



T. C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**EĞİTİM KURUMLARINA SINAVLA ATANAN YÖNETİCİLER İLE  
SINAVSIZ ATANAN YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet Nezir ÇEVİK

ŞANLIURFA - 2014

**T. C.**  
**HARRAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**EĞİTİM KURUMLARINA SINAVLA ATANAN YÖNETİCİLER İLE SINAVSIZ  
ATANAN YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI**

**Danışman**

**Doç. Dr. Refik BALAY**

**Hazırlayan**

**Mehmet Nezir ÇEVİK**

**ŞANLIURFA - 2014**

T. C.  
HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı 125215012 numaralı Mehmet Nezir ÇEVİK'in hazırladığı "Eğitim Kurumlarına Sınavla Atanan Yöneticiler İle Sınavsız Atanan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı" konulu tezli yüksek lisans tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 10/06/2014 tarihinde, saat 13:00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL (başarılı) olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

10/06/ 2014

Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı  
Doç. Dr. Refik BALAY

Üye  
Doç. Dr. Mehmet YILMAZ

Üye  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Emin USTA

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylarım.

11.08/2014

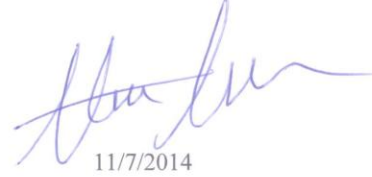
Prof. Dr. Recep ÇİĞDEM  
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntılar, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

T.C.  
HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalına bağlı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı 125215012 no'lu **Yüksek Lisans** öğrencisiyim. Hazırlamış olduğum "Eğitim Kurumlarına Sınavla Atanan Yöneticiler İle Sınavsız Atanan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı" konulu tezdeki bütün bilgilerin, akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı, blok şeklinde alıntılar yapmadığımı ve tüm alıntıların bilimsel atıf kuralları çerçevesinde kaynağını gösterdiğim beyan ederim.

Yükseköğretim kurulu bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesi ile Harran Üniversitesi bilimsel araştırma ve yayın etiği yönergesinin 8. maddesinde yer alan etik ihlallerden her hangi birisinin bu tezde yer almadığımı, etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, bu tezimin ve diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.



11/7/2014

Mehmet Nezir ÇEVİK

**İLETİŞİM ADRESİ** :

Siirt Kız Teknik ve Meslek Lisesi  
Siirt/Merkez

Tlf. Kod. 0505 279 53 39  
e-mail : nezircevik@hotmail.com

## ÖNSÖZ

Son zamanlarda eğitim kurumları yöneticiliğine atanacakların seçilmesi, yerleştirilmesi ve atanmalarına ilişkin uygulamalar gündemi çokça meşgul etmektedir. 1990'lı yıllardan beri eğitim kurumlarına yönetici atama yönetmelikleri sürekli değişmekte ve farklı uygulamalar izlenmektedir. Yöneticilerin merkezi bir seçme sınavı sonucu göreve getirilmeleriyle, atanma şekli açısından iki farklı yönetici grubu ortaya çıkmıştır. Eğitim yöneticiliğinin meslek hâline getirilmesi, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, günden güne önem kazanmaktadır. Atanan yöneticilerin sahip olduğu örgütsel bağlılık durumlarını bilmenin gelecek dönemlerde yapılacak olan atama şeklini belirlemede örgüte sayısız yararlar sağlayacağı, örgütsel bağlılığı geliştirmenin örgütsel maliyetleri büyük oranda düşüreceği tahmin edilmektedir.

Bu araştırmada, sınavla atanan yöneticiler ile sınavsız atanan yöneticilerin örgütsel bağlılık durumlarının nasıl değişkenlik gösterdiği, yönetici seçme sürecinde atanma şeklinin örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın planlanıp uygulanması ve değerlendirilmesinde şüphesiz birçok kişinin emek ve katkısı olmuştur. Öncelikle, son şeklini alıncaya kadar, araştırmanın her aşamasını titizlikle inceleyen, yardım ve katkılarını esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Refik BALAY'a ilgisi ve rehberliğinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca, yüksek lisans öğrenimime katkılarından dolayı ders hocalarım; Doç. Dr. Abdullah ADIGÜZEL ve Yrd. Doç. Dr. Ahmet KAYA'ya teşekkür borçluyum.

Türlü fedakârlıklarla yüksek lisansa başlama düşüncemi ilk andan itibaren destekleyen, her anımda yanımda olan ve araştırma süresince başarılı olacağıma tüm samimiyetiyle inanan eşim Selen ÇEVİK'e çok teşekkür ederim.

Mehmet Nezir ÇEVİK

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<b>ÖNSÖZ</b> .....	i
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	ii
<b>KISALTMALAR</b> .....	vi
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	vii
<b>ÖZET</b> .....	ix
<b>ABSTRACT</b> .....	x
<b>BÖLÜM I</b> .....	1
<b>GİRİŞ</b> .....	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı.....	4
1.3 Araştırmanın Önemi.....	5
1.4 Varsayımlar.....	6
1.5 Sınırlılıklar.....	6
1.6 Tanımlar.....	6
<b>BÖLÜM II</b> .....	8
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	8
2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	8
2.2 Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	9
2.3 Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	12
2.4 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	12
2.4.1 Etzioni'nin Sınıflandırması.....	13
2.4.2 Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	14
2.4.3 Wiener'in Sınıflandırması.....	14
2.4.4 O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	15
2.4.5 Buchanan II'nin Sınıflandırması.....	16

2.4.6 Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	16
2.4.7 Mowdat-Porter ve Steers'in Sınıflandırması.....	17
2.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	18
2.5.1 Kişisel Faktörler.....	21
2.5.1.1 Yaş.....	21
2.5.1.2 Cinsiyet.....	23
2.5.1.3 Medeni Durum.....	25
2.5.1.4 Eğitim Seviyesi.....	26
2.5.1.5 Örgütteki Çalışma Süresi.....	27
2.5.2 Örgütsel Faktörler.....	29
2.5.2.1 İşin Önemi ve Niteliği.....	29
2.5.2.2 Yönetim.....	30
2.5.2.3 Ödül Sistemi.....	30
2.5.2.4 Örgüt Kültürü.....	31
2.5.2.5 Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	31
2.5.3 Örgüt Dışı Faktörler.....	32
2.5.3.1 Profesyonellik.....	32
2.5.3.2 Alternatif İş İmkânları.....	33
2.6 Örgütsel Bağlılık Türleri.....	33
2.6.1 Duygusal Bağlılık.....	33
2.6.2 Devam Bağlılığı.....	34
2.6.3 Normatif Bağlılık.....	35
2.7 Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	36
2.7.1 Uyum Boyutu.....	36
2.7.2 Özdeşleşme Boyutu.....	37
2.7.3 İçselleştirme Boyutu.....	37
<b>BÖLÜM III.....</b>	<b>39</b>

<b>YÖNTEM</b> .....	39
3.1 Araştırmanın Modeli.....	39
3.2 Evren ve Örneklem.....	39
3.3 Veri Toplama Aracı.....	39
3.4 Verilerin Toplanması.....	40
3.5 Verilerin Analizi.....	40
<b>BÖLÜM IV</b> .....	42
<b>BULGULAR ve YORUMLAR</b> .....	42
4.1 Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	42
4.2 Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerinin Atanma Şekline İlişkin Bulguları.....	44
4.3 Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Atanma Şekline İlişkin Bulguları.....	49
4.4 Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Algılarını Etkileyen Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	52
4.4.1 Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Atanma Şekline Göre Bulguları.....	52
4.4.2 Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Görev Yaptıkları Okul Kademesine İlişkin Bulguları.....	53
4.4.3 Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Pozisyonlarına İlişkin Bulguları.....	56
4.4.4 Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Sendika Üyeliğine İlişkin Bulguları.....	57
4.4.5 Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine İlişkin Bulguları.....	58
4.4.6 Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulguları.....	61
4.4.7 Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Yöneticilikteki Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Bulguları.....	63
4.4.8 Eğitim Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulguları.....	65
<b>BÖLÜM V</b> .....	68



<b>SONUÇ ve ÖNERİLER</b> .....	68
5.1 Eğitim Kurumlarına Sınavla ve Sınavsız Atanan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerine İlişkin Sonuçlar.....	68
5.2 Öneriler.....	69
5.2.1 Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	69
5.2.2 Araştırmacılar İçin Öneriler.....	70
<b>KAYNAKÇA</b> .....	71
EK 1. Örgütsel Bağlılık Anket Formu.....	79
EK 2. Araştırma İzni.....	82

## KISALTMALAR

<b>akt.</b>	: Aktaran
<b>Edt.</b>	: Editör
<b>ANOVA</b>	: Tek Yönlü Varyas Analizi
<b>f</b>	: Frekans
<b>p</b>	: Anlamlılık Düzeyi
<b>Ss</b>	: Standart Sapma
$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama
<b>%</b>	: Yüzdelerik
<b>Sd</b>	: Serbestlik Derecesi
<b>t</b>	: Hesaplanan t Değeri

## TABLolar DİZİNİ

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Tablo 1.</b> Örgütsel Bağlılık İçin Yapılan Tanımlamalar.....	11
<b>Tablo 2.</b> Bağımsız Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık.....	19
<b>Tablo 3.</b> Bağımlı Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık.....	20
<b>Tablo 4.</b> Yaş İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri....	22
<b>Tablo 5.</b> Cinsiyet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri.....	24
<b>Tablo 6.</b> Eğitim Seviyesi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmalar.....	26
<b>Tablo 7.</b> Örgütteki Çalışma Süresi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri.....	28
<b>Tablo 8.</b> Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	42
<b>Tablo 9.</b> Eğitim Kurumlarına Sınavla Atanan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri.....	45
<b>Tablo 10.</b> Eğitim Kurumlarına Sınavsız Atanan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri.....	47
<b>Tablo 11.</b> Yöneticilerin Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılık Algılarının Atanma Şekline İlişkin Sonuçları.....	49
<b>Tablo 12.</b> Yöneticilerin Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılık Algılarının Atanma Şekline İlişkin Sonuçları.....	50
<b>Tablo 13.</b> Yöneticilerin Atanma Şekillerine Göre İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	51
<b>Tablo 14.</b> Yöneticilerin Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Boyutlarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Atanma Şekline İlişkin t-Testi Sonuçları.....	52
<b>Tablo 15.</b> Sınavla ve Sınavsız Atanan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Algılarının Görev Yaptıkları Okul Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	54
<b>Tablo 16.</b> Sınavla ve Sınavsız Atanan Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Boyutlarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin t-Testi Sonuçları.....	56

<b>Tablo 17.</b> Sınavla ve Sınavsız Atanan Yöneticilerin Sendikalı Olma Değişkenine Göre Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Boyutlarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin t-Testi Sonuçları.....	57
<b>Tablo 18.</b> Sınavla Atanan Yöneticilerin Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Boyutlarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	59
<b>Tablo 19.</b> Sınavsız Atanan Yöneticilerin Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Boyutlarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	60
<b>Tablo 20.</b> Sınavla Atanan Yöneticilerin Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Boyutlarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	61
<b>Tablo 21.</b> Sınavsız Atanan Yöneticilerin Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Boyutlarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	62
<b>Tablo 22.</b> Sınavla Atanan Yöneticilerin Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Boyutlarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Yöneticilikteki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	63
<b>Tablo 23.</b> Sınavsız Atanan Yöneticilerin Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Boyutlarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Yöneticilikteki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	64
<b>Tablo 24.</b> Sınavla ve Sınavsız Atanan Yöneticilerin Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Boyutlarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	66

## ÖZET

Bu araştırma, Siirt il merkezinde ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticilerin atanma şekline göre, örgütsel bağıllık durumlarını belirlemek ve çeşitli değişkenler açısından incelemek üzere gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri, 2013-2014 eğitim öğretim yılında Siirt il merkezinde görev yapmakta olan 197 yöneticiden elde edilmiştir.

