Abraham; 2000: 273).

Bu çatışmalar nedeniyle mesleki sinizmin etkileri arttığı düşünülmektedir.

2.1.6 Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Bireylerin örgütsel sinizmlerini arttıran en önemli sebeplerin başında psikolojik sözleşme ihlalleri gelmektedir. Diğer nedenler ise dengesiz güç dağılımı, sürecin adaletsizliği, geleneksel iş değerleri ile uzun çalışma saatleri, duygusal taciz ve ani işten çıkarmalar olarak tanımlanmışlardır (Cartwright ve Holmes 2006: 200).

Dışsal faktörlerin etkisi hariç örgüt içinde gelişen olumsuz durumlar, sinizm gibi, temelde içinde bulunulan örgütün iklimi ve benimsediği kültüre göre ortaya çıkmaktadır. Bireyin sinmişlik düzeyinin artmasındaki sebepler gerçekçi olmayan yüksek beklentilerin oluşturulması, bu beklentilerin karşılanmamasından doğan hayal kırıklığı tecrübesi ve bunu izleyen hayal kırıklığı tekrarları (Kanter ve Mirvis, 1991: 58-59).

Dışarıdan gelebilecek tehdit ve örgüt içindeki sinmişlikten kaynaklı iş verimi düşüklüğünü önlemek için karşılıklı güvenin hakim olduğu, hayal kırıklarının en az yaşandığı bir insani değerleri yüksek örgüt iklimi oluşturmak çok önemlidir. Örgütsel sinizmin sebepleri, sözleşme ihlalleri, kişi-rol çatışması ve örgütsel adalet başlıkları altında üç bölümde belirtilebilir.

2.1.6.1. Psikolojik Sözleşme İhlalleri

Hem resmi hem de psikolojik sözleşmeler sinizmin meydana gelmesinde en çok etkisi bulunan sebeplerdendir. Psikolojik sözleşme, yükümlülüğün iki taraflı olduğunu ifade eder. Bu sözleşme, çalışanların işverenlerine olduğu kadar işverenlerin de çalışanlarına ne vermesi gerektiği hususundaki karşılıklı duygu ve beklentilerini açıklamaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994; Mimaroglu, 2008: 48).

Robinson ve Rousseau, (1994); Özkeçeli, (2005); Agee, (2000) Psikolojik sözleşme ihlalleri, örgüt tarafından çalışanlara karşı olarak ortaya konmaktadır. Örgüt bu ihlalleri kasıtlı olarak ya da farkında olmayarak yapmaktadır. Örgüt ne yapması gerektiğinin farkındadır; fakat uygun şartların oluşmaması, isteksizlik, maddi gelir azlığı ve benzeri nedenlerle bu mesuliyeti yerine getirmeyebilir. Bu durumda örgüt bu ihlali kasıtlı olarak yapar (Robinson ve Rousseau, 1994; Özkeçeli, 2005; Agee, 2000'den aktaran Karcioğlu ve Türker, 2010: 126).

Bunun yanında iş görüşmelerindeki taahhütlerin fazlalığı ve buna bağlı olarak örgütsel performansın düşmesi de verilen sözlerin gerçekleştirilmesini mümkün kılamayacaktır. Başka bir kasıtlı ihlalde, işverenin gereklilikleri yerine getirme konusunda isteksiz olmasıdır.

Psikolojik sözleşmeler işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır. Bunlardan İşlemsel sözleşmeler, ekonomik takaslarla ilişkilendirilir ve en önemli unsuru karşılıklı sorumluluklardır. Böylece astlar ve üstler göreve ilişkin yükümlülüklerinin sınırlarına açıklık getirir. İlişkisel sözleşmeler ise evliliklerle kıyaslayabiliriz, bu sözleşmelerde evlilikler gibi daha çok karşılıklı kişisel yükümlülükleri kapsayan uzun vadeli bağlılıklardır. Buna örnek verirsek ilişkisel sözleşmede çalışanlar yaptıkları işler karşılığında işverende er ya da geç sadakat göstermesi kariyer ve eğitim fırsatları v.b. vermesi beklenti içine girer. İşlemsel sözleşmelerde çalışanlar, yaptıkları fazla iş yada kaldıkları fazla mesai karşılığında uygun ücret beklemektedirler (Özkalp, 2004: 281).

Çalışanların kendilerine işveren tarafından sunulan taahhütleri gerçekleşmemesi halinde sözleşme bozulacaktır. Bozulan sözleşme haliyle çalışanda öfke güvensizlik ve hayal kırıklığı gibi sebeplere yol açacaktır. Bu sebeplerde sinizmin artmasına neden olacak ve geri dönüşü olmayan problemleri beraberinde getirecektir. Sözleşenin ihlali aynı zamanda örgütün tamamına etki ederek verimin düşmesine yol açabilir.

2.1.6.2. Kişi-Rol Çatışması

Kişi-rol çatışması kişinin, birbiriyle yarışan beklentiler ile karşı karşıya kaldığında ortaya çıkmaktadır (Katrinli ve Özmen'den aktaran Seval, 2006: 247)

Çalışanlar bu çatışma nedeniyle gerçek duygularından vazgeçebilir ya da gerçek duygularından farklı bir şekilde davranabilir. Böyle davranan kişi de gerçek olamayan hislerini devam ettirirken işine, örgütüne, meslektaşlarına karşı içinde nefret hissi besleyebilir (Abraham, 2000: 273-274).

Kişi rol çatışmasının bazen olumlu etkileri de olabilir. Belirli bir sınırı aşmamak koşuluyla örgütte rol çatışması, kişisel motivasyonu ve yaratıcılığı arttırabileceğinden olumlu görülebilir Fakat seviyenin yükselmesi halinde hem kişi hem de örgüt için bireyin engellenmeye uğraması ve aşırı stres yaşanması gibi olumsuz ve istenmeyen neticelere sebebiyet vermektedir (Kılınç, 1988: 107).

Çalışandaki stres rol çatışmasının getirdiği gerilimler sebebiyle artabilir. Bu strese çalışanlar arasında ki hak etmeden kazanılan terfiler örnek gösterilebilir. Bu da çalışanda büyük bir tahribata yol açabilir.

Bu tahribatlar sinizmin örgüt içinde daha fazla yayılmasına olanak sağlayabilir.

2.1.7. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizmin, üç alt boyutu olarak aşağıda açıklandığı şekildedir.

Bir tutum, bir nesneye ilişkin duygu, düşünce ve davranışlardan meydana gelmektedir. Buna dayanarak bir tutumun üç bileşenden oluştuğunu söyleyebiliriz. Bunlar bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlerdir (Güney, 2000).

2.1.7.1. Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin ilk boyutu, örgütün çok dürüst olmadığına ilişkin bir inanç anlamına gelen bilişsel boyuttur. Oxford İngilizce sözlüğünde dürüstlüğün tanımı şu şekilde yapılmaktadır: Ahlaki kurallarda sağlamlık, değişmemiş erdemli bir kişilik, özellikle de gerçeklik ve adalet ilişkisi hakkında doğruluk, dürüstlük ve samimiyet. Örgütsel sinizmin sözlük tanımını bu tanıma göre uyarlarsak; sinizm, insanı harekete geçiren güdü ve eylemlerde samimiyete ve iyiliğe inanmama mizacı olarak ifade edilebilir. Böylece, örgütsel sinikler, kurumlarının uygulamalarının, örgütün adaletlilik, dürüstlük ve samimiyet gibi başlıca ilkelerden yoksun bulunduğunu gösterdiğini savunurlar. Sinikler ayrıca, bu tür ilkelerin sıklıkla kişisel çıkarlar uğruna harcandığına ve vicdansız davranışların sabit olduğuna inanabilirler. Ayrıca, sinikler sıklıkla eylemlerin altında gizli nedenler ararlar. Böylece, samimiyetten çok bir samimiyetsizlikle karşılaşacaklarını düşünürler (Abraham; 2000: 273). Çünkü

yaşadıkları hayal kırıklıkları ve beklentilerinin asla karşılanmaması onları şüpheli ve karamsar yapmaktadır. İyi bir durum meydana geldiğinde bile kuşkucu tavırlarını bir kenara bırakmamaktadırlar.

Kısaca, bilişsel boyut insan davranışlarına ve bu davranışların içerdiği iyilik ve samimiyete karşı inançsızlık yoluyla meydana gelmektedir. Sinik bireylere göre çalıştıkları örgütlerde dürüstlük, samimiyet ve adalet gibi kriterler yer almamaktadır. Bu nedenle örgütlerinin kendilerine ihanet ettikleri kanaatindedirler (Brandes, 1997: 67).

2.1.7.2. Duyuşsal Tepki Boyutu

Örgütsel sinizmin ikinci boyutu, örgüte yönelik olumsuz bir tutum olarak ifade edilen duyuşsal tepki boyutudur. Duyuşsal tepki boyutu farklı duygudan meydana gelir. Sinikler, örneğin örgütlerini hafife alıp küçük görebilirler ve örgütlerine karşı öfke hissedebilirler. Sinikler ayrıca kurumlarını düşündüklerinde üzüntü, bıkkınlık ve hatta utanç bile hissedebilirler. Böylece sinizm, çeşitli olumsuz duygularla ilişki içerisindedir. Sinik bireyler örgütlerini kendi standartlarına dayanarak yargılayıp hatalı bulduklarında, kendilerinin örgüte olan üstünlüklerinden dolayı gizili bir zevk bile hissedebilirler. Bu da siniklerin örgütleri hakkında sadece birtakım inançları bulunmadığını aynı zamanda bu inançlarla ilgili birtakım duygular da yaşadıkları ifade edilebilir (Dean, vd., 1998).

Özkalp ve Kirel, (2004: 73) duyuşsal ögeyi, kişi tarafından pozitif ya da negatif olarak tanımlanan duygusal tecrübeler şeklinde ifade etmiştir. Örneğin bir çalışan, zor bir görevi başardığında gurur duyabilir ya da istemediği bir göreve verildiğinde endişeye kapılabilir. Çalışanın yaşadığı bu tecrübeler sonucunda hissettiği duygular, işi hakkındaki düşüncelerine çerçeve oluşturmaktadır.

Duyuşsal boyut, özellikle hizmet sektöründe önemli bir yer tutmaktadır. Hizmet sektöründe duyuşsal boyutta görülen saygısızlık, başkalarından nefret etme, başkalarını kıskanma, hayal kırıklığı, kendini beğenme, güvensizlik ve küçümseme

gibi duygular bu sektörde müşterilere de yansıtılmakta bundan dolayı da örgüt tarafından büyük önem taşımaktadır (Altınöz, Çöp ve Sığındı, 2011: 290).

Örgüt kişinin duygularını önemsemediği takdirde çalışanlarının motivasyonlarının kaybolmasına sebep olacaktır. Buda sinizmi arttırıp iş verimi düşüklüğüne neden olabilmektedir. Örgüt bunun üstesinden gelebilmek için bazı yollara başvurup çalışanlarını ayın elamanı seçmek gibi bazı yollara başvurarak motive edebilir.

2.1.7.3.Davranışsal Boyut

Davranışsal boyut örgütsel sinizmin son boyutudur. Bu boyutta bilişsel ve duyuşsal süreçlerden geçmiş olan çalışan, olumsuz düşüncelerini negatif davranışlara döker. Bu boyutta çalışan örgütü eleştirebilir, küçümseyebilir, hor görebilir örgüt hakkında şikâyette bulunabilir veya bunlarla da yetinmeyip örgütüyle alay edebilir. Bu tip sözlü eleştirilerin dışında çalışanlar birbirlerini sözle eleştirmeden gülerak, bakışarak eleştirilerini yansıtabilirler. Aynı zamanda bu bireyler değişime karşı olumlu bir tutum hissetmezler (Özgener, 2008: 56).

Sinikler bireylerde, sinik davranışlar arasında en öne çıkan davranışsal eğilim örgüte yönelik sert eleştirel tutumdur. Bunlar farklı şekillerde olabilirler. En belirgin şekilde ifade edilen türleri, örgütün dürüstlük, samimiyet vb. özelliklerden çoğunun örgütte bulunmamasıdır. Bunların yanında çalışanlar, mizahı özellikle de alaycı mizahı sinik tutumlarını bastırmak için çok kullanırlar. Örgütsel sinikler, örgütte geleceğe dair eylemler hakkında iyimser tahminde bulunmazlar. Buna örnek olarak örgütün kaliteyi arttırmak için uyguladığı bir yöntem pahalıya mal olacaksa örgütün bu yöntemi bırakacağı düşünülmektedir (Dean, vd., 1998).

Sinik bireyler örgütleri hakkında olumsuz düşüncelere sahip olduğundan örgütün gelişmesine ve ilerlemesine engel olabilir. Bu durumu gidermek için örgüt içinde yapılacak etkinlikler bireylerin örgüte daha fazla adapte olmasını sağlayabilir.

2.1.8.Örgütsel Sinizmi Oluşturan Faktörler

Bu araştırmada, yaş, cinsiyet ve hizmet süresi gibi etkenlerin çalışanların örgütsel sinizm tutumlarını etkileyen özellikleri olarak araştırılmıştır.

2.1.8.1.Yaş

İnsanların yaşları, işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini farklılaştırabilmektedir. Çalışma hayatına yeni başlayan bir birey, ilk defa iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılılarıyla karşılaşmakta dolayısıyla eēitimine ve özelliklerine uygun bir işe çalışma arzusu aēır basmaktadır. Genellikle bireyler çalışma hayatının başlarında beklentilerinin aksine şartlarına uygun olamayan işlerde çalışmaya başlamaktadırlar. Bundan dolayı gençler için, bireysel yeteneklerini gösterebilecekleri bireylerarası ilişkilerin iyi olduēu bir iş ve iş ortamına sahip olmanın son derece önemlidir (akır, 2001:107).

Aslında en önemli sinizm kaynaēı işine yeni başlamış bir bireyin işini sevmemesi olarak gösterilebilir. İşini kendisine uygun görmeyen bireyin sinik davranışlarında artış görülebilir.

2.1.8.2.Cinsiyet

Erkek ve kadının, işe yönelik benzer tepkiler gsterdiēine yönelik araştırma sonuçları olmasına raēmen farklı iş tutumları gösterdikleri görüşü daha yaygındır (akır, 2001:108). Cinsiyet kişilik zelliēini farklılařtırdıēından dolayı, erkek ve kadın çalışanların hem iş koşullarını farklı deēerlendirmekte hem de iş hayatından farklı beklentiler içerisinde olmaktadır. Lambert (1991:342), kadınların çalışma yaşamını ve işe bakışlarını daha çok karşılıklı ilişkilere odaklı olarak belirtirken, erkeklerinkini ise başarı odaklı olarak ifade etmektedir. Cinsiyet deēiřkeni, çalışanların örgütsel sinizm tutumunu anlamlı bir şekilde etkileyen kişisel özelliklerden biri olarak görülmemektedir (Andersson ve Bateman, 1997:460).

Bernerth ve diē., (2007:346), yüzün üzerinde yaptıēı ve örgütsel deēiřim sinizmi, adalet ve baēlılık arasındaki ilişkileri inceledikleri araştırmalarında, cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında olumsuz bir sonuca rastlanmamıştır. Yapılan bu çalışmaların yanında cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulan araştırmacılar da vardır. Mirvis ve Kanter (1991), araştırmalarında erkek çalışanların

kadınlar çalışanlara göre daha yüksek sinizmin düzeyine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmanın aksine, yapılan diğer bir çalışma da ise, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgütsel sinizm düzeylerini daha yüksek olduğunu bulan araştırmacılarda olmuştur. Ortaya çıkan bu sonuçta, örgütlerde kadınların kullanılma yani bir nevi sömürülme düzeyiyle açıklık getirmektedir (Lobnika ve Pagon, 2004:104).

Yapılan araştırmalara bakıldığında cinsiyetin sinizmin üzerinde çok fazla etkisi olmadığı görülmektedir. Kadınlar örgüt başarısından çok bireysel ilişkilere önem verdiği için örgüte karşı daha az sinmişlik gösterebilmektedir. Erkekler ise başarı ve kariyer odaklı olduğundan bunlar karşılanmayınca daha fazla siniklik gösterebilmektedirler.

2.1.8.3. Hizmet Süresi

Hizmet süresi, çalışanların bir işte çalıştığı süre olarak tanımlanır. Örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak ilişkinin düzeyi düşüktür (James, 2005:62). O'Connel, Holzman ve Armandi (1986), araştırmalarında hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğunu bulmuşlar. Hizmet süresi 9 ile 15 yıl arası hizmet süresi olan memurların sinizm düzeylerinin biraz daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır (Brandes, 1997:6). Polis mesleğine ilişkin sinizm araştırmasında polisin emniyet ofisinde çalıştığı hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Aynı mevkide uzun bir süre mesleki deneyimi olan birey, bu mevkide daha az görev yapan memura göre daha siniktir (Lobnika ve Pagon 2004:108). Bir başka çalışmada da otel işletmelerinde görev yapan aynı örgütte sekiz yıl ve üzerinde hizmet süresi olan çalışanların genel sinizm düzeylerini yüksek bulurken; örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:302). Bu durum da sektörler arasında hizmet süresi faktörünün değişkenlik gösterebildiğini ifade etmektedir.

2.1.9. Sinik Çalışanların Olumsuz Özellikleri

Öncer'e göre örgütlerdeki sinik çalışanların olumsuz davranışlarından oluşan ve süreçleri, işlemleri ve hatta örgütteki diğer çalışanları da olumsuz etkileyen çeşitli özellikleri olduğu gözlenmektedir. Sinik çalışanlar genellikle çalıştıkları örgütü küçümsemeye meyillidirler ve örgütleri hakkında çok fazla olumsuz düşünceye sahiptirler. Örgütü küçük düşürücü ifadeler kullanmaktan kaçınmazlar. Buldukları örgütü ve yöneticilerini sürekli olarak eleştirip her yerde kötülerler. Sinik çalışanlar özellik olarak hedeflerini yerine getirememiş ya da örgütte istedikleri mevkilere gelememiş insanlardır. Bu kişiler sürekli olarak çalıştıkları örgütten herhangi bir beklentileri olmadığını ifade ederler. Bu tutum ve davranışların yanında sinik çalışanların olumsuz özelliklerini şu şekilde belirtebiliriz (Öncer, 2009):

- Duygusal tükenmişlik
- Dikkatsizlik
- Vurdumduymazlık
- Düşünce yoksunluğu
- Düzensizlik
- Sevgisizlik
- Yabancılaşma
- İlgisizlik
- İstifa
- Umutsuzluk
- Başkalarına güvenmeme
- Şüphe
- Aşağılama
- Hayal kırıklığı
- Tepeden bakma
- Düşük performans
- Kişilerarası çatışma
- Devamsızlık

- İş devir oranı
- Duygusal çöküntü

2.1.10. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Literatür incelendiğinde örgütsel sinizmin, örgütler açısından çok dazla olumsuz etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Kalağan'a göre bu sonuçlar örgütsel bağlılığın azalması, işten doyumsuzluk, işten çıkarılma ve işten ayrılma oranlarının artması, sabotaj, hırsızlık ve dolandırıcılığın olması, örgütsel küçülmelerin artması, kurallara uymama, itaatsizliğin olması, örgüte şüphe duymada artış, örgüte olan güvensizlikte artış, işe yabancılaşmanın artması, örgütsel performansın düşmesi, işe devamsızlıklarda artış, duygusal tükenmişlikte artış, yöneticiler tarafından istenilen etik olmayan ricalara uyma, olumsuz tutumlarda artış, motivasyonun azalması, örgütü aşağılamada artış, çalışanların özgüveninde azalma, örgütsel değişim için gösterilen çabada isteksizlik, kendini bilgisiz hissetme, moralin düşmesi, örgütteki lidere olan güvenilirliğin azalması ve yöneticinin gösterdiği iletişim ve saygı eksikliği gibi birçok alanda örgütün zararına yol açacak sonuçları ortaya çıkarmaktadır (Kalağan, 2009: 81-82).

Bu sonuçlardan bazı önemli yerleri başlıklar halinde açıklayalım.

2.1.10.1. İş Tatmininin Azalması

İş tatmini, çalışanın yaptığı iş neticesinde kazanımlarının, gereksinimleriyle ve bireysel değer yargılarıyla örtüşmesi neticesi veya örtüşmesine imkân sağladığını fark etmesi sonucuyla ortaya çıkan bir duygudur (Barutçugil, 2004: 389).

Örgütsel sinizmle iş doyumu arasında olumsuz bir ilişki olduğu ortaya çıkaran bazı sebepler vardır. Çalışanlarda örgütsel sinizmle meydana gelecek iş doyumsuzluğunda işi bırakma, düşük performans ve verimsizlik gibi neticeler ortaya çıkabilmektedir. İş tatmininin örgütsel sinizmle ilişkisi bu noktada kendini göstermektedir. Çalışanın örgütsel sinizm oranı yükseldikçe iş tatmini oranında da azalma olduğu ortaya çıkmıştır (Reichers vd., 1997: 52). İş tatminindeki azalmanın

yüzde 65'i örgütsel sinizm tarafından ortaya çıktığı belirlenmiştir (Abraham, 2000: 281).

Bu araştırmalar sonucunda iş tatmininin armasında örgütsel sinizmin çok etkisi olduğu görülmektedir. İş tatminini azaltan önlemler alan yöneticilerin iş veriminin yükselmesine büyük katkı yapacağı anlaşılmaktadır. İşten ayrılma bir kurum için yetişmiş elaman kaybı olarak değerlendirdiğinde bu üzerinde çalışılması ve araştırılması gereken önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1.10.2. Tükenmişliğin Ortaya Çıkması

Tükenmişlik, kişilerde bireysel olarak karşılaşılan bir durum olmasına karşın çalışma yaşamında verim düşüklüğünü ortaya çıkarmakta, ayrıca çalışılan örgütün etkililik ve verimliliğini negatif bir şekilde etkileyebilmektedir (Basım ve Şeşen, 2006: 15).

Brandes ve Das'a göre tükenmişlik kavramı, çalışanın içinde bulunduğu örgüte ve müşterilerine karşı olumsuz duyguların varlığından bahsederken; örgütsel sinizm çerçevesinden bakıldığında sadece çalışanın çalıştığı örgüte ilişkin olumsuz davranışlarından bahsetmektedir. Örgütsel sinizm ve tükenmişlik kavramında hayal kırıklığı ve hüsrana gibi olumsuz duygular karşımıza ortak olarak çıkmaktadır. Tükenmişlikte bu olumsuz duygular; meslektaşlara ve kişinin kendisine yönelik iken; örgütsel sinizmde çoğunlukla örgüte ve yöneticilere karşı görülmektedir. Tükenmiş çalışanlar genellikle kendilerini örgüt yaşamı içerisinde geri plana çekerken, sinik çalışanlar ise kendilerini örgüt içerisinde çok daha fazla savunan davranışlar göstermektedir. Buna karşın her iki tutumda da aşağılama ve küçümseme davranışları görülmektedir. Tükenmişliğin sonuçları kişinin sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Ama sinizmin sonuçları bazen olumlu bazen olumsuz olarak ortaya çıkabilmektedir (Brandes ve Das'dan aktaran. Kalağan, 2009: 87).

Tükenmişlik örgütsel sinizmin artmasında i etkenlerden olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel sinizm ile tükenmişlik birbiriyle pozitif bir ilişki içerisinde örgütte kendini gösterebilmektedir.

2.1.10.3. Örgütsel Bağlılığın Azalması

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle ne derecede samimi ilişkiler kurduğu, kendisini örgütün parçası olarak gördüğü ve örgütte kalmaya ne kadar istekli olduğu ile açıklanabilir (Aktaş ve Gök, 2010: 35).

Örgütsel sinizme bakıldığında sinizmi, etkileyen en önemli etkenlerden biri de örgütsel bağlılık konusudur. Bir örgütte çalışanların çoğunu örgütün çalışma prensipleriyle memnun etseler dahi siniklerinin ulaşılmaz ilkelerini anlayabilmek güçtür. Bu durumda sinik davranışlar gösteren birey, soyut örgüt varlığını hedef belirlemekte ve sergilemiş oldukları davranış biçimleri örgüte bağlılığı azaltmaktadır. Bunun meydana gelmesinde iki temel neden bulunmaktadır. İlk olarak ahlaki değerlere sahip olan sinik birey, örgütsel zorunlulukları sorgulamamakta, bunun neticesinde kendi değerlerine daha çok öncelik vermekte. Sinik bireyler yapı itibariyle karşı tarafa güvensizlerdir. Bu da ikinci sebebi oluşturmaktadır. Karşı tarafa beslediği güvensizlik duygusu, sinik bireyleri diğerlerinden uzaklaştırmaktadır. Böylelikle örgütler için çok önemli bir yere sahip olan sosyalleşme engellenmiş olur. Bu durum örgüt hedeflerinin, bu hedefleri gerçekleştirmesi gereken araçların, görevsel mesuliyetlerin ve normların öğrenilmesi durumu engellenmesine neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel değerlerin çalışanlara yayılmasının tek yolu sosyalleşmedir (Abraham, 2000: 275).

Örgütsel bağlılığın azalması birçok olumsuz sonuca yol açabilir. Bunlardan en önemlisi işten ayrılma olarak gösterilebilir.

2.1.10.4.Yabancılaşmanın Ortaya Çıkması

Yabancılaşmanın ortaya çıktığı durumlar iş tatminsizliği, şikâyetler, keyfi davranışlar, güçsüzlük hissi, örgüt yapılarında eksik güçlerin hissedilmesi, yalnızlık, yönelimsizlik ve işe bağlılığın azalması şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Fettahlıoğlu, 2006: 575).

Örgütsel sinizmin yüksek olduğu kurumlarda yabancılaşma da ortaya çıkmaktadır. Yabancılaşan kişi çalışma arkadaşlarına, örgütsel ve doğal ortamına uyum sağlayamadığı gibi zaman içerisinde kişinin çevresi üzerindeki etkisinin azalmasına, yalnız ve çaresiz kalmasına sebep olabilmektedir. Örgütsel sinizm aynı

anda çalışanların kendilerini düşük sosyo-ekonomik bir yapının parçası olarak görmesine yol açmaktadır. Bu kişiler için terfi gibi bir üst sınıfa geçme umudu bulunmamaktadır. Bu düşünceler sinik bireyin yaşamını ekonomik olarak kontrol edemeyeceğini düşündürmektedir (Abraham, 2000: 276). Bireyin yabancılaşması iş verimini de olumsuz etkilemektedir. Maddi sorunlar aile içinde de sıkıntılara yol açarak bireyin bunu örgüt içinde daha belirgin hale getirmesini sağlayabilir.

2.1.10.5. Örgütsel Vatandaşlığın Azalması

Örgütsel vatandaşlık tanım olarak çalışanların bir menfaat beklemeden sergiledikleri yapmadıklarında ise herhangi bir çıkarımla karşılaşmadıkları görev tanımlarında yer almayan ve kişisel rollerinin dışında kalan, çalışanların beklenenlerden fazlasını ortaya koyan sonuç itibarıyla çalışana ve örgüte olumlu katkılar sağlayan davranışlar olarak açıklanabilir (Özler, 2010: 103).

Örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlığa dolaylı da olsa olumsuz bir etkisi olduğu söylenebilir. Bu dolaylılık örgütsel sinizmden kaynaklı yabancılaşmanın aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. Yabancılaşma duygusunu arttıran işten kopuş ve yaşam üzerine negatif bakış açısına neden olan kişilik ve mesleki sinizm ile birey, örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılımı engellemektedir (Abraham, 2000: 287).

Abraham'a (2000: 277) göre birey, yeterli ücret ödendiği ve adaletli davranış gösterildiği takdirde örgütsel vatandaşlık davranışlarını gönüllük ilkesine dayanarak yerine getirir. Psikolojik sözleşme ihlalleri ile güven zedelenmesi ortaya çıkmakta ve bu da sinizmin artmasına neden olmaktadır. Sadakat ve bağlılığın en önemli göstergesi bireyin örgütünün saygınlığını arttırmaya sağlamasıdır. Fakat sinikler örgütün güven kaybı yaşadığına inandıklarından, örgütü destekleme ve savunma girişiminde bulunmazlar. Bu durumda sinik birey aldığı ücret kadar iş yapar fazlasını yapmaktan kaçınır (Özgener vd., 2008:63). Birey örgütün samimiyetine karşı inancını kaybettiğinde örgütte tamamıyla ücret karşılığı çalışmaya başlayacaktır. Bu da bağlılığı azaltıp sinmişliği arttırabilir.

2.1.10.6. Örgütsel Güvenin Azalması

Güven daha çok birey ve grup davranışlarında, beklenti ve karşılıklı ilişki olarak öne çıkmaktadır. Bu bakış açısıyla güven, tarafların birbirlerinin eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk oluşturmayacağından emin olmasıdır. Başka bir deyişle güven, kişinin karşı taraftan zarar göreceğinden çok yarar göreceğine inanmasıdır. Karşı tarafın yararlı davranış sergileyeceğini bekleyiş, karşı tarafın davranışlarına güvenme ve ona göre hareket etme gönüllülüğü göstermesine sebep olmaktadır (Reyhanoğlu, 2006: 7).

Sinizmin genel felsefesi insan doğasına karşı güvensizliktir. Bu da sizinizin önemli bir sebebi olarak güven eksikliğini ortaya çıkarmaktadır. Kişilik sizinizin özgüven, toplumsal sizinizin örgütsel güven, çalışan sizinizin astlarına, üstlerine, iş arkadaşlarına güven, mesleki sizinizin işe güven, örgütsel değişim sizinizin işe sürece güven eksikliği olarak kısaca tanımlamak mümkündür (Özler, Atalay ve Şahin, 2010: 54).

Örgütte sizinizin en aza indirilmesi için güven ortamı sağlanmalıdır. Bunun içinde dürüstlüğün öp plana alınması gerekmektedir. Bu şekilde örgütün güvenli olduğunu düşünen bireyin bağlılığı artacaktır.

2.1.10.7. Davranışsal Sonuçların Ortaya Çıkması

Olumsuz sonuçların yanı sıra sizinizin belli davranışsal sonuçları görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında sizinizm, örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini azaltmakta; hem maddi hem de manevi kayıplara neden gösterilmektedir. Örgütsel sizinizm sonucunda işten ayrılma oranlarının artması, sabotaj, dolandırıcılık, itaatsizlik, örgütsel küçülmelerin artması, hırsızlık, işten çıkarılma oranlarının ve işgücü devrinin artması, işe yabancılık gösterme ve örgütsel performansın azalması gibi birçok olumsuz durum ortaya çıkmaktadır (Bommer vd., 2005: 736).

2.1.10.8. Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçların Ortaya Çıkması

Örgütsel sinizmin psikolojik ve fizyolojik sonuçlarına bakıldığında bireylerde sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklar; sinirlenme, hiddetlenme, gerilim ve endişe gibi duygusal tepkiler; bireyler öfke, dargınlık, zulüm duyguları ve savunmacı davranışlar gibi bireyleri olumsuz etkileyen sonuçların çıktığı görülmektedir. Örgütsel sinizmin fizyolojik sonuçları; kalp (koroner kalp hastalığı, kalp krizi ve çarpıntılar) ve damar rahatsızlıkları gibi hastalıklara yol açabilmekte ve yaşam kalitesini ve süresini olumsuz etkileyebilmektedir (Kalağan, 2009: 80).

Sinizmin sağlık açısından bu olumsuz sonuçları bireylerde tamiri olmayan hasarlar bırakarak örgüt içindeki diğer çalışanları da olumsuz olarak etkileyebilir.

2.2. LİDERLİK

Topluluk halinde yaşayan insanlar, aynı zamanda oluşturdukları toplulukları yöneten ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan idareci ve liderlere de ihtiyaç duyan sosyal varlıklardır. Literatür incelendiğinde lider ve liderlik kavramlarına ilişkin çok sayıda çalışmaların yapıldığı, liderlik kavramının farklı yaklaşım ve teorilerle açıklanmaya çalışıldığı yapılan ilgili araştırmalar sonucunda görülmektedir.

Çağımıza uyum sağlamaya çalışan insanların yerine getirmeye çalıştıkları sosyal gereksinimler yöneticilik anlayışını geriye iterek liderlik kavramını daha belirgin hale getirmektedir. Liderlik oldukça karışık bir yapıdır. Derin ve kapsamlı bir olgu olma özelliği taşıyan liderlik bu yönüyle bizi ‘‘insanın olduğu her yerde liderlik vardır’’ sonucuna ulaştırmaktadır (Eraslan, 2003, 19).

Chemers liderliği, ortak bir amacı yerine getirirken başkalarının da destek ve yardımını sağlayan bir kişinin ortaya çıkardığı sosyal etkilenme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda olduğu gibi bunun gibi birçok liderlik tanımın ortak özelliklerinden birisi; liderliğin örgütsel bir ortamda ya da bir grupta, bireyler arası ilişkiler veya görevsel faaliyetler için diğer üyeler üzerinde istendik bir sosyal

etkilemeyi içeren bir süreç olduğudur (Chemers'dan aktaran Baloğlu ve Karadağ, 2009).

Yazarlardan bazıları liderliğin öncelikle bir sanat olduğunu ifade etmektedirler. Liderlik bir anlamda, belirli durum veya koşullar altında hedefe ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olarak tanımlanabilmektedir (Şimşek, 1996:187).

Liderlik olgusunun güce dayanan bir yönünün olduğu düşünülürse, liderlik kişilerarası etkileşimi sağlamak için sahip olunan gücü kullanma süreci olarak açıklanabilir. Bu yeteneğe sahip olan kişiye de lider adı verilir. Lider kavramının başka bir tanımı ise, grup üyelerini tespit edilen hedefler doğrultusunda başarılı kılmaya yönlendiren, onların çalışmalarını koordine ve kontrol eden, bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli özellik ve yetenekleri kendisinde barındıran kişiye denir (Erdoğan, 1991: 330-331).

2.2.1.Liderlik teorileri

Bu bölümde Çok Faktörlü Liderlik Teorisi ve onun bölümleri ele alınacak. Ölçekteki 36 madde, 3 ana boyut (Dönüşümcü Liderlik, Sürdürümcü Liderlik ve Serbestlik Tanıyan Liderlik) ve bu bileşenlere ait 7 alt boyuttan (ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel önem, koşullu ödül, beklentiyle yönetim (aktif), beklentiyle yönetim (pasif) ve serbestlik tanıyan liderlik oluşmaktadır.

2.2.1.1 Çok Faktörlü Liderlik Teorisi

Bass'ın (1985) *Çok Faktörlü Liderlik Teorisi*, durumsal liderlik teorileri arasında yer alan ve liderlik literatüründe en sık rastlanan teorilerden biridir. Çok faktörlü liderlik teorilerinde liderlik üç liderlik türü olan dönüşümcü, serbestlik tanıyan ve sürdürümcü liderlik türlerinin bileşenlerinden oluşur. Son yirmi yılda pek çok alanda uygulanan bu teori, Leithwood 'un araştırmaları sonucunda eğitim örgütleri için de uygulanmaya başlanmıştır. Bu teorinin en önemli olan kısmını, dönüşümcü liderlik ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkileri ortaya koyan araştırmalar oluşturmaktadır (Bass, 1990; Bass ve Avolio, 1994).

2.2.1.1.1. Dönüşümcü Liderlik Stilleri:

Burns (1978) politik liderler adlı çalışmasında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramını geliştiren ilk araştırmacıdır. Burns sıradan liderliğin doğasında etkileşimciliğin bulunduğunu, liderlerin izleyenleri değişim yoluyla ya da örgüte yaptıkları katkılar karşılığında yapılan ödemelerle motive ettiğini ifade etmektedir (Tucker, McCarthy ve Jones, 1999).

Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin özgürlük, adalet, eşitlik, barış ve insancılık gibi yüksek idealler ve ahlaki değerler konusunda daha fazla bilgi ve tecrübeye sahip olması için çalışır. Korku, kin, ihtiras ve kıskançlık gibi insanlara zarar veren duyguları ise en aza indirmeye çalışır. Burns ayrıca dönüşümcü liderliğin örgütteki herhangi bir pozisyondaki herhangi bir kişi tarafından da sergilenebileceğini ifade etmektedir. Bunlar üst düzey bir yöneticileri olabileceği gibi iş yerinde birlikte çalıştığı arkadaşları da olabilir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006).

Bass'a (1998) göre dönüşümcü liderlik, davranışların bir çeşit hareketlere dönüşmesidir ve insanlar akıllarındaki ideal liderleri bu şekilde tanımlar. Dönüşümcü liderliğin asıl amacı, çalışanlara ve örgüt yönetimine değişimin başarıya ulaşması için izin ve yetki verilmesidir (Witherspoon, 1997). Bu teori iletişim ihtiyacını karşılayarak, çalışanların önemini, görevlerine motive etmek için çalışanların beklentilerini yerine getirir (Cannella ve Monroe, 1997).

Dönüşümcü liderlik özelliği aynı zamanda, yaratıcı anlayış, ısrarcılık, enerji ve sezgileri bir araya getirerek diğer örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarına daha hassas yaklaşarak örgütsel bir kültür oluşturmaya çabalarlar (Bass ve Avolio, 1993). Bass dönüşümcü lider özelliği gösteren liderlerin, iyi bir vizyon, etkili konuşma ve yönetim becerilerine sahip olması gerektiğini ve bu becerilerini izleyenlerle güçlü duygusal bağlar kurmak için kullanmaları gerektiğini ifade eder. Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etkisi ile karizmatik liderlik karşılaştırıldığında birbirlerine benzediği görülmektedir. Fakat karizmatik liderlik ile idealleştirilmiş etki arasında benzerlikleri yanında bazı temel farklılıklarda bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik için karizma gerekli fakat eksik bir gerekliliktir. Bazı liderler belki karizmatiktirler,

fakat dönüşümcü liderlik özelliklerini gösteremeyebilirler (Masood ve diğerleri, 2006).

Bass'a (1997) göre, dönüşümcü liderlik daha geniş kültürlere uygulanabilir. Dönüşümcü liderlikle örgütlerdeki etki arasında kültür farklarının olmasına rağmen güçlü bir ilişki görülmektedir. Araştırmalar ayrıca, dönüşümcü liderliğin kadın ve erkekler tarafından farklı olarak tanımlandığını göstermiş ve bu fark az olmakla beraber kadınların erkeklerden daha yüksek değerde dönüşümcü liderlik özelliklerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır (Carless, 1998).

Başka bir tanımlamaya göre dönüşümcü liderliği örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirebilen liderlik özelliğidir. Dönüşümcü liderlik biçiminde örgütün iç yapısının denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi daha da kolaylaştırmak için yenilikler üreten liderliğin varlığına gereksinim duyulmaktadır (Çelik, 2003).

Dönüşümcü liderliği, çalışanların yönelimlerini anlayabilmek, gerçekleri açık bir şekilde belirtmek ve örgütte değişimin heyecanını oluşturmakla ilgilidir. Dönüşümcü lider değişimi çok iyi yönetebilen iyi bir vizyona sahip olan (Özden, 2005), çalışanların yetenek ve ustalık alanlarını keşfeden, onların kendilerine olan güvenlerini artıran ve onların normalden beklenenden daha fazla performans sergilemelerini hedefleyen liderlik biçimidir (Celep, 2004).

Bass (1985), Avolio ve diğerleri (1991), (Bass ve Avolio, 1990 ve 1993), Bass (1997), Avolio, Bass ve Jung, (1999) gibi araştırmacılar dönüşümcü liderliği boyutlara ayırarak incelemişlerdir. Bu boyutlar; entelektüel uyarım, bireysel destek, telkinle güdüleme ve idealleştirilmiş etki; sürdürümcü liderlik boyutlarını ise koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderlik olmak üzere yedi boyuttur. Aşağıda bu boyutlar kısaca açıklanmıştır.

Entelektüel uyarım: Entelektüel uyarımcı liderlerin özellikleri, çalışanları ortaya çıkan sorunlara farklı bakış açıları ile bakma konusunda cesaretlendirerek, yeni şeyler üretmelerini desteklerler. Sorunların temelindeki varsayımları tekrar gözden geçirmeyi ve düşünceleri test etmeyi vurgularlar. Sorunların halledilmesinde

mantıklarını ve hislerini birlikte aynı anda kullanırlar. Entelektüel uyarımcı liderler, sorunları çözmeye kişisel ve yenilikçi yaklaşımlarını ortaya koyarak takipçilerini geliştirirler. Böylece takipçiler, liderin desteği olmadan da iyi bir sorun giderici ve yenilikçi kişiler olabilirler (Bass ve Avolio, 1990).

Bireysel destek: Dönüşümcü liderler izleyenlerini, aynı şeylere ihtiyaç duyan ve benzer özellikler gösteren bireyler olarak değil, ayrı ayrı ve kendine özgü bireyler olarak görürler. Liderlerin bu görüşleri sayesinde her birey liderin kendilerini özel bir birey olarak kabul ettiklerini sezdikleri için kendine daha fazla güven kazanır. Liderin bu yönü aynı zamanda bir danışmanlık görevi de görmektedir. Bu görevle lider izleyenlerin güçlü ve zayıf yönlerini fark etmesini sağlar. Onların hedeflerine ulaşması için ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmasına yardımcı olur. Bireysel destekte öz olan, her bir çalışanın ihtiyaçlarının farklılığı ve her birinin kendine özgü olmasıdır. Çalışanların gereksinimleri zamanla liderin etkisiyle az da olsa farklılık gösterebilecektir. Dönüşümcü liderler, tek tek tüm çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamalı ve değerlendirebilmeli, daha sonra onları en yüksek kabiliyetlerini gösterebilecekleri derecelere getirmelidir (Avolio ve diğerleri, 1991).

Telkinle güdüleme: Liderin, çalışanları örgütün vizyonunu anlayarak benimseme ve onları örgütün bir parçası olduğuna inandırarak örgütlerine bağlanmaları için motive etmesidir. Lider telkinle güdüleme yoluyla, örgütün amaçlarını yerine getirmek ve örgütün performansını en üst düzeye çıkarmak için takım ruhunu teşvik eder (Hall, Johnson, Wyszocki ve Kepner, 2002).

Lider çalışanların motivasyonlarını yükseltici konuşmalar yaparak onların örgüte karşı iyi duygular beslemesini sağlar ve coşkularını yükseltir (Bass ve Avolio, 1990). Eğer izleyenleri tarafından paylaşılan bir vizyon ve misyonu var ise liderin telkinle güdüleme gücü daha çok etkili olur. Başka bir ifadeyle izleyenlerde heyecan ve güven oluşturarak, güç durumlarda işlerin yürümesi için onlara enerji ve iyimserlik sağlar. Ayrıca geliştirdiği yenilikçi iş metodlarıyla personelin çalışma yükünü ve görevlerini nasıl en aza indirebileceğini araştırır (Avolio ve diğerleri, 1991).

İdealleştirilmiş etki: Lider, izleyenlerin gözünde ne iyi bir örnek olarak görülmektedir. İdealleştirilmiş etkide lider en iyi kararları alıp uygulamaya koyması için izleyenlerin güven ve saygısını kazanmalıdır (Hall ve diğerleri, 2002). Lider, izleyenlere saygı gösterir, onların güvenini ve örgütsel misyona inanmalarını sağlayarak onların üzerinde güçlü bir etki bırakır. Lider izleyenlerin önünde arzu edilen sonuçlara ulaştıkça izleyenler onun tutum, davranış ve değerlerine özenmeye, özetle onun gibi olmaya çabalarlar (Avolio ve diğerleri, 1991). İdealleştirilmiş etki sayesinde liderler, performansın maksimum düzeye ulaşması konusunda izleyenlerin elinden gelenin en iyisini yapmaları için çaba göstermelerini sağlarlar (Bass ve Avolio, 1990).

2.2.1.1.2. Sürdürümcü Liderlik Stilleri

Çok faktörlü liderlik teorisinin bir başka bileşeni olan *sürdürümcü liderlik* konusu, ilk defa Downton (1973) tarafından incelenmesine rağmen, Burns (1978) tarafından dönüşümcü liderliğin tersi olarak daha kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır. Bass (1998), bunun dönüşümcü liderliğin düşük kesitlerini temsil ettiğine ve dönüşümcü liderlik olarak karşılaştırıldığına inanır. Bu tarz liderlik, bir kişinin ortaya çıkarak diğerleriyle bir hedef, bir değişim için iletişim kurmasıyla meydana gelir (Burns, 1979).

Liderler bir düşünce, fikir veya görevle izleyenlere yaklaşırlar. Liderler izleyenlerin itaatlerini kazanmak için dışsal ödül teklif ederler. Bu dışsal ödül liyakat ödemesi, bir konferansa katılma fırsatı ya da ders dışı sorumluluklarda bir azalma olarak teklif edilebilir. Sürdürümcü liderlik, lider ile izleyenler arasındaki bir değişim ile alakalıdır (Bogler, 2001).

Leithwood ve Jantzi (2000) sürdürümcü liderliğin okul yönetimi bazında dört boyuta ayrıldığını ve bunların personel, eğitimsel destek sağlama, okul aktivitelerini izleme ve topluma odaklanmadan oluştuğunu söylerler (Leithwood ve Jantzi 2000).

Waldman, Bass ve Einstein (1987) sürdürümcü liderliğin iki faktörünün önemini ifade eder. Bunlar: Koşullu ödül: Bu faktör izleyenlerin ödül kazanmak için başarı göstermesidir. Liderler dıştan ödüllerle hedefe doğru motivasyonu sağlarlar.

Beklenti yönetimi: Bu faktör liderlerin olumsuzluklar karşısında geribildirim vermesini ifade eder. Liderler düzenin normal şekilde devam ettiğini görürlerse komut vermekten kaçınırlar, eğer görmezlerse müdahale edeceklerdir (Waldman,; Bass ve Einstein, 1987).

Bu sınıflandırmaya paralel olarak Bass (1985) ise sürdürümcü liderliği, geliştirmiş olduğu çok faktörlü liderlik teorisi içerisinde daha da geliştirerek bugünkü noktaya ulaşmasının sağlamıştır (Bass, 1985).

Bu tarz liderliği hayırsever diktatöre benzetip, onların kahramanca ve etkili bir şekilde örgütlerini idare ettiğini belirtirler. Sürdürümcü liderler statükodan yanadır. Çünkü onlar etkili örgüt görünümünü sürdürmektedirler. Bu tarz liderlikte verimlilik ve devamlılık esastır. Bununla beraber liderlik açısından bakıldığında verimi az; ama emeği fazladır (Webb, Newman ve Jones, 2004).

Araştırmalar incelendiğinde sürdürümcü liderlik karşımıza üç başlık halinde çıkmaktadır.

Koşullu ödül: Koşullu ödül, liderlerin izleyenlerin sergiledikleri yüksek performans ve sahip oldukları yeterliliğe dayalı olarak onları ödüllendirmesi ya da disipline etmesi ile Liderlik Stilleri ve Örgütsel Bağlılık kavramları ile ilgilidir (Geyer ve Steyrer, 1998). Liderler koydukları hedeflerin gerçekleşmesi halinde hangi yol izleneceği ve onların ihtiyaçlarının ne şekilde karşılanacağına dair izleyenlerle açıkça bir anlaşma yaparlar. Ödül vaat ederek ya da sağlayarak izleyenlerle bir nevi değiş tokuş yaparlar (Bass, 1997).

İstisnalarla yönetim: İstisnalarla yönetim yöneticiler tarafından aktif ve pasif olmak üzere iki biçimde uygulamaya konulur. Eğer yönetim aktif ise, liderler izleyenlerin becerilerini izleyerek onların hatalarını düzelterek standartlardan sapmalarını engeller. Eğer yönetim pasif ise, liderler hataların ve sapmaların ortaya çıkmasına kadar hiçbir şey yapmadan sadece süreci izler. Bu süreçte doğrudan bir katılımında bulunmazlar (Bass, 1997). Bozulmamışsa tamir etme dokunma ilkesini katı bir biçimde savunur ve herhangi bir hata olmadan kesinlikle harekete geçmezler (Karip, 1998).

Laissez-faire liderlik: Liderin ortalıkta pek dolaşmayıp pek iş yapmamasıyla ilgili bir liderlik anlayışıdır. Liderlik stilleri içinde en hareketsiz olanıdır. İletişimsizliği temsil eder (Geyer ve Steyrer, 1998). Bu tür liderler çoğunlukla hareketsiz ve pasifdir. Kararsızlık ve isteksizlik hüküm sürer. Karar almaktan ve sorumluluktan kaçınır, ihtiyaç duyulduğunda da ortada gözükmezler (Bass, 1997).

2.2.1.1.3. Serbestlik Taniyan Liderlik Stilleri:

Durumsal liderlik stili diğer bir kolu *serbestlik taniyan liderlik*dir. Bu liderlik tipinde lider, kaynak ve grubun dışında gibi hareket eder ve örgütün hedefleri için gerekli kaynakları tedarik eder (Drafke & Kossen, 1998). Serbestlik taniyan liderlik, görev başarısına karşı, liderin etkisizliğini savunur. Bu liderlik stiline altında, görev grup üyelerinde ve onların sorumluluğunda planlanarak uygulamaya geçilir. Bu liderlik tipi *karışmayan tarzda liderliği* ifade etmektedir. Burada liderin etkisinden çok üyelerin bağımsızlığı önemlidir. Serbestlik taniyan liderlik astları memnun etmez ve problemlerin çözümünde herhangi bir etkide bulunmaz. Bu nedenle sonuçları etkilemez (Bass, 1998).

Bass (1990) astlara verilen özerklik ve serbestlik taniyan liderlik arasında bir fark olduğunu söylemektedir. Serbestlik taniyan liderlik, problem çözmede sistematik bir süreç sağlamadığından dolayı, üyelerin memnuniyetsizliğini belirtmekte ve bu nedenle liderlik açısından etkili özerklik de ortaya konulamamaktadır (Bass, 1990). Bununla birlikte Bass ve Avolio (2000) örgütsel ortamda ihtiyaç halinde ortada bulunmayan, sorunları sürekli olarak erteleyen ve karar vermekten kaçınan lider davranışını serbestlik taniyan lider olarak açıklamaktadırlar (Bass ve Avolio, 2000).

2.2.2. Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stillерinin Karşılaştırılması

Araştırmacılar sürdürümcü ve dönüşümcü iki liderlik stili arasındaki ilişki konusunda farklı görüşler ileri sürmüşlerdir. Sürdürümcü liderlik üyelerin gösterdiği gayret ödülleriindeki değişikliği ifade eder. Bass'a (1985, 1990, 1998) göre, liderler hem sürdürümcü hem dönüşümcü liderlik davranışı bir arada sergileyebilir. İlk dönüşümcü liderlik teorisyeni olan Burns (1978) ise, liderlerin her iki tip davranışı

göstereceği konusunda diğer araştırmacılarla farklı fikirdedir. Bu iki stil birbirinin tersidir, sürdürümcü liderlik daha öznel ve daha az dönüşümcü davranış gösterir. Dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri birbirinden farklıdır (Burns, 1978).

Bass (1985), birçok liderin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik özelliğini değişik derecelerde gösterdiğini belirtir. Dönüşümcü liderlik bireysel ve örgütsel gelişime, gruba yoğunlaşır. Bir örgütte, dönüşümcü bir lider bireyleri başarıya ulaşmaları için güdüleyerek örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Liderler uzlaşma ve işbirliği aracılığı ile izleyenlerde saygı ve hayranlık uyandırır. İzleyenlerin örgüt yönetiminde söz söyleme yetkileri vardır ve bu hak kendilerini yetki kullanmak için güdüler (Bass, 1985).

Kowalski ve Doherty'nin (1989) ifade ettiği gibi, dönüşümcü liderler izleyenlerin bireysel gelişimi ve kendi başarıları için önem taşır. Okul kültürü profesyonelliğe dayalıdır ve güdülemenin ilk sebebi de budur. Liderliğin bu dinamik stili liderler kendilerini ilişki adına izleyenlerine yönlendirirler, bu şekilde izleyenler kendilerini keyifli ve daha aktif hissederler, böylece liderin yeni bir kadrosu ortaya çıkar (Bass, 1997, s.382). Dönüşümcü liderlik insanları ileri götüren bir güç şeklidir ve bu tür güç, örgütlerdeki verimliliği geliştirme adına önemli ve sınırsızdır (Nisivoccia, 1997).

Dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri karşılaştırılırsa, sürdürümcü lider performans standartlarına ulaşmak için üyelere dışsal ödüller sunar. Sürdürümcü örgütlerdeki bireylere ise örgütlerin hedefleri konusunda herhangi bir söz hakkı verilmemektedir. Bireyler, küçük yönlendirmeler ve dışsal motivasyonlarla işlerini yaparlar. İçsel motivasyon sürdürümcü örgütlerde bulunmaz ve onun görevini *hayırsever diktatör* üstlenir. Bass ve Avolio'ya (1990) göre dönüşümcü liderler uygun durumlarda sürdürümcü lider görevi üstlenebilirler, sürdürümcü liderlikte sık sık performans derecesi azalır ya da bir değişim olmaz (Bass ve Avolio, 1990).

2.2.3. Okullarda liderlik uygulamaları

Son yirmi yıldaki çalışmalara bakıldığında yönetici ve liderler arasında ki farklılıklar özellikle vurgulanmaktadır. Bu iki kavram sıklıkla eş anlamlı kelimelerle,

lider yenilikçi, yönetici statükocu gibi terimlerle tanımlanmaktadır (Hack, Candoli, ve Ray, 1995). Okul yöneticilerini değerlendirmede *okul yöneticileri ile okul liderleri birbirinden tamamen farklı* olduğunu belirtir. Okul müdürleri başarılı olmalarına rağmen, gerçek etkililik müdürlerin sağlamış oldukları dönüşümcü liderlikle örgütleri yönetmesidir. İşte bu sebeple liderliğin rolünü anlamak gerçekten önemlidir. Okullarda yöneticilik yapan liderlerin lider özelliklerinin yanında yöneticilikte de uzman olmaları beklenmektedir (Candoli vd, 1995).

Liderlik üzerinde çalışan araştırmacılar okulların kalitesini ve bu okullardaki liderlerin özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır (Alkin, 1992). Burada ki amaç etkili liderlerin tanımlanması ve gelişen etkili liderlerdir (Covey, 1990). Liderliğe ihtiyaç duyulduğu iddiasına rağmen, çok az öğretmen liderlik yapmak için çabalamaktadır (Glass, 2000).

Okul liderliği için yetkileri ve standartları tanımlama girişimleri önemsenmeyecek bir durumdur. Onların çalışmaları, sonuçlara ulaşmak için standartları yükseltme fikrini açıkça dile getirmiştir. Standartlar okul liderliğinin gelişimi için gereklidir; fakat bunun yeterli olmayacağı düşünülmektedir. Son çalışmalar öğrenci başarısı ve okul liderliğinin ilişkisini açıklarken okul liderlerinin çeşitli özelliklerini de ortaya çıkarmıştır (Marzano, Waters ve McNulty, 2005; Hallinger ve Heck, 1998; Cotton, 2003).

Etkili eğitimsel liderliğin becerileri son yirmi yılda yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Okullar, liderliğin temelinde yer almaktadır. Öğrenci başarısının yukarılara taşınması eğitimin günlük uygulamalarında güçlü ve yetenekli liderliğin etkisine ihtiyaç duymaktadır. Tek bir liderlik stratejisi başarıyı yakalamakta yeterli olmayacaktır, çeşitli stratejilerin ve uygulamaların karışımı en mükemmel ortaya çıkaracaktır. Bazı yazarlar, literatürden ve kişisel birikimlerinden yararlanarak, başarılı okulların liderleri için ortak bir görüşte birleşmişlerdir. Bu uygulamalar: (i) öğrenci başarısı için beklentileri yükseltmeyi, (ii) öğrenci sorumluluğunu ve motivasyonu yükseltmeyi, (iii) anlamlı meslek gelişimini sağlamayı, (iv) örgüt ve yönetim uygulamalarını geliştirmeyi ve (v) toplum yapısını içeren beş başlıkta ifade edilebilir (Kaplan ve Norton, 2001; Epstein & Birchard, 1999).

Sonuç olarak başarıyı yakalamış okulların ortak bir noktası müdürlerin vizyona odaklanıp okul yapısını ve çevresini tanımış olmalarıdır. Okul liderleri, insan ve finans kaynaklarını en verimli şekilde paylaşp, yeteneklerini okulun ihtiyaç ve gelişimi arttırmak için ortaya koymaktadırlar (Newmann & Wehlage, 1995).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, farklı araştırmacılara göre örgütsel bağlılık tanımları, sınıflamaları, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler, örgütsel bağlılık düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı konularına yer verilmiştir.

2.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

İlk olarak Whyte tarafından 1956 yılında incelenen bağlılık konusu daha sonra ki yıllarda pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (Gül, 2008; Mowday, 1998). Bu araştırmalarda bağlılık konusunda birbirinden çeşitli çok sayıda tanımlar olduğu görülmektedir. Bu araştırmalarda bazı öne çıkan tanımlar açıklanmaya çalışılmıştır.

Ashman ve Winstanley'in yaptığı tanıma göre detaylı bir şekilde incelendiği takdirde karmaşık bir kavram olan bağlılığın aynı zamanda insanların günlük yaşamlarında üzerinde fazla düşünmeden kullandıkları basit bir kavram olduğunu da aktarmaktadır. "Ahlaki bir boyuta" sahip olduğu belirtilen bağlılığın, tarihsel bir bakış açısı içinde incelendiğinde, yoğun bağlılık hissinin duyulduğu bir eş ya da aile, yaratıcı ya da kutsal mekanlar, belirli bir neden ya da politik bir ideoloji gibi önemli sosyo-politik bağlamlarda kullanıldığını belirtilen bu kavram insanlar tarafından "bir varlığa olan yoğun bağlılık hissi olup aynı zamanda bir takım bireysel ahlaki standartlara dayanan duygusal bir birleşim" olarak da açıklanmaktadır (Ashman ve Winstanley'dan aktaran Özkan, 2010).

Bağlılık, bir insan veya toplumun ait olduğu kurumun amaç ve değerlerine etkili bir biçimde inanma ona sahip çıkma olarak tanımlanmıştır. Firestone ve Pennell bağlılığı; işgörenlerin çalıştıkları kurumun amaç ve değerlerine inanmaları, verilen görevleri istekli bir şekilde yerine getirmeleri olarak tanımlamaktadır. İşgörenler amaçları yerine getirmek için beklenenden daha fazla çalışırlar ve kurumda kalmaya daha çok gayret gösterirler. Kurumuna bağlılık gösteren işgörenler içsel güdülenme örneği gösterirler (Balay, 2000).

Bağlılık; sadakat ve sadık olma olarak tanımlanır. Bağlılık kavramının temelinde aidiyet duygusu bulunmaktadır. Bu duygu örgüt ile birey arasında bir çeşit yakınlık oluşmasına ve örgütte çalışan bireylerin ortak inanç, değer, amaç ve ülkü çevresinde toplamalarını sağlamaktadır (Eren, 1991). Bir işgörenin, ihtiyaçlarının karşılandığı ve kendini mutlu hissettiği bir örgütte iş görmeye devam etme ihtimali artar ve örgüte olan bağlılığı devam eder (Güçlü, 2006).

Örgütsel bağlılığın önemli bir konu haline gelmesinde beş sebep öne çıkmaktadır. Bu sebepler; birinci olarak iş bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi bireylerin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi bireylerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılığı azaltıcılarını bilmeye yakından ilişkilidir (Balay, 2000).