Araştırma verileri “Örgütsel Bağıllık Ölçeği” ve anket formu ile toplanmıştır. Veriler, SPSS 16.0 programıyla, bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Verilerin analizinde, frekans ve yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey HSD testinden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda, eğitim kurumlarına sınavla ve sınavsız atanan yöneticilerin genel olarak örgütsel bağıllık algı düzeyleri orta düzeyde çıkmıştır. Bunun yanı sıra, sınavla atanan yöneticilerin uyuma dayalı örgütsel bağıllık algıları, sınavsız atanan yöneticilerden anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında ise anlamlı bir fark bulunmamıştır. Eğitim kurumlarına sınavla atanan yöneticilerin görev yaptıkları pozisyon, sendikalı olma, mesleki kıdem, hizmet yılı ve eğitim düzeyi değişkenine göre, örgütsel bağıllık algılarında farklılaşma gözlemlenmemiştir. Ancak, görev yaptıkları okul ve yaş değişkenine göre, örgütsel bağıllıklarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, görev yapılan okul değişkeninde, ortaokulda görev yapan yöneticilerin uyuma dayalı örgütsel bağıllık algıları, ilkökuldaki yöneticilerden anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Öte yandan, liselerde görev yapan yöneticilerin özdeşleşme boyutunda, örgütsel bağıllık algıları, ortaokuldaki yöneticilerden anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Yaş değişkenine göre ise 30 yaş ve altındaki yöneticilerin uyum boyutundaki örgütsel bağıllık algılarının, 31–40 yaş arasındaki yöneticilerden anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Eğitim kurumlarına sınavsız atanan yöneticilerin görev yaptıkları okul, görev yaptıkları pozisyon, sendikalı olma, yaş, mesleki kıdem, hizmet yılı ve eğitim düzeyi değişkenine göre, örgütsel bağıllıklarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

**Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağıllık, Yönetici**

## **ABSTRACT**

This research aims to investigate and determine the organizational commitment of administrators at primary, secondary and high schools in terms of their designation manner and diverse variables. The data of this research was obtained from 197 school administrators at academic year 2013-2014 in central Siirt via “Organizational Commitment Scale” and related questionnaire.

The data was analyzed by SPSS 16.0 program. Frequency, percentage distribution, arithmetic average, standard deviation, t-test, simple way analysis of variance (ANOVA) and Tukey HSD test were used in the analysis.

The organizational commitment perception level of administrators appointed to educational institutions with or without an exam has been found to be in a mid-level. The result of this research further indicates that organizational commitment perception level based on compliance of administrators designated with an exam is significantly different from the perception level of those designated without an exam. However, no significant differences have been found in administrators’ perception level of organizational commitment based on identification and internalization. Besides, no meaningful differentiation has been observed in organizational commitment perception level of administrators designated with an exam according to their position, membership of union, professional seniority and educational level. However, significant differentiation has been found in their perception according to school and age variables. In terms of school variable, at secondary schools, administrators’ perception level of organizational commitment based on compliance has been determined meaningfully different from the perception level of administrators at primary schools. Moreover, administrators’ perception level of organizational commitment based on identification at high schools has been observed significantly different from the perception level of administrators at secondary schools. Also, by age variable, a significant differentiation has been found in identification dimension of organizational commitment perception level of administrators aged 30 and below compared with those aged 31-40. On the other hand, no significant differentiation has been observed in organizational commitment perception level of administrators designated without an exam according to school, position, membership of union, age, professional seniority, duration of service and level of education.

**Key Words: Organizational Commitment, Administrator**

# BÖLÜM 1

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları ve araştırmada kullanılan kavramlar açıklanmıştır.

### 1.1 Problem Durumu

İnsan, örgütlerin değişmez üretim faktörlerinden biridir. 2000'li yıllar teknoloji çağı olmasına rağmen, bir örgütün var olabilmesi ve mevcut teknolojik yeniliklerden yararlanması için insanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bir örgütün amaçları doğrultusunda başarılı bir şekilde faaliyetlerinin devamlılığını sağlayabilmek için en önemli konulardan birisi, işgörenlerin iş devamlılıklarının sağlanmasıdır. Örgütte yüksek bir işgören devir oranı, maddi kayıplara neden olmanın yanı sıra, mevcut işgörenler arasında motivasyon azalmasına ve bunun sonucunda yapılan işin kalitesinin düşmesine de neden olacaktır. Her insanın farklı önem derecelerinde çeşitli ihtiyaçları vardır. Ayrıca, insanların işyerinde duygu ve düşüncelerine göre hareket etmesi insan yönetimini zorlaştırmaktadır. Bir işgören, ihtiyaçlarının karşılandığı ve kendini mutlu hissettiği bir örgütte çalışmaya devam edecek ve örgüte olan örgütsel bağlılığını sürdürecektir. Ancak, her işgörenin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve örgüte bağlılığı birbirinden farklı olabilir. Örgütsel bağlılık konusunun örgütler açısından önem kazanmasının belki de en önemli nedeni, örgütte insan yönetiminin zor ve karmaşık olmasıdır. (Güçlü, 2006: 3).

Son zamanlarda eğitim sisteminde, eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin göstergesidir. Eğitim yöneticiliğinin meslek hâline getirilmesi, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisansüstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının yaptıkları iş için eğitim düzeyine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması günden güne önem kazanmaktadır (Taymaz, 2003: 90). Bunun yanı sıra eğitim kurumu; genel geçerli ilkeleri olan, yeterlilik ve liyakat ölçütlerine göre atamaların yapılacağı bir alan olmalıdır. Eğitim örgütlerindeki yöneticilerin, bu işi bilen, istekli, yeterlilik ölçütlerine uyan ve özenle seçilen kişiler olmasına dikkat edilmelidir. Eğitim yöneticilerinin, başarılı oldukları sürece görevde kalmaları ve yerlerinden edilme kaygısı yaşamamaları sağlandığında, eğitim yönetimi alanında büyük bir başarı elde edilmiş olacaktır. Eğitim kurumları yöneticileri mutlaka yöneticilik bilgi ve becerilerine sahip olmalıdırlar. Bunun da yolu ancak bu alanda eğitim

almaları veya deneyim kazanmaları ile olanaklıdır. Milli Eğitim Bakanlığı, son yıllarda eğitim kurumları yöneticilerini sınavla seçerek göreve atamaktadır. Bu kayda değer bir gelişmedir. Eğitim kurumları müdürlüklerine, meslekî bilgi ve becerileri kazanmış, belli bir süre yöneticilik deneyimine sahip, okul müdürlüğü veya müdür yardımcılığı yapmış öğretmenlerin atanmasına önem verildiği görülmektedir (Günay, 2004:7).

Okul müdürleri, okulların sorunlarını çözme ve okulun hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için, okulun sorunlarının farkında olabilmeli ve okul örgütüne bağlı hareket ederek sorunları çözebilmelidir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin, örgütsel bağlılığı okul örgütünün etkililiği ve verimliliği bakımından önem arz etmektedir (İci, 2012: 14). Okul yönetiminin başında bulunan okul müdürlerinin, eğitim öğretim hizmetlerini yürütme sorumluluğunda tutulması onların yönetiminin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığının yeniden yapılandırılması kapsamında yapılan bu değişiklikler okul müdürlerinin, çağın gereği olarak güçlü okulları yaratacak ve toplumsal değişmeye uyum sağlayacak nitelik, rol ve görevlere sahip olmalarını gerektirmektedir (Kayır, 2012: 2).

Bu nitelik, rol ve görevleri gerçekleştirerek, eğitim kurumunda etkinlik ve verimliliğin artırılmasında etkili olacağı düşünülen Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ile Millî Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlara yönetici atamak için müdür ve müdür yardımcılığı sınavları yapılmış ve atamalar gerçekleştirilmiştir. Bu uygulama, okul müdürü ve müdür yardımcısını kendisine verilen yetkileri kullanabilmeye ve yüklendiği görevleri yerine getirerek iş verimi ve bireysel doyumun yüksek olduğu örgüt gelişmesini hedef tutan örgüt vizyonunu oluşturmaya sevk eden bir uygulama olmuştur.

Millî Eğitim Bakanlığı, okul ve kurum yöneticiliği konusunda büyük gelişmeler göstermektedir. 1939 yılından beri 18 kez toplanan Türk Millî Eğitim Şûralarından 1981’de toplanan 10’uncusunda; “meslekte asıl olan öğretmenliktir” görüşünün ağır bastığı, uzmanlık gerektiren alanlarda personel yetiştirilemediği, belirli bir süre öğretmenlik deneyimi üzerine yönetim, denetim personelinin özel olarak yetiştirilmesinin hizmetin gereği olarak kaçınılmaz olduğu belirtilmiştir. 11’inci Millî Eğitim Şûrası’nda da uzmanlık alanlarına dikkat çekilmiş, yönetici ve uzman eğitiminin ilgili fakültelerce yürütülmesi gerektiği ifade edilmiştir. 1993 yılında gerçekleştirilen 14’üncü Millî Eğitim Şûrası’nda, eğitim yöneticiliği konusu bağımsız olarak incelenmiş, Eğitim Bilimleri Modelinin yönetici yetiştirmenin en etkin iki yolundan biri olduğu vurgulanmış ve önemli kararlar alınmıştır. 1996’da toplanan 15’inci Millî Eğitim



Şûrası'nda, "Toplumun Eğitim İhtiyacının Sürekli Karşılanması" başlığı altında yer alan kararlardan bir kısmı, Bakanlığın merkez ve taşra teşkilâtlarının yeniden yapılandırılması ve yöneticilerinin yetiştirilerek atanması gerekliliğini vurgulamaktadır. 1999'da toplanan 16'ncı Milli Eğitim Şûrası'nda ise "Milli Eğitim Akademisi" nin işlerlik kazanması için gerekli yasal düzenlemelerden söz edilmiştir (Günay, 2004: 2).