2.3.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Örgütsel bağlılık tanımlarının bulunduğu kaynaklarda en fazla kabul gördüğü düşünülen tanımlama Mowday, Steers ve Porter tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre bağlılık; bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve de örgütsel hedef ve değerler yönünde gayret gösterdiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmacılara göre bağlılık, işgörenin örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılıktır ve işgörenler örgütün değer ve amaçlarını içselleştirdikleri oranda bağlılık hissedeceklerdir (Mowday, Steers ve Porter, 1979).

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı “örgüt ile ilişkilerini gösteren ve örgüt içinde kalma kararlarını ifade eden psikolojik bir durum” olarak açıklamaktadır (Meyer ve Allen’den aktaran Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıoğen, 2010: 102).

Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyin örgütteki araçsal birlikteliğini anlatan kişisel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan uyum boyutu, örgütteki diğer bireylerle yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu, bireysel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan kişiselleştirme boyutunu kapsayan ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini açıklayan bir kavramdır (O’Reilly ve Chatman, 1986).

Yıldırım’a göre bağlılık kavramının temelinde bulunan ait olma duygusu, örgüt ile birey arasında bir bağ oluşturmakta ve bireylerin ortak amaç, değer ve kültür etrafında toplanmalarını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı ise; bireylerin çalıştıkları kurumda üretkenliği ve verimi artırması, kendini örgütle bütünleştirmesidir (Yıldırım’ dan aktaran Demirkıran, 2004).

Örgütsel bağlılık konusunun bu kadar önem kazanmasındaki temel neden “*insan*” faktörüdür. Örgütte mal ve hizmet üretimi için gerekli olan diğer üretim faktörlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak, insan faktörüne oranla daha basittir. Her bireyin farklı önem derecelerinde çeşitli ihtiyaçlarının olması, işyerinde duygu ve düşüncelerine göre davranması bireylerin yönetimini güçleştirmektedir (Güçlü, 2006).

Eğitim kurumunda, liderler ile birlikte çalışanların yani öğretmenlerin performansı da önemlidir. Son yıllarda yapılan araştırmalar okulda öğretmenlerin performansını yükseltmede iş doyumunu, örgüt kültürü, örgüt yapısı, etik, örgütsel sağlık vb. faktörlerin etkili olduğunu göstermektedir. Bu faktörlerin arasında örgütsel bağlılığın da önemli bir yer tuttuğu düşünülmektedir (Buluç, 2009).

Bu tanımlar incelendiğinde bağlılık kavramının ahlaki ve duygusal bir boyut içerdiği, bununla birlikte işgöverenlerin davranışlarına yön verirken bir dengeleme ve zorlama mekanizması olarak kullanıldığı açıkça belli olmaktadır. Bireylerin örgüte

bağlılığı geliştirirken yatırımlarına dikkat etmeleri ise bağlılığın sadece ahlaki ve duygusal boyutlara sahip olmadığını da ortaya çıkarmaktadır.

2.3.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler günümüzde hızlı bir değişim gösteren ve acımasızlaşan iş dünyasında yaşamını sürdürebilmek için atlatmak zorunda oldukları pek çok farklı sorunlarla karşı karşıya gelmektedirler. Rakiplerini geride bırakmak için elinde bulundurduğu kaynakları en iyi şekilde kullanmanın yollarını bulmak zorunda olan örgütler için birey unsuru örgüt içinde en önemli role sahip olan kaynak olarak ön planda yer almaktadır. Rekabette diğer örgütlerin önüne geçmeyi hedefleyen örgütler bunun işgörenlerin bağlılığının artmasıyla sağlanacağını anladıkları için işgörenlerin bağlılığını arttıracak politikalar üzerinde çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Buda örgütsel bağlılığın önemini bir kat daha arttırmaktadır.

Bağlılık kavramı insanlara zorla kabul ettirilecek bir durum değildir. İş görenlerin belli bir örgütte çalışmasıyla kendiliğinden olgunlaşan ve meydana gelen bir duygudur. Bireyler daha çok iş başarısına fayda sağlayacakları duygusuna sahip oldukları zaman, çoğu kez görevine sahiplenme duygusu içine girmektedirler. İnsanlara sorumluluk vererek, bilgi ve becerilerini sergileme imkânları sağlandığında yapmakta oldukları iş hususunda çok daha etkin ve kontrollü olurlar. İnsanların kendilerini önemli ve gerekli hissetmeleri, örgütün gelişmesi üzerinde etkili olduklarını bildiklerinden dolayı gerçekleşmektedir (İnce, Bedük, ve Aydoğan, 2006: 460-461).

İş görenlerin bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en önemli faktörlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış ve örgütsel psikolojinin en önemli konularındandır (Gül, 2002: 37).

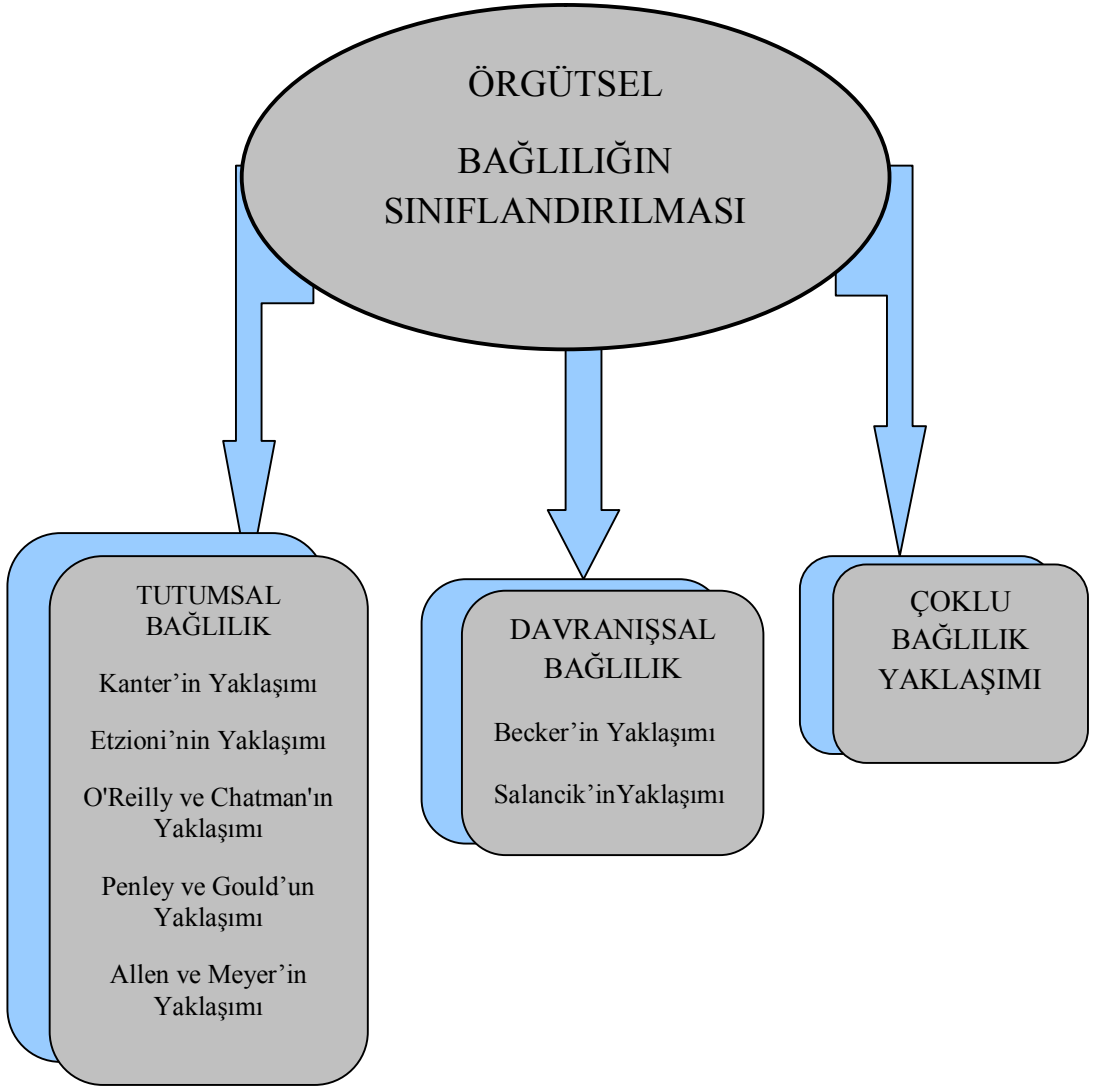
Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı ne derece kuvvetli duygular beslediğini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif şekilde yükselttiğine inanmakta ve bu yönden bakıldığında örgütsel bağlılığın işe geç kalma, işe gelmeme ve işi bırakma gibi olumsuz sonuçları azalttığı, ayrıca

ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu düşünülmektedir (Bayram, 2005: 125).

2.4. Örgütsel Bağlılık Kavramının Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığı araştıran araştırmacılar farklı tanımlar ortaya çıkarmışlardır. Farklı tanımlar olunca da bağlılık kavramının farklı sınıflandırmaları da ortaya çıkmıştır. Araştırmacıların her biri bu sınıflandırmaları yaparken çeşitli boyutları ele almışlardır. Bu araştırmacılardan biri olan Huang bu sınıflandırmayı dörde ayırmıştır. Bunları da moral bağlılığı, sosyal bağlılık, davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olarak ifade etmiştir (Huang, 2000: 7-12). Bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar çeşitli olsa da kabul gören üç sınıflandırma karşımıza çıkmaktadır.

Literatürde karşılaşılan bu üç tanım; davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılık ve çoklu bağlılık olarak açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılığı tanımını yapan araştırmacılar arasında hem örgütsel davranışçılar hem de sosyal psikolog olanlar buldukları için bağlılığı tutumsal ve davranışsal olarak iki farklı şekilde incelemişlerdir. Sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinde, örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Mowday vd., 1982: 24). Tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılıklar yaklaşımlar daha detaylı olarak aşağıda şekil 1'deki gibi açıklanmaktadır.



Şekil 1. Gül, (2002) Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması

2.4.1. Tutumsal Bağlılık

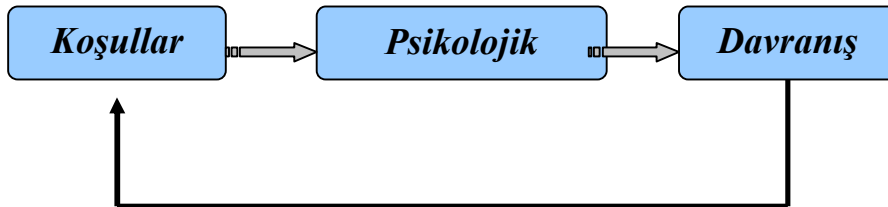
Tutumsal bağlılık hakkında akla gelen bazı sorular vardır. Örneğin; bu bağlılık türünü kim araştırdı, nasıl ortaya çıktı, hangi sebepten dolayı araştırıldı, örgüt yönetimini ne şekilde etkiledi ve bunun ne tür sonuçları vardır gibi. Ama bu soruları cevaplandırmadan önce bu kavramın ne olduğunun açıklanması gerekir. Tutum kelimesi kişiyi belli bir davranışa yönlendiren eğilim olarak tanımlanabilir. Tutumlar; bireylere, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik bireylerin sürekli eğilimlerini göstermektedir (Ceylan, 1998).

Tutumlar duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç bölüme ayrılmaktadır. Duygusal öge; tutum nesnesiyle güdülen duygusal davranımlar başka bir değişle tutumun kişide meydana getirdiği duygusal tepkilerdir. Bilişsel öge; bireyin bir nesne, olay ya da diğer bireyler hakkındaki inanç ve duygularıdır. Davranışsal öge ise tutum doğrultusunda davranışlarda bulunmayı gösterir (Can, 1997: 51).

Genel olarak tutum, bireyin çevresinde karşılaştığı bir konuya (canlı ya da cansız) karşı sahip olduğu bir tepki ön eğilimi anlamını taşımaktadır (Baysal ve Tekarslan, 2004; 299).

Tutumsal bağlılık yaklaşımları kişisel amaç ve değerlerle örgütsel değer ve hedeflerin birlikteliğidir. Tutumsal bağlılık kavramını incelediğimizde duygusal, devamlılık ve normatif unsurlar içeren bağlılık boyutları dikkat çekmektedir. Tutumsal bağlılık yaklaşımın en önemli teorisyenleri araştırmalarında bağlılığı farklı başlıklarda incelemişlerdir (Gül, 2002).

Bireyin davranışlarını sergilemesinde bulunduğu örgütle arasındaki ilişkiye yönelik tutumları önemli bir faktördür. Bireyin örgüt ile arasındaki ilişkinin durumuna göre göstereceği davranışlar örgütte kalıp kalmama, devamsız olup olmama ve örgütün faydasına çaba gösterip göstermeme gibi ortaya çıkabilmektedir (Porter vd., 1974: 603- 609; Mottaz, 1989: 214-228). Bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da bağlılığın devamını veya değişimini sağlayan koşulları etkileyecektir. Tutumsal bağlılığın oluşumu şekil 2.'deki gibi açıklanabilir.



Şekil 2. (Meyer, J.P. ve Allen, N.J, 1991) Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

2.4.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e göre bağlılık iki farklı sistem şeklinde oluşur. Bunlar; sosyal ve kişilik sistemleridir. Sosyal sistemlerde bireylerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin sürekliliğidir. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşmaktadır. Kanter, örgüt tarafından bireylere empoze edilen davranışsal isteklerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına neden olduğunu savunmaktadır. Bu istekler üç farklı bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflanmaktadır (Kanter'den aktaran Gül, 2002).

Devam Bağlılığı: İş görenin kendini örgütün yaşamını sürdürmesine adanmasını ifade etmektedir. İş görenlerin işi bırakmalarının maliyetinin fazla olması ve birtakım zorluklar ortaya çıkacak olması iş görenin kişisel fedakârlıklarda bulunacağı ve bunun sonucunda da örgütten ayrılmayarak örgütte faaliyetlerine devam edeceği kabul edilir.

Birlik Bağlılığı: Örgütteki bireylerin örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlanmalarıdır. Grup üyeleri arasındaki dayanışma geliştirerek bir kenetlenme bağlılığı meydana getirir.

Kontrol bağlılığı: İş görenlerin davranışlarının arzu edilen biçimde düzenlenerek iş görenin örgüt normlarına bağlılığıdır. İş görenlerin örgütteki faaliyetlerinde örgüt normlarına ve değerlerine yönelik güzel davranışlarda bulunmaları ile örgüt normlarını ve değerlerini temsil ettiklerine inandıkları zaman kontrol bağlılığı meydana gelir (Kanter, 1968).

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları ortaya çıkmıştır. Devama yönelik bağlılığın ön planda örgütlerde bireylerin örgütte kalma olasılıkları daha fazladır. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dıştan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini koruma gücü daha yüksek olmaktadır. Kontrol bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde bireyler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde görmektedir.

Bağlılık türlerinin bu şekilde farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu savunmaktadır. Örgütler üyelerinin bağlılıklarını devam ettirmek için her üç yaklaşımı bir arada kullanması gerekmektedir (Varoğlu, 1993: 7; Sökmen, 2000: 36; İlsev, 1997: 10-11).

2.4.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

1961 yılında bağlılığın sınıflandırmasını yapan ilk kişi Etzioni olmuştur. Etzioni'e göre örgütsel bağlılık kavramı yerine "örgütsel katılım" kavramını tercih etmiş ve iş görenlerin örgüte katılım oranlarına göre bir sınıflandırma yapmıştır (Etzioni'den aktaran Somuncu, 2008: 9). Etzioni bireylerin örgütsel emirlere uyumluluk göstermesine dayalı bir tipoloji önermiştir ve bunu ahlaki ilişki, hesaba dayalı ilişki ve yabancılaşma ilişkisi olarak adlandırmıştır (Etzioni'den aktaran Mishra, 2005: 89).

Etzioni örgütün iş görenler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından ileri geldiğini öne sürmektedir. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yaklaşmaları açısından üç şekilde incelemektedir. Bunlar 1- Ahlaki açıdan yaklaşma 2- Çıkara dayalı (hesapçı) yaklaşma 3- Yabancılaştırıcı yaklaşımdır (Etzioni'den aktaran Balay, 2000: 15).

Ahlâkî katılım: Bireyin örgüte karşı aşırı olumlu bir yöneliminin olduğunu ifade eder (Etzioni, 1961). Ahlâkî bağlılık; bireyin örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını kabul ederek kişiselleştirdiği zaman etkili olur. Ahlaki açıdan yaklaşan birey, örgütün amaçlarını, değerleri ve normlarını kişiselleştirmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliş sergiler (Varoğlu, 1992).

Hesapçı bağlılık: Ahlaki bakımdan yaklaşmaya göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde insanlar bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Yani bu bağlılık türünün ana felsefesi Kanter'in devama yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi aldığı ücrete karşılık olarak bir günde yapması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık sergilemektedir (Balay, 2000).

Yabancılaştırıcı: Etzioni yabancılaşma kavramını tanımlarken, bu kavrama klasik anlamını veren Karl Marx'tan alıntı yapmıştır. Yabancılaşma “kontrol kaybı” olarak tanımlanırken örgütler için ele alındığında ise “örgütü değiştirme ya da kontrol etme yeteneği olmadığı algısı ya da yetersizlik algısı” olarak açıklanmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 47).

Yabancılaşma algısına sahip üyelere, ödüllerin ya da cezaların yaptıkları işin niteliğine ya da niceliğine bakılarak değil rasgele verildiği düşüncesi hakimdir. Bu durum işgörenlerin kontrolü kaybetmelerine yol açmaktadır. Diğer bir taraftan alternatiflerinin de olmadığını düşünen çalışanlarda dışsal çevreyi de kontrol edememe düşüncesi meydana gelmektedir (Penley ve Gould, 1988).

Yabancılaştırıcı bağlılık duygusu içinde olan çalışanlar buldukları örgüte bağlılık duymazlarken bunun yanında bazı korkular (maaş, emeklilik gibi finansal kaygılar), alternatif iş olanaklarının bulunmaması ve dışsal baskılar (iş değişiminin neden olacağı mekân değişikliğinin aile düzenini de etkilemesi) nedeniyle üyeliğini devam ettirmektedirler (Penley ve Gould, 1988).

Özet olarak, ahlâki açıdan katılım, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının kişiselleştirilmesi bağlantılı iken hesapçı bağlılık, Etzioni'nin belirttiği alışverişe dayalı tipik bir uyum gösterme şeklidir. Bununla beraber yabancılaştırıcı bağlılık ise, bireylerin davranışlarına getirilen kısıtlamalar sonucunda bireyin örgüte olan bağlılığının azalması olarak tanımlanabilir.

2.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman'a göre, örgütsel bağlılık, üç boyuta dayandırılarak, çalışanın örgütle olan psikolojik bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bunlar; (a) uyum (özel olarak dışsal ödüller elde etmeye bağlılık), (b) özdeşleşme (örgütün bir parçası olarak üyeliğe kabul edilme arzusuna yönelik bağlılık), (c) içselleştirme (kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanan bağlılık) şeklinde açıklanmıştır. Uyum boyutu, ödül maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutu ise, örgütün beklentilerine dönük

saygı ve ilgiye dayalı sonuçlara yönelmektedir (O'Reilly ve Chatman'dan aktaran Newton ve Shore, 1992: 277).

a. Uyum: Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda ilk hedef ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde ederken bunun yanında da ceza almamaktır (Gül, 2002: 43). Bu bağlılık örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade etmektedir. Uyumda üyelerin bir davranışı, inanarak değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Örgütte diğer üyelerin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul etmektedir. Birey beklediği ödeme, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında uyum sağlamaktadır (Tutar, Tuzcuoğlu, Argun ve Akman 2009).

b. Özdeşleşme: Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteği olarak adlandırılır. Üye diğerleriyle yakın ilişkiler içerisinde. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelir ve özdeşleşme meydana geldiğinde de bağlılık artar. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini gösterir (İlsev, 1997: 12).

c. İçselleştirme Bağlılığı: İş görenin, kendi kişisel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırması ve örgütün değerlerini kendisine içsel ödül sağladığını kavramasıdır (Güney, 2000). Özdeşleşme ve içselleştirme boyutundaki bağlılıkta bireyler, örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcar. Üyelerin örgütte kalma istekleri artmaktadır. Uyum boyutundaki bağlılıkta ise, bireyler belirli ödülleri alabilmek için örgütte kalmaktalar ve sadece işin kendilerine düşen bölümlerini yapmaktadırlar. Örgütte kalmaya daha az isteklidirler (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Balay'ın (2000) O'Reilly ve Chatman'ın Bağlılık Modeli'nden hareketle yapmış olduğu doktora çalışmasında özel ve resmi liselerde görev alan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları çerçevesinden bakılmıştır. Bu araştırma bulgularına göre; resmi liseler özel

liselere; öğretmenler yöneticilere göre daha yüksek düzeyde uyuma ilişkin yüksek bağlılık gösterirken, özel liseler resmi liselere; yöneticiler öğretmenlere göre özdeşleşme boyutunda örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek seviyelerde görülmüştür. Bu sonuçlara ek olarak, özel okulda görev alan öğretmen ve yöneticilerin özdeşleşme boyutuna ilişkin tutumları ise resmi okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilere göre daha yüksek bulunurken içselleştirme boyutuna ilişkin özel liseler resmi liselere; yöneticiler de öğretmenlere göre daha üst düzeyde örgüte ilişkin içselleştirme düşüncese sahip olduğu görülmüştür. Bu araştırma bulguları, öğretmenlerin ister resmi ister özel okul olsun bağlılık düzeyleri uyum boyutuyla (devam bağlılığı ve ahlaki bağlılık) sınırlı kalırken örgütleriyle özdeşleşemedikleri ve örgütlerini içselleştiremediklerini ifade etmektedir (Balay, 2000).

2.4.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un ortaya çıkardığı yaklaşımın temeli Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Etinozi bağlılık üzerine yaptığı araştırmalarda örgütlerde bulunan uyum sistemlerini ve bireylerin bu sistemleri uygulama şekilleri üzerinde yoğunlaştırmıştır. Etinozi'nin örgütsel bağlılığı açıklarken ahlaki, yabancılaştırıcı katılım ve çıkarıcı ilişki gibi bağlılık modellerini kullanmaktadır. Fakat bu modeller bazı sebeplerden dolayı literatürde yeterli ilgiyi görmemiştir (Penley ve Gould, 1988).

Bu sebeplerin başında modelin fazla karmaşık olması gösterilmektedir. Modelde bulunan kavramlar tam olarak anlaşılammıştır. Örneğin ahlaki ve yabancılaştırıcı kavram tanım olarak duygusal içerikler taşımaktadır. Ama bunların birbirinde farklı kavramlar mı yoksa birbirin zıddı mı olduğu yeterince anlaşılammaktadır. Bu kavramları birbirinin zıddı olarak kabul edersek yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın zıddı olacağından yabancılaştırıcı kavramına gerek duyulmayacaktır. Penley ve Gould bu iki bağlılık kavramını birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır (Penley ve Gould, 1988: 45).

Bu tür kullanımda ahlaki bağlılığın zıttı yabancılaştırıcı bağlılık değil, ahlaki bağlılığın olmamasıdır (Gül 2002).

Etzioni'nin bağıllık modelinin yeterince ilgi görmemesinin bir başka nedeni ise, modelin makro özelliğidir (İlsev, 1997: 19). Etzioni Kanter'in aksine örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun düşen bağıllık türünün geçerli olabileceğini belirtmektedir. Oysa örgütlerde farklı uyum sistemleri ve bağıllık türlerini bir arada görmek mümkündür. Penley ve Gould bu noktada örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağıllık türünün bir arada görülebileceğini ileri sürmektedirler (Penley ve Gould, 1988: 45-46).

2.4.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer örgütsel bağıllık konusu üzerinde duran diğer önemli araştırmacılarıdır. Meyer ve Allen 1984 yılında Porter vd. (1974) tarafından geliştirilen modele, *duygusal* ve *devam* bağıllığını da ekleyerek yeni bir model ortaya çıkarmıştır. Araştırmacılar daha sonra modellerine Weiner ve Vardi (1980)'nin çalışmalarına dayanan *normatif (ahlaki) bağıllığı* eklemiştir (Allen ve Meyer, 1990). Böylece Becker (1960)'in "davranışsal"; Porter ve arkadaşlarının (1974) "tutumsal" ve Wiener (1982)'in "normatif" olarak adlandırdıkları yaklaşımları, "duygusal bağıllık" (duygusal bağlanma), "devamlılık bağıllığı (algılanan maliyet)" ve "normatif bağıllık (zorunluluk)" olarak tanımlamışlardır (Meyer ve Allen, 1991: 64-67).

Örgütsel bağıllık konusunu, duygusal (tutumsal) ve davranışsal olarak iki kategoride inceleyen Mowday ile Allen ve Meyer'in çalışmaları birbirleriyle benzerdir. Mowday'in çalışmalarını inceleyen Allen ve Meyer, örgütsel bağıllık konusunu daha derinleştirerek, Mowday'in davranışsal bağıllık sınıflandırmasını ikiye ayırarak incelemiştir. Yani, Allen ve Meyer, Mowday'in davranışsal bağıllık sınıflandırmasını devam ve normatif bağıllık adı altında incelemiştir (Doğan ve Kılıç, 2007: 48-49).

Duygusal Bağıllık: Bireylerin örgütte bulunmaktan dolayı memnuniyet duymalarını sağlamasının yanı sıra, hedeflerin gönüllü olarak desteklenmesini de

ifade eden duygusal bağlılığın temelinde arzuların ve isteklerin bulunduğunu belirten Wiener (1982), duygusal bağlılığın bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyumdan ortaya çıktığını vurgulamaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010: 39). İşgörenlerin örgütle kuvvetli bağlarının olması, onların kendi istekleriyle örgütle kalmalarını sağlamaktadır. Böyle işgörenler örgüt içinde sorumluluk almak konusunda da daha istekli ve verimli olacaklardır (Çetin, 2004: 95).

Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı çalışanların örgütlerine kazandırdıkları yatırımlar sonucunda ortaya çıkan bir bağlılıktır (Becker, 1960). Bu tanımının açılımı; çalışanların örgütte çalıştığı zaman içerisinde ortaya koyduğu emek, zaman ve çaba ile kazandığı statü, para gibi çıkarlarını örgütü terk ettiğinde kaybedeceğini düşündüğünden örgütüne bağlanmasıdır (Balay, 2000; Powell ve Meyer, 2004).

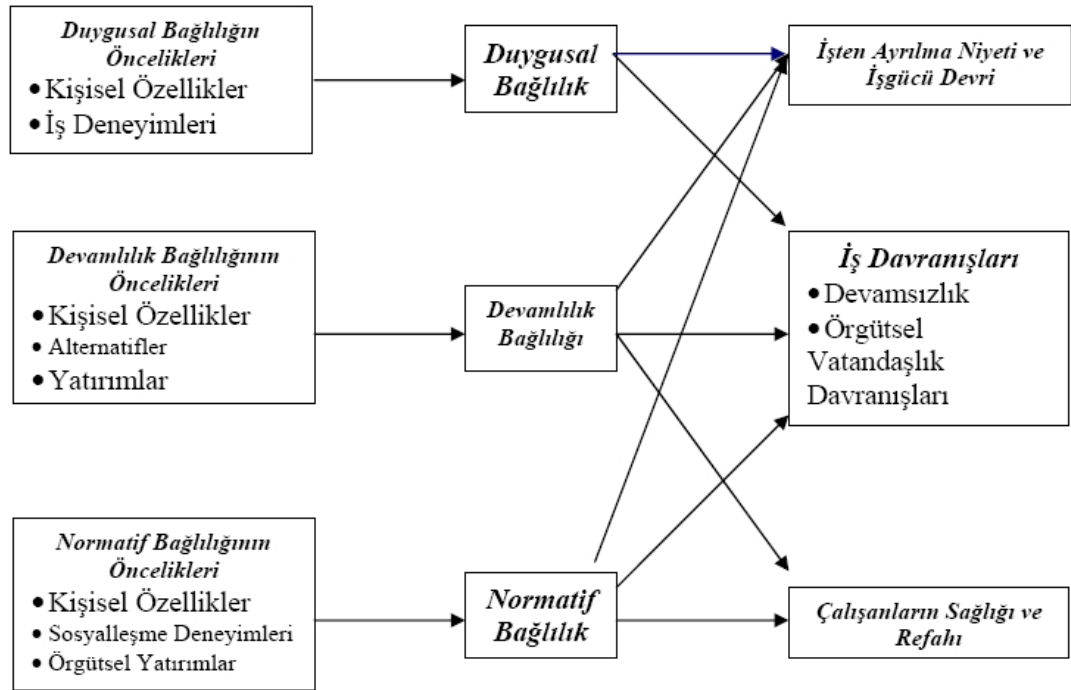
Diğer bir deyişle işgöreni örgütte kalmaya iten unsur, bireyin kaybetmeyi göze alamayacağı maddi kayıplardır (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Bu açıdan bakıldığında örgütte çalışmaya devam eden bütün çalışanların aslında örgüte sadık kalamayabileceği anlaşılmaktadır. Yani örgütlerin içinde “kapana sıkışmış” bireylerde de bulunmaktadır (Çetin, 2004: 96).

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık, iş görenlerin örgütlerine karşı hissettikleri sorumluluk hakkındaki inançları olarak değerlendirilmektedir (Çırpan, 1999:71). Normatif bağlılık diğer iki tür bağlılıktan farklı olarak örgütüne bağlılık gösteren çalışanın bunu bir görev olarak algılaması ve bunun doğru olduğuna inanması olarak tanımlanabilir. Duygusal bağlılık "bu örgütte kalmak istiyorum" ifadesini içeren bir düşünceyi içinde barındırırken, normatif bağlılık "bu örgütle kalmalıyım" şeklinde kalıplaşmış bir değer yargısını ve sorumluluk bilincini içermektedir (İnce ve Gül, 2005:41). İşgörenlerin örgütte kalma ilgili sorumluluk duygularını aksettirir. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel menfaatleri için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardımcı olur (Balay, 2000:22).