2006'da düzenlenen 17'nci Milli Eğitim Şûrası'nda yönetim kademelerine göre iş analizine dayalı yönetici yeterliklerinin saptanması gerektiği kararı alınmıştır. En son 2010 yılında yapılan Milli Eğitim Şûrası'nda alınan karara göre okuyöneticilerinin atanmasında, lisansüstü eğitim görme esas alınmalı, mevcut yönetici ve öğretmenlerin kişisel gelişimlerini sağlamak için de üniversiteler ile Millî Eğitim Bakanlığı arasında gerekli koordinasyonla uzaktan veya örgün eğitim yoluyla yüksek lisans ve doktora eğitimi almaları sağlanmalıdır. Bu bağlamda verilecek izinler yasal bir düzenlemeyle güvence altına alınmalı, bu öğretmenlerin maaşlarında belirli oranda artış sağlanmalı, yüksek lisans derecesine sahip olanlara uzman öğretmenlik, doktora derecesine sahip olanlara başöğretmenlik unvanı verilmelidir. Okul müdürlerinin eğitim- öğretim liderliği ve işletme yöneticiliği rolleri birbirinden ayrı düşünülmeli, okul yöneticileri genel idari hizmetler sınıfına alınmalı, yeni kadro ihdası yapılmalıdır. Okul müdürlerinin seçimi ve istihdamında portfolyo, süreç değerlendirme vb. alternatif seçme yöntemleri esas alınarak geliştirilecek mesleki yeterlilikler dikkate alınmalı, okulların idari ve akademik örgütlenmesi yeniden tasarlanmalı ve bu amaçla 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda değişiklik yapılmalıdır.

Son zamanlarda eğitim kurumları yöneticiliğine atanacakların seçilmesi, yerleştirilmesi ve atanmalarına ilişkin uygulamalar gündemi çokça meşgul etmektedir. 1990'lı yıllardan beri eğitim kurumlarına yönetici atama yönetmelikleri sürekli değişmekte ve farklı uygulamalar izlenmektedir. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları için ilk defa müdür yardımcılığı sınavı 2004 yılında yapılmıştır. Atamaların bir kısmı sadece sınav puanı esas alınarak yapılırken diğer bir kısmı mülakat ile yapılmıştır. Dolayısıyla şu an görevde bulunan müdür ve müdür yardımcılarının bir kısmı sınavla atanmış iken diğer bir kısmı sınavsız yöntemle atanmıştır. Atanan yöneticilerin sahip olduğu örgütsel bağlılık durumlarını bilmenin gelecek dönemlerde yapılacak olan atama şeklini belirlemede örgüte sayısız yararlar sağlayacağı, örgütsel bağlılığı geliştirmenin örgütsel maliyetleri büyük oranda düşüreceği tahmin edilmektedir.

Günümüz koşullarında politikacıların baskısı ve kayırma yoluyla atanma sonucu eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atama yönteminin, sistemi yıpratmış görülmektedir. Son dönemlerde yöneticilerin merkezi bir seçme sınavı sonucu göreve getirilmeleriyle, atanma şekli açısından iki farklı yönetici grubu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, sınavla atanan yöneticiler ile sınavsız atanan yöneticilerin örgütsel bağlılık durumlarının nasıl değişkenlik gösterdiği, örgüte bağlılık gösteren bireylerin aynı zamanda üretken oldukları; sadakat, verimlilik ve sorumluluk duygularıyla hareket ettikleri ileri sürülmektedir. Türkiye'deki yönetici atama yöntemini geliştirme çabalarına rağmen eğitim yöneticilerinin nitelik sorunları azalmak bir yana daha da artmaktadır. Niteliğe ilişkin bu sorunların, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin örgütlerine olan bağlılıkları ile ilgili olduğu söylenebilir. Yöneticilerin seçilme yönteminde sürekli bir değişimin olması onların kurumlarına olan bağlılıklarında azalmaya neden olduğu gözlemlenmektedir. Bağlılıktaki bu azalmanın, eğitim kurumlarına yönetici seçme yönteminin nasıl olacağına bir türlü karar verilememesi ve bağlılık geliştirme stratejilerinin yeterince uygulanmamasıyla ilişkisi bulunmaktadır. Bu konuya ilişkin değerlendirme, eğitim sistemimizdeki yönetici atama da, sistemi geliştirme ve başarıya ulaştırmada seçilme yönteminin örgüte karşı bağımlılığı nasıl etkilediğinin büyük ölçüde ihmal edildiği gerçeğini ön plana çıkartmaktadır.

Atanma şekillerine göre yöneticilerin örgütsel bağlılık durumlarının incelenmesi bu tezin konusunu oluşturacaktır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın tanımı, sınıflandırmaları, faktörleri detaylıca ele alınacak ve uygulamada yer alan sorunlar ve çözüm önerileri irdelenecektir.

## **1.2 Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, Siirt il merkezinde bulunan ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticilerin Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değişirme Yönetmeliği çerçevesinde sınavla atanan yöneticiler ile sınavsız atanan yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamaktır. Ayrıca bu araştırma ile örgütsel bağlılık kavramının eğitim yönetimi açısından önemine işaret ederek Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değişirme Yönetmeliği çerçevesinde bundan böyle okul ve kurum yöneticiliklerine yapılacak atamalarda sınavla veya sınavsız atanma biçiminin örgütsel bağlılığa etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek üzere aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyi nedir?
  - a) Sınavla atanan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyi nedir?
  - b) Sınavsız atanan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyi nedir?
2. Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel bağlılık algıları, atanma şekline göre (Sınavlı-sınavsız) anlamlı şekilde farklılık göstermekte midir?
3. Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel bağlılıkları
  - a) Görev yaptıkları okul kademesine (ilkokul- ortaokul- lise)
  - b) Yöneticilikteki pozisyonlarına (müdür-müdür yardımcısı)
  - c) Sendika üyeliğine
  - d) Yaşlarına
  - e) Mesleki kıdem yılına
  - f) Yöneticilikteki hizmet yılına
  - g) Eğitim düzeyine göre anlamlı şekilde farklılık göstermekte midir?

### **1.3 Araştırmanın Önemi**

Eğitimin çağdaş görevi toplum ve bireylerin sorunlarını çözmektir. Kişiler, insanca yaşama gereksinimini bugün her zamankinden daha fazla hissetmektedirler. Bu ihtiyacın karşılanması bir yerde kaliteli eğitim kurumlarına sahip olmaktan geçer. Bu koşulun sağlanması da okulda birinci dereceden işgörenler olarak yöneticilerin hem nicel ve hem de nitel açıdan yeterli ve donanımlı olmalarını gerektirir. Yeterli olma ise sadece dış koşulların iyileştirilmesi ve araçsal maddi güdülerle başarılamayacağından yöneticileri, örgütlerine bağlayıcı moral faktörlerin de ortaya çıkarılması, amaç ve beklentilerin karşılanması yönünden büyük önem taşımaktadır (Balay, 2000: 9).

Öte yandan bir eğitim kurumunda uygulanan eğitim ve öğretim faaliyetlerinin amacına ulaşmasında ve başarılı olmasında en büyük sorumluluk, öğretmenlere ve okul idarecilerine

aittir (Ergün, 1999: 28). Okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak, okuldaki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi ile ilgili kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçlerin davranışa çevrilebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur (Bursalıoğlu, 2002: 6).

Bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi eğitim kurumlarına sınavla atanan yöneticiler ile sınavsız atanan yöneticilerin örgütsel bağlılık faktörlerini belirleme noktasında önem taşımaktadır. Böylece, bağlılığın, Türk Eğitim Sistemi'nde nitelik artırıcı politikalarda etkili şekilde kullanılmasına katkı sağlayacağı umulmaktadır (Balay, 2009: 10).

Ayrıca araştırmanın Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğini değiştirme veya güncelleme durumlarında belirlenecek olan atama kriterlerinin belirlenmesinde öncülük etmesi umulmaktadır.

#### **1.4 Varsayımlar**

1) Eğitim kurumlarında görevli yöneticiler örgütsel bağlılığa ilişkin belirli bir algı ve farkındalık düzeyine sahiptirler.

2) Veri toplama yöntemi araştırmanın amacını gösterecek niteliktedir.

3) Araştırmaya katılan yöneticiler ölçek sorularını cevaplarken samimidadırlardır.

#### **1.5 Sınırlılıklar**

Bu araştırma Siirt il merkezinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan müdür ve müdür yardımcıları ile sınırlıdır.

#### **1.6 Tanımlar**

Bu çalışmada kullanılan bazı kavramların tanımları şöyledir:

**Eğitim Kurumu:** Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi eğitim kurumları (ilkokul, ortaokul ve lise).

**Yönetici:** Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi eğitim kurumlarında müdür ve müdür yardımcısı görevlerinde bulunan personeldir.

**Seçme Sınavı:** Eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılığı için yapılacak yazılı sınavdır.

**Örgütsel Bağlılık:** İşgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü, sadakat tutumunu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi olarak tanımlanabilir.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde kuramsal çerçeve kapsamında öncelikle örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık tanımları ve sınıflandırmaları, örgütsel bağlılığın türleri ve alt boyutları üzerinde durulmaktadır.

#### 2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplumun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38). Örgüt ise iki veya daha fazla insanın, saptamış oldukları ortak amaçlara ulaşma yolunda, gerek kendi çabalarını, gerek araç ve gereçleri belli bir düzenleme sürecinden geçirdikten sonra, meydana getirdikleri yapı olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesini ifade etmektedir (Sağlam Arı, 2003: 22). Bu ifade örgütsel bağlılığın üç önemli unsurunu ortaya çıkarmaktadır. Buna göre, bireyin örgüt amaçlarını kabulü ve bu amaçlara güçlü bir biçimde inanması, örgüt için çaba gösterme isteği içinde olması ve örgütte kalmaya devam etme konusunda kesin bir arzu duyması örgütsel bağlılığın göstergesidir (Balay, 2000: 18).

Bağlılık, eski söyleyiş biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak söylenirse bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır. Whyte ise, yıllar önce aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği “Örgüt insanı” adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Örgüt insanı, grubu yaratıcılık kaynağı olarak görürken, bir yere ait olma duygusunun, kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanır. Harold Guetzkov da bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirmektedir. Böyle bir davranış, amacın varlığına süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle belirlenir (Balay, 2000: 14).

Örgütsel bağlılık, belirlenen hedeflere ulaşmada önemli faktörlerin başında gelmektedir. Bundan dolayı bütün örgütler çalışanlarının bağlılık düzeylerini arttırmak isterler. Örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil, problem çözen bireyler haline getirmektedir. Araştırmalar bağlılığı yüksek olan çalışanların, görevlerini yerine getirmede ve

örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba sarf ettiklerini göstermektedir (Çöl, 2004: 233). Çalışanların işle ilgili tutumlarından olan örgütsel bağlılık, özellikle son yıllarda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılmamıştır (Bayram, 2005: 128).

Örgütsel bağlılık konusu; örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibifarklı disiplinlerin ilgisini çekmesi ve bu alanlardan gelen araştırmacıların bu konuya kendibakış açılarını yansıtmaları, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir (Günce, 2013: 30). Günümüze kadar farklı boyutları ile ele alınmış olan örgütsel bağlılık konulu araştırmaların ilkinin maliyet odaklı olduğu ve sonraki yıllarda duygulara ve ahlaki boyutlara dayalı olarak değerlendirmelere alınmış olduğu görülmüştür (Aslan, 2008: 164).

Örgütsel bağlılık konusuna artan ilgiye bağlı olarak bu alanda hemkuramsal hem de özgün araştırmalarda önemli gelişmeler olmuş, örgüte bağlılığınçok yönlü ve karmaşık bir yapı olduğu ortaya konmuştur. Uzun süre araştırmacılar vekuramcılar, örgüte bağlılığı farklı biçimlerde tanımlamışlardır.Ancak, sonuç olarak bu araştırmaların bir sentezine ulaşmak zor olmuştur. Bugünbağlılığın farklı biçimlerde olabildiği bilinmektedir. Bu nedenle, araştırmacıların,amaçlarına uygun, güvenilir ölçekler kullanmaları ve ilgilendikleri bağlılık biçiminiya da biçimlerini açıkça belirlemeleri zorunlu hale gelmiştir (Yıldırım, 2002: 34). Bu gelişmelere bağlıolarak örgüte bağlılığın çok boyutlu bir kavram olarak ele alındığında daha iyianlaşılabilceği ileri sürülmektedir (Cohen, 1992: 539).

Türkiye’de yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık “organizationalcommitment” kavramının başlıca iki anlamda değerlendirildiği görülmektedir. Buna göreTuncer ve Varoglu bu kavramı, örgütsel bağlılık; Balcı ve Celep ise, örgütseladanmışlık şeklinde adlandırmışlardır. Bu araştırmada, bu kavramın karşılığı olarak “örgütsel bağlılık“ kullanılmıştır. Çünkü bağlılık, bireyin, örgütteki diğer kişilere yakınolma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu; bireysel ve içselleştirme boyutu ( ki bunlar adanmışlığın karşılığıdır) ve araçsal bir birlikteliği anlatan uyumboyutunu da kapsayan daha genel bir kavramdır (Balay, 2000: 12–13).

## **2.2 Örgütsel Bağlılık Tanımları**

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmaların 1950’li yıllara kadar dayandığı, özellikle 1970’ lerden sonra üzerinde fazla durulan bir kavram olduğu ve birbirinden farklı birçok tanımının olduğu görülmektedir (Koç, 2009: 202; Bayrak, 2006: 297). Bu kavramın

birbirinden farklı olmasındaki en önemli sebeplerinden birisi, araştırmacıların sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı alanlardan olmaları ve konuyu kendi uzmanlık alanlarına göre tanımlamalarından kaynaklanmaktadır (Bayram, 2005: 128).

Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür. Örgütsel bağlılık:

- Kişinin kimliğini örgüte düğümleyen, örgüte karşı bağlayan tutum ve yönetiliş (Sheldon, 1971: 143),
- Örgütün sahip olduğu özelliklerin, vizyon ve değerlerin birey tarafından içselleştirilmesi ve kabul edilme derecesi (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493),
- Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı (Wiener 1982, 418),
- Bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi (Baysal ve Paksoy, 1999: 8);
- İşe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olanınanç da dâhil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığı (Çetin, 2004: 90),
- Çalışanın örgüte karşı gösterdiği sadakat ve örgütün başarısı için göstermiş olduğu performans (Zeren, 2007: 64),
- Kişinin belli bir harekete bağlılığı; tam olarak ödöl veya ceza olmasa bile yapılanı sevme ve ona devam etme isteği (Schwenk, 1986: 299),
- Örgüt için çok çalışma isteği ve örgüt içinde kalmak için karşı konulmaz bir istektir (Karahana, 2008: 233).

Yukarıdaki tanımlamalardan özetlemek gerekirse örgütsel bağlılık; işgörenin çalıştığı kuruma karşı sadık olması ve örgütün başarısı için olumlu duygular beslemesi, örgütün bir üyesi olma konusunda güçlü istek duyması, örgütün çıkarını kendi çıkarından üstün görmesi, yapılan işte yüksek düzeyde çaba ortaya koyması ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık tanımları ve kullanımına ilişkin bir özet Tablo 1'de verilmiştir.



**Tablo 1.** Örgütsel Bağlılık İçin Yapılan Tanımlamalar

Mowday, Steers ve Porter (1979)	Örgütün amaç ve değerlerine maksimum düzeyde inanması ve içselleştirmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte yer edinmek ile örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları çok güçlü bir arzudur.
O'Reilly ve Chatman, (1986)	Örgütün sahip olduğu özelliklerin, vizyon ve değerlerin birey tarafından içselleştirilmesi ve kabul edilme derecesidir.
Meyer ve Allen (1997)	İşgören ile çalıştığı örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur.
Baysal ve Paksoy (1999)	Örgütsel bağlılık, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesidir.
Balay (2000)	İşgörenin, çalıştığı kuruma karşı olumlu duygular beslemesi, örgütün bir üyesi olma konusunda güçlü istek duyması, örgütün yararı için yüksek düzeyde çaba ortaya koyması ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir.
İnce ve Gül (2005)	Örgütsel bağlılık, bireyin bir örgütle özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücüdür.
Şahin (2007)	Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütü bir bütün olarak ele alıp genel olarak değerlendirdiği duygusal bir tepkidir.

**Kaynak:** (Günce, 2013: 21).

Tablo 1’de örgütsel bağlılık kavramı ile yapılan tanımlamalar yakından incelendiğinde, örgütsel bağlılık kavramının genel olarak, örgütün amaç ve değerlerine en üst düzeyde inanması ve içselleştirmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte yer edinmek ile örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları çok güçlü bir arzu, örgütün sahip olduğu özelliklerin, vizyon ve değerlerin birey tarafından içselleştirilmesi, işgören ile çalıştığı örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durum, işgörenin, çalıştığı kuruma karşı olumlu duygular beslemesi, örgütün bir üyesi olma konusunda güçlü istek duyması, örgütün yararı için yüksek düzeyde çaba ortaya koyması ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, bireyin bir örgütle özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücü, işgörenin örgütü bir bütün olarak ele alıp genel olarak değerlendirdiği duygusal bir tepki şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Günce, 2013: 21).

## 2.3 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Değişim, küreselleşme, rekabet ve bilgi teknolojisindeki gelişmeleri yoğun olarak yaşadığımız çağımızda, yönetim ve insan faktörü yeni kurumsal hedef ve stratejilere doğru yönelmiştir. Değişime uğrayan örgüt yapıları içinde insan faktörü daha önemli hale gelmiştir. Bilginin ve bilgiye sahip insanın önemli olduğu çağımızda, insan sermayesi, örgütün sahip olduğu en önemli değer olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple örgütlerin işgörenlerini kurumda tutması önemli öncelikleri arasında bulunmaktadır. Gerekli bilgi ve beceriye sahip, yetişmiş işgöreni bünyesinde bulundurmaya verimlilik ile ilişkili hale gelmiştir (Sarıdede ve Doyuran, 2004: 1). Örgüt ve birey bir bütünün vazgeçilmez parçalarını oluşturur. Birey ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için aralarında denge sağlanarak güçlendirilmesi gerekmektedir. (Aygün, 2012: 48).

Çalışanların buldukları örgütte neden kalmaya devam ettiklerini sorgulamaları ve olumlu veya olumsuz olaylarda bu nedeni kendilerine hatırlatmaları gayet doğaldır. Çalışanların kendilerini orada tutan nedenler ortadan kalkmışsa, işletmeden ayrılma ve hatta daha düşük bir ücretle olsa bile başka bir işyerinde çalışmaya başlamaları rastlanılabilen bir davranıştır. Bu anlamda, çalışanların işle ilgili çeşitli eğilimlerini gösteren konular yer alan örgütsel bağlılık son yıllarda giderek önem kazanmıştır. Örgütsel bağlılığın sağlanması, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırıcı bir unsurdur. Nitelikli iş gücünün örgütte kalmaya devam etmesi, bunu isteyerek yapıyor oluşu ve bilgisini örgütün başarısı için kullanması örgütsel bağlılığın sağlanması sayesinde olur. Bireyler kendilerini örgüte bağlı hissettikleri ölçüde başarılı olurlar (Ada, Alver ve Atlı, 2008: 489).

Örgütsel bağlılık konusunun önem kazanması ve işletmeler için olmazsa olmaz bir yönetim uygulaması olarak kabul görmesi sonucunda bu konu ile ilgili birçok araştırma yapılmaya başlanmıştır. “Çalışanları organizasyona nasıl bağlarız?” sorusuna cevap arayan yönetici ve araştırmacıların bu konuya eğilmelerinin sebebi; bağlılığı yüksek olan çalışanların daha yüksek performans göstermeleri, işten ayrılma niyetlerinin düşük olması, organizasyon için daha fazla vatandaşlık davranışı sergilemeleri gibi organizasyona katkı sağlayacak getirilerinin olmasıdır (Bozkurt ve Yurt, 2013: 122).

## 2.4 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık literatürde farklı şekilde sınıflandırılmakta ve en az örgütsel bağlılığın tanımları kadar çeşitlilik göstermektedir. Ancak örgütsel bağlılık

sınıflandırmalarının ortak özelliği bir örgüt ortamındaki işgörenin örgüte bağlılığını tanımlamaya çalışarak bağlılık boyutlarını ortaya koymak olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılıkla ilgili bu çalışmaların, bir işgörenin örgüte bağlılığını sağlayan, onu örgüte çeken, örgütün sahip olduğu birçok özelliğin olabileceğini de ortaya çıkardığı görülmektedir (Üstüner, 2009: 6).