Üç bağlılık türünün başka bir ortak noktası da, çalışan ile örgüt arasında gelişen ve örgütten ayrılma ihtimalini aza indiren bir bağdan bahsetmeleridir. Fakat

bu bağın niteliği, bu üç yaklaşımda belirtilenlerden farklıdır (Çöl ve Gül, 2005: 294). Çalışanların güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olmaları, kendilerinin işe devam etmeyi istemeleri; devam bağlılığına sahip olmaları, zorunluluklardan dolayı işe devam etmeleri; normatif bağlılığa sahip olmaları ise, bunun zıddı olarak kendilerini çalıştıkları işi yapmakla yükümlü hissetmeleri, yaptıklarının doğru olduğuna inanmaları ile ilgilidir (Allen ve Meyer, 1990:3).

Brown'a göre, literatürde bu boyutların önem derecesine ilişkin en çok ortaya çıkmasının beklendiği durum, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en son da devam bağlılığının görülmesidir. Bunu şekil 3'te daha detaylı olarak inceleyebiliriz (Brown'dan aktaran Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 58).



Şekil 3.(Meyer, Stanley, Herscovitch &Topolnysky, 2002: 22)

2.4.1.6.Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Benzer Yönleri

(İlsev ve Sökmen' e göre tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların ortak veya benzer yönleri şunlardır (İlsev; Sökmen; Varoğlu'ndan aktaran Gül 2002):

a. Bu Yaklaşımlar Duygusal Bir Nitelik İçermektedir: Çalışanların duygusallığının ön planda olduğu bağlılık türlerinde, örgütün hedefi, amacı ve değerlerinin çalışanlar tarafından kabullenilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Eğer kişi kendi amacını ve değerini örgütün amacı ve değeriyle bir tutarsa örgütüne tam olarak bağlanabilecek ve örgüte üye olmaya devam edecektir. Böylelikle örgüte üye olmaktan büyük bir mutluluk hissedecektir. Bu mutluluk örgüt lehine pozitif yönde çaba sarf edilmesini sağlar.

b. Bu Yaklaşımlar Rasyonel Bir Nitelik barındırır: Bu yaklaşımların diğer bir ortak amacı ise örgüt üyelerinin bireysel çıkarlarını en yukarıya çıkarma ve örgüt maliyetini de en aza çekme isteğidir. Diğer bir deyişle tutum ve davranışlarda rasyonel düşünme eğilimi bireyde baskın olmaktadır. Alış-veriş felsefesi tutum ve davranışları yönlendirmektedir. Bireyler çalıştıkları örgütü belirli ödül ve yararları elde etmek için bir araç olarak algılamaktadır. Ödül elde etmenin yanı sıra örgütten ayrılmamanın getireceği maliyetin kişiler tarafından yüksek bulunması kişilerin davranışlarında rasyonelliğin artmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımlarda kişiler gönüllülükten değil, örgüte zorunluluktan bağlılık hissetmektedirler. Bu zorunluluğun kaynağı ya yatırımlardan ya da alternatif eksikliğinden meydana gelmektedir. Buna göre kişi, çalıştığı örgüte yıllar boyu yaptığı yatırımlar sebebiyle bazı kazançlar elde etmektedir. Eğer, örgütten koparsa bu yatırımların boşa gideceğinden dolayı bir korku hissedecektir. Bundan dolayı örgütte kalmaya devam edecektir. Diğer taraftan örgüte devam etmekte zorunluluk hissetmesinin kaynağı alternatif eksikliği de olarak görülebilmektedir. Kişi, bir başka örgütte daha iyi bir iş imkanı bulamayacağını biliyorsa, kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissedecektir.

c. Bu Yaklaşımlar Ahlaki Bir Nitelik İçerir: Bu niteliğin temel alındığı bağlılık türlerinde ahlaki davranışları yüksek olan birey, bağlılığı doğru ve ahlaki bir davranış olarak görmektedir. Buradaki zorunluluğun kaynağı bireyde bulunan yüksek ahlaki normlardır.

Yukarıda ele aldığımız üç maddede kısaca belirtilen özelliklerden yola çıkarak, tutumsal bağlılığı; örgütsel ve kişisel değerlerin uyum içerisinde bulunduğu, kişilerin uzun yıllar boyunca elde ettikleri kazanımları kaybetme korkusuyla veya bulunduğu örgütün imkanlarından daha iyi imkanlara sahip başka iş imkanlarının azlığı sebebiyle ya da ahlaki normlarla örgütte kalmayı tercih ettikleri bağlılık türüdür diyerek özetlemek mümkündür. Tutumsal bağlılıkla ilgili araştırmaların benzer yönlerinin olduğu gibi farklı yönleri de bulunmaktadır.

2.4.1.7. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Farklı Yönleri

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların farklı yönlerinden birisi, örgütsel bağlılığın değerinin ortaya çıkarılabilmesi için ölçüm yapılabilmesidir. Örgütsel bağlılığı ölçmeye çalışan her araştırmacı farklı bir ölçek hazırlamıştır. Diğer taraftan, tutumsal bağlılık türleri ölçüldüğünde kişiden kişiye farklı çıkmakla beraber aynı kişide de farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.

Bağlılık türleri birbiriyle çoğu zaman iç içe bulunmaktadır. Örneğin, yabancılaştırıcı bağlılık, belli cezalara konu olma veya belli ödülleri elde edememe olasılıklarının bulunması ya da alternatiflerin kısıtlılığı nedeniyle bağlanmayı içerirken, aynı zamanda bu davranışları sergileyen üyenin duygusal bir bağlanmayı da sergilediği görülebilmektedir (İlsev, 1997: 27).

Tutumsal bağlılık yaklaşımlarının farklı yönlerinden birisi de rasyonellik unsurunun ifade edilme yöntemidir. Uyuma dayalı bağlılık ile çıkarıcı bağlılık, örgüte kazandırılan katkılar karşılığında belli ödülleri elde etme isteğine dayanmaktadır. Kişi bu ödülleri elde edemediği zaman örgütte bağlılığı azalarak örgütü bırakmak ister. Devama yönelik bağlılık ile devamlılık bağlılığında ise, örgütten ayrılmaya karar verildiği zaman göz önüne çıkan maliyetlere dayanmaktadır (Sökmen, 2000: 45; Balay, 2000: 19).

Özetle, tutumsal bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık bir örgüte ait olma ve o örgüte sadakat gösterme duygusudur. Örgütsel bağlılık, örgüte devam etme isteği anlamında ise duygusal bağlılık, ekonomik, güvenlik ve alternatif azlığı gibi

ihtiyaçlar nedeniyle örgüte devam zorunluluğu anlamında ise devamlılık bağlılığı ortaya çıkmaktadır (Sims, 1998: 388).

2.4.2.Davranışsal Bağlılık

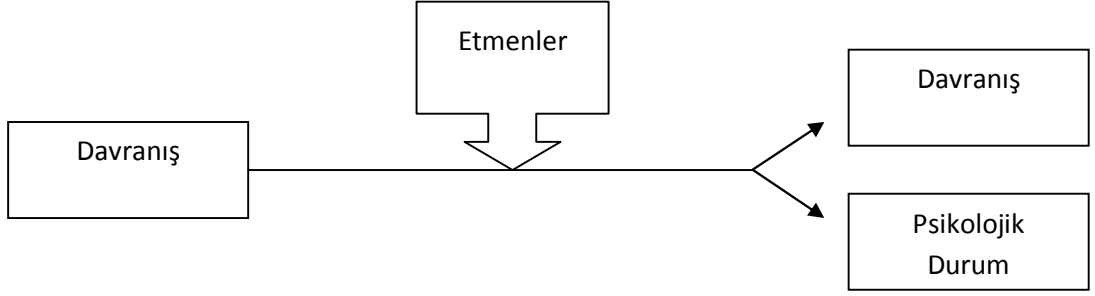
Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte devam etme süreci ile ilgilidir (Mowday vd., 1982: 25). Burada örgüte bağlı kalmaktan bahsedilen, örgüte kalmaya istekli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (İnce ve Gül, 2005: 48). Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, kişinin kendi gösterdiği davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Kişi bir davranış sergiledikten sonra bazı dönütler nedeniyle davranışını devam ettirmekte ve bir süre sonra devam ettirdiği bu davranışa bağlanmaktadır. İlerleyen zamanda kişi, davranışı gösterdiği için haklı çıkaracak tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma sıklığını artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Davranışsal bağlılık, üyelerin belli bir örgütte devam etme sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir durumdur. Davranışsal bağlılık gösteren üyeler, örgütün kendisinden ziyade, örgütün gösterdiği belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Çöl, 2004). Üyelerin davranışları, bazı koşullar sebebiyle devamlı hale gelmekte ve psikolojik bakımdan üyeleri örgüte bağımlı hale getirmektedir. Üyelerin içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisini ortaya çıkararak üyenin örgüte olan bağlılığını kuvvetlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42).

Meyer, Allen ve Oliver'e göre davranışsal bağlılık ile ilgili araştırmaların ağırlıklı olarak sosyal psikologların çalışmalarına dayandırıldığı görülmektedir. Belli bir örgüte katılmak için kişinin özveri göstermesi, örgüte bağlılığın başlangıç noktası sayılmıştır. Bunun genel biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yoğun olarak yapılmakta ve böylece bağlılığın artırılması sağlanmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade üyenin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını tekrarlar. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten

sonra üye uygun ve haklı gösteren tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanmasını artırır (Meyer ve Allen; Oliver'den aktaran Gül 2002).

Davranışsal bağlılık süreci şekil 4.'deki gibi özetlenebilir.



Şekil 4. (Meyer, J.P. and Allen, N.J.; 1991) Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

2.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'e göre örgütsel bağlılık bireyin bazı yan bahislere girerek gösterdiği tutarlı davranışlarını, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Yani kişi tutarlı davranışlar sergilemekten vazgeçtiğinde, kaybedeceğini düşünerek tekrar bu davranışlarını sürdürmeye karar verir. Kişi tutarlı davranışlarının sebebini yan bahisle ifade eder. Burada açıklanmak istenilen durum bir davranışla ilgili kararın o davranışla fazla ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Bağlılığın bahse girme kavramına göre, kişi değer verdiği tutum ve davranışları ortaya koyarak örgüte yatırım da bulunur. Kişinin ortaya koyduğu şeylerin değeri arttıkça kuruma bağlılığı da o derece fazlalaşır (Becker'den aktaran Gül 2005).

İlsev'e göre Becker çalışanların bağlılık göstermesine sebep olan yan bahis kaynakları dört bölüme ayrılmaktadır (İlsev'den aktaran Çam, 2008):

a) Toplumsal Beklentiler: Yaşadığı toplumun sosyal ve manevi beklentilerinin baskıları sonucunda davranışlarına sınır getiren bazı yan bahislere girer. Sıkça iş değiştiren insanlara güven duyulmaması buna bir örnek olabilir.

b) Bürokratik düzenlemeler: Kişi ortaya koyduğu değerleri bürokratik düzenlemelere göre şekillendirir. Beklentilerini işi bıraktığı anda kaybedeceğini anlarsa işine devam eder. Buna emeklilik tazminatını gösterebiliriz.

c) Sosyal Etkileşimler: Üye çalıştığı kurumda kendisi ile ilgili olumlu bir kanaat oluşturmuştur. Bu olumlu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlarda bulunur.

d) Sosyal Roller: Kişi içinde bulunduğu sosyal grup içerisinde kendine bir rol belirlemiştir. Bu rolü hem etrafına hem de kendisine o kadar çok benimsetmiştir ki; bir daha o rolün dışına çıkmaktan çekinir. Başka bir role uyum sağlamakta zorlanır.

2.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre örgütsel bağlılık: "İşgörenin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlara bağlanma durumu"dur. Bağlılık, işgörenin davranışlarına bağlanması sonucu meydana gelir. Burada adı geçen bağlılık, işgörenin belli bir davranışla özdeşleşmesi şeklindedir. İşgörenin davranışlarına bağlı kılmakta üç farklı özellikten bahsedilir. Bunlar; davranışın görünürlük özelliği, değişmezlik özelliği ve isteğe bağlı oluş özelliği olarak adlandırılır (Salancik'ten aktaran Cengiz, 2001: 40).

Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağını belirtmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığa etki eder. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptali ve dönüşü mümkün olmayan, başkaları önünde gerçekleşen ve istekli olarak sergilenen davranışlar bağlılığı doğrudan etkilemektedir (Salancik'ten aktaran Çakır, 2007).

2.4.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, bir örgütte çalışanların sergiledikleri davranışları anlamlandırmaya çalışmaktadır. Reichers'in yaptığı çalışma örgütsel bağlılığın ilerlemesi için gerekli bazı kolaylıkları ortaya çıkarmıştır. Örgütsel bağlılık ilk olarak örgüt üyelerinin örgütlerine psikolojik olarak bağlanması şeklinde anlaşılmıştır.

Psikolojik bağıllığı yüksek olan bireylerinde örgütlerine devamlılık bağıllığının artacağı olarak ele alınmış ancak, daha sonra bireylerin örgütlere bağıllıklarının altında farklı sebeplerde olacağı ortaya çıkmıştır. Bu sebeplere örnek olarak yatırım, aylık, kıdem, ödemelerdeki artış ve alternatif fırsatların olmayışı örnek verilebilir. Tutumsal bağıllığı biraz daha geliştiren Reichers çoklu bağıllık yaklaşımını ileri sürmüştür (Reichers, 1986: 508-514).

Çoklu bağıllık yaklaşımı ise adından da anlaşılacağı üzere üyelerin birden fazla durum karşısında bağıllık göstermeleri olarak ifade edilebilir. Bu bağıllıklar mesleğine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına göstereceği farklı bağıllıklar olarak tanımlanabilir. Bu yüzden bireyin bu faktörlere gösterdiği çoklu bağıllık yaklaşımın kaynaklarını belirlemek için çeşitli grupların seçilmesi gerekmektedir. Çoklu bağıllığın kaynakları, çeşitli gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel olarak kamuoyudur. Örgütlerde genellikle kabul edilen bir örgütün var olabilmesi için birçok gurubun amaçlarına ulaşmalarına fayda sağlamaktır. Aynı şekilde pek çok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağıllık literatüründe kabul görmektedir (Gül 2005).

2.5. Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağıllığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır. İşgörenlerin örgüte bağıllığını etkileyen bu faktörler şöyle sıralanmaktadır (Çetin 2004, 99):

- Yaş, cinsiyet ve deneyim,
- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
- Rol belirliliği, rol çatışması,
- Yapılan işin önemi, alınan destek,
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar,
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik,
- Terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler,
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörenlere gösterilen ilgi.

Luthans'a göre kişisel faktörler (yatırım, kıdem), iş faktörleri (rol içeriği, açıklığı veya çatışması), örgütsel ve örgüt dışı faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilerini anlatırken; buna ek olarak, kişisel faktörlerde yapının (negatif-pozitif duygusallık; içsel dışsal denetim noktası), örgütsel faktörlerde liderlik tipinin ve örgüt dışı faktörlerde de alternatif iş imkanları üzerinde çalışmıştır. Celep ise bu faktörleri; kişisel özellikler, örgütsel yapı, işin özellikleri, örgütsel iklim, örgütsel süreçler olarak beş gruba ayırmıştır (Luthans'tan aktaran Celep, 2000).

Çalışanın örgütün hedef ve değerlerini onaylaması, görev aldığı örgüt lehine gönüllü ve istekli çalışma çabası içinde bulunması ve çalıştığı örgütte üyeliğinin devam ettirme arzusunu belirten örgütsel bağlılık kavramı üzerinde yapılan çok sayıda çalışmalarda örgütsel bağlılık seviyesini etkileyen ve ifade eden etmenlerin farklı sınıflandırmalara tabi tutulduğu gözlemlenmiştir (Özalp ve Kirel, 2003: 97).

Bu doğrultuda örgütsel bağlılığı etki eden unsurları üç ana grupta toplayabiliriz. Bunlar; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir.

2.5.1. Kişisel-Demografik Faktörler

Bireysel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi bilinmektedir. Örneğin: yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim gibi değişkenler etkisiyle örgütte üst yerlere çıkma örgütsel gücünün göstergesi olabilmektedir. Bu yükselme seviyesi de örgütsel bağlılıkta değişikliklere yol açar (Berman, 1992: 380).

2.5.1.1. Yaş

Yaş faktörü kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerden birisidir. Yaş faktörü genellikle kıdem ve hizmet süresi ile birlikte ele alınmaktadır. Yaşı tek başına bir demografik değişken olarak inceleyen bir araştırmada, yaşın bağlılıkla bağlantısının negatif yönde olduğu ortaya çıkmıştır. Kirel tarafından 1999 yılında ülkemizde yapılan bir araştırmada genç iş görenlerin yaptıkları işleri daha eğlenceli buldukları, daha arzulu çalıştıkları ve yaşlı iş görenlere göre örgütlerine daha bağlı oldukları ortaya çıkmıştır (Özkalp ve Kirel, 2005: 115).

Balay ise; Kirel'in aksine yaptığı araştırmada yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre örgüte daha fazla bağlılık gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır. Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan kurumuna daha fazla bağlı olmasının nedenlerini ise Balay şu şekilde sıralamıştır (Balay, 2000: 41):

- Bir üyenin örgütte ne kadar uzun süre görev alırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı o kadar fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma olanakları hizmet süresi ile paralellik göstermektedir.
- Yaşlı üyeler daha cazip işlere yönelmeyi genç üyelere göre daha riskli görmektedirler.
- Yaşlı üyeler görevlerini yerine getirirken kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvendikleri için iş doyumunu genç üyelere göre daha fazladır.

Tablo 1. Yaş İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri (Hunt, Chonko ve Wood'dan aktaran Güçlü, 2006).

YIL	ARAŞTIRMACI	SONUÇ
1978	Stevens,Beyer ve Trice	Yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
1984	Meyer ve Allen	Yaş ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
1985	Hunt, Chonko ve wood	Yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
1990	Loscocco	Yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
1998	Buchko, Weinzimmer ve Sergejev	Yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
1998	Mayer ve Schoorman	Yaş ile devam bağlılığı arasında pozitif

		yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
1998	Wahn	Yaş ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.
1999	Abdulla ve Shaw	Yaş ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiş, ancak yaş ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
2000	Hartman ve Bambacas	Yaş ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
2001	Cengiz	Yaş ile örgütsel bağlılık arasında birinci örneklem grubunda negatif yönlü bir ilişki, ikinci örneklem grubunda pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
2001	Guatam, Dick ve Wagner	Yaş ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki, yaş ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
2003	Gümüş, Hamarat ve Erdem	Yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak yaş arttıkça bağlılığın arttığı tespit edilmiştir.
2004	Esatoğlu, Sarp ve Karagöz	Yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
2005	Yalçın ve İplik	Yaş ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 1. deki yaş ile ilgili araştırma bilgilerinden yola çıkılarak yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin genellikle pozitif yönlü olduğu görülmektedir. Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişki, yaş arttıkça örgütteki yatırımlar arttığından üyelerin örgütten ayrıldıklarında ayrıcalıklarını kaybedeceklerini düşündüklerinden örgüte devam etme düşüncesi artar.

2.5.1.2.Cinsiyet

Yapılan çalışmalar örgütsel bağlılığa etki eden demografik özelliklerden cinsiyetin de bağlılık üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koyuyor. Sosyal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş hayatında kadın ve erkek davranışlarını etkilemekte çalışma hayatına ve işe bakışında önemli bir farklılık oluşturmaktadır. Yapılan araştırmaların bazılarında kadın çalışanların örgütsel bağlılığın erkeklere göre yüksek olduğu ortaya konulmaktadır (Çakır, 2001: 106).

Cinsiyet ile örgüte bağlılık arasında tutarlılık gösteren bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Bir bütün olarak ele alındığında kadınların bağlılıklarının, erkeklere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Buna sebep olarak, kadınların örgütte kariyer sağlamada erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun örgüte üyeliği bulunanlar açısından daha önemli hale geldiği görülmüştür (Çırpan, 1999: 60). Mathieu ve Zajac ise, 20 sene öncesine ait bu ifadelerin tekrar araştırılması gerektiğini belirtmişler ve yürütülen analiz neticelerinden yola çıkarak, yapılan araştırmalarda, cinsiyet ve bağlılık arasında tutarlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna varmışlardır (Mathieu ve Zajac'ten aktaran Çırpan, 1999).

Erkek ve kadınlar arasında cinsiyet farkından kaynaklı bağlılık derecelerini temel alan araştırmalarda iki tür yaklaşım vardır. Bu yaklaşımların birincisi olan "iş modeline" göre kadın ve erkek arasında örgütsel bağlılık açısından cinsiyet kaynaklı bir fark olmamakla beraber esas fark değişik işler yapılması ve değişik pozisyonlarda görev almalarıdır. Erkekler genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte bağlılıkları daha yüksek olmaktadır (Tekin, 2002).

İkinci yaklaşım ise "cinsiyet modelidir". Bu model kadınların ev ve aile ile ilgili sorumluluklarını kariyerleri ile çalıştıkları örgütün değer ve amaçlarından daha üstün gördükleri bu nedenle örgütsel bağlılık seviyelerinin erkekler kadar yüksek olmadığını açıklamaktadır (Tekin, 2002).

2.5.1.3.Eğitim düzeyi:

Eğitim ile örgütsel bağlılık arasında zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Bu olumsuz ilişkinin, eğitim seviyesi yüksek üyelerin, beklentilerinin örgütlerin karşılayamayacağı kadar yüksek olmasından ileri geldiği iddia edilmiştir. Aynı zamanda, eğitilmiş bireylerin örgüte bağlanmak yerine bir mesleğe daha çok bağlı olacağı öne sürülmüştür. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, farklı iş olanakları daha fazla olduğu için, bu bireylerin bir pozisyona veya kuruma bağlı kalma ihtimali azdır (Çırpan, 1999: 61).

2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak pozitif yada negatif ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması daha olanaklı hale gelmektedir. Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü bağı kurduğu ortaya çıkmıştır. Bu davranışsal sonuçlardan iş doyumunu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla pozitif, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla negatif bir ilişki içerisinde (Bayram, 2005: 135).

Mowday, Steers ve Porter (1979: 245) örgütsel bağlılığın en güçlü ve en fazla beklenen sonucunun, işten ayrılma meylinin ve dolayısıyla işgücü devrinin azalması olduğunu belirtirler ve örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha fazla olacağını belirtirler. Nitekim araştırmalarında, işten ayrılma niyetinin, düşük örgütsel bağlılığın ve işin çeşitli yönlerine ilişkin doyumsuzluğun bir sonucu olarak ortaya çıktığı ve örgütsel bağlılığın yüksek olmasının işten ayrılma niyetini azalttığını ortaya çıkarırken; Reichers (1985: 467), bağlılığın iş bırakma davranışı ile yüksek düzeyde; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi davranışlarla ise, düşük düzeyde negatif ilişki içinde ortaya çıktığını söylemektedir. Mowday vd. (1979: 245) örgütsel bağlılığın sonuçlarının bireyin örgütte kalmayı istemesi, ayrılmayı düşünmemesi ve iş tatmini olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunun yanında yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabileceğini söylemişlerdir.

Randall tarafından olumlu ya da olumsuz olarak kabul edilip; düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık biçiminde açıklanmış olan bağlılık düzeyleri şu şekildedir (Randall'dan aktaran Varoğlu, 1993):

2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Balay düşük bağlılık düzeyinin bireylerde olumlu sonuçları bireysel yaratıcılık ve özgünlük; olumsuz sonucu ise düşük performans olarak ortaya çıkabilmektedir. Örgüt açısından olumsuz sonuçları ise yüksek iş devri, devamsızlık, örgütte kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol şeklinde belirtilmiştir. Örgütsel düzeyde düşük bağlılık olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Çünkü daha yüksek işgören devri ve devamsızlık, yıkıcı ve düşük performans gösteren işgörenlerin potansiyel zararlarını daha aza indirebilir. Bu davranışları sergileyen işgörenlerin örgütü bırakması demek, diğer işgörenlerin davranışlarının iyileşmesi ve bunlar yerine alınacak işgörenlerin örgüte yeni beceriler getirmesi demektir (Balay'dan aktaran Yüce, 2010).

2.6.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

İlimli bağlılık düzeyinin birey açısından olumsuz sonucu mesleki gelişme ve ilerleme imkanlarının dar olması olabilir. Olumlu sonucu ise bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık düzeyidir. İşgörenler bu düzeyde örgütün beklentilerini yerine getirirken, hem örgütle bütünleşmeyi hem de kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Örgüt lehine olumlu sonuçlarının çalışanların sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu olarak ifade edilebilir. Olumsuz sonucu ise üstlerine ya da yöneticilerine öncelik vermeyen işgörenler, örgütün üst noktalarına belirsiz ya da yavaş bir biçimde yükselebilir (Celep, 2000).

2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek bağlılık düzeyinin birey açısından pozitif sonuçları davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu; olumsuz sonuçları ise bireysel

gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması; değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji olarak ifade edilebilir. Örgüt için ise olumlu sonuçlar güvenli ve dengeli işgücü, yüksek düzeyde görev yarıışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi şeklinde ifade edilirken; olumsuz sonuçlar insan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu olarak ifade edilebilir (Balay, 2000).

2.7. Konu ile İlgili Yurt İçi Araştırmalar

2.7.1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık ile ilgili Yurt İçi Araştırmalar

Sinizm konusu literatüre yeni kazandırılan bir kavram olduğu için yurt içinde ve yurt dışında yapılan çok fazla araştırmaya rastlanmamaktadır. Yurt içinde yapılan bazı araştırmalarda şu şekilde sonuçlar çıkmıştır.

Karakuş'un "orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri" adlı araştırmasında ise Öğretmenlik mesleğine adanmada en yüksek puanların 11- 15 yıl kıdemdekilerde olduğunu en düşük puanların ise 6–10 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerde olduğunu bulmuştur. Okula adanmada ise 1-5 yıl kıdeme sahip olanların en düşük puanı aldığını 11-15 yıl kıdemdekilerin ise en yüksek puana sahip olduğunu belirtmiştir (Karakuş, 2005).

Özgan, Külekçi ve Özkan'ın birlikte yaptığı öğretim elemanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılığa ilişkin algılarını ve örgütsel sinizm ile bağlılık arasındaki ilişkiyi belirleme adlı çalışması örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığı ne derece etkilediğini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Araştırma verileri yorumlandığında öğretim elemanlarında örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algısının orta düzeyde görüldüğü ortaya çıkmıştır. Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında ise orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Yapılan Regresyon analizi sonucunda örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık algısını açıkladığı ortaya çıkmıştır (Özgan, Külekçi ve Özkan, 2012).

Güzeller ve Kalapan'ın yaptıkları araştırmada psikometrik nitelikleri ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi ile eğitim durumları ve buldukları branş arasındaki anlamlı bir ilişki elde edilirken; örgütsel sinizm ile öğretmenlerin cinsiyetleri ve yaşları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Güzeller ve Kalapan, 2008:94).

Kutanis ve Çetinel'in yaptığı çalışmada ise üniversitede görev yapan eğitimcilerin örgüte yönelik adaletsizlik algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi açıklamaya ilişkin çalışmışlardır. Araştırma sonuçları araştırma görevlisi olarak çalışanların akademisyenlere göre daha fazla sinik davranışlar ve olumsuz duygular yansıttığını göstermektedir. Araştırma sonucunda çıkan bulgulara göre sinik tutumlar sergileyen akademisyenlerin, genel olarak örgütsel adalete ilişkin olumsuz tutumlara sahip oldukları görülmüştür (Kutanış ve Çetinel, 2009:699).

Helvacı ve Çetin'in ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek ve öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu, okulda çalışma süresi değişkenlerine göre ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan diğer bir araştırmada ise ilköğretim öğretmenlerin sinizm algılarının düşük düzeyde görüldüğü ifade edilmiştir. İlköğretim öğretmenlerinin sinizme karşı tutumları demografik değişkenler olan cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu açısından anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Okuldaki çalışma süresi bakımından, bulunduğu okulda 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin, 1-5 yıl çalışan öğretmenlere göre daha çok sinizme sahip araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır (Helvacı ve Çetin, 2012).

Efiliti ve diğerlerinin (2008) araştırmasında ise mesleki özelliklerinde kişisel sinizm ve örgütsel sinizm alt ölçeklerini etkilemediği ortaya çıkmıştır. Sur (2010), büro çalışanlarının üzerinde yaptığı araştırmada hizmetteki görev süresi değişkeni açısından kişisel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülemediği. Kalağan'ın (2009), araştırma görevlileri üzerinde yapmış olduğu araştırmada da hizmet süresine göre sinizmin boyutları arasında anlamlı bir etki ortaya çıkmamıştır.

Güzeller ve Kalağan'ın (2008), yaptıkları araştırmada örgütsel sinizm ve öğretmenlerin yaşları arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

2.7.2. Liderlik Stilleri ve Örgütsel Bağlılık ile ilgili Yurt İçi Araştırmalar

Serin ve Buluç tarafından hazırlanan “İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki” adlı bu çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgularda, öğretmenlerin, okul müdürlerinin, öğretim liderliği davranışlarını çoğu zaman gerçekleştirdiklerine dair düşünce içersinde oldukları, yine öğretmenlerin okullarına üst düzey bağlılık duydukları ortaya çıkmıştır. Araştırmanın diğer önemli bulguları ise öğretim liderliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olması ve okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşım alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde bir yordayıcı olarak görülmesidir (Serin ve Buluç, 2012).