Bu çalışmada örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında görüşleri ile ön plana çıkanlar açıklanmıştır.

#### **2.4.1 Etzioni'nin Sınıflandırması**

Örgütsel davranış alan yazını incelendiği zaman örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasıyla ilgili yapılan ilk çalışmaların Etzioni tarafından gerçekleştirilmiş olduğu görülmektedir. Etzioni (1975), örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-moralbağlılık vardır (Balay, 2000: 16). Bunlardan ahlaki bağlılık, örgüte yüksek derecede olumlu bir yönelimdir. Yabancılaştırıcı bağlılık, örgüte yüksek derecede olumsuz bir yönelmeyi ifade eder. Çıkarıcı bağlılık ise örgütün bir araç olarak görüldüğü, değiş tokuşa dayanan katılımdır (Eğilmezkol, 2011: 39).

**1- Yabancılaştırıcı Bağlılık:** İş görenlerin kişisel davranışlarında önemli derecede sınırlamayla oluşan bağlılık durumudur. Birey örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman örgüte bağlılık duymamaktadır. Bu durumda bulunan birey örgütü olumsuz derecede etkilemektedir. Bu duruma karşı kişi psikolojik olarak örgüte karşı bağlılık duymamasına rağmen, mecburi durumlardan ötürü örgüte üyeliğini devam ettirmektedir (Newton ve Shore, 1992: 277). Bu tür bağlılıkta çalışanların hareketleri sınırlandırıldığından örgüte bağlılık düzeyi de azalmaktadır.

Yukarıdaki tanımlamalara göre; örgüte çıkarıcı olarak bağlanan kişinin çabalarının karşılığı olan ödülleri alamadığı zaman örgütten ayrılacağı, bunakarşılık yabancılaştırıcı bağlılığı olan kişinin bu ödülleri elde edememiş olsabile örgütten ayrılmakla maddi kayıplara uğrayacağını düşünerek veya alternatif iş imkânlarının olmaması gibi dışsal baskılar nedeniyle örgütte kalmayı tercih edeceği söylenebilir (Eğilmezkol, 2011: 40).

**2- Nötr – Hesapçı Bağlılık:** Bu bağlılık türünün örgüt ile üyeleri arasındaki temel felsefesi alış veriş ilişkisidir. Örgüt ile çalışan arasında kazan-kazan ilişkisi vardır. Yani çalışanların örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirdikleri düzeyde ödüllendirildikleri takdirde

bağlılıkları artar. Bu bağlılık türü ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Burada işgören sadece verilen talimatları uygular, örgütüne karşı ekstra bir katkı sağlamaz (Aygün, 2012: 75; Gül, 2002: 43; İci, 2012: 9).

**3- Ahlaki Bağlılık:** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme, otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. İşgörenler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 42). Ahlaki bağlılıkta birey, örgütün amacını ve örgütteki işini kendi özünde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Schein, 1978: 65–67). Ahlaki bağlılık bir diğer adıyla moral bağlılık standartlar ve değerler ile birleştirildiğinde, örgüt tarafından verilen ödüllerdeki değişimlerden etkilenmediği sıralarda ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002: 43).

#### **2.4.2 Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konusunda önemli bir yeri olan Katz ve Kahn, bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerini yani görevlerini yerine getirerek, buldukları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı evreler olduğunu ve bununla beraber daha verimli sonuçlar alınabileceğini ileri sürmüşlerdir. Buna bağlı olarak, personelin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal evreyi, dış ödüller ise araçsal evreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal evrelerin ayırımı, kişilerin kendilerini sisteme adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal evre söz konusudur. Çünkü eylem, sistem içindeki kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır. Diğer taraftan kişiler rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında yerine getirebilirler. Bu tip durumlarda yani dış ödüllerin güdüleyici olduğu zamanlarda ise, araçsal evreden söz edilmelidir. Buna karşılık üyelerin araçsal-dışsal ödüllere bağlandıkları örgütlerde, kayıpların ortaya çıkma olasılığı nispeten fazladır (Şahin, 2007: 83).

#### **2.4.3 Wiener'in Sınıflandırması**

Wiener (1982), Söz konusu sınıflandırmayla, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık: hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; örgütsel bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdülenme ile gerçekleştirilmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan ahlak ve

normatif inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarlarını karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır (Zeyrek, 2008: 55).

İşgören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, işgörenin bazı güdülerine cevap verirken; dönüşte işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi bir dereceye kadar dengede veya işgörenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır. Örgüte psikolojik bağlılık ise, bundan farklı olarak araçsal olmayan ve işgörenin örgüte olan duygusal bağlılığıdır. İş gören bu bağlılık türünde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve hatta onları içselleştirir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine bağlılık; amaç ve değerler ile ilişkisinde bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duymasıdır. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, örgütsel özdeşleşme olarak da değerlendirilmektedir. Örgütsel özdeşleşme örgütsel bağlılık ile eşdeğer anlamda kullanılmıştır. Bağlılığın normatif moral bir süreç olarak düşünüldüğü yaklaşımda, örgütlerde bireysel davranışın, kişisel moral standartlar gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceği ileri sürülmektedir. Bundan dolayı davranışsal eylemler bu gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla yönetildiğinde, en başlarda dayandıkları cezalandırıcı bağlantıya dayanamazlar (Balay, 2000: 16–17).

#### **2.4.4 O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması**

O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması çalışanın örgüte bağlanmasına etken olan psikolojik yapının incelenmesi ve ortaya konulmasında ayrı bir yere sahiptir. Örgütsel bağlılık kişinin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak ifade edilmektedir. O'Reilly ve Chatman (1986), bir örgüte bağlılığı üç boyutta ele almaktadırlar(O'Reilly ve Chatman, 1986: 492–493):

**1. Uyum:** Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur (Eğilmezkol, 2011: 44). Başka bir ifadeyle bu boyutta amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etmek ve belli cezaları savuşturmak için gerçekleştirirler (Balay, 2000: 18). İşgörenlerin örgüte duydukları bu yüzeysel bağlılık uyum olarak adlandırılmaktadır. Uyum bağlılığında, belirli dışsal ödüller için bağlılık vardır.

**2. Özdeşleşme:**Bağlılık, işgörenlerin diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya bu ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Bu şekilde işgören, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır. Özdeşleşme diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine

dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiklerinde özdeşleşme meydana gelmektedir (Balay, 2000: 18).

**3. İçselleştirme:** Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldıklarında gerçekleşir (Balay, 2000: 18). İçselleştirme bağlılığı, iş görenin örgütü benimsemesi ile oluşmaktadır.

#### **2.4.5 Buchanan II'nin Sınıflandırılması**

Buchanan II'nin sınıflandırılmasına göre örgütsel bağlılık örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendirilmekte ve bir kimsenin, rolünü, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlanmaktadır (Balay, 2000: 19). Buchanan'nın çalışmasında, iş görenin örgütün amaç ve değerlerine duygusal bağlılığının; onun rolünün dışında ve ayrı olarak tamamen duygusal nedenlerle bağlanma veya bireyin amaç ve değerlerle olan uyumu ve ilgisi sonucu örgüte bağlanma, örgütün bireyin nazarındaki hatırı ile bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olduğu belirtilmiştir (Mahmutoğlu, 2007: 46).

Buchanan; örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmakta; özdeşleşme, sarılma ve sadakat şeklinde değerlendirmektedir (Erceylan, 2010: 20–21).

**1. Özdeşleşme:** Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir. Bu boyutta birey örgütü bütünüyle özümsemiş ve kendini örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye adanmıştır.

**2. Sarılma:** Bu bağlılık boyutunun özünde kişinin yalnızca iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duyması durumu yatmaktadır. Kişi, yalnızca kendi iş rolü ve etki alanı ile ilgili bağlılık hissetmektedir.

**3. Sadakat:** Son olarak bu boyutta ise birey, üyesi olduğu örgüt için duygusal hisler beslemekte ve ona içten bağlılık göstermektedir. Aynı örgüt içerisinde uzun yıllar bulunan çalışanlar bu davranış boyutunu daha fazla sergilemektedirler.

#### **2.4.6 Allen ve Meyer' in Sınıflandırması**

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadır. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Balay, 2000: 17).

**1. Duygusal Bağlılık:** Örgütsel bağlılık ile ilgili en çok bilinen görüş duygusal bağlılıktır. Bu açıdan bağlılık, işgörenin örgüte olan duygusal veya hissi bağlanması olarak düşünülmektedir. Güçlü bir bağlılık içinde işgörenler buldukları örgütle özdeşleşir, örgütün bir parçası olur ve bu örgütün üyesi olmaktan mutluluk duyar (Allen ve Meyer, 1990: 2). Bu bağlamdaduygusal bağlılık, çalışanın bağlı olduğu örgütle arasında yakınlık duyup, bu yakınlığı benimseyip, onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır. Duygusal bağlılık kavramını benimsemiş ve bu bağlılığı güçlü olan bir çalışan, bulunmuş olduğu örgütün değerlerini, hedef ve amaçlarını benimseyerek örgütün bir parçası olarak kalmak ister. Buda çalışanların duygusal bağlılığını mevcut örgütsel objelere daha özveride bulunup örgütle özdeşleşmelerini sağlar. Duygusal bağlılık çalışanların örgüt bütünleşmelerini, örgütsel amaç ve hedeflerini kabullenerek, örgüt yararına iyi bir performans sergileyip olağanüstü çaba sarf etmelerinin bir göstergesi olarak nitelendirilir (Gürbüz, 2006: 59; Aygün, 2012: 79).

**2. Devam Bağlılığı:** Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanın bireysel beklenti ve çıkarlarını dikkate alarak, çalışanın örgüte olan bağlılığını devam ettirmesidir. Çalışanın kendi menfaatine dayalı, örgüt ile kendi arasında gerçekleşen bağlılık türüdür. Devam bağlılığı çalışanın örgüte bakış açısı, çalışmış olduğu süre içinde yapmış olduğu maliyet ve yatırım sonucunda, örgütte kalmayı bir ihtiyaç gibi görmesidir. Başka bir ifadeyle kişiyi örgütte tutan olası maddi kayıplardır. Bu şekilde olması durumunda, çalışanın işten ayrılmasının kendisini maddi anlamda zarara uğratması söz konusu olarak düşünülmektedir. Aynı zamanda bu kişiler ya iş bulamadıklarından ya da başka bir iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından dolayı mecburi olarak örgütte kalma yolunu tercih etmektedirler. Devamlılık bağlılığı boyutunda olan çalışanlardan bazılarının da ailevi nedenlerden dolayı örgütte kalmaktan başka alternatifleri olmadığından örgütte kalmayı tercih etmektedirler (Demirel, 2009: 117).

**3. Normatif Bağlılık:** İşgörenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kendi yararlarınaolmasından ziyade yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarının sonucudur.

Üç bağlılık şekli arttığında işgörenler örgütte kalmaya devam etmekte, ancak birinci kalma güdüsü isteğe, ikincide gereksinime, üçüncüde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Balay, 2000: 18).

#### **2.4.7 Mowday-Porter ve Steers'in sınıflandırması**

Bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi, bu sınıflandırmanın temeline dayanmaktadır. Mowday-Porter ve Steers'e göre bireyin bağlılığı; örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bu amaç ve değerlerin kabulüne, örgütsel amaçların başarılması yönünde güç

sarf etmeye istekli olmaya ve örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı gibi unsurlara bağlıdır. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireylerin kendileriyle ilgili bir takım fedakârlıklar yapmaya razı olamamaları durumunu kapsayan, aktif bir bağı ortaya çıkarmakla birlikte, bireylerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve örgütün daha iyi olabilmesi için aktif bir bağ oluşturdukları ortaya çıkmaktadır (Sığı, 2007: 264).

Mowday-Porter ve Steers, tavır olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayrımını yapmışlardır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma arzusunu bildirir. Diğer yandan, davranışsal bağlılık, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Bu araştırmacılar, her iki tür bağlılık arasında dairesel bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirir. Davranışsal bağlılıkta bireyin örgüte bağlılığını, geçmişteki yatırım eylemlerine bağlı olup olmaması belirlemektedir. Böylelikle birey örgüte bağlanmakta ve ayrılmasının ona pahalıya patlayacağını farkında olması olasılığı yüksektir. Bir kimse araçsal bir neden için bazı davranışları yapmaya yöneltiyorsa, o sadece davranışa bağlıdır ama bu gerçek anlamda bağlılık değildir. Bu nedenle bağlılıkta önemli konu, onun hangi düzeyde olduğudur. Tutumsal bağlılık ise, bireyin örgüte dönük daha olumlu eğilimleri olarak görülür. Örgütsel bağlılık, işgörenin belli bir örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi anlamında ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre birey, örgütteki üyeliğini koruyarak onun amaçlarını başarmaya çalışır (Balay, 2000: 20).

Görüldüğü üzere; örgütsel bağlılık ile ilgili olarak Etzioni; ahlâki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak bir sınıflandırmaya giderken, Katz ve Kahn; araçsal devre–anlatımsal devre, Wiener; araçsal bağlılık–normatif bağlılık, O'Reilly ve Chatman; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı, Buchanan II; özdeşleşme, sarılma ve sadakat bağlılığı, Allen ve Meyer; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık, Mowday-Porter ve Steers; davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olarak bir ayırma gitmiştir (Bayram, 2005: 133).

## **2.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı belirleyen bu faktörleri, Schwenk (1986) bireylerin geçmişteki iş yaşantıları, durumsal, örgütsel-görevsel ve kişisel-demografik faktörler olarak sınıflandırmıştır. Diğer



yandan Oliver (1990), bu konuda yaptığı araştırmada, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini 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; 38).

Bu konuda yapılan diğer araştırmalarda örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar bireysel, örgütsel ve örgüt dışı (dış çevre) ile ilgili faktörler şeklinde ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel özellikler bireylerin yaş, eğitim, cinsiyet gibi bazı demografik özelliklerinin yanı sıra denetim noktası, başarı güdüsü gibi bazı kişilik özelliklerini de kapsamaktadır. Örgütsel faktörler arasında; işin niteliği ve önemi, yönetim, ücret, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, rol belirsizliği ve çatışması gibi örgüte ilişkin özellikler olarak belirlenmekte ve örgüt dışı (dış çevre) faktörlerde ise, profesyonellik ve yeni iş bulma olanakları gibi unsurlar sayılmaktadır (Günce, 2013: 34).Bağımsız bir değişken olarak örgütsel bağlılık ve sonuçları Tablo 2’ de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Bağımsız Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık

Araştırmacılar	Yıl	Örneklem	Çıktılar
Angle, Perry	1981	Ulaştırma işçileri	İşe geç gelme, işçi devri
Bateman	1984	Hemşire	İş doyumunu
Hom, Kataberg, Hulin	1979	Askeri personel	İşçi devri
Koch, Steers	1978	Kamu işçileri	Devamsızlık, işçi devri
Larson, Fukami	1984	Sendikalı basın işçisi	Devamsızlık, işçi devri, performans
Marsh, Mannari	1977	Japon elektrik işçisi	İşçi devri
Mowday, Steers, porter	1979	Kamu işçisi	Devamsızlık, işçi devri
Porter, Crampon, Smith	1976	Yönetici Eğitimi	İşçi devri
Porter, Steers, Mowday, Boulian	1974	Psikiyatri teknisyeni	İşçi devri
Steers	1977	Bilim adamı ve mühendis	Katılma, işçi devri
Van Maanen	1975	Yeni polis	Performans

Kaynak: (Reichers, 1985: 466).

Tablo 2’de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık, 1974 ile 1984 yılları arasında farklı araştırmacılar tarafından bağımsız bir değişken olarak incelenmiştir. Özel ve kamuda çalışan çeşitli işçiler üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık, iş doyumunu, performans, katılım, devam, devamsızlık, işçi devri ve işe geç gelme sonuçlarıyla ilişkili

bulunmuştur (Balay, 2000: 38).Öte yandan bağımlı bir değişken olarak örgütsel bağlılık ve sonuçları ise Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Bağımlı Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık

Araştırmacılar	Yıl	Örneklem	Çıktılar
Alutto, Hrebiniak, Alanso	1973	Öğretmen, hemşire	Yatırımlar (yaş, eğitim v.b
Bartol	1979	Bilgisayar uzmanı	İş doyumunu
Brown	1969	Kamu personeli	Doyum gereksinimi
Buchanan	1974	Kamu/özel sektör yöneticileri	Grup normları, iş güçlüğü, beklentilerin karşılanması, kişisel önem duygusu
Farrel	1981	Öğrenci, sanayi işçisi	Yatırımlar, ödül, maliyetler alternatifler
Fukami, Larson	1984	Sendikalı basın işçisi	Kıdem, iş bölgesi, iş stresi (-), sosyal katılım
Grusky	1966	Özel sektör yöneticileri	Ödül, maliyet
Hall, Schneider, Nygren	1970	Orman işçileri	Yakınlık doyumunu, Güvenlik ihtiyacı
Hrebiniak, Alutto	1972	Öğretmen, hemşire	Rol gerilimi (-), iş doyumunu, kıdem
Kiesler, sakumura	1966	Öğrenci	Dışsal ödül (-)
Lee	1969	Bilim adamı	Kıdem, birey- örgüt amaç dengesi mesleki prestij
Morris, Sherman	1981	Sağlık işçileri	Rol gerilimi (-), yeterlik, yaş, eğitim
O'Reilly, Caldwell	1980	Stajyer işçi	İş tercihinde belirleyicilik, iş doyumunu, geri dönüşmezlik
Rusbult, Farrel	1983	Muhasebeci, Hemşire	Ödül, maliyet, alternatif
Schneider, Hall, Nygren	1974	Orman işçileri	Öz imaj, örgütsel amaç uygunluğu kıdem
Sheldon	1971	Bilim adamı	Yaş, kıdem,statü
Steers	1977	Bilim adamı, mühendis	Başarı ihtiyacı, iş özellikleri, grup, normlar
Stevens, Beyer, Trice	1978	Kamu müfettişleri	Rol yüklenimi, kıdem, işe bağlanma
Stumpf, Hartman	1984	Öğrenci/stajyer işçi	Kiş-i iş uygunluğu, performans iş doyumunu
Wiener, Gechman	1977	Öğretmen, hemşire	Katılım, iş doyumunu
Welsh, La Van	1981	Hastahane işçisi	İş gerilimi (-), iş doyumunu, yaş, kıdem

Kaynak: (Reichers, 1985: 466–467).

Tablo 3, bağımlı bir değişken olarak 1966 ile 1984 yılları arasında yapılan bazı örgütsel bağlılık çalışmaları ve bunlara ilişkin sonuçları göstermektedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi, özel ve kamu işçileri üzerinde yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılık üzerinde yaş, eğitim, yatırımlar, kıdem gibi kişisel faktörlerin; doyum gereksinimi, iş güçlüğü, öz imaj, kişisel önem duygusu, yeterlik, yakınlık doyumunu, güvenlik gereksinimi, mesleki imaj, iş

tercihlerinde belirleyici olma ve başarı gereksinimi gibi işe ilişkin değerlerin etkili olduğunu ortaya koymuştur. Aynı tablodan ayrıca, rol durumları, grup normları, beklentilerin giderilmesi, ödül ve maliyetler, iş gerilimi, kişi-örgüt amaç uygunluğu, iş doyumu, performans ve katılım gibi işe ve örgüte ilişkin faktörlerle, iş seçeneklerine ilişkin algının örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir (Balay, 2000: 39–40).

Örgütsel bağlılığın artmasına ya da azalmasına neden olan faktörlerin bilinmesi, bağlılığı etkilemesi açısından önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılığa etkileyen faktörler kişisel-demografik faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç başlık altında toplanabilir. Çalışmamızda ilk önce örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden, kişisel-demografik faktörler üzerinde durulacaktır. Daha sonra örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlere değinilecektir.

### **2.5.1 Kişisel Faktörler**

İşgörenin örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek, çalıştığı örgüt yararına çaba harcama istekliliğini ifade eden örgütsel bağlılık ile çok sayıda faktör arasındaki ilişki araştırılmıştır. İşgörenlerin kişisel özellikleri ile ilgili yapılan araştırmaların yoğunluğu dikkat çekmektedir. Bireyleri diğerlerinden ayıran ve bireysel farklılıkların ortaya çıkmasına neden olan değişkenler kişisel faktörleri oluşturmaktadır (Güçlü, 2006: 36).

#### **2.5.1.1 Yaş**

Meslek yaşamına yeni başlayan gençlerin örgüte bağlılık düzeyleri yaşlı çalışanlara göre daha düşüktür. Bunun nedeni ise iş tatminsizliği ya da daha iyi bir iş bulabilme ümidi olabilmektedir. Ancak yaş ilerledikçe, alternatif çalışma olanakları da azaldığı için çalışanların sahip oldukları işe daha çok bağlanmaları ile psikolojik bağlılıkta bir artış meydana gelebilmektedir. Yapılan bir çalışmada, tam tersi bir sonuca da ulaşılmıştır. Genç çalışanlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki daha kuvvetli bulunmuştur. Genç çalışanlar daha bağımlı olabilir; çünkü tecrübenin az olması daha az iş olanaklarına sahip olduklarını belirler. Tecrübesi yüksek olan çalışanlar ise daha çok iş fırsatı bulurlar (Cengiz, 2001: 48).