Güzelbayram'ın “Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Okutmanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi” adlı araştırmasında, vakıf üniversitelerinde görev yapan okutmanların örgütsel bağlılıklarını ve bu bağlılığın yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, ek iş yapma durumu ve lisansüstü eğitim alma gibi değişkenlere göre ne derece farklılaştığını açıklamaya çalışmaktadır. Araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bulgularda; vakıf üniversitelerinde görev yapan okutmanların bu üniversitelerde görev yapmaktan hoşnut buldukları ve bu kurumlardaki kurallara uyulması gerektiği için uyduklarını ayrıca bu kuralların gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Okutmanlar, işlerini mecburiyetin dışında fazladan gayret göstererek ve özveriyle yaptıklarını ve okullarının eğitim öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağlamasına rağmen kendilerine sunulan mesleki gelişim imkânlarının yeterli gelmediğini belirtmişlerdir (Güzelbayram, 2013).

Kolamaz'ın "Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi" adlı araştırmasında, okul müdürlerinin destekleyici ve geliştirici liderlik yaklaşımlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisinin, öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Analizler yapılırken cinsiyet ve okul türü değişkenleri de araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma sonunda ortaya çıkan bulgulara göre; öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile destekleyici ve geliştirici liderlik özelliklerine ait algıları, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Destekleyici ve geliştirici lider yaklaşımları, örgütsel bağlılığın uyum boyutunu negatif yönde anlamlı olarak yordamaktadır. Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri arttıkça, öğretmenlerin uyum bağlılığının azalacağı söylenebilir. Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri, örgütsel bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarını ise pozitif yönde anlamlı olarak yordamaktadır. Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri arttıkça, öğretmenlerin özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıklarının yükseleceği ortaya çıkmaktadır (Kolamaz, 2007).

Terzi ve Kurt' un "İlköğretim Okul Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi" başlıklı çalışmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisinin incelendiği betimsel bir araştırmadır. Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda öğretmenler çalıştıkları okulda, yöneticilerini çoğunlukla demokrat olarak tarif etmektedirler. Erkek öğretmenler yöneticilerini bayan öğretmenlere göre daha otoriter ve daha ilgisiz görmektedirler. Demokratik yönetici davranışları ile öğretmenin örgütsel bağlılığı arasında olumlu ve doğru orantılı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Demokrat yönetici davranışları öğretmenlerin kurumlarına bağlılığını artırmaktadır. Otoriter ve ilgisiz yönetici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında olumsuz bir ilişki vardır. Özellikle ilgisiz yönetici davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılığının düşüklüğü arasındaki ilişkinin kuvvetli olması dikkat çekicidir. Yönetici ilgisizliğinin fazla olduğu okullardaki öğretmenlerin otoriter yöneticilerin olduğu okullardaki öğretmenlerden bile bağlılığı daha düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Demokratik yönetici davranışı örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısıdır. Bir başka ifadeyle, yönetici davranışları ne

kadar demokrat olursa öğretmenlerin örgütsel bağlılığı da o kadar yüksek olacağı öngörüsünde bulunulmuştur (Terzi ve Kurt, 2004).

Celep'in eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile ilgili araştırmasında, öğretmenlerin görev yaptığı kurumda, öğretmen arkadaşlarına, öğretmenlik mesleğine ve öğretim işlerine dayalı olarak kurumlarına bağlılıklarını ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Araştırma bulgularına göre; kendisini okula adayan öğretmenlerin okul için, beklenilenin ötesinde çaba harcadığı, çalıştıkları okulun üyesi olmaktan gurur duydukları ve başka okulda çalışma isteğinde olmadıkları, öğretmenlerin kendilerini yüksek düzeyde öğretim işlerine adadıkları, adanmanın okuldan çok, mesleğine dönük olduğu, öğretmenler arasında genellikle yakın ve dostça ilişkinin olduğunu sonuçları ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık boyutları bakımından en yüksek ilişkinin okula adanma ile öğretim işlerine adanma, çalışma grubuna adanma ile okula adanma; en düşük ilişkinin ise, çalışma grubuna adanma ile öğretmenlik mesleğine adanma arasında meydana geldiğini ortaya çıkarmıştır (Celep, 1996).

Özden tarafından yapılan çalışmada yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerinin incelemek amacıyla gerçekleştirilen araştırma sonuçları şu şekilde sıralanabilir; öğretmenlerin çalıştıkları okul ile bütünleşmelerinde (örgütsel bağlılık) farklılaşmanın %40'ı yönetici davranışlarından duyulan memnuniyet ile gerçekleşmektedir. %20' sinde ise öğretmenlerin okul yönetiminin, enstitü çıkışlı olmalarının ve cinsiyetlerinin, ne örgütsel bağlılık, ne de iş tatmini ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Özden, 1997).

Sezer'in "ilköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi" adlı araştırmasında; öğretmenler okula en fazla içselleştirme boyutu ile bağlanmıştır. Buna karşılık öğretmenlerin örgütsel bağlılık maddelerinden en az, uyum maddelerine katıldıkları görülmüştür. Öğretmenlerin örgüt bağlılığına ilişkin görüşleri, cinsiyet ve mesleki kıdemde anlamlı farklar ortaya çıkarken; eğitim durumu ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı farklar ortaya çıkmamıştır. İlköğretim okulu müdürlerinin gösterdikleri dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılığın "özdeşleştirme" ve

“içselleştirme” alt boyutlarında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Etkileşimci liderlik stili ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı alt boyutu olan “uyum” arasında anlamlı farklar görülmüştür (Sezer, 2005).

2.8. Konuyla ilgili Yurt dışı araştırmalar

2.8.1. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık ile ilgili Yurt dışı araştırmalar

Yurt dışında örgütsel sinizmle ilgili yapılan iki grupta incelenebilir. Birinci grupta yer alan çalışmaların temel amacı, örgütsel sinizm kavramının tanımlanması ve ölçek geliştirerek veri toplama aracının genişletilmesidir (Dean ve diğ., 1998; Abraham, 2000; Wanous ve diğ., 2000). İkinci grupta yer alan çalışmalar ise, örgütsel sinizmin öncüllerini ve sonuçlarını, farklı bağlamlarda ve farklı durumsal değişkenler aracılığı ile keşfetmeye yönelik çalışmalar üzerine odaklanmaktadır (Bommer ve diğ., 2005; Bernerth ve diğ., 2007; Wu, Neubert ve Yi, 2007).

Bommer ve arkadaşlarının Üç yüz yetmiş iki çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki negatif bir ilişki olduğunu belirlenmiştir. Buna göre, dönüşümcü liderlik davranışları örgütsel değişim sinizmini azaltmaktadır. Dönüşümcü liderlerin sinik bireyler üzerindeki etkisi, onları kendilerini değiştirmeye çalışmalarını amaçlamaktadır. Araştırmanın bir diğer bulguları ise; yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve hizmet süresi gibi demografik özellikler ile örgütsel sinizm arasında bir ilişkinin olmamasıdır (Bommer ve diğ., 2005).

James'in yaptığı araştırma ile örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörleri, örgütsel sinizmin ara değişkenlerini ve sonuçlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmayı, Amerika'nın güneydoğusunda on yedi okul bölgesinde görev yapmakta olan üç yüz atmış okul müdürü, öğretmen, öğretmen yardımcısı ve okulda çalışan diğer iş görenlerden oluşan çalışma grubuna uygulamıştır. Araştırmada örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörleri örgütsel politika, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ve algılanan örgütsel destek olmak üzere toplam dört iş algısı şeklinde

sınıflandırmıştır. Örgütsel sinizmin ara değişkenlerinin, kontrol odağı ve örgütsel ruh; örgütsel sinizmin sonuçlarının ise iş gerilimi, örgütsel vatandaşlık, zarar verici iş davranışları, iş gören uyumsuzluğu ve performans şeklinde olabileceğini belirtmiştir (James, 2005).

Brandes ve diğerlerinin yaptığı araştırmanın bulguları, örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçları açısından dikkat çekicidir. Son yirmi beş yılda yaygın bir şekilde gerçekleştirilen işten çıkarmaların eş düzeyde olmasa da örgütlere karşı güvensizlik ve hayal kırıklığı ile sonuçlandığına vurgu yapan yazarlar, veri toplamadan bir ay önce bir şirkette gerçekleştirilen küçülme uygulamasından sonra iş yerinde çalışmaya devam eden yönetim kademesindeki çalışanların işten çıkarılmalar sonrasındaki tepkilerini araştırdılar. Çalışmalarında özellikle işlerini kaybetmeyenlerin işe yönelik çaba harcama eğilimleri üzerinde, örgütsel sinizm ile iş güvensizliğinin karşılıklı etkileşimleri araştırdılar. Elde ettikleri sonuçlar, örgütsel sinizm bağlamındaki sinik tutumlara sahip olan çalışanların, bu tutumlara sahip olmayanlara göre iş güvensizliği algısıyla karşı karşıya kaldıklarında işlerinde daha yüksek düzeylerde çaba harcadıkları hipotezini desteklemiştir (Brandes ve diğ., 2008).

2.8.2. Liderlik Stilleri ve Örgütsel Bağlılık ile ilgili Yurt dışı araştırmalar

Kidd ve Smewing yönetici davranışlarının, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde oynadığı rolü araştırmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre çalışanlarına güvenen ve onlara işlerini yapmada özerklik sağlayan yöneticiler çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadırlar. Başka bir sonuca göre ise çalışanlarına geri bildirim sağlayan ve onlara amaç belirleme konusunda yol gösteren yöneticilerin bu davranışları çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Algılanan yönetici desteği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, bayan çalışanlarda erkeklere oranla daha yüksektir (Kidd ve Smewing'den aktaran Karakuş, 2005).

Başka bir araştırmada ise öğretmen adaylarının algıladıkları öğretimsel problemler ile kişisel yeterlik duygusu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre Öğretmen

adaylarının algıladıkları öğretimsel problemler ile ilgili kaygı düzeyleri ile onların ne örgütsel bağlılıkları ne de kişisel yeterlik duyguları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (Evans ve Tribble, 1986: 81).

Öğretmenlerin yeterlik duyguları ile öğretim işlerine bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. 170 öğretmenden elde edilen verilere göre okul müdürünün öğretimsel liderliği ile bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre bağlılığı daha yüksektir (Coladarcı, 1992: 323).

Everett tarafından yapılan okul, öğretmen ve yönetici liderlerin bir işlevi olarak öğretmenlerin tutumsal bağlılığı konusundaki araştırma, öğretmenlerin, okullarına ve öğretime olan tutumsal bağlılıklarını ölçmeye çalışmıştır. Sonuçlar idarecilerin öğretmenlerin okula ve öğretime bağlılığını sağlamada önemli bir faktör olarak algılandığını, örgütsel bağlılık çalışmasında liderliğin etkili bir değişken olduğunu ortaya çıkarmıştır (Balay, 2000:153).

Chen'in yaptığı araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır, fakat idealleştirilmiş etki, bireysel destek ve telkinle güdüleme boyutlarında diğerlerine göre daha yüksek ilişkinin varlığını ve böylece dönüşümcü liderliğin, etkileşimci liderliğe nazaran örgütsel bağlılık üzerinde daha büyük etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Chen, 2008).

Niehoff'un, yaptığı iş tatmini, örgütsel bağlılık ile bireysel ve örgütsel değerlere uyum, konulu araştırmasında; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve görev uyumu arasında az, ancak önemli ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. İş tatmini ile demografik etkenler arasında da ilişkinin olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ise, bağlılığı artırmaya yönelik yaş, görev süresi, dini üyelik gibi etkenlerle ilişkilidir (Niehoff, 1997).

Mowday, Porter ve Steers'in yaptığı araştırmada cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir ilişki olduğu, ayrıca kadınların örgütlerde pozisyonları için daha

zorlu aşamalardan geçtikleri için bağlılıklarının erkeklere göre daha fazla olduğuna dair sonuçlar elde etmiştir (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Koch ve Steers (1978), demografik faktörlerin, Morris ve Sherman (1981) ise örgütsel faktörlerin bağlılığı daha güçlü şekilde kestirdiğini ortaya koymuşlardır. Buchanan (1974), ise, her iki faktör grubunun örgütsel bağlılığı kestirmede eşit derecede etkili olduğunu saptamıştır. Diğer yandan Oliver (1990), bu konuda yaptığı araştırmada, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin göreceli olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise örgütsel bağlılıkla yüksek düzeyde ilişkili olduğunu gözlemiştir. Bu kapsamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörenlerin, daha yüksek düzeyde örgüte ilişkin bağlılık; güçlü araçsal değerlere sahip olanların ise, göreceli olarak daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Balay, 2000).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçlarına yer verilmektedir. Ayrıca veri toplama araçlarının nasıl uygulandığı ve verilerin analizinin nasıl gerçekleştirildiği bilgilerini de yer verilmektedir.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmamız nicel bir araştırma olup desenimiz korelasyonel araştırma modelidir. Korelasyonel araştırma modeli iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek ve neden sonuç ile ilgili ipuçları elde etmek için kullanılan bir modeldir (Büyüköztürk, vd. 2012). Bu model doğrultusunda; örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında, liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alınacaktır. Bu araştırma sonucunda, oluşturulan kavramsal modellerde bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında tek yönlü oklarla gösterilen her bir yol, bir neden-sonuç ilişkisi ortaya koymaktadır.

3.2. Araştırma Evreni

Araştırmanın evrenini Kahta ilçesinde yer alan 508 ilköğretim okulu sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma evreninin büyüklüğünün tespiti için Milli Eğitim Bakanlığı Adıyaman İli Kahta İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden 2013–2014 eğitim öğretim yılında Kahta İlçesinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinin sayılarını gösteren istatistikî bilgiler alınmıştır.

3.3. Araştırma Örnekleme

Bu çalışmada basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma örnekleme 350 kişi alınmıştır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, örnekleme uzayında her bir örnekleme eşit seçilme olasılığı vermektedir. Bu yöntemde her birim eşit seçilme şansına sahiptir. Bir birimin seçilmesi diğerlerini etkilememektedir. Bu tür örneklemede eşitlik ve bağımsızlık olasılığı yüksektir. Dolayısıyla, yansızlık kuralının uygulanabildiği bir örnekleme yöntemidir (Balcı, 2001: 107). Araştırmada

uygun örneklem büyüklüğüne ilişkin olarak ana kütle büyüklüğü bilindiğinde “n” örneklem büyüklüğünü hesaplamada kullanılan formül şu şekildedir Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, (2008: 93):

Örneklem belirlenirken öğretmenlere ulaşmada veya anketleri uygulamada zorluklar yaşayabileceğimiz düşüncesi ile $d=0.10$ olarak alınmış ve %99 güven aralığı hedeflenmiştir. Örneklem sayısı belirlemede, ana kütle sayısı (evreni) belli olan büyüklükler için hazırlanmış aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2 (N-1) + t^2 p q}$$

n = Örneklem alınacak birey sayısı

N = Çalışma evrenindeki birey sayısı (ana kütle büyüklüğü)

p = İncelenecek olayın görülüş sıklığı (görülme olasılığı)

q = İncelenecek olayın görülmemesi sıklığı (görülmemesi olasılığı) (1 -p)

t = İstenilen güven aralığındaki z sayısı ($\alpha=0.05$ alındığı için; $z=1- \alpha= 0.95$ ve bu durumda t'nin iki yönlü değeri z tablosundan 1.96 olarak bulunur)

d = Örneklemede kabul edilebilir hata oranı

İlkokul öğretmenleri arasından seçilecek minimum örneklem sayısını belirlemek için şu hesaplama yapılmıştır:

N= 508, p= 0.50, q= 0.50, t= 1.96, d= 0.10

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2 (N-1) + t^2 p q} = \frac{508 \times (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}{(0.10)^2 \times (508-1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50} = \frac{487,8832}{6,0304} = 80,9$$

Eğer doğruluk değeri olarak 0,99 kabul edecek olursak yukarıdaki formülden;

t = İstenilen güven aralığındaki z sayısı (Bu araştırmada $\alpha=0.01$ alındığı için; $z=1- \alpha=0.99$ ve bu durumda t'nin iki yönlü değeri z tablosundan 2.56 olarak bulunur) ve örneklem sayısı aşağıdaki gibi hesaplanır.

$N= 508, p= 0.50, q= 0.50, t= 2.56, d= 0.10$

$$n= \frac{N t^2 p q}{d^2 (N-1) + t^2 p q} = \frac{508 \times (2.56)^2 \times 0.50 \times 0.50}{(0.10)^2 \times (508-1) + (2.56)^2 \times 0.50 \times 0.50} = \frac{832,3072}{6,7084} = 124$$

Örneklem sayısı 0,95 doğruluk değeri için düşünöldüğünde 80 kişi, 0,99 doğruluk değeri düşünöldüğünde ise 124 kişiden oluşması gerekmektedir. Bu araştırma için 350 sınıf öğretmenine ulaşıldığından dolayı örneklem sayısı yeterli durumdadır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla üç veri toplama aracı kullanılmıştır: Okullarda Liderlik Biçimlerinin Örgötsel Sinizm Düzeyi, Örgötsel Bağlılık Düzeyi ve Okullarda Liderlik Stilleri Bölümü 36 sorudan oluşmaktadır. Anketlerde mevcut üç bölümde kullanılan ölçek 5'li likert tipindedir. (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Bazen, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum. Örgötsel Sinizm Düzeyi adlı bölüm 24 sorudan oluşmaktadır. Örgötsel Bağlılık ölçeği ise 21 sorudan ibarettir. Okullarda Liderlik Stilleri Düzeyi ölçeği, Bass ve Avolio, (1990) tarafından Durumsal Liderlik Teorisi doğrultusunda kişilerin liderlik biçimlerinin gerçekteşme düzeylerinin tespiti için geliştirilmiştir. Bu ölçek Türkçeye Akdoğan, (2002) tarafından açımlayıcı faktör analiziyle gözden geçirilerek çevrilmiştir. Neticede ölçeğin İngilizceden Türkçeye çevrilen formunda; hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3), genellikle (4) ve her zaman (5) cevaplama seçenekleri vardır. 5'li Likert tipi toplam 36 madde, 3 faktör (Dönüşömcü Liderlik, Sürdürömcü Liderlik ve Serbestlik Tanıyan Liderlik) mevcuttur. Bu faktörlere ait 7 alt ölçek düzenlenmiştir. Bu alt ölçekler; karizmatik/ilham verici, entelektöel uyarım, bireysel destek, koşullu ödöl, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla

yönetim (pasif) ve serbestlik tanıyan liderlik olarak sıralanmıştır. Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, (2009) ölçeğin iç tutarlılık düzeyini Cronbach Alpha değeri 0.70 ile 0.91 arasında bulmuştur. Cronbach Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Kabul edilebilir alfa değeri 0,70' tir. Tutarlılık düzeyi güvenilirlik katsayısı 1'e yakın değerler aldıkça güvenilirliği artmaktadır (Büyüköztürk, 2012: 167-171). Alfa(α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanır: $0.00 \leq \alpha \leq 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir. $0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür. $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı; $0.80 \leq \alpha < 1.00$ aralığında gerçekleştiğinde ise, yüksek derecede güvenilirdir (Kalaycı, 2010: 405). Araştırmamızda kullanılan Okullarda Liderlik Stilllerinin Düzeyi ölçeği güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Bu güvenilirlik analizi sonucunda 36 maddenin cronbach alfa değeri .809 bulunmuştur. Bu bağlamda ölçeğin güvenilirliği $0.80 \leq \alpha < 1.00$ aralığında gerçekleşmiştir. Dolayısıyla ölçeğimiz yüksek derecede güvenilirdir. Okullarda Liderlik Biçimlerinin Gerçekleşme Düzeyi ölçeğinde yer alan dönüşümsel liderlik ve alt boyutlarına ait maddeler, etkileşimsel liderlik ve alt boyutlarına ait maddeler, serbestlik tanıyan liderliğe ait maddeler aşağıdaki gibidir:

Tablo 2. Liderlik stilleri ölçeği alt bölümleri

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK		TOPLAM
a) Karizmatik/İlham verici	6, 9, 10, 13, 14, 18, 23, 25, 34, 36	10
b) Entellektüel uyarım	2, 8, 30, 32	4
c) Bireysel destek	15, 19, 29, 31, 35	5
		19
ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK		TOPLAM
a) Ödüle bağlı	1, 11, 16	3
b) İstisnalarla Yönetim (Aktif)	4, 21, 22, 24, 26, 27	6
c)İstisnalarla Yönetim (Pasif)	3, 12, 20	3
		12
SERBESTLİK TANIYAN LİDERLİK (LAISSES-FAÏRE)		TOPLAM
		5

Bağımlı değişken olarak araştırdığımız örgütsel bağlılık anketi ise Öğretmenlerin bağlılık düzeylerini ölçmek için, Meyer ve Allen'in (1997) hazırladığı 18 maddelik anket Karakuş (2005) tarafından geliştirilmiştir. Türkçeye uyarlaması yapılan

21 maddelik Örgütsel Bağlılık anketi kullanıldı. Bu ölçeğin güvenirlik analizi sonucunda 21 maddenin cronbach alfa değeri .785 çıkmıştır. Bu değer bize $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ değerleri arasında olduğu için oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Araştırmamızda kullanılan Sağır ve Oğuz, (2012)'nin geliştirdiği örgütsel sinizm ölçeği 24 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel sinizm ölçeği güvenirlik analizine tabi tutulmuştur. Bu güvenirlik analizi sonucunda 24 maddenin cronbach alfa değeri .909 bulunmuştur. Bu bağlamda ölçeğin güvenirliği $.80 \leq \alpha < 1.00$ aralığında gerçekleşmiştir. Dolayısıyla ölçeğimiz yüksek derecede güvenilirdir. Araştırmamızda güvenirliğin artırılması için uygulanan ters kodlama işlemi vardır. Bunlar tablodaki şekildedir.

Tablo 3. Okullarda Liderlik Stilleri Ölçeği, Örgütsel Sinizm ölçeği ve Örgütsel bağlılık ölçeklerinde Ters Kodlanan Maddeler

Örgütsel bağlılık ölçeğinde ters kodlanan maddeler	4,5,12,15,18
Örgütsel sinizm ölçeğinde ters kodlanan maddeler	1,3,21
Liderlik Stilleri ölçeğinde ters kodlanan maddeler	24,28

3.5. Ölçeğin Geçerliliği ile İlgili Bulgular

Geçerlik, bir ölçme aracının bireyin ölçülmek istenen özelliğini veya ölçmek istenen şeyi gerçekten ne derece ölçebiliyor olması ile ilgili bir kavramdır (Büyüköztürk, 2012).

Eldeki verilerin faktör analizi yapmak için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi yapılarak incelenmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin katsayısının .60'dan yüksek olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2003). Kaiser-Meyer-Olkin değerinin .90 ve üzerinde olması güçlü bir uyumun olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2006). Bu araştırmadaki bahsedilen değerlere ait bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel bağlılık anketi KMO ve Bartlett Test sonuçları		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Değeri		,901
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare	1768,463
	Ss	91
	P	,000

Kaiser-Meyer-Olkin değeri .901 bulunmuş olup Bartlett testinin anlamlı çıkmıştır. Bu da verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett testi sonucu da verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir ($p < 0.05$).

Maddelerin dâhil oldukları faktördeki yük değerlerinin olabildiğince yüksek olması gerekirken diğer faktörlerde ise düşük yük değerinde olmaları gerekmektedir. Eğer bir madde birden fazla faktör altında yüksek yük değerine sahip ise bu madde her “iki veya üç faktörde binişiktir” diye adlandırılır ve ölçekten çıkarılır. Bir maddede yüksek iki yük değeri varsa bu değerler arasında .10’dan daha büyük bir fark olmalıdır. Eğer yoksa bu maddeler binişik olarak değerlendirilir ve ölçekten çıkarılır (Kalaycı, 2006)

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Anketi Faktör ortak varyansı					
Maddeler	Baştaki	Öz	Maddeler	Baştaki	Öz
oao1	1,000	,616	oao11	1,000	,756
oao3	1,000	,541	oao13	1,000	,443
oao6	1,000	,668	oao16	1,000	,465
oao7	1,000	,664	oao17	1,000	,516
oao8	1,000	,646	oao19	1,000	,646
oao9	1,000	,536	oao20	1,000	,618
oao10	1,000	,503	oao21	1,000	,469

Büyüköztürk (2003) ölçme aracındaki maddelerin faktör yük değerlerinin .45 ve üzeri olmasının seçim ve kullanım için iyi bir ölçüt olduğunu; ancak az sayıda madde için bu sınır değer .30’a kadar indirilebileceğini ifade etmektedir. Araştırmacı ölçekteki maddelerin faktör yük değerlerinin yüksek olması

hedeflemiştir. Tablo 5’te görüldüğü gibi, ölçme aracında yer alan diğer maddelerin faktör yükleri .443 ile .756 arasında değişmektedir. 0,30’dan küçük olan 2,4,5,12,14,15 ve 18 maddeler ölçekten çıkarılmış ve tekrar faktör analizi yapılarak tablo 5’ teki veriler elde edilmiştir. Tablo 5’de yer alan maddelerin tamamının faktör ortak varyansının kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

Faktör	Başlangıç Değeri			Toplam açıklama			Rotasyon açıklama		
	Özdeğer	Varyans yüzdesi	Toplam varyans yüzdesi	Özdeğer	Varyans yüzdesi	Toplam varyans yüzdesi	Özdeğer	Varyans yüzdesi	Toplam varyans yüzdesi
1	5,569	39,777	39,777	5,569	39,777	39,777	3,981	28,435	28,435
2	1,340	9,574	49,351	1,340	9,574	49,351	2,237	15,981	44,416
3	1,179	8,422	57,773	1,179	8,422	57,773	1,870	13,357	57,773
4	,791	5,652	63,425						
5	,714	5,099	68,524						
6	,661	4,719	73,243						
7	,619	4,421	77,664						
8	,595	4,250	81,914						
9	,550	3,926	85,840						
10	,499	3,565	89,405						
11	,450	3,212	92,617						
12	,414	2,956	95,574						
13	,354	2,528	98,102						
14	,266	1,898	100,000						

Örgütsel bağlılık anketinde elde edilen verilere Temel Bileşenler Analizi yaklaşımıyla ve döndürme yöntemlerinden Varimax kullanılarak faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonrasında özdeğeri 1’in üzerinde olan toplam 5 tane faktörün bulunduğu görülmüştür. Tablo 6’den de anlaşılacağı gibi üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu üç faktör, ölçme aracındaki toplam varyansın %57.773’ünü açıklamaktadır. Büyüköztürk (2003), analiz edilen değişkenlerle ilgili toplam varyansın üçte ikisi oranının kapsandığı faktör sayısı önemli faktör sayısı olarak

değerlendirilebileceği; fakat davranış bilimlerinde ölçek geliştirme için bu orana ulaşılmasının güç olduğundan dolayı tek faktörlü ölçeklerde bu oranın %30 ve üzerinde olmasının yeterli olduğunu ifade etmektedir. Ancak çok faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın daha fazla olması beklendiğini ifade etmektedir. Bu araştırmadaki ölçme aracında beş faktör tarafından açıklanan varyansın yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

	Bileşenler		
	1	2	3
oao6	,857	,029	,133
oao1	,821	,062	,006
oao7	,818	,120	-,205
oao3	,737	,071	,002
oao8	,133	,756	,133
oao10	,006	,729	,024
oao9	-,205	,708	,099
oao13	,002	,666	,297
oao11	-,001	,602	,112
oao17	,133	,251	,751
oao20	,024	,270	,719
oao16	,099	,318	-,699
oao21	,297	-,014	,688
oao19	,112	,062	,632

Tablo 7'deki Rotasyon açıklama değerlerine göre 1. Faktör varyansın %28,435'sini açıklamaktadır. Yine aynı değerlere göre 2. Faktör varyansın %15,981'ini açıklamaktadır. 3. Faktör varyansın %13,357'ünü açıklamaktadır. Bu üç faktör toplamda varyansın %57,773'sini açıklamaktadır. . Bu araştırmada bu ölçek genel olarak alınmış olup alt boyutlarıyla incelenmemiştir.

Tablo 8. Örgütsel Sinizm Ölçeği KMO ve Bartlett Test sonuçları		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Değeri		,906
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare	3869,411
	Ss	276
	P	,000

Tablo 8. De Kaiser-Meyer-Olkin değeri .906 bulunmuş olup Bartlett testinin anlamlı çıkmıştır. Bu da verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 9. Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör ortak varyansı (Communalities)					
Maddeler	Baştaki	Öz	Maddeler	Baştaki	Öz
oao1	1,000	,721	ösa13	1,000	,867
oao2	1,000	,547	ösa14	1,000	,671
oao3	1,000	,740	ösa15	1,000	,579
oao4	1,000	,560	ösa16	1,000	,592
oao5	1,000	,540	ösa17	1,000	,515
oao6	1,000	,579	ösa18	1,000	,497
oao7	1,000	,618	ösa19	1,000	,509
oao8	1,000	,594	ösa20	1,000	,554
oao9	1,000	,629	ösa21	1,000	,576
oao10	1,000	,642	ösa22	1,000	,668
oao11	1,000	,781	ösa23	1,000	,663
oao12	1,000	,872	ösa24	1,000	,614

Tablo 9’de görüldüğü gibi, ölçme aracında yer alan diğer maddelerin faktör yükleri .497 ile .872 arasında değişmektedir. Tablo 9’de yer alan maddelerin tamamının faktör ortak varyansının kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Örgütsel Sinizm Ölçeği Toplam Açıklanan varyans (Total Variance Explained)

Faktör	Başlangıç Değeri			Toplam açıklama			Rotasyon açıklama		
	Özdeğer	Varyans yüzdesi	Toplam varyans yüzdesi	Özdeğer	Varyans yüzdesi	Toplam varyans yüzdesi	Özdeğer	Varyans yüzdesi	Toplam varyans yüzdesi
1	8,130	33,877	33,877	8,130	33,877	33,877	4,097	17,069	17,069
2	2,135	8,894	42,771	2,135	8,894	42,771	3,554	14,808	31,878
3	1,542	6,425	49,196	1,542	6,425	49,196	2,061	8,588	40,466
4	1,227	5,112	54,308	1,227	5,112	54,308	1,985	8,269	48,735
5	1,076	4,482	58,790	1,076	4,482	58,790	1,936	8,066	56,801
6	1,017	4,239	63,029	1,017	4,239	63,029	1,495	6,228	63,029
7	,840	3,502	66,530						
8	,824	3,432	69,962						
9	,757	3,154	73,116						
10	,706	2,940	76,057						
11	,609	2,539	78,595						
12	,591	2,463	81,058						
13	,551	2,296	83,353						
14	,523	2,180	85,533						
15	,501	2,086	87,619						
16	,463	1,930	89,549						
17	,423	1,764	91,313						
18	,416	1,734	93,047						
19	,378	1,577	94,624						
20	,357	1,486	96,110						
21	,329	1,369	97,479						
22	,320	1,332	98,811						
23	,220	,917	99,728						
24	,065	,272	100,000						

Örgütsel Sinizm anketinde elde edilen verilere Temel Bileşenler Analizi yaklaşımıyla ve döndürme yöntemlerinden Varimax kullanılarak faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonrasında özdeğeri 1'in üzerinde olan toplam 6 tane

faktörün bulunduğu görülmüştür. Tablo 10'den de anlaşılacağı gibi altı faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu altı faktör, ölçme aracındaki toplam varyansın %63.029'sını açıklamaktadır.