Örgütsel bağlılık ile işgörenin yaşı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Ancak, bazı araştırmacılar bu ilişkinin sürekli ve güçlü olmadığını vurgulamaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991: 68). Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara ait bilgiler Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Yaş İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri

Yıl	Araştırmacı	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	Mayer ve Schoorman	Yaş ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
1998	Whan	Yaş ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
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.
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.

Kaynak: (Güçlü, 2006: 40).

Tablo 4'ten de anlaşılacağı gibi yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile yaş arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu görülmektedir. Hrebiniak ve Alutto (1972) yaptıkları araştırmada yaştaki artışın iş sistemlerinde değerli kaynakların birikmesine neden olduğuna ve bu durumun bireyin diğer örgütler gözündeki çekiciliğini (özellikle deneyim aranmadığı durumlarda) düşürdüğüne, işgörenin de örgüt değişmelerine duyduğu arzunun azaldığına işaret etmektedir. Çünkü uzun yıllar başka örgütlerde çalışan ve bu süre içinde kendine özgü iş tutumları, iş arkadaşları ve değerleri geliştiren bireylerin, yeni örgütlerde uyum sorunu yaşayabilecekleri beklenebilir. Benzer şekilde yeni üyenin, örgüt için bir ölçüde kapalılık oluşturması ve yeterince bilinmemesinin de bazı durumlarda, bu hareketsizlik eğilimini

güçlendirdiği söylenebilir. Öte yandan mesleklerine yatırım yapmamış daha genç işgörenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı işgörenler kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları söylenebilir (Balay, 2000: 41).

### **2.5.1.2 Cinsiyet**

Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, çalışankadın sayısının artmasıyla birlikte daha fazla yapılmaya başlamıştır. Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda bir fikirbirliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür (Yalçın ve İplik, 2005: 399).

Araştırmalarda cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin niteliği kesin olarak açıklanamamıştır. Mathieu ve Zajac (1990) araştırmaları incelendiğinde iki meta- analiz çalışmasının birinde iki değişken arasında güçlü bir ilişki olduğu Aven, Parker ve McEvoy (1993) ise araştırmalarında ilişki olmadığının belirtilmesi bu konudaki belirsizliği daha net bir biçimde göstermektedir. Sonuçlar arasındaki bu farklılık, cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin açıklanmasında araştırmacıların farklı teorileri benimsemelerine bağlanabilir. Feldberg ve Glenn (1979) bu teorileri, cinsiyet modeli ve iş modeli teorileri şeklinde belirlemiştir. Cinsiyet modeli teorisinde, kadınların evdeki sorumluluklarına (annelik ve ev işleri gibi) çalışma yaşamlarındaki sorumluluklarından daha fazla önem verdikleri ve bu nedenle kadınların örgütsel bağlılık seviyelerinin erkeklerden farklı olduğu iddia edilmektedir. Ngo ve Tsang (1998) bu modele göre, aile içindeki yükümlülükleri yüzünden evli kadınların çalıştıkları örgütlerine karşı erkeklerden daha az örgütsel bağlılığa sahip olacaklarını iddia edilmektedirler (Güçlü, 2006: 37). Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara ait bilgiler Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** Cinsiyet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri

Yıl	Araştırmacı	Sonuç
1972	Hrebiniak ve Alutto	Kadınların erkeklerden daha yüksek seviyede örgütsel bağlılığa sahip oldukları tespit edilmiştir.
1978	Stevens, Beyer ve Trice	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır.
1980	Fry ve Grenfeld	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır.
1981	Angle ve Perry	Kadınların erkeklerden daha yüksek seviyede örgütsel bağlılığa sahip oldukları tespit edilmiştir.
1981	Cromie	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır.
1982	Chusmir	Erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları sonucu elde edilmiştir.
1983	Bruning ve Snyder	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır.
1983	Graddick ve Farr	Erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları sonucu elde edilmiştir.
1985	Hunt, Chonko ve Wood	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır.
1986	Aranya, Kushnir ve Valency	Erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları sonucu elde edilmiştir.
1997	Scandura ve Lankau	Esnek çalışma saati programının uygulandığı örgütlerde kadınların erkeklerden daha yüksek seviyede örgütsel bağlılığa sahip oldukları tespit edilmiştir.
2000	Balay	Cinsiyet ile örgütsel bağlılığın uyum alt boyutunda bir farklılaşma tespit edilmemişken, içselleştirme ve özdeşleşme boyutlarında erkeklerin kadınlara göre daha yüksek seviyede örgütsel bağlılığa sahip oldukları tespit edilmiştir.
2003	Cheng ve Stockdale	Erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip olduğu tespit edilmiştir.
2005	Yalçın ve İplik	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Kaynak: (Güçlü, 2006: 38).

Tablo 5'ten de anlaşılacağı gibi yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında tam olarak bir ilişki olmadığı görülmektedir. Erkekler için farklı cinsler arasında çalışma, daha düşük düzeyde psikolojik bağlılık, yüksek devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgütte kalma isteğine neden olurken; kadınlar için grupta farklı cinsler arasında çalışma, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ile ilişkili bulunmuştur. Diğer yandan cinsiyet, iş değerleri

ve örgütsel bağlılık ilişkisi söz konusu olduğunda, hemşirelerin, örgütün amaç ve değerleriyle, takım ilişkisi değerleriyle, hasta hizmetleri ve yenileşmeye daha olumlu ilişki içinde oldukları; bu bağlamda onların ayrıca örgütlerine ve birlikte çalıştıkları insanlara daha çok değer verdikleri bulgusuna ulaşılmıştır (Balay, 2000: 41).

### **2.5.1.3 Medeni Durum**

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili olarak evli işgörenlerin genellikle aile sorumlulukları nedeni ile maddi yükümlülüklerinin daha fazla olmasından dolayı bekâr işgörelere göre daha yüksek seviyede devam bağlılığına sahip olabilecekleri iddia edilmektedir. Medeni durum ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki pozitif ilişkiye karşın, medeni durum ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki hakkında herhangi açık bir kuramsal iddia bulunmamaktadır (Abdulla ve Shaw, 1999: 79). Örgütsel bağlılığı etkileyen medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki az sayıda çalışmada incelenmiştir. Medeni durum, çoğunlukla örgütsel bağlılık çalışmalarında bir kontrol değişkeni olarak incelenmiştir ( Mathieu ve Zajac, 1990: 177–178).

Hrebiniak ve Alutto (1972) kadınların erkeklerden daha az derecede iş kurumlarını değiştirme eğilimi taşıdıkları, tek başına yaşayan kişilerin evli olanlardan veya ayrı yaşayanlardan cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu eğilimde oldukları tespit edilmiştir (Balay, 2000: 41).

Yapılan araştırmaların genelinde medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Ancak, medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönü kadın ve erkek işgörelere açısından farklılıklar oluşturabilecektir. Hrebiniak ve Alutto (1972) evli veya eşinden ayrılmış olan kadın işgörelere örgütlerinden ayrılmayı bekâr kadın işgörelere göre daha maliyetli olarak gördükleri tespit edilmiştir. Evli veya boşanmış kadın işgörelere işten ayrılma maliyeti nedeni ile mevcut işlerine devam etmeleri durumunda, gelişen devam bağlılıklarının diğer işgörelere göre daha yüksek olacağı ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra çocuklu işgörelere de örgüte bağlılıklarının farklı özellikler taşıması beklenmektedir. Evli veya eşinden boşanmış kadın işgörelere olduğu gibi, çocuk sahibi işgörelere için de işten ayrılma maliyetinin yüksek olacağı nedeni ile mevcut işlerine devam edeceklerinden çocuklu işgörelere devam bağlılığının gelişebileceği ifade edilebilir (Güçlü, 2006: 43).

#### 2.5.1.4 Eğitim Seviyesi

Eğitim düzeyi, bireylerin hayata bakış açılarını ve hayattan beklentilerini etkileyen en önemli değişkenlerden biridir. Doğal olarak eğitim düzeyi bireylerin çalıştıkları örgüte yükledikleri anlamı, örgütten beklentilerini ve bağlılıklarını da etkileyecektir. Eğitim ile örgüte bağlılık arasında zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki vardır. Bu olumsuz ilişkinin, eğitim seviyesi yüksek bireylerin, beklentilerinin örgütlerin karşılayamayacağı kadar yüksek olmasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür. Aynı zamanda, eğitilmiş bireylerin örgütten ziyade bir mesleğe daha çok bağlı olacağı iddia edilmiştir. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, alternatif iş olanakları daha fazla olduğu için, bu bireylerin bir pozisyona veya firmaya mahkûm olma olasılığı düşüktür (Uslu, 2012: 46).

İşgörenlerin eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ters yönlü bir ilişki olduğu, eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin iş seçeneklerinin fazla olması nedeni ile belirli bir örgüte bağlılıklarının azaldığı ifade edilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 177). Eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara ait bilgiler Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.**Eğitim Seviyesi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırmalar

Araştırmacı ve Yıl	Sonuç
Steers (1997), Brief ve Aldag (1980), Morris ve Steers (1980), Angle ve Perry (1981), Morris ve Sherman (1981), Hunt, Chonko ve Wood (1985), Loscocco (1990), Buchko, Weinzimmer ve Sergeev (1998), Mayer ve Schoorman (1998), Wahn (1998), Abdulla ve Shaw (1999)	Eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
Balay (2000)	Eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılığın uyum ve özdeşleşme boyutlarında bir ilişki bulunamamıştır. Ancak içselleştirme boyutunda ön lisans düzeyinde öğrenim görenlerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.
Gautam, Dick ve Wagner (2001)	Eğitim seviyesi ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında negatif, eğitim seviyesi ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Kaynak: (Güçlü, 2006: 45).



Tablo 6'dan da görüldüğü gibi, sadece bir araştırmada normatif bağlılık ile eğitim seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun dışındaki araştırmalarda eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Budurum, eğitim seviyesi yükseldikçe işgörenlerin iş değiştirme imkânına sahip olmalarından dolayı mevcut örgüte olan bağlılıklarının olumsuz biçimde etkilendiği şeklinde açıklanabilir (Güçlü, 2006: 44).

### **2.5.1.5 Örgütteki Çalışma Süresi**

Uzun yıllar aynı örgütte çalışan bir işgörenin, kullanılmamış izinler gibi bazı haklarını başka bir örgüte aktarmasının mümkün olmadığı durumlarda işgörenin örgütten ayrılmamayı tercih etmesi daha muhtemeldir. Bu nedenle örgütteki çalışması süresi arttıkça işgörenlerin duygusal ve devam bağlılığı seviyelerinin de artacağı iddia edilmektedir (Abdulla ve Shaw, 1999: 80). Örgütte uzun süre kaldıkça, işgörenin çalıştığı kurumda elde ettiği kazançlar da artacaktır. İşgörenin yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artacak, çalışma süresi arttıkça, işgörenin çalıştığı kurumda elde ettiği kazançlar da artacak ve bu kazançlar da örgütsel bağlılığı etkilediğinden örgütsel bağlılık da artacaktır (Cohen, 1993: 155).

Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre, personelin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır (Şahin, 2008: 81). Örgütteki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara ait bilgiler Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7.** Örgütteki Çalışma Süresi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri

Araştırmacı ve Yıl	Sonuç
Stevens, Beyler ve Trice (1978), Loscocco (1990), Campbell, Campbell ve Kennard (1994), Buchko, Weinzimmer ve Sergejev (1998), Gümüş, Hamarat ve Erdem (2003), Esatoğlu, Sarp ve Karagöz (2004).	Örgütteki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
Meyer ve Allen (1984)	Örgütteki çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
Meyer, Allen ve Smith (1993)	Örgütteki çalışma süresi ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
Ngo ve Tsang (1998)	Örgütteki çalışma süresi ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
Wahn (1998)	Örgütteki çalışma süresi ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
Abdulla ve Shaw (1999)	Örgütteki çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiş, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında ilişki bulunamamıştır.
Balay (2000)	Örgütteki çalışma süresi ile örgütsel bağlılığın uyum ve içselleştirme boyutunda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak özdeşleşme boyutunda pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.
Baysal ve Paksoy (1999)	Örgütteki çalışma süresi ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.
Hartman ve Bambacas (2000)	Örgütteki çalışma süresi ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
Cengiz (2001)	Örgütteki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Kaynak: (Güçlü, 2006: 47).

Tablo 7’de görüldüğü gibi örgütteki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında bir araştırmada negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiş, iki araştırmada ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer araştırmalarda ise pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Güçlü, 2006: 48).

## **2.5.2 Örgütsel Faktörler**

İşgörenin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün işgörene sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar. İş ortamına bağlı işgören tatmini, örgütün işgörene sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı işgörenin tutumudur. İş tatminini etkileyen kişisel özelliklerde olduğu gibi, örgütsel özelliklerde de işgören tatminini ayrı ayrı örgütsel özellikler değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşkelerden etkilenmektedir (Akıncı, 2002: 5).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin önemi ve niteliği, yönetim, ödül sistemi, örgüt kültürü, rol belirsizliği ve çatışması olarak sıralanabilir. Bu faktörler aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

### **2.5.2.1 İşin Önemi ve Niteliği**

İşgörenin örgüte bağlılıklarını artırmak için, onları anlamlı bir iş yaptıklarına inanmalarını sağlamak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak ve onları verilen işi yapan bir üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen bireyler olarak görmek gerekmektedir (Şahin, 2007: 82). Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden biri işin önemi ve niteliğidir. İşin önemi algılanması ve algılanamaması durumunda, örgüte olan bağlılık düşük ya da yüksek olacaktır (Aygün, 2012: 67).

İşin, gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de işsel bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme ve denetim yapabildiği konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu tür yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların bağlılıklarının da artması beklenilebilir (Günce, 2013: 39). İşe bağlı özellikler çerçevesinde; işin tehlikesiz olması, stresten uzak olması, iş bağımsızlığının olması, iş güvenliğinin sağlanması, işten elde edilen kazançların yeterlilik düzeyi gibi durumlar beklentileri karşılıyorsa örgüte olan bağlılık da artmaktadır (Demirel, 2009: 118).

### 2.5.2.2 Yönetim

Örgütsel bağlılık, genellikle örgütsel politika ve uygulamalardan şiddetli biçimde etkilenmektedir. Uygulanan politika ve stratejiler yönetim biçimi ile doğrudan ilişkilidir. Demokratik, katılımcı ve çalışan odaklı bir yönetim biçiminde çalışanların fikir ve düşünceleri uygulanan politika ve stratejilerde önemli bir yere sahiptir. Bu tür yönetim biçiminde çalışanlar kendilerini rahatça ifade edebilmektedirler. Dolayısıyla örgüte olan bağlılıkları da duygusal olarak gerçekleşmektedir (Demirel, 2009: 120).

Günümüzde örgütlerin, değişimi ve belirsizliği etkin bir biçimde yönetmeleri ve böylece varlıklarını en verimli şekilde sürdürmeleri, üstün niteliklere sahip ve kendini geliştirebilen çalışanları işe almalarına ve örgütte kalmalarını sağlamalarına dayanmaktadır. Bu da, örgütlerin çalışanlarına yatırım yapmalarını, onların kendilerini her bakımdan geliştirmeleri için olanaklar yaratmalarını ve onları desteklemelerini gerektirmektedir. Bunun yanında, amir konumundaki yöneticinin çalışanlara desteğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi yüksektir (Sabuncuoğlu, 2007: 626).

### 2.5.2.3 Ödül Sistemi

İşgörenler bir örgüte katılmakla yazılı olmayan psikolojik bir anlaşmaya girerler, ancak bunu bilinçli olarak algılamayabilirler. Bu anlaşma ücretler ve çalışma koşullarına ilişkin ekonomik anlaşmaya ektir. İşgörenler bir miktar iş ve sadakati kabul ederler, bunun karşılığında da sistemden ekonomik ödüllerden daha fazlasını beklerler (Keleş, 2006: 245).

İşgörenler örgütün, kendileri için ilginç ve anlamlı görevler, arkadaşça ve destekçi çevre ile birlikte iyi ödeme ve yükselme olanakları sağladığını algılayorsa örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık hissederler. Çalışanlar kendi ihtiyaçlarına uygun verilen ödüllerle örgüte bağlılıklarını güçlendirirler. Ödüllerin örgütsel bağlılıkta olumlu rol oynaması ödüllerin gösterilen performansın sonucunda gerçekten ödül olarak verilmesine bağlıdır (Altınbaş, 2008: 15). Ödüller içsel ve dışsal olmak üzere iki grupta incelenmektedir. İçsel ödüller; çalışanın yaptığı iş ile ilgili ödüllerdir. Örnek olarak, takdir edilme, kariyer fırsatları sunulması, kararlara iştirakinin sağlanması içsel ödüllerini kapsamaktadır. Dışsal ödüller ise maddi niteliktedir ve maaş, prim gibi ödüllerini kapsamaktadır (Cevahiroğlu, 2012: 22). Çok çalışmasına rağmen gerektiği gibi ödüllendirilmediğini düşünen veya işini doğru yapmasına rağmen yapmadığı yönünde uyarılar alan bir çalışan işinden ve örgütten soğumaya başlayacaktır. Örgüte bağlılığının kalması söz konusu olmayabilir (Kıraç, 2012: 106).

#### **2.5.2.4 Örgüt Kültürü**

Çevrenin sosyo-kültürel değerleri, kişilerin normalde olduğundan daha farklı, uyumcu bir şekilde iletişim kurmalarına yol açar. Örgüt kültürü açısından, örgüt içindeki sosyal çevrenin sahip olduğu değerler göz önüne alınırsa, bu ortamda gerçekleşecek iletişimlerin bu değerlerden etkilenecek şekilde gerçekleştiği sonucuna varılır. Her ne kadar demokratik yapılı bir örgüt olsa da, yine de hiyerarşik yapının varlığından dolayı astlar ile üstler arasındaki iletişimin üslubu, biçimi bu hiyerarşik yapının gereği olan değerlere göre şekillenecektir. Mevkiler, statüler, görevler gibi unsurlar insanların belirli sınırlar içinde iletişim kurmalarını zorunlu kılar (Kıraç, 2012: 101).

Örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireyler tarafından paylaşılan ve onların davranışlarını yönlendiren, çoğu kez bilinçsizce türetilen, bir organizasyonun kendisi ve çevresinde bir temel olarak “kabul görülen” tarzda tanımlanan temel değerler, normlar, varsayım ve inançlar bütünüdür. Örgüt kültürü, örgüte farklı bir kimlik kazandıran, işgörenin örgüte bağlanmasına yardımcı olan, örgüt içerisindeki işgörenin davranışlarında etkili olan iklimin biçimlenmesindeki ve yönetilmesindeki etkisi ile değerlendirilmelidir (Yüceler, 2009: 447). Örgüt kültürünün benimsenmiş olması aslında örgütünde benimsendiği anlamına gelmektedir.

#### **2.5.2.5 Rol Belirsizliği Ve Çatışması**

Rol belirsizliği durumu, bireyin işle ilgili yükümlülüklerinden yeteri kadar bilgilendirilememesi ve belirlenmiş görev ve beklentilerin anlaşılmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Rol belirsizliği, bireyin rolü hakkında yetersiz bilgi sahibi olmasını ifade ederken, rol çatışması iki ya da daha fazla olayın da aynı anda yaşanması demektir. Rol belirsizliği ve çatışması, bireyi, örgüt içerisinde en fazla strese sokan ve gerilimin artmasına neden olan faktörlerdir. Birey, örgütte görevinin ne olduğunu, neleri yapacağını, nelerden ve kimlere karşı sorumlu olacağını bilmek ister. Örgütte, bireye verilen aşırı iş yükü ve görevlerin tutarsızlığı, bireyin baskı altına girmesine ve rol çatışmasına zemin hazırlayacaktır (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 152).

İşgörenin göreviyle ilgili beklentilerin belirgin olmayışı, kendisine açık bir bilgi verilmeyişi, çalışanın rol belirsizliği yaşamasına neden olacaktır. Bunun sonucunda çalışan kendisine bilgilerin tam ulaşmamasını olumsuz tutumlarla karşılayacak ve örgütle arasında olumlu bağlar kurmak istemeyecektir. Bu noktada karşımıza çıkabilecek kavram örgüt için

tehlikeli olabilecek “örgütsel sinizm” kavramı olacaktır. Rol belirsizliği yaşayan çalışan, örgüt için tam olarak ne ifade ettiğini de bulamayacak ve böyle bir çıkmazın içindeyken kendisini örgüte bağlı hissetmek yerine örgütsel sinizm tutumu içinde bulacaktır. Yapması gereken görevle kişinin beklentileri uyuşmaz, yeterli bilgi alamaz ve belirsizlik içine düşerse