Tablo 10'deki Rotasyon açıklama değerlerine göre 1. Faktör varyansın %17,069'sını açıklamaktadır. Yine aynı değerlere göre 2. Faktör varyansın %14,808'ini açıklamaktadır. 3. Faktör varyansın %8,588'ünü açıklamaktadır. 4. Faktör varyansın %8,269'unu açıklamaktadır. 5. Faktör varyansın %8,066'unu açıklamaktadır. 6. Faktör varyansın %6,228'ünü açıklamaktadır. Bu üç faktör toplamda varyansın %63.029'sını açıklamaktadır. Bu araştırmada bu ölçek genel olarak alınmış olup alt boyutlarıyla incelenmemiştir.

Tablo 11. Örgütsel Sinizm Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yük Değerleri						
	Bileşenler					
	1	2	3	4	5	6
ösa12	,874	,184	,040	,182	,163	,114
ösa13	,860	,228	,050	,116	,214	,116
ösa11	,834	,230	,090	,113	,095	,040
ösa16	,642	,211	,251	,173	-,003	,206
ösa5	,631	,141	,270	,118	-,021	,185
ösa19	,565	,044	,318	,132	,185	,190
ösa14	,248	,741	-,014	,133	,183	,092
ösa15	,186	,711	,062	-,162	-,040	,079
ösa10	,123	,694	,072	,359	,103	,031
ösa18	,159	,621	,181	,123	,068	,181
ösa6	,095	,609	,099	,341	,240	,121
ösa8	,184	,606	,348	,108	-,191	-,152
ösa17	,051	,493	,325	,003	-,020	,297
ösa23	,296	,089	,685	,065	,307	,019
ösa24	,301	,118	,581	,153	,356	,145
ösa4	,102	,400	,568	,215	-,070	,126
ösa7	,288	,385	,539	,434	-,079	,017
ösa3	,228	,142	,213	,784	,019	,087
ösa1	,262	,195	,058	,760	,068	,168

ösa21	,018	,004	-,041	,147	,743	-,030
ösa9	,274	,028	,225	,058	,684	-,177
ösa20	,129	,155	,130	-,205	,638	,218
ösa22	,255	,134	,030	,073	,079	,756
ösa2	,185	,115	,138	,148	-,070	,674

Binişik madde bulunmadığından her hangi bir soru anketten atılmamıştır.

Tablo 12. Liderlik Stilleri anketi KMO ve Bartlett Test sonuçları		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Değeri		,944
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare	5495,758
	Ss	378
	P	,000

Tablo 12’de Kaiser-Meyer-Olkin değeri .937 bulunmuş olup Bartlett testinin anlamlı çıkmıştır. Bu da verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 13. Liderlik Stilleri Ölçeği					
Maddeler	Baştaki	Öz	Maddeler	Baştaki	Öz
mlsa2	1,000	,532	mlsa20	1,000	,810
mlsa3	1,000	,595	mlsa24	1,000	,721
mlsa5	1,000	,611	mlsa25	1,000	,733
mlsa7	1,000	,618	mlsa26	1,000	,694
mlsa8	1,000	,684	mlsa27	1,000	,756
mlsa9	1,000	,634	mlsa28	1,000	,694
mlsa10	1,000	,627	mlsa29	1,000	,681
mlsa11	1,000	,609	mlsa30	1,000	,756
mlsa12	1,000	,699	mlsa31	1,000	,772
mlsa13	1,000	,720	mlsa32	1,000	,680
mlsa14	1,000	,742	mlsa33	1,000	,647
mlsa15	1,000	,754	mlsa34	1,000	,687
mlsa16	1,000	,586	mlsa35	1,000	,715
mlsa18	1,000	,480	mlsa36	1,000	,726

Tablo 13'te görüldüğü gibi, ölçme aracında yer alan diğer maddelerin faktör yükleri .480 ile .810 arasında değişmektedir. Yük değerleri 0,30 dan küçük olan 1,4,6,17,19,21,22 ve 23. madde ölçekten çıkarılmıştır. Geri kalan maddelerin yük değerleri Tablo 13'de yer almaktadır. Tablo 13'de yer alan maddelerin tamamının faktör ortak varyansının kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

Faktör	Başlangıç Değeri			Toplam açıklama			Rotasyon açıklama		
	Özdeğer	Varyans yüzdesi	Toplam varyans yüzdesi	Özdeğer	Varyans yüzdesi	Toplam varyans yüzdesi	Özdeğer	Varyans yüzdesi	Toplam varyans yüzdesi
1	11,707	41,812	41,812	11,707	41,812	41,812	4,824	17,228	17,228
2	2,341	8,360	50,172	2,341	8,360	50,172	4,430	15,821	33,048
3	1,186	4,235	54,406	1,186	4,235	54,406	3,315	11,840	44,888
4	1,112	3,970	58,377	1,112	3,970	58,377	2,464	8,799	53,687
5	,968	3,457	61,834	,968	3,457	61,834	1,477	5,276	58,962
6	,853	3,045	64,879	,853	3,045	64,879	1,269	4,532	63,495
7	,798	2,850	67,729	,798	2,850	67,729	1,186	4,234	67,729
8	,737	2,633	70,362						
9	,710	2,536	72,899						
10	,672	2,402	75,300						
11	,624	2,229	77,529						
12	,589	2,104	79,633						
13	,545	1,947	81,580						
14	,505	1,804	83,385						
15	,483	1,724	85,108						
16	,481	1,716	86,825						
17	,434	1,549	88,373						
18	,426	1,521	89,894						
19	,393	1,402	91,296						
20	,350	1,250	92,546						
21	,340	1,215	93,761						

22	,319	1,139	94,900						
23	,289	1,032	95,932						
24	,271	,969	96,901						
25	,254	,907	97,809						
26	,233	,833	98,642						
27	,206	,737	99,379						
28	,174	,621	100,000						

Liderlik Stilleri anketinde elde edilen verilere Temel Bileşenler Analizi yaklaşımıyla ve döndürme yöntemlerinden Varimax kullanılarak faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonrasında özdeğeri 1'in üzerinde olan toplam 7 tane faktörün bulunduğu görülmüştür. Tablo 14'den de anlaşılacağı gibi yedi faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu yedi faktör, ölçme aracındaki toplam varyansın %67,729'unu açıklamaktadır.

Tablo 14'deki Rotasyon açıklama değerlerine göre 1. Faktör varyansın %17,228'ini açıklamaktadır. Yine aynı değerlere göre 2. Faktör varyansın %15,821'ini açıklamaktadır. 3. Faktör varyansın %11,840'unu açıklamaktadır. 4. Faktör varyansın %8,799'unu açıklamaktadır. 5. Faktör varyansın %5,276'unu açıklamaktadır. 6. Faktör varyansın %4,532'unu açıklamaktadır. 7. Faktör varyansın %4,234'unu açıklamaktadır. Bu yedi faktör toplamda varyansın %67,729'sını açıklamaktadır. Bu araştırmada bu ölçek genel olarak alınmış olup alt boyutlarıyla da incelenecektir.

	Bileşenler						
	1	2	3	4	5	6	7
mlsa14	,812	,289	-,082	-,006	-,143	-,148	,015
mlsa34	,809	,240	-,130	,079	-,129	-,267	,035
mlsa9	,787	,287	-,309	-,133	-,106	,055	-,015
mlsa13	,781	,242	-,063	-,213	-,170	,139	,104
mlsa36	,770	,221	-,274	,098	-,064	-,272	-,105
mlsa25	,723	,289	-,079	-,019	-,209	-,191	,025
mlsa10	,702	,260	-,334	-,122	,099	,236	-,069

mlsa18	,677	,371	-,190	-,169	-,119	,129	,150
mlsa30	,251	,835	-,157	-,052	,063	,192	,273
mlsa32	,324	,775	-,187	,014	,103	,078	,272
mlsa2	,372	,761	-,172	,088	-,139	,064	-,202
mlsa8	,345	,694	-,134	,091	-,227	-,047	,311
mlsa31	-,475	-,140	,867	-,335	-,100	,139	-,129
mlsa29	,400	,231	,817	,081	-,003	-,154	,050
mlsa15	,347	-,475	,759	-,047	-,028	,009	,139
mlsa35	,441	,400	,758	-,036	,135	-,053	,222
mlsa16	,337	,641	,008	-,878	-,106	,197	,043
mlsa11	,289	,625	-,302	,878	,054	,136	,024
mlsa26	,421	,613	-,110	-,184	,866	,054	,096
mlsa27	,310	,584	-,106	-,024	,798	,022	-,214
mlsa24	,428	,545	-,197	,100	,662	-,253	,233
mlsa12	,344	,522	-,268	,132	,014	,824	,117
mlsa3	,103	,180	-,698	-,069	,045	,748	-,036
mlsa20	-,218	-,148	,675	,328	,222	,720	,046
mlsa5	,344	,522	-,268	,132	,014	,117	,774
mlsa7	,103	,180	-,698	-,069	,045	-,036	,764
mlsa33	-,218	-,148	,675	,328	,222	,046	,757
mlsa28	-,184	-,130	,664	-,065	,208	-,168	-,746

3.6. Analizlerin Uygulanması

Çalışmamızda örgütsel sinizmin ve liderlik stillerinin örgütsel bağlılığa etkisi incelenirken öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem, memlekette çalışma değişkenlerinin kontrol edildiği hiyerarşik çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Kategorik farklılaştırıcı değişken olan cinsiyet 0 ve 1 şeklinde yapay olarak kodlanmıştır (dummy coding). Çoklu regresyon analizi bir bağımlı değişkeni açıklayan birden çok bağımsız değişkenin bulunduğu modellerde sıkça kullanılan bir araştırma tekniğidir. Liderlik davranışları genel, müdüre güven, öğrenen örgütler bağımsız değişkenleri doğrudan ekleme(enter) metoduyla modele atanmıştır (Kalaycı, 2010:260).

Doğrudan ekleme (enter) metodu; modeli meydana getiren bağımsız değişkenlerin regresyon analizi sonunda etkilerinin nasıl olduğunun görülmesi amacıyla araştırmacı tarafından atanmasıdır. Doğrudan ekleme (enter) metodunda regresyon analizi sonucundaki ilişki anlamlı veya anlamsız çıkabilmektedir. Modelin analiz sonucunda eğer açıklanan varyans (ΔR^2) için p anlamlılık değeri 0.05'ten küçük ise model anlamlıdır (Büyüköztürk, 2012: 91-93).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılanların kişisel özellikleri ve araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular, tartışma, sonuç ve öneriler yer almaktadır. Bu bulgulara dayanılarak elde edilen yorumlara yer verilmektedir.

4.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özellikleri

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özellikleri cinsiyet, yaş, kıdem, çalıştıkları okuldaki hizmet süreleri, memleketinde çalışıp çalışmadığı gibi demografik özellikler Tablo 16' da yer almaktadır. Bununla birlikte kategoriler ve yüzdelerine de yer verilmektedir.

Tablo 16. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik değişkenlere göre frekans ve yüzdeleri

Değişkenler	Kategoriler	Öğretmen	
		N	%
Cinsiyet			
	Erkek	239	68,3
	Kadın	111	31,7
Yaş	24 ve altı	14	10
	25-34 arası	164	40,9
	35-44 arası	133	38
	45 ve üzeri	39	11,1
Kıdem	9 ve altı	161	46
	10-19 arası	142	40,6
	20-29 arası	33	9,4
	30 ve üzeri	14	4
Hizmet	1-4 arası	196	56
	5-8 arası	104	29,7
	9-12 arası	28	8
	13 ve üzeri	22	6,3
Doğduğu ilde çalışma	Doğduğu il	227	64,9
	Doğduğundan farklı bir il	123	35,1
Toplam		350	100

Tablo 16' a baktığımızda cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmenler arasında erkekler ve kadınlar arasında dağılımında erkeklerin kadınların sayısından iki kat fazla olduğu görülüyor. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu 25-34 yaş grubundandır. Bu yaş grubunu 35-44 yaş grubu, 45 ve üzeri 24

ve altı takip etmektedir. Kıdem değişkenine göre ise araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu 9 ve altı sene grubundandır. Bunu sırasıyla 10-19 sene grubu ve 20-29 sene arası, 30 ve üzeri sene grubu izlemektedir. Okuldaki çalışma süreleri dikkate alındığında, 1-4 yıl arası öğretmenlerin büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Bunu 5-8 yıl arası ve 9-12 yıl arası, 13 yıl ve üzeri takip etmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu nüfusa kayıtlı olduğu ilde görev yapmaktadır.

4.2. Araştırmaya Katılanların Liderlik Stilleri Genel, Örgütsel bağlılık Genel, Örgütsel Sinizm Genel ve Liderlik Stillерinin Alt Boyutlarına İlişkin Algıları

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik stilleri genel, örgütsel bağlılık genel, örgütsel sinizm genel ve liderlik davranışları ve öğrenen örgüt alt boyutlarına ilişkin algıları gösteren aritmetik ortalamalar ve standart sapma değerleri Tablo 17' de verilmektedir. Öğretmenlerin ölçeklerdeki beşli likert tipindeki yanıtlardan hangilerini daha fazla kullandıkları ortaya koyulmuştur.

Tablo 17. Araştırmaya katılanların öğretmenlerin liderlik stilleri genel, örgütsel bağlılık genel, örgütsel sinizm genel ve liderlik davranışları ve öğrenen örgüt alt boyutlarına ilişkin algıları gösteren aritmetik ortalamalar ve standart sapma değerleri

Değişkenler	Öğretmen	
	X	SS
Bağlılık Genel	3,0845	,65751
Sinizm Genel	2,4123	,64271
Liderlik Stilleri Genel	3,2245	,42186
Karizmatik Etki	3,5004	,71932
Entelektüel Uyarım	3,4071	,75199
Bireysel Destek	3,4807	,75665
Ödüle Bağlı	3,3957	,87457
İstisnalarla önetim(Aktif)	3,2600	,52570
İstisnalarla önetim(Pasif)	2,5324	,76791
Serbestlik Tanıyan Liderlik	2,6407	,53027

Araştırmanın problemi olan " Örgütsel Sinizmin ve Müdürün Liderlik Stillерinin Sınıf öğretmenlerin kuruma bağlılığına etkisi var mıdır? Tablo 17' da gösterilmektedir. Tablo 17' da değerlere bakıldığında liderlik stilleri genel algıları ortalaması 3,2245 'dur. Standart sapması 0,42186'tür. Örgütsel Sinizm genel algıları ortalaması 2,4123'tir. Standart sapması 0,64271'dir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık genel algıları ortalaması 3,0845' tir. Standart sapması 0,65751 'dir.

4.3. Örgütsel Sinizmin ve Liderlik Stillерinin Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılığını Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bu bölümde örgütsel sinizmin ve liderlik stillерinin öğretmenlerin kuruma bağlılığını yordamasına ilişkin hiyerarşik analizi sonuçları yer almaktadır. Liderlik stillерinin ve örgütsel sinizmin öğretmenlerin kuruma bağlılığına ne derece etki ettiği ortaya koyulmaktadır.

Tablo 18. Örgütsel sinizmin ve liderlik stillерinin öğretmenlerin kuruma bağlılığını yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları

	Model	Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık							
	Bağımsız Değişkenler	B	Std.Hata	Beta	T	P	F	R ²	ΔR ²
1. Adım(enter)	Sabit	3,016	,375		8,036	,000	1,573	0,22	0,057***
	Cinsiyet	,137	,081	,097	1,687	,093			
	Yaş	-,008	,015	-,092	-,543	,588			
	Kurumdaki Kıdem	,002	,012	,010*	,133	,895			
	Meslekteki Kıdem	,016	,015	,183	1,043	,298			
	Memlekette çalışma	,081	,076	,059	1,074	,284			
2. Adım(enter)	Sabit	3,597	,386		9,320	,000	4,924	0,79	0,057***
	Cinsiyet	,098	,080	,070	1,233	,218			
	Yaş	-,007	,014	-,076	-,464	,643			
	Kurumdaki Kıdem	,007	,011	,043*	,602	,547			
	Meslekteki Kıdem	,010	,015	,119	,699	,485			
	Memlekette çalışma	,095	,074	,069	1,297	,196			
	Örgütsel Sinizm Genel	-,247	,054	-,242	-4,606	***,000			
3. Adım(stepwise)	Sabit	2,389	,468		5,109	,000	7,143	0,128	0,048***
	Cinsiyet	,128	,078	,091	1,644	,101			
	Yaş	-,007	,014	-,084	-,521	,602			
	Kurumdaki Kıdem	,007	,011	,044*	,633	,527			
	Meslekteki Kıdem	,009	,014	,103	,619	,536			
	Memlekette çalışma	,092	,072	,067	1,289	,198			

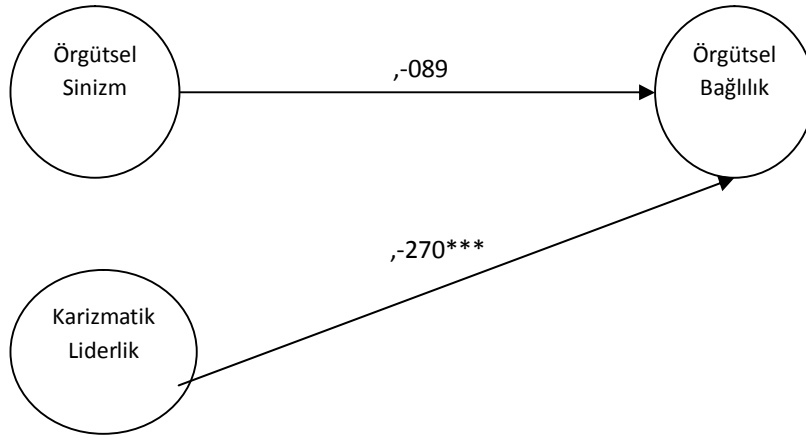
Örgütsel Sinizm Genel	-,091	,063	-,089	-1,441	,151			
Karizmatik Liderlik	,247	,057	,270	4,349	,000***			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 18' te görüldüğü gibi, 1. adımda demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş, meslekteki tecrübe, kurumdaki tecrübe, memleketinde çalışma değişkenlerinden yalnızca kurumda ki tecrübenin bağımlı değişkeni etkilediği görülmüştür.

2. adımda demografik değişkenler kontrol edildikten sonra kurumdaki tecrübe demografik değişkeninin etkisiyle ($p=0,000$, $p<.05$) örgütsel sinizmin bağıllığı güçlü şekilde yordadığı görülmektedir. ($\beta=-.242$, R^2 değişim=.057, $p<.001$).

3. adımda demografik değişkenler ve örgütsel sinizm genel puanı kontrol edildikten sonra liderlik stilleri alt boyutlarından karizmatik liderliğin örgütsel bağıllığı çok anlamlı bir şekilde yordamaktadır. ($\beta=.270$, R^2 değişim=.048, $p<.001$).



Şekil 5. Örgütsel sinizmin ve Liderlik stilleri alt boyutlarından Karizmatik Liderliğin örgütsel bağıllık üzerindeki etkisinde standardize edilmiş beta katsayıları. (*p<.05, **p<.01, ***p<.001)

Bu bölümde örgütsel sinizm genel in örgütsel bağıllığı yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Örgütsel sinizmin örgütsel bağıllığı ne derece etkilediği ortaya koyulmuştur.

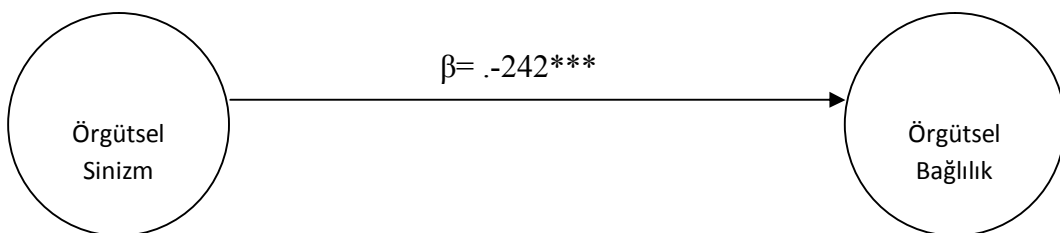
4.4. Örgütsel Sinizmin Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılığını Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 19. Örgütsel Sinizm genelini Örgütsel bağlılığı yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları

Model	Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						F	R ²	ΔR ²
	Bağımsız Değişkenler	B	Std.Hata	Beta	T	P			
1. Adım(enter)	Sabit	3,016	,375		8,036	,000	1,573	,022	0,057***
	Cinsiyet	,137	,081	,097	1,687	,093			
	Yaş	-,008	,015	-,092	-,543	,588			
	Kurumdaki Kıdem	,002	,012	,010	,133	,895			
	Meslekteki Kıdem	,016	,015	,183	1,043	,298			
	Memlekette çalışma	,081	,076	,059	1,074	,284			
	Sabit	3,597	,386		9,320	,000			
Cinsiyet	,098	,080	,070	1,233	,218				
Yaş	-,007	,014	-,076	-,464	,643				
Kurumdaki Kıdem	,007	,011	,043	,602	,547				
Meslekteki Kıdem	,010	,015	,119	,699	,485				
Memlekette çalışma	,095	,074	,069	1,297	,196				
Örgütsel Sinizm Genel	-,247	,054	-,242	-4,606	,000***				

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 19' de görüldüğü gibi cinsiyet, yaş, meslekteki tecrübe, kurumdaki tecrübe, memleketinde çalışma değişkenleri kontrol edildikten sonra, 2.adımda örgütsel sinizm genel puanı doğrudan tanımlama (enter) metodu ile eklenmiştir. Yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda örgütsel sinizm genel örgütsel bağlılığı negatif yönde anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta = -.242$, $p < .001$). Örgütsel bağlılıktaki varyansın % 5,7' si örgütsel sinizm genel tarafından açıklanmaktadır ($\Delta R^2 = .057$ $p < .001$). Demografik değişkenlerin varyansa anlamlı bir katkısının olup olmadığına baktığımızda demografik değişkenlerin varyansa anlamlı bir katkısının olmadığı görülmektedir ($R^2 = .022$ $p > .05$). Demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, meslekteki tecrübe, kurumdaki tecrübe, memleketinde çalışma) kontrol edilerek örgütsel sinizm genelini örgütsel bağlılığı negatif yönde anlamlı bir şekilde yordaması Şekil 6'de gösterilmiştir.



Şekil 6. Örgütsel Sinizm Genelin Örgütsel Bağlılık üzerine etkisi

Araştırmanın 1. alt problemi olan " Örgütsel Sinizm genelin Örgütsel Bağlılığa etkisi var mıdır? " sorusunun cevabı Şekil 6'de görülmektedir. Örgütsel Sinizm genelin Örgütsel Bağlılığı negatif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ($\beta = -242$, $p < .001$). Buna göre örgütsel sinizmin azalması örgütsel bağlılığa olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

4.5. Liderlik Stillерinin Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılığını Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

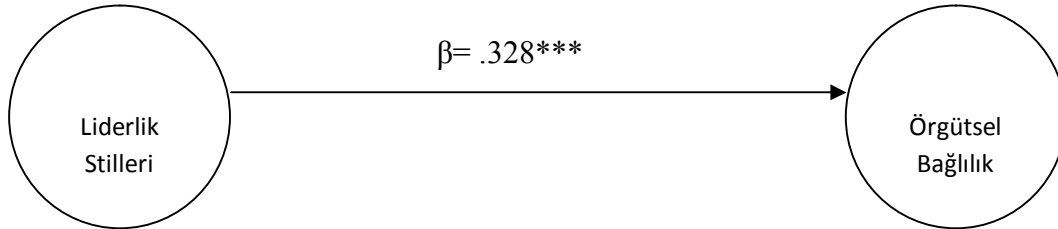
Tablo 20. Liderlik Stilleri genelin Örgütsel bağlılığı yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları

	Model	Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						F	R ²	ΔR ²
	Bağımsız Değişkenler	B	Std.Hata	Beta	T	P				
1. Adım	Sabit	3,016	,375		8,036	,000	1,573	,022	0,104***	
	Cinsiyet	,137	,081	,097	1,687	,093				
	Yaş	-,008	,015	-,092	-,543	,588				
	Kurumdaki Kıdem	,002	,012	,010	,133	,895				
	Meslekteki Kıdem	,016	,015	,183	1,043	,298				
	Memlekette çalışma	,081	,076	,059	1,074	,284				
	2. Adım	Sabit	1,376	,438		3,138				,002
Cinsiyet	,151	,077	,107	1,964	,049*					
Yaş	-,006	,014	-,066	-,410	,682					
Kurumdaki Kıdem	,007	,011	,047	,678	,498					
Meslekteki Kıdem	,008	,014	,087	,523	,601					
Memlekette çalışma	,065	,072	,047	,901	,368					
Liderlik Stilleri Genel	,510	,080	,328	6,389	,000***					

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 20' de görüldüğü gibi cinsiyet, yaş, meslekteki tecrübe, kurumdaki tecrübe, memleketinde çalışma değişkenleri kontrol edildikten sonra, 2.adımda liderlik stilleri genel puanı doğrudan tanımlama (enter) metodu ile eklenmiştir. Yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda liderlik stilleri genel örgütsel bağlılığı pozitif yönde anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta = .328$, $p < .001$). Örgütsel bağlılıktaki varyansın % 10,4'si liderlik stilleri genel tarafından açıklanmaktadır ($\Delta R^2 = .10,4$ $p < .001$). Demografik değişkenlerin varyansa anlamlı bir katkısının olup olmadığına baktığımızda demografik değişkenlerden cinsiyetin varyansa anlamlı bir katkısının olduğu görülmektedir ($R^2 = .022$ $p > .05$). Demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, meslekteki tecrübe, kurumdaki tecrübe, memleketinde

çalışma) kontrol edilerek liderlik stilleri genelin örgütsel bağlılığı pozitif yönde anlamlı bir şekilde yordaması Şekil 7'de gösterilmiştir.



Şekil 7. Liderlik Stilleri Genelin Örgütsel Bağlılık üzerine etkisi

Araştırmanın 2. alt problemi olan " Liderlik Stilleri genelin Örgütsel Bağlılığa etkisi var mıdır? " sorusunun cevabı Şekil 7'de görülmektedir. Liderlik stilleri genelin Örgütsel Bağlılığı pozitif yönde ve çok anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ($\beta = .328$, $p < .001$). Buna göre Liderlik stilleri örgütsel bağlılığa olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

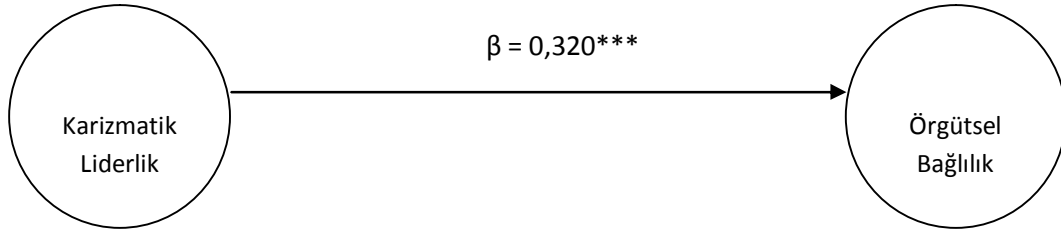
4.6. Liderlik Stilleri Alt boyutlarının Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılığını Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 21. Liderlik Stilleri alt boyutlarının Örgütsel bağlılığı yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları

Model	Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						F	R ²	ΔR^2
	Bağımsız Değişkenler	B	Std.Hata	Beta	T	P			
1. Adım	Sabit	3,016	,375		8,036	,000	1,573	0,022	0,100***
	Cinsiyet	,137	,081	,097	1,687	,093			
	Yaş	-,008	,015	-,092	-,543	,588			
	Kurumdaki Kıdem	,002	,012	,010	,133	,895			
	Meslekteki Kıdem	,016	,015	,183	1,043	,298			
	Memlekette çalışma	,081	,076	,059	1,074	,284			
	Sabit	2,017	,390		5,166	,000			
Cinsiyet	,144	,077	,102	1,858	,064				
Yaş	-,008	,014	-,089	-,554	,580				
Kurumdaki Kıdem	,006	,011	,036	,516	,606				
Meslekteki Kıdem	,010	,014	,116	,696	,487				
Memlekette çalışma	,088	,072	,064	1,230	,219				
Karizmatik liderlik	,293	,047	,320	6,248	,000***				

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tablo 21’te görüldüğü gibi, 1. adımda öğretmenlerin cinsiyet, yaş, meslekteki tecrübe, kurumdaki tecrübe, memleketinde çalışma değişkenleri kontrol edildikten sonra, 2. adımda adım adım seçme (stepwise) metodu ile modele eklenen 7 müdürün liderlik stilleri alt boyutundan 6 alt boyutun korelasyon katsayıları düşük çıktığı SPSS programı tarafından modelden çıkarıldığı görülmektedir. Yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi 2. adım sonucunda müdürlerin liderlik stilleri alt boyutlarından öğretmenlerin kuruma bağlılığını anlamlı yordayan karizmatik liderlik ($\beta=.320$) ile öğretmenlerin kuruma bağlılığını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ve modelimiz anlamlıdır ($R^2 =.100$ $p>.05$). Demografik değişkenlerimizden cinsiyet, kıdem ve yaş kontrol edildiğinde öğretmenlerin kuruma bağlılığı varyansının % 10’u bu modelde müdürün liderlik stili alt boyutlarından karizmatik liderlik ile açıklanmaktadır. Demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, meslekteki tecrübe, kurumdaki tecrübe, memleketinde çalışma) kontrol edilerek öğretmenlerin kuruma bağlılığının en iyi yordayıcısı olan liderlik stilleri alt boyutlarından karizmatik liderlik Şekil 8’de gösterilmiştir.



Şekil 8. Sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılığına en iyi yordayıcısı olan liderlik stillerinin alt boyutlarından entelektüel uyarım ve ödüle bağlı yönetim gösterilmiştir.

4.7. Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa, Liderlik Stillerine ve Örgütsel Sinize göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Bulgular

Bu bölümde demografik değişkenlerin örgütsel bağlılığa, Liderlik stillerine ve örgütsel sinizme etkilerine bakılacaktır. Her demografik değişkenin üç boyuta olan ilişkisi aynı tabloda yorumlanacaktır.

4.7.1 Örgütsel Bağlılık ölçeği, Liderlik Stilleri ölçeği Ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, “Cinsiyet” Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşp Farklılaşmadığını Test Etmek için Yapılan Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları

Tablo 22. Cinsiyet Değişkeninin, Örgütsel Bağlılık, Liderlik Stilleri Ve Örgütsel Sinizm Boyutuna göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	X	SS	Levene's Test		t-test		
					F	Sig	t	df	p
Örgütsel Bağlılık	Erkek	239	3,04	,668	0,550	0,459	-1,739	227,695	,043*
	Kadın	111	3,17	,626					
Liderlik Stilleri	Erkek	239	3,24	,438	,659	,418	1,256	243,740	,210
	Kadın	111	3,18	,382					
Örgütsel Sinizm	Erkek	239	2,44	,621	1,204	,273	1,211	197,153	,227
	Kadın	111	2,34	,684					

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 22 'te görüldüğü gibi, örgütsel adanmışlık algılarının, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını ($p<.05$ düzeyinde) test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Örgütsel adanmışlık boyutu için ($t=-1,739$ $p=0,043$) erkekler $X = 3,04$ ortalama puan verirken, kadınlar $X = 3,17$ ile daha yüksek bir ortalama puan vermiştir. Kadınlar erkeklere göre bu boyuttaki maddeler için daha olumlu düşünmektedirler.

Sınıf öğretmenlerinin Liderlik stilleri algılarının, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t= 1,256$, $p= 0,210$, $p>.05$). Buna göre

öğretmenlerin cinsiyetlerinin müdürlerinin liderlik stillerine etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Sınıf öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm algılarının, "Cinsiyet" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t= 1,211$, $p=0,227$, $p>.05$). Buna göre öğretmenlerin cinsiyetlerinin örgütsel sinizme etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

4.7.2 Örgütsel Bağlılık ölçeği, Liderlik Stilleri ölçeği Ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, “Memleketinde çalışma” Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşıp Farklılaşmadığını Test Etmek için Yapılan Bağımsız Gruplar T Testi Sonuçları

Tablo 23. Memleketinde çalışma Değişkeninin, Örgütsel Bağlılık, Liderlik Stilleri Ve Örgütsel Sinizm Boyutuna göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin T Testi Sonuçları

	Memleketinde çalışma	N	X	SS	Levene's Test		t-test		
					F	Sig	t	df	p
Örgütsel Bağlılık	Kendi	227	3,04	,665	,166	,684	-1,462	259,400	,145
	Farklı	123	3,15	,638					
Liderlik Stilleri	Kendi	227	3,21	,415	,116	,733	-,400	241,001	,689
	Farklı	123	3,23	,434					
Örgütsel Sinizm	Kendi	227	2,40	,658	1,720	,191	-,392	265,476	,695
	Farklı	123	2,43	,614					

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Tablo 23 'te görüldüğü gibi, sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algılarının, "memlekette çalışma" değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=-1,462$, $p=0,145$, $p>.05$). Buna göre öğretmenlerin “memlekette çalışma” değişkeninin örgütsel bağlılık algılarına etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Sınıf öğretmenlerinin Liderlik stilleri algılarının, " memlekette çalışma " değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=-0,400$, $p=0,689$, $p>.05$). Buna göre öğretmenlerin "memlekette çalışma" değişkenine göre müdürlerinin liderlik stillerine etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

Sınıf öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm algılarının, " memlekette çalışma " değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan t testi sonucunda; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($t=-0,392$, $p=0,965$, $p>.05$). Buna göre öğretmenlerin "memlekette çalışma" değişkenine göre örgütsel sinizme etkisinin olduğu düşünülmemektedir.

4.7.3. Örgütsel Bağlılık ölçeği, Liderlik Stilleri ölçeği Ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, "Yaş" Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşıp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 24. Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (Anova) Testi Sonuçları

ANOVA Sonuçları										
	Yaş	N	X	SS		KT	df	KO	F	p
Örgütsel Bağlılık	24 ve	14	3,2347	,44601	G.Arası	2,335	3	,778	1,813	,144
	25-34	164	3,0466	,67451	G.İçi	148,544	346	,429		
	35-44	133	3,0548	,65175	Toplam	150,879	349			
	45 ve	39	3,2912	,64335						
	Toplam	350	3,0845	,65751						
Liderlik Stilleri	25 ve	14	3,1403	,25233	G.Arası	1,262	3	,421	2,392	,068
	25-34	164	3,1805	,46839	G.İçi	60,850	346	,176		
	35-44	133	3,2460	,36774	Toplam	62,112	349			
	46 ve	39	3,3663	,41071						
	Toplam	350	3,2245	,42186						
Örgütsel Sinizm	25 ve	14	2,3185	,79941	G.Arası	2,843	3	,948	2,320	,075
	25-34	164	2,5051	,64301	G.İçi	141,322	346	,408		
	35-44	133	2,3490	,61560	Toplam	144,165	349			
	46 ve	39	2,2714	,64066						
	Toplam	350	2,4123	,64271						

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Tablo 24’da görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık, liderlik stilleri ve örgütsel sinizm ile ilgili öğretmen algılarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi sonucunda “Örgütsel Bağlılık” [F(3-346)=0,144, p > .05], “Liderlik Stilleri” [F(3-346)=0.68, p > .05], “Örgütsel Sinizm” [F(3-346)=0,75, p > .05] faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında yaş değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmektedir. Başka bir deyişle, örgütsel bağlılık algılarının, müdürün liderlik stilleri algılarının ve örgütsel sinizm algılarının yaşa bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmediğini söyleyebiliriz.

4.7.4. Örgütsel Bağlılık ölçeği, Liderlik Stilleri ölçeği Ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, “Melekteki Kıdem” Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşıp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 25. Meslekteki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Anvova sonuçları										
	Meslekteki	N	X	SS		KT	df	KO	F	p
Örgütsel Bağlılık	9 ve altı	3,0568	,65432	,05157	G.Arası	2,657	3	,886	2,067	,104
	10-19 arası	3,0649	,63187	,05303	G.içi	148,222	346	,428		
	20-29 arası	3,1277	,75080	,13070	Toplam	150,879	349			
	30 ve üzeri	3,5000	,64377	,17206						
	Toplam	3,0845	,65751	,03515						
Liderlik Stilleri	10 ve altı	3,1706	,45205	,03563	G.Arası	1,771	3	,590	3,385	,018**
	10-19 arası	3,2306	,37752	,03168	G.içi	60,341	346	,174		
	20-29 arası	3,3939	,39422	,06863	Toplam	62,112	349			
	31 ve üzeri	3,3827	,44506	,11895						
	Toplam	3,2245	,42186	,02255						
Örgütsel Sinizm	10 ve altı	161	2,4759	,63597	G.Arası	1,621	3	,540	1,312	,270
	10-19 arası	142	2,3727	,63953	G.içi	142,544	346	,412		
	20-29 arası	33	2,2626	,67832	Toplam	144,165	349			
	31 ve üzeri	14	2,4345	,64668						
	Toplam	350	2,4123	,64271						

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 25’da görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık, liderlik stilleri ve örgütsel sinizm ile ilgili öğretmen algılarının meslekteki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) testi sonucunda “Örgütsel Bağlılık” [F(3-346)=0.104, p > .05], “Örgütsel Sinizm” [F(3-346)=0,270, p > .05] faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Başka bir deyişle, örgütsel bağlılık algılarının ve örgütsel sinizm algılarının meslekte çalışma yılına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmediğini söyleyebiliriz.

“Liderlik Stilleri” [F(3-346)=0.18, p < .05], faktörlerinde müdürün liderlik stilleri algılarında meslekteki kıdem değişkeninin anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. 31 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin liderlik stilleri algıları hakkında diğer yıl gruplarından daha fazla olumlu cevap verdiği görülmektedir.

4.7.5. Örgütsel Bağlılık ölçeği, Liderlik Stilleri ölçeği Ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ile Yapılan Ölçümlerin, “Kurumdaki Kıdem” Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Farklılaşıp Farklılaşmadığını Test Etmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

Tablo 26. Kurumdaki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi (Anova) Testi Sonuçları

ANOVA Sonuçları										
	Kurumdaki	N	X	SS		KT	df	KO	F	p
Örgütsel Bağlılık	1-4 arası	196	3,0568	,65432	G.Arası	4,914	3	1,638	3,882	,009*
	5-8 arası	104	3,0649	,63187	G.içi	145,965	346	,422		
	9-12 arası	28	3,1277	,75080	Toplam	150,879	349			
	13 ve üzeri	22	3,5000	,64377						
	Toplam	350	3,0845	,65751						
Liderlik Stilleri	1-4 arası	196	3,1706	,45205	G.Arası	,100	3	,033	,186	,906
	5-8 arası	104	3,2306	,37752	G.içi	62,011	346	,179		
	9-12 arası	28	3,3939	,39422	Toplam	62,112	349			
	14 ve üzeri	22	3,3827	,44506						
	Toplam	350	3,2245	,42186						
Örgütsel Sinizm	1-4 arası	196	2,4175	,60766	G.Arası	,360	3	,120	,288	,834
	5-8 arası	104	2,4295	,67705	G.içi	143,806	346	,416		
	9-12 arası	28	2,3051	,67530	Toplam	144,165	349			
	14 ve üzeri	22	2,4205	,76451						
	Toplam	350	2,4123	,64271						

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 26'da görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık, liderlik stilleri ve örgütsel sinizm ile ilgili öğretmen algılarının kurumdaki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi(ANOVA) testi sonucunda “Örgütsel Bağlılık” [F(3-346)=0.09, p < .05], faktörlerinde öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarında kurumdaki kıdem değişkeninin anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. 13 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin liderlik stilleri algıları hakkında diğer yıl gruplarından daha fazla olumlu cevap verdiği görülmektedir.

“Liderlik Stilleri” [F(3-346)=0.906, p > .05], “Örgütsel Sinizm” [F(3-346)=0,834, p > .05] faktörlerinde öğretmenlerin görüşleri arasında kurumdaki kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark görülmemektedir. Başka bir deyişle, Liderlik stilleri ve örgütsel sinizm algılarının kurumdaki çalışma yılına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmediğini söyleyebiliriz.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde yapılan regresyon analizleri sonuçları ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Aynı zamanda tartışma bölümünde benzer çalışmalarla karşılaştırmalar yapılacaktır.

5.1. Sonuçlar

Bu bölümde öncelikle, bağımsız değişken örgütsel sinizm ve liderlik stillerinin bağımlı değişken örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkileri ölçülmüştür. Sonra bağımsız değişken örgütsel sinizmin bağımlı değişken örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkileri ölçülmüştür. Aynı şekilde bağımsız değişken Liderlik stillerinin bağımlı değişken örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkileri ölçülmüştür. Doğrudan etkilerin belirlenmesini takiben adım adım etki belirleme (stepwise) modeliyle liderlik stilleri alt boyutlarının bağımlı değişken örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeye yönelik analiz gerçekleştirilmiştir. Son olarak demografik değişkenlerin etkisi t testi ve anova testleri yapılarak açıklanmıştır.

1. Örgütsel sinizmin doğrudan (enter) ekleme modeliyle eklendiği ve liderlik stilleri alt boyutlarının adım adım (stepwise) modeliyle eklenerek bağımlı değişken örgütsel adanmışlığa etkisini ölçen analizimizde 2. adımda örgütsel sinizmin örgütsel adanmışlığı negatif ve çok anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ($\beta = -0.242$, $p < .001$). 3. adımda liderlik stilleri alt boyutlarından karizmatik liderlik stillerinin örgütsel adanmışlığı ($\beta = 0.270$, $p < .001$) pozitif yönde ve çok anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Buna göre müdürlerin liderlik stilleri örgütsel adanmışlığı örgütsel sinizme oranla daha çok yordadığı görülmektedir.

2. Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığı negatif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ($\beta = -0.242$, $p < .001$). Buna göre örgütsel sinizm davranışlarının azaltılması öğretmenlerin kuruma bağlılığına olumlu yönde yansımaktadır.

3. Müdürün liderlik stillerinin örgütsel adanmışlığı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ($\beta = .328$, $p < .001$). Buna göre müdürün liderlik stillerinin öğretmenlerin kuruma bağlılığı algısına olumlu katkısı vardır.

4. Müdürlerin liderlik stillerinin alt boyutlarının, örgütsel bağlılığına etkisi adım adım ekleme (stepwise) analizi sonucu 7 alt boyuttan karizmatik liderlik ($\beta = .320$, $p < .001$) alt boyutunun anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre müdürün liderlik stillerinden karizmatik liderlik alt boyutunun öğretmenlerin kuruma bağlılığı algısına olumlu katkısı vardır.

5. Demografik değişkenlerin bağımsız değişkenler örgütsel sinizm ve liderlik stilleri bağımlı değişken örgütsel bağlılık üzerine etkisi t-testi ve anova testleriyle incelendi. Cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde ($p = .043$, $p < .05$) anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Erkekler $X = 3,04$ ortalama puan verirken, kadınlar $X = 3,17$ ile daha yüksek bir ortalama puan vermiştir. Kadınlar erkeklere göre kurumlarına daha bağlı olduğu düşünülebilir. Cinsiyetin örgütsel sinizm ve liderlik stillerine her hangi bir anlamlı etkisi bulunamamıştır.

Memleketinde çalışma demografik değişkeninin hiçbir boyutla anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır.

Yaş, meslekteki kıdem ve kurumdaki kıdem demografik değişkenlerine yapılan anova testi sonucunda yaş değişkeninin herhangi bir anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Meslekteki kıdem değişkeninin liderlik stilleri üzerinde ($p = .018^*$, $p < .05$.) anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. 20-29 yıl çalışmış olan örneklem grubu $X = 3,39$ ile diğer gruplara göre daha yüksek ortalama bir puan vermiştir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm üzerinde meslekte geçen sürenin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Kurumdaki kıdem değişkeninin örgütsel bağlılık üzerine ($p = .009^{**}$, $p < .05$.) anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. 13 yaş ve üzeri yaş grubu $X = 3,50$ ortama ile diğer yaş gruplarına göre en yüksek puan ortalamasını vermiştir. Kurumdaki

kıdem değişkeninin liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık üzerine anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

5.2. Tartışma

1. Liderlik stilleri alt boyutlarının ve örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği araştırmamızda örgütsel sinizmin doğrudan (enter) ekleme modeliyle eklendiği liderlik stilleri alt boyutlarının adım adım (stepwise) modeliyle eklendiği bağımlı değişken örgütsel adanmışlığa etkisini ölçen analizimizde 3. adımda liderlik stilleri alt boyutlarından karizmatik liderlik stilinin örgütsel adanmışlığı pozitif ve çok anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ($\beta= .270, p<.001$). Örgütsel sinizmin örgütsel adanmışlığı ($\beta= -.242, p<.001$). Negatif yönde ve çok anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Buna göre müdürlerin liderlik stilleri ve negatif yönde örgütsel sinizm öğretmenlerin kuruma bağlılık algısına olumlu yönde katkı sunmaktadır. Literatürde araştırmamıza benzer bir araştırma sonucuna rastlanmamıştır.

2. Örgütsel sinizmin sınıf öğretmenlerin kuruma bağlılığına etkisini incelediğimizde örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığı negatif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ($\beta= -.242, p<.001$). Buna göre örgütsel sinizm davranışlarının azaltılması öğretmenlerin kuruma bağlılığına olumlu yönde yansımaktadır. Literatürde yer alan çalışmalara baktığımızda Abraham, (2000: 282) örgütsel sinizmin bağlılığa etkisini %45, Özgan, Külekçi ve Özkan (2012: 202) bu değeri %30 bulmuştur. Bu bağlamda yaptığımız bu çalışmada ulaşılan sonuçlarının, gerek uluslararası gerekse ulusal literatürde elde edilen sonuçları destekler nitelikte olduğu belirtilebilir.

Ayrıca diğer araştırmaları da incelediğimizde Eaton (2000), Johnson 142 ve O'Leary-Kelly, (2003); Reichers vd. (1997); Wanous ve diğerleri, (1994); Wanous ve diğerleri, (2000); Fındık ve Eryeşil, (2012); Özgan, Külekçi ve Özkan, (2012); Altınöz vd., (2011) çalışmaları da bizim araştırmamızla benzer sonuçlar bulmuştur.

Bu sonuçlar araştırmamızın sonuçlarının yurt içi ve yurt dışı araştırmalarla benzer sonuçlara ulaştığını göstermektedir.

3. Müdürün liderlik stillerinin sınıf ğretmenlerinin örgütsel bağlılığına etkisini incelediğimiz araştırmamızda liderlik stilleri genelin örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir ($\beta = .328$, $p < .001$). Buna göre müdürün liderlik stillerinin öğretmenlerin kuruma bağlılığı algısına olumlu katkısı vardır. Müdürlerin liderlik stillerinin alt boyutlarının, örgütsel bağlılığına etkisi adım adım ekleme (stepwise) analizi sonucu 7 alt boyuttan karizmatik liderlik stiline ($\beta = .320$, $p < .001$) rgtsel bağlılığı anlamlı bir Şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre müdürün liderlik stillerinden karizmatik liderlik alt boyutunun öğretmenlerin kuruma bağlılığı algısına olumlu katkısı vardır. Literatür incelendiğinde (Nal, 2003); (Terzi ve Kurt, 2005) yaptığı araştırmaların sonucunda müdürün liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına araştırmamızın sonucundaki gibi anlamlı ve olumlu bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca Serin ve Bulu'un (2012), Kolamaz'ın (2007), Terzi ve Kurt'un (2004), zden'in (1997) ve Sezer'in (2005) yurt içinde yaptıkları yönetici davranışlarının öğretmenlerin kuruma bağlılığına etkisi ile ilgili araştırmaların sonuçlarıda araştırmaızın sonuçlarına benzer sonuçlara ulaştıkları için araştırmamızın geçerliliğini arttırmaktadır.

Kidd ve Smewing (2001), yönetici davranışlarının, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde oynadığı rolü araştırmışlardır. Araştırmacılar tarafından geliştirilen “yönetici desteği leği”, 265 işgörene uygulanmıştır. Bu araştırmanın sonucunda işgörenlere yol gösteren yöneticilerin bu davranışları işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Bu araştırmada yurt dışında yapılan araştırmaların sonuçlarının araştırmamızın sonuçlarına benzer sonuçlar bulunduğunu göstermektedir.

4. Demografik değişkenlerin bağımsız değişkenler örgütsel sinizm ve liderlik stilleri bağımlı değişken örgütsel bağlılık üzerine etkisi t-testi ve anova testleriyle incelendi.

Araştırmamızda cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde ($p = .043$, $p < .05$) anlamlı bir Şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Erkekler $X = 3,04$ ortalama puan verirken, kadınlar $X = 3,17$ ile daha yüksek bir ortalama puan vermiştir.

Kadınlar erkeklere göre kurumlarına daha bağlı olduğu düşünülebilir. Buna benzer araştırmalar incelendiğinde;

Mowday, Porter ve Steers (1982), araştırmasında cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir ilişki olduğu, ayrıca kadınların örgütlerde pozisyonları için daha zorlu aşamalardan geçtikleri için bağlılıklarının erkeklere göre daha fazla olduğuna dair sonuçlar elde etmiştir. Aydemir'in (2009) araştırmasında cinsiyet değişkeni kadın öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık göstermiştir. Eroğlu'na (2007) göre ise, öğretmenlik mesleğine adanma boyutunda kadın öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark vardır.

Araştırmamızın sonucundan farklı sonuçta olan araştırmalarda mevcuttur. Örneğin Kılıçoğlu (2010), Zaman (2006), Varoğlu (1993), Çakır (2007) ve Cengiz (2000) ve Danış (2009) ise örgütsel bağlılığın alt boyutlarının cinsiyet değişkeninden etkilenip etkilenmediğini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerinin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları cinsiyetlerine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediğini belirtmişlerdir

Samadaov (2006) ve Zeyrek (2008) ise yaptığı araştırmada erkek öğretmenlerin kurumlarına bayan öğretmenlerden daha bağlı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Cinsiyet değişkeni ile ilgili örgütsel sinizmin alt boyutları arasında anlamlı fark bulunamamış, bu sonuçlar, diğer araştırma bulgularıyla örtüşmektedir (Erdost ve diğerleri, 2007; Güzeller ve Kalağan, 2008; Efiltili ve diğerleri, 2008; Kalağan, 2009; Sur, 2010).

Cinsiyet boyutunun örgütsel sinizm ile ilişkili olduğunu bulan araştırmacılar da bulunmaktadır. Kalağan ve Güzeller, 2010: 89; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 300; Bernerth vd., 2007: 317; Bommer vd., 2005: 743; Fero, 2005: 34; James, 2005: 97; Andersson ve Bateman, 1997: 460; Helvacı ve Çetin (2012). Bu araştırma sonuçlarının da dikkate alınması gerekmektedir.

Araştırmamızda liderlik stilleri ile cinsiyet değişkeni arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Literatür incelendiğinde ise benzer sonuçlar karşımıza çıkmaktadır.

Çemberci'de (2003) ve Taş'ın (2000) yapmış olduğu araştırmasında benzer sonuca ulaşarak bu bulgunun güvenilirliğini arttırmıştır.

Araştırmamızda memleketinde çalışma değişkenine göre öğretmenlerin nüfusa kayıtlı olduğu ilde çalışmanın örgütsel sinizme, örgütsel bağlılığa ve liderlik stillerine olan ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda memleketinde çalışma değişkeni örgütsel bağlılığı, örgütsel sinizmi ve liderlik stillerini anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmektedir. Literatür incelendiğinde yurt içinde ve yurt dışında memleketinde çalışma değişkenine benzer bir araştırmaya denk gelinmemiştir.

Araştırmamızda yaş değişkenine göre inceleme yaptığımızda öğretmenlerin yaşları ile genel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yani öğretmenlerin bağlılık düzeyleri yaşlarına göre değişim göstermemektedir. Çakır'da (2007) yaptığı araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin tüm alt boyutlarında öğretmenlerin yaşları arasında anlamlı bir fark saptamamıştır.

Öğretmenlerin yaşları ile yöneticilerinde algıladıkları yapı kurmaya yönelik liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Araştırmamızın aksine Çemberci (2003) ve Zeyrek (2008) liderlik stilleri ile öğretmenlerin yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Araştırmamızda öğretmenlerin yaşlarıyla örgütsel sinizm arasında bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmamıza benzer olarak Güzeller ve Kalağan'ın (2008), yaptıkları araştırmada örgütsel sinizm ve öğretmenlerin yaşları arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Diğer araştırmalarda yaş ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı gözlenmiştir (Andersson, 1997; Batteman ark., 1992; Mirvis ve Kanter, 1991; Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Araştırmamızda meslekte geçirilen sürenin liderlik stilleri üzerinde ($p = .018^*$, $p < .05$.) anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. 20-29 yıl arası çalışan örneklem grubu $X = 3,39$ ile diğer gruplara göre daha yüksek ortalama bir puan vermiştir.

Araştırmamızda öğretmenlerin meslekte geçirdikleri sürenin örgütsel bağlılığa olumlu bir etkisi bulunamamıştır. Benzer araştırmalara bakıldığında Coşkun'un (2012) araştırmasında öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre genel örgütsel bağlılık düzeyleri ve tüm alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Altun da (2010) yaptığı çalışmada kıdem değişkeninin örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılaşma yaratmadığı sonucuna varmıştır.

Literatüre bakıldığında farklı sonuçta araştırmalara da rastlanmaktadır. Durna ve Eren (2005), Zeyrek (2008), Sarıkaya (2011) ve İmamoğlu'nun (2011) çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile mesleki kıdemleri arasında anlamlı farklılıklara rastlanmış ve öğretmenlerin mesleki kıdemleri yükseldikçe örgütlerine olan bağlılıkları da yükseldiğini belirtmişlerdir

Araştırmamızda meslekte geçen sürenin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Benzer araştırmalara bakıldığında Efiltili ve diğerlerinin (2008) araştırmasında mesleki özelliklerinde kişisel sinizm ve örgütsel sinizm alt ölçeklerini etkilemediği bulunmuştur. Sur (2010), büro çalışanlarının üzerinde yaptığı çalışmada çalışma süresi değişkeni bakımından kişisel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kalağan'ın (2009), araştırma görevlileri üzerinde yapmış olduğu çalışmada da hizmet süresine göre sinizmin boyutları arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

Araştırmamızda kurumda geçen sürenin örgütsel bağlılık üzerine ($p = .009^{**}$, $p < .05$.) anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. 13 yıl ve üzeri kıdemdeki öğretmen grubunun $X = 3,50$ ortama ile diğer kıdem gruplarına göre en yüksek puan ortalamasını almıştır. Araştırmamızla benzerlik gösteren araştırmalarda vardır. Karakuş (2005) Öğretmenlik mesleğine adanmada en yüksek puanların 11- 15 yıl kıdemdekilerde olduğunu en düşük puanların ise 6-10 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerde olduğunu bulmuştur. Okula adanmada ise 1-5 yıl kıdeme sahip

olanların en düşük puanı aldığını 11-15 yıl kıdemdekilerin ise en yüksek puana sahip olduğunu belirtmiştir. Diğer bir araştırmada Taşkın (2009) kıdem arttıkça özellikle duygusal bağlılık düzeyinin arttığını bulmuştur.

Araştırmamızda kurumda geçen sürenin liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık üzerine anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

5.3. ÖNERİLER

Bu kısımda, araştırmada bulunan sonuçlar doğrultusunda uygulayıcılar ve araştırmacılar için öneriler sunulmuştur.

5.3.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Araştırmamızda müdürün liderlik stillerinden ödüle bağlı yönetim alt boyutu örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Müdürlerin şahsi teşvikleri öğretmenler açısından oldukça önemlidir. Başarı ve başarının takdir edilmesi, ödül gibi etkenler öğretmenleri daha çok motive etmektedir. Müdürlerin liderlik özellikleri sergileyerek bilgi ve birikimlerini öğretmenlerine aktarmaları ve onlara güven duymaları oldukça önemlidir. Bu yüzden müdürlere daha fazla ödül verebilme yetkisi verilebilir.

2. Liderlik stillerinin sınıf öğretmenlerin kuruma bağlılığında oldukça önemli role sahiptir. Bu yüzden örgütlerde müdürlerin liderlik stillerinin geliştirilmesi ve liderlik davranışlarının gerçekleşme düzeylerinin başarılı olarak uygulanması gerekmektedir. Lisans eğitimlerinde yönetim bilimi konuları teorik olarak ele alınabilir, liderlik ayrı bir ders olarak işlenebilir. Okul müdürlerinin başarılı liderlik uygulamaları uzaktan eğitimle yada yüz yüze olarak liderlik alanında uzman kişilerce verilebilir.

3. Liderlik stilleri ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel sinizm ile bağlılık arasında da pozitif bir ilişki vardır. Bu araştırmamızda sinizmin bağlılığı etkilemesinde liderlik stillerinin aracılık etkisine

de baktık. Liderlik stillerinin etkisi azalmakla birlikte sinizmin bağıllığı etkilemesinde aracılık ettiği görülmektedir. Bu yüzden liderlik davranışlarının daha bağıllık üzerinde daha etkili olması için örgütsel liderlik stillerinin örgütsel sinizmi ne kadar etkilediği ölçülebilir. Sonuca göre örgütsel sinizm azaltacak liderlik davranışları geliştirilebilir.

4. Araştırmamızda liderlikle, bağıllık kavramları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu doğrultuda okul müdürleri öğretmenlerin bağıllığını arttırabilmek için için, beraberce daha fazla vakit ayırabilecekleri aktiviteler düzenlemelidir. Yemekli toplantılar, piknikler olabilir. Bu durum daha sıkı iletişim, birbirini daha iyi tanıma imkanı ve böylece okul ortamını daha sıcak hale getirerek okula bağıllığı arttırma imkanı sunacaktır.

5. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul müdürlerinin liderlik uygulamalarının başarıya ulaşması, öğretmenlerin kuruma daha bağılı bireyler olmaları adına uygun çalışma ortamlarını düzenleyen resmi boyutta adımlar atılmalıdır. Okul müdürü, uygulamalarında adil olarak öğretmenler arasında kıskançlık gibi olumsuzluklar çıkarmamalıdır.

5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu çalışmada örgütsel sinizmin örgütsel bağıllığı yordamasında liderlik stillerinin etkisi incelenmiştir. Araştırmacılar örgütsel sinizmin örgütsel bağıllığı etkilemesinde başka değişken (okulun fiziksel ve maddi şartları, öğretmenlerin medeni durumu, çocuk sayısı gibi) etkileri araştırabilirler.

2. Liderlik stilleri ile sınıf öğretmenlerinin bağıllığı arasındaki ilişkide liderlerin akademik eğitim almasının etkisi araştırılabilir.

3. Bu çalışmada bazı demografik değişkenler (cinsiyet, kıdem, yaş, memleketinde çalışma) sadece kontrol değişkeni olarak analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmacılar,

bu değişkenlerden medeni durum, maaş, çocuk sayısı gibi değişkenlerin etkisini de araştırabilir.

4. Bu çalışmada sinizmin örgütsel bağlılığı etkilemesi ve liderlik stillerinin aracılık ilişkisi ele alınmıştır. Bağımlı değişken bağlılık yerine öğrenen örgütsel, örgütsel kültür kavramları yer alabilir.

5. Araştırmamız sınıf öğretmenleri genelinde gerçekleştirilmiştir. Ortaöğretimdeki öğretmenler ve yükseköğretimde ki öğretilere uygulanarak sonuçlar karşılaştırabilir. Daha büyük sayıda örneklem kullanılabilir. Böylelikle daha genel sonuçlar elde edilebilir.

6. Araştırmamızda örgütsel bağlılığın öğretmenlerin başarısında önemli bir unsur olduğu ortaya koyulmuştur. Bu yüzden örgütsel bağlılığı engelleyen faktörler ayrı bir konu olarak çalışılabilir.

7. Aynı okulda çalışan öğretmenler arasında birlikte hareket etme duygusunu ortaya çıkaracak ve bireyler arasındaki ilişkilerin daha samimi ve sıcak hale gelmesini sağlayacak etkinlikler düzenlemelidir.

8. Bu çalışmanın Adıyaman ilindeki öğretmenlere uygulanmıştır. Diğer gölgelerde de bu araştırma uygulanarak bir genelleme yapılabilir. Bu anlamda yapılacak bir çalışma yararlı olabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). *Organizational Cynicism: Bases and Consequences*. Generic, Social, and General. *Psychology Monographs*, 126(3), 269–292.
- Ağaoğulları, M.A. (1989). *Eski Yunan'da Siyaset Felsefesi*. Ankara: V Yayınları
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aktaş, A. ve Gök, B. (2010). Örgütsel Bağlılığın İşgören Başarımı Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki A Grubu Seyahat Acentesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kuşadası, Detay Yayıncılık.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *The Journal of Occupational Psychology*, 63, 18
- Alkin, M. C., (1992). *Encyclopedia of educational research*. New York: Macmillan.
- Altınöz, M. , Çöp, S. ve Sığındı, T. (2011). "Algılanan Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört Ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma". *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15 (21), 285-315.
- Altun, G. (2010). Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. *Human Relations*, ss. 1397-1398.
- Andersson L. M. and Bateman T. S. (1997). "Cynicism in the workplace: some causes and effects". *Journal of Organizational Behavior*. vol. 18 449-469.
- Ashman, I. ve Winstanley, D. (2006). The ethics of organizational commitment. *Business Ethics: A European Review*, 15, 142-153.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A ve Yammarino, J.(1991). Leading in the 1990s: the four I's transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*. 15 (4), 9-16.
- Avolio, B.J., Bass, B ve Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*. 72, 441-462
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.3
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara .
- Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler*. PegemA.
- Baloglu, N., & Karadag, E. (2009, in press). Turkish primary school teachers' constructive thinking styles. *Reading Improvement*.

- Baloğlu N., Karadağ E. & Gavuz, Ő. (2009). Okul M¼d¼rlerinin çok Fakt¼rl¼ Liderlik Stillерinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal EŞitlik Modelleme alıŐması. *Uludağ ¼niversitesi Eğitim Fak¼ltesi Dergisi*, XXII (2), 2009, 457-479, Bursa.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Y¼netimi*. Kariyer Yayıncılık, İletifim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti. Basım,
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). "Mesleki T¼kenmiŐlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu'da Bir Araştırma". *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6 (2).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Pres.
- Bass, B. M. (1987). *Multifactor Officer Questionnaire: MLQ Forms 11r and 11s*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, State University of New York at Binghamton
- Bass, B.M.(1997). Personal selling and transactional/ transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 17 (3), 19-28.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional/transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M ve Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership:1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), 21-27.
- Bass, B.M., ve Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership andorganizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Bass, M. B., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M ve Steidlmeier, P.(1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*. 10 (2), 181-217.
- Bateman, T. S., Sakano, T., and Fujita, M. (1992). Roger, Me, and My Attitude: Film Propaganda and Cynicism Toward Corporate Leadership. *The Journal of Applied Psychology*, 77 (5), 768-771.
- Bayram, L. (2005). Y¼netimde yeni bir paradigma: ¼rg¼tsel bağlılık. *SayıŐtay Dergisi*, sayı:59 125-139 Web: <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=453> adresinden 10.01.2014 tarihinde alındı.
- Baysal, A. C., & Tekarslan, E. (2004). Davranış Bilimleri, GeniŐletilmiŐ 4.Baskı, *Avciol Basım Yayın, İstanbul, T¼rkiye*.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Berman, N. (1992). The Dimesion Of Otganizational Commitment. *Journel Of Organizational Behavior*, Vol 13, 380.

- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. ve Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment a study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Brandes, P. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Unpublished doctoral dissertation, Cincinnati University.
- Brown, M. ve Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-673.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.
- Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Buchanan, B. (1974) Building organizational commitment; The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 19, 533-546.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(1), 5-34.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Collins.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara. Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademi 17. Baskı, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 2. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Can, H. (1997): Organizasyon ve Yönetim, 4.Basım, Ankara:Siyasal Kitabevi, s.51.
- Cannella, A. A., & Monroe, M. J. (1997). Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers. *Journal of Management*, 23(3), 213-237.
- Carless, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles: A Journal of Research*, 39, 11-12.

- Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Celep, C. (1998). Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı, *Eğitim ve Bilim*. 22 (108), 56-62.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara. Anı Yayıncılık.
- Celep, C.(2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskisehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi.
- Ceylan, A. (1998). "Örgütsel davranışın bireysel boyutu." *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İzmit*.
- Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chen, L.Y. (2008). An examination of the relationship between leadership behavior and organizational commitment at steel companies <http://www.huizenga.nova.edu/jame/examination.htm> (10.10.2010 tarihinde erişildi).
- Coladarcı, T. (1992). Teachers' sense of efficacy and commitment to teaching. *The Journal of Experimental Education*, 60(4), 323-337.
- Cotton, K. (2003). *Principals and student achievement: What the research says*. Alexandria, VA.: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Coşkun, E. (2012). Okul Yöneticilerinin Etkliliği İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki: İstanbul-Bağcılar Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı. İstanbul.
- Covey, S. R. (1990). *The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Fireside.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek lisans tezi, Afyonkarahisar.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu Ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitapevi.
- Çam, R. (2008). *Etkili Öğretim Liderliğinin Öğretmenlerin Kuruma Bağlılığına Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. 3. Baskı. Ankara: PegemA Yayınları.

Çemberci, Y.(2003). *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü .

Çetin, M.Ö. (2004). *Örgütsel kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çırpan, H.(1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık ilişkisi*. (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).<http://www.isguc.org/?P=Article&id=233&Cilt=6&Sayi=2&Yil=2004> 14 Ocak 2014 Tarihinde Ulaşıldı.

Çöl, G. ve Gül H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 19(1), 291-306.

Dean Jr, J.W., Brandes, P., ve Dharwadkar, R. (1998). *Organizational Cynicism. The Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.

Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. Unpublished Dissertation of Master of Arts Maastricht University.

Demirkıran, T. (2004). *Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.32; 47- 80. Web: <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi32/004%20selen%20dogan.pdf> adresinden 23 şubat 2010 tarihinde alınmıştır.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.

Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.

Drafke, M. & Kossen, S. (1998). *The human side of organizations*. Reading, MA: Addison Wesley.

Durna, U. & Eren V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı; 6, s. 210-219.

Efiliti, S., Gönen, Y. ve Öztürk, F., (2008). Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması. *7. Ulusal 91 Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi,1-14.

Epstien, M. J., and Birchard, B. (1999). *Counting What Counts: turning Corporate Accountability to Competitive Advantage*. Reading, Mass.: Perseus.

Eraslan, L., (2003), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Erdogan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul.

Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M., (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. *15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*; Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 514-524.

Eren, E. (1991). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları

Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. Glencoe, IL, Free Pres.

Evans, E. D., & Tribble, M. (1986). Perceived teaching problems, self-efficacy, and commitment to teaching among preservice teachers. *The Journal of Educational Research*.

FitzGerald, M. R. (2002). *Organizational Cynicism: Its Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style*. (Doctor of Philosophy). University of Cincinnati, UMI Microfilmed.

Fitz-Enz, J. and PHILLIPS, J.J. (2001). *insan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon*. (Çev. P. Alp Dinç). İstanbul: Sistem Yayıncılık. (Eserin Orijinali 1998'de yayınlandı).

Geyer, A.L ve Steyrer, J.M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology*, 47 (3), 397-420.

Glass, T. E. (2000). *The shrinking applicant pool*. Education Week. 4(12), 23.

Gökberk, M., 2000, *Felsefe Tarihi*, İstanbul: Remzi Kitapevi,

Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 1(2), 37-56. Web:Http:// www.Onlinedergi.Com/Eab/Arsiv/Arsivdetay.aspx?Yil=2002&Peryot=1 adresinden 10 Eylül 2010' da alınmıştır.

Gül, H. (2008). *Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi*. Erişim Tarihi: 110 Kasım 2014 ulaşıldı, <http://eab.ege.edu.tr/pdf/2-1/C2-S1-M4.pdf>.

Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Güzelbayram, Ş. (2013). Vakıf üniversitelerinde çalışan okutmanların örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi* 3 (1), Nisan 57-64

Güzeller C. ve Kalağan G. (2008). Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ve çeşitli değişkenler açısından eğitim örgütlerinde incelenmesi, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 87-94.

Hack, W. G., Candoli, I. C., & Ray, J. R. (1995). *School business administration: A planning approach*. Allyn and Bacon.

Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A ve Kepner, K. (2002). *Transformational leadership: the transformation of managers and associates*. <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/HR/HR02000.pdf>. (01.02.2014 tarihinde erişildi.).

Hallinger, P., & Heck, R.H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157- 191.

Hançerlioğlu, O. (1999). *Düşünce Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

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

Helvacı M., A. ve Çetin (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği). *International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 1475-1497.

Herriot, P. (2001). "Future work and its emotional implications". (Ed.: R. L. Payne and C.L. Cooper), *Emotions at work: Theory, research and applications for management*. Chichester: John Wiley.

Huang, L.H. (2000) "The Perceived Leadership Behaviour And Organizational Commitment At CPA Firms", DBA, Nova Southeastern University, Publication Number: AAT 9954698, <<<http://www.lib.umi.com>.>> ,

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

İlsev, A. (1997): *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

İmamoğlu, G. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans

İnce, M., & Gül, H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Konya: Çizgi Kitabevi*.

İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2006). *Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. (YL). Ankara Üniversitesi, Ankara.

Kalağan G., Güzeller C. O.(2010), "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi", Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:27, 2010, ss.83-97.

Kalaycı, S. (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayınevi 5.Baskı, Ankara.

Kanter, R.M. (1968): "Commitment and Social Organizations", *American Sociological Review*, 449-517.

Kanter, D. ve Mirvis, P. (1991). Cynicism: The New America Malaise. *Business and Society Review*. Spring, 57-61.

Karakuş, M.(2005). *Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Elazığ İli Örneği)*,(Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karip, E.(1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 443-465.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment* (pp. 32-37). Harvard Business school press.

Karicioğlu, F., & Türker, E. (2010). 'Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.

Kılınç, T. (1988). "Örgütlerde Rol Çatışması ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 17(2), 103-118.

Kidd, J. M., & Smewing, C. (2001). The role of the supervisor in career and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 25-40.

Koch, J. L., & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of vocational behavior*, 12(1), 119-128.

Kolamaz, C. (2007). *Destekleyici ve geliştirici liderlik yaklaşımlarının örgütsel bağlılığa etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Kozlowski, S.W.J., & Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546-553.

Kurşunoğlu, A., Bakay, E., & Tanrıoğen, A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 101-115.

Kutaniş, R. Ö., and E. Çetinel, (2009) "Adaletsizlik algısı sinizmi tetikler mi." *Bir örnek olay* 17 (2009): 21-23.

Kutaniş R. Ö., ve Çetinel E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi; Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1: 26, 188.

Lambert, S.J. (1991). The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers. *Journal of Organizational Behavior*, 12 (4), 341-363.

Leithwood, K. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49, 8-12.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.

Lobnika, B. ve Pagon, M. (2004). The Prevalence and Nature of Police Cynicism in Slovenia (From Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice), (Edt. Gorazd Mesko, Milan Pagon, and Bojan Dobovsek), *The Faculty of Criminal Justice*, University of Maribor, 103-111, Slovenia.

Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (1991). *Educational administration: concepts and practices* (Fourth Edition). Belmont, CA: Wadsworth.

Marzano, R., Waters, T., & McNulty, B. (2005). *School leadership that works*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Masood, S.A., Dani, S.S., Burns, N.D ve Backhouse, C.J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: *Journal of Engineering Manufacture*, 220 (6), 941-949.

Meyer, J.P., ve Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*. Vol: 1, ss: 61-89.

Meyer, J. P. and Allen J. N. (1997), *Commitment in the Workplace – Theory, Research and Application*. Sage Publications, California, USA.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.

Mimaroğlu, H. (2008), *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Basılmamış Doktora Tezi) Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana

Mirvis, P.H. ve Kanter, D.L. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce. *Human Resource Management*, 30 (1), 45-68.

Mishra, G.P. (2005). Role of employee commitment in organizational effectiveness. *Delhi Business Review*, 6(2), 89-94.

Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of management Journal*, 24(3), 512-526.

Mottaz C.J. (1989): "An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 28, Sayı 3, 214-228.

Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8, 387–401.

Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, Cilt 14, Ss.224-247.

Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages, the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Pres.

Newmann, F. M., and Gary G. W. (1995). *Successful School Restructuring: A Report to the Public and Educators by the Center on Organization and Restructuring of Schools*. Madison, WI.: Center on Organization and Restructuring of Schools, University of Wisconsin.

Newton, L.A., ve Shore, L.M. (1992). A model of union membership, instrumentality, commitment and opposition. *Academy Of Management Review* 17(2), 275-298.

Nisivoccia, J. (1997). Transformational leadership: My journal to becoming an effective leader. Florida: ERIC Clearinghouse on Educational Management. ERIC Document No: ED 424 509.

Oliver, N. (1990): "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, Cilt 63, Sayı 1, 19-31.

O'Reilly C. and Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment, The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

Öncer, A. Z. (2009). An overview of organizational cynicism and a cure suggestion: Teamwork. In *2009 EABR & TLC Conference Proceedings, Prague, Czech Republic*.

Özden, Y. (1997). Öğretmenlerde okula bağlılık: Yönetici davranışları ile ilgili mi? *Milli Eğitim*, 135, 35-41.

Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler: Eğitimde dönüşüm*. Geliştirilmiş 6.Baskı. Ankara: PegemA yayınları.

Özgan, H., Külekçi E., ve Özkan, M., (2012). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences (IOJES)*,4(1), 196-205.

Özgan, H.; Yiğit, C. ve Cinoğlu, M. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi. *Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi, KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(1).

Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2008). Örgütsel Adaletsizlik Kavramı, Boyutları ve Yönetimi. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal, (Ed.). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar* içinde (53-72). Ankara: İlke Yayınevi.

Özkalp, E. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.

Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2005). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi ESB Araştırmaları Çalışma Vakfı Yayınları No. 149.

Özkan S.,(2010) *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığı Ve İş Değerleri* (Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi.

Özler, D. E. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. D. E. Özler, (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde (101-132). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi_YBD/arsiv/2010_2/06derya_ergu_n_ozler.pdf.

Penley, L. E., ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.

Powell, D. M. ve Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.

Reichers, A. E (1985): "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.

Reichers, A. E (1986): "Conflict and Organizational Commitments", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508-514.

Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.

Reyhanoğlu, M. (2006). Araştırma Geliştirme işbirliklerinde Güven: Ankara"daki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren işletmelerde Bir Araştırma, (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, işletme Ana Bilim Dalı, Ankara.

Robinson, S. L. and Rousseau, D. M. (1994). "Violating the psychological contract not the exception but the norm". *Journal of organization Behavior*. 15 (3), 245-259.

Sabuncuoğlu, E.T. (2007). Eğitim, rgtsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 613-628.

Sağır, T., Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm leğinin geliştirilmesi. *International Journal of Human Sciences* [Online]. (9)2, 1094-1106.

Samadov,S.(2006).iş Doyumu ve rgtsel Bağlılık zel Sektörde Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi).Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sarıkaya, E. (2011) İlköğretim ğretmenlerinin rgtsel Bağlılıkları Ve Performansları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Seda, Y. (2010) *İlköğretim Okulu Müdürlerinin ğretim Liderliği Davranışları İle ğretmenlerin rgtsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi(Ankara İli rneği)* (Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara.

Sergiovanni, T. J. (1990). Adding value to leadership gets extraordinary results. *Educational Leadership*, 47, 23-27.

Serin, M. K., ve Bulu, B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin ğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.18(3), 435-459.

Seval, H. (2006). "alışmanın Etkileri ve Yönetimi". *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 245-254.

Sezer, F. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Sims, R.L. (1998): "When Formal Ethics Policies Differ From Informal Expectations: A Test Of Managers' Attitudes", *Leadership & Organization Development Journal*, 19(7), 386-391.

Somuncu, F. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: Özel bir hizmet işletmesinde araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Sökmen, A. (2000): *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Stanley, D.J. Meyer, J.P. Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change, *Journal of Business and Psychology*, 429-459.

Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

Şimsek, S. M. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya,

Şimşek, M. S, Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahloğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşma Yönetimi Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 15, 569-589.

Taş, A. (2000). *İlköğretim okulu yöneticilerini öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Taşkın, B. (2009) İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu Ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları (Kocaeli İli Örneği) Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı İstanbul

Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2 (1).

Terzi, A.R ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, (166).

Tekin, A. (2002). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve bir karşılaştırma (Türkiye-Pakistan) örneği*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Tokgöz, N., ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel işletmelerinde Bir Uygulama, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283-305.

Tucker, M.L., McCarthy, A.M., ve Jones, M.C.(1999). Women and men politicians: are some of the best leaders dissatisfied? *Leadership & Organization Development Journal*. 20 (6), 285-290

Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argun, Ç., Akman, E., (2009). *Dönüşümcü etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Karşılaştırmalı bir çalışma*. 1. Uluslararası Davraz Kongresinde Sunuldu. Isparta.

Varđolu, D. (1993): *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yalçın A., İplik F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.

Zeyrek, A.O.(2005). Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Waldman, D.A., Bass, B.M., & Einstein, W.O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177- 186.

Wanous, J.P, Reichers, A.E, and Austin, J.T. (2000), Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedent and correlates, *Group and Organizational Management*, 25(2), 132-153.

Webb, P., Neumann, M., & Jones, L. (2004, Spring). Politics, school improvement, and social justice: A triadic model of teacher leadership. *The Educational Forum*, 68, 254-262.

Witherspoon, P. D. (1997). *Communicating leadership: An organizational perspective*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

EKLER

Ek 1. ARAŞTIRMA İZİN FORMU.



T.C.
ADİYAMAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 48278708/150/1051620
Konu: Araştırma İzni.

11/03/2014

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE GAZİANTEP

İlgi: 05/03/2014 tarih ve 38196035-605.01/344 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Sınıf Öğretmenliği Yüksek Lisans öğrencisi Sinan ÖZER'in "Örgütsel Sinizm ve Liderlik Stillерinin Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılığına Etkisi" konulu araştırma çalışması kapsamında hazırladığı anketi ilimizdeki okullarda çalışan sınıf öğretmenlerine uygulaması Valilik Makamının 11/03/2014 tarih ve 1034123 sayılı Onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Ahmet ALAGÖZ
Millî Eğitim Müdürü V.

EK:

- 1 Adet Onay (1 Sayfa)

Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sınıf Öğretmenliği
Yüksek Lisans
Març 2014
Ahmet ALAGÖZ
Millî Eğitim Müdürü V.

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ GELEN EVRAK		ZİRVE ÜNİVERSİTESİ GELEN EVRAK	
EVRAK TARİHİ	21.03.14	EVRAK TARİHİ	20.03.14
EVRAK NO	110	EVRAK NO	1202
EK		EK	1

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden e2d9-3a49-3b39-9bec-9013 kodu ile yapılabilir.

Bilgi İçin : Temel Eğitim Şub. (M.KIRMIZI)
Telefon : 0(416) 216 11 81 -165
e-posta : adiyamanmem@meb.gov.tr

Adres : Milli Eğitim Md. ADIYAMAN
Fax : (0416) 216 45 70
Wep : adiyaman.meb.gov.tr



T.C.
ADİYAMAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 48278708/150/1034123
Konu: Araştırma İzni.

11/03/2014

VALİLİK MAKAMINA
ADİYAMAN

İlgi: Zirve Üniversitesi Rektörlüğünün 05/03/2014 tarih ve 38196035-605.01/344 sayılı yazısı.

Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sınıf Öğretmenliği Yüksek Lisans öğrencisi Sinan ÖZER'in "Örgütsel Sinizm ve Liderlik Stillерinin Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılığına Etkisi" konulu araştırma çalışması kapsamında hazırladığı anketi ilimizdeki okullarda çalışan sınıf öğretmenlerine uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ahmet ALAGÖZ
Millî Eğitim Müdürü V.

OLUR
11/03/2014

Murat SÜZEN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır
Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 8a36-81d1-3e5f-a7cf-2137 kodu ile yapılabilir.

Bilgi İçin : Temel Eğitim Şub. (M.KIRMIZI)
Telefon : 0 (416) 216 11 81 -165
e-posta : adiyamanmem@meb.gov.tr

Adres : Millî Eğitim Md. ADİYAMAN
Fax : (0416) 216 45 70
Wep : adiyaman.meb.gov.tr

EK 2. VERİ TOPLAMA ARACI: OKULLARDA LİDERLİK STİLLERİNİN GERÇEKLEŞME DÜZEYİ ÖLÇEĞİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ, ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

Değerli Sınıf Öğretmeni Meslektaşım,

Bu anket örgütsel sinizmin ve müdürün liderlik stillerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel adanmışlığına etkisini ölçebilmek amacıyla yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Anket hiçbir şekilde bağlayıcı olmayıp verdiğiniz bilgiler araştırma dahilinde kullanılacak ve kişisel bilgileriniz yayınlanmayacaktır. Sorulara içtenlikle cevap verdiğiniz için teşekkür ederiz.

Her maddenin yanındaki seçeneklerden size en uygun olanını işaretleyiniz. Hiçbir maddeyi cevaplandırmadan geçmeyiniz. Anketi içtenlikle ve doğru cevaplamanız bilimsel sonuçlara ulaşmak açısından yararlı olacaktır. Ayırdığınız değerli zaman ve gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederiz.

Sinan ÖZER

Zirve Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği

Yüksek Lisans Öğrencisi I.BÖLÜM Kişisel Bilgiler;

Yaş: : Toplam Hizmet Süresi : Bu Okuldaki Toplam Hizmetiniz:

Cinsiyet :Erkek () Bayan () Mezun Olunan Branş :Sınıf Öğretmeni
Memleketiniz:.....

I.BÖLÜM (Örgütsel Bağlılık Anketi)

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	katılıyorum
1	Hayatımın geri kalanını Öğretmen olarak geçirmekten mutluluk duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Milli Eğitim Sistemimizin problemlerini kendi problemlerim olarak algılıyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Öğretmenlik mesleği benim hayatımın anlamlı ve değerli bir parçası.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Bu okulda kendimi "ailenin bir üyesi" olarak	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	hissetmiyorum.					
5	Kendimi bu okula "duygusal olarak bağlanmış" hissetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Bir daha dünyaya gelseydim yine öğretmen olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Öğretmenlik, benim kişiliğime en uygun olan meslektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Öğretmenlik mesleğinden ayrılmayı isteseydim bile bu beni m için çok zor bir karar olurdu.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Şu anda öğretmenlik mesleğinden ayrılıysaydım hayatım alt üst olurdu.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Öğretmenlik, benim için, hem yapmak zorunda olduğum hem de sevdiğim bir meslek.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Öğretmenlik dışında yapabileceğim çok az meslek var. Bundan dolayı, öğretmenlikten ayrılmak benim için çok zor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Bu okula kendimden o kadar çok şey verdim ki, başka bir yerde çalışmayı düşünmüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Öğretmen olarak çalışmaya devam edeceğim. Çünkü öğretmenlik mesleğinin bana kazandırdığı saygınlığı başka bir meslekte elde etmem çok zor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Öğretmen olarak çalışmaya devam edeceğim. Çünkü öğretmenlik mesleğinin bana kazandırdığı maddi kazançları başka bir meslekte elde etmem çok zor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Öğretmenlik, ömür boyu sadık kalmaya ve bağlanmaya değer bir meslek değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Eğer maaşı çok daha yüksek bir iş bulursam, hiçbir vicdan azabı duymadan öğretmenliği bırakırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Öğretmenliği terk edersem kendimi suçlu hissederim. Çünkü bu ülkenin insanlarına karşı kendimi sorumlu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Bu okulda benim kişiliğime ve düşüncelerime değer verilmiyor. Bundan dolayı, bu okul benim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	bağlılığını hak etmiyor.					
19	Şu anki okulumu terk edemem; çünkü bu okuldaki insanlara karşı kendimi sorumlu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Okuluma çok şey borçluyum. (Bu okulda bulunmak bana çok şey kazandırdı.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Öğretmenlik mesleğine çok şey borçluyum. (Öğretmen olmak bana çok şey kazandırdı.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ.

II.BÖLÜM (örgütsel sinizm anketi)

ÖRGÜTSEL SİNİZM ANKETİ	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum
1. Görev yaptığım okulda, okul yöneticisi çalışanların kararlara katılmasını önemser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Okul dışındaki çevrele zaman zaman okulumu eleştiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Görev yaptığım okulda, yöneticim eğitimin iyileştirilmesi için çalışanlarla işbirliği yapmayı önemser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Görev yaptığım okulda, yapılması gerekli olanlardan çok gereksiz işlere öncelik verilmesi okuldaki performansımı olumsuz etkilemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Tayin/ Atama dönemini çalıştığım okuldan kurtulmak için bir fırsat olarak görüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Okul yöneticisinin otoriter tutumu okulda patron-işçi yapılanmasına neden olmaktadır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Görev yaptığım okulda, okulun gelişimi için anlamlı çok az çalışma yapılması okul yönetimine olan inancımı azaltmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

8. Okula bilimsel/ sosyal/ kültürel anlamdaki katkılarımla genelde takdir görmemesi beni mutsuz etmektedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Görev yaptığım okulun başarılı olmasını önemsemem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Okul yöneticilerinin okul çalışanlarına saygı göstermemesi. okula olan bağlılığımı zedelemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Çalıştığım okulu düşündüğümde kendimi çaresiz hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Çalıştığım okulu düşündüğümde sinirlerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Çalıştığım okulu düşündüğümde öfkelenirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Okul yöneticisinin, çalışanlara karşı hoşgörüsüz tutumları, yaptığım işe karşı tedirgin davranmamı sağlar..	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Yöneticimin, bir projede çalışıp çalışmamamı önemsememesi, performansımın düşmesine neden olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Görev yaptığım okula karşı bağlılığımın zamanla azaldığını hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Görev yaptığım okulda birbirinden kopuk gruplar olması okulda çalışma azmimi kırmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Yöneticimin, okuldaki informal gruplardan bazılarında daha yakın olması okul yönetiminin yanlış davrandığına inanmama neden olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Ne kadar çabalasam da görev yaptığım okulun ciddi bir başarı yakalayacağını düşünmüyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Başkalarına işimi söylediğimde utanma duygusu hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Okulun gelişimi için yaptığım işlerle gurur duyuyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Okul dışındaki çevrem zaman zaman işimden yakınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Toplantılarda yeni kararlar alınırken, arkadaşlarımla birbirimize alaycı bakışlar atarız.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Yapılması düşünülen şeyler genelde beni güldürür	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

III.BÖLÜM (Müdürün liderlik stilleri)

<i>MÜDÜRÜN LİDERLİK STİLLERİ ANKETİ</i>	Katılmıyor	Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum
1.Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.Sorunlar ciddileşmeden karışmaz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.İhtiyaç duyulduğunda yoktur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

14.Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanlardan beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.“Bozuk değilse tamir etme“ söyleminin savunucusudur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.Tüm dikkatini hatalar şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25.Güç ve güven duygusu sergiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Kurum vizyonunu vurgular.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. Karar vermekten kaçınır .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

29. Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33. Ortak görev anlayışını vurgular.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34. Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35. Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER..

EK 3. ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ KULLANMA İZİNİ E-POSTASI



Ebru Oğuz <oguz.ebru@gmail.com>

16 09 2013 ☆

Kime: bana ▾

Sayın Özer,
Ölçeği kaynakça göstererek kullanabilirsiniz.

Kolay gelsin



tuba.sagir <tuba.sagir@hotmail.com>

15 09 2013 ☆

Kime: bana ▾

Merhaba
Ölçeği kullanmanızda herhangi bir sakınca yoktur. Çalışmanızda başarılar dilerim.
Samsung Mobile tarafından gönderildi

EK 4: ÖZGEÇMİŞ (VITAE)

Sinan ÖZER 1984 yılında Adana'nın Yüreğir İlçesinde doğdu.2001 yılında Birecik Sunar Nuri Çomu Lisesi'nden, 2005 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Fatih Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü'nden mezun oldu. 2005 yılından beridir sınıf öğretmen olarak çalışmaktadır. Elif Özer ile evlidir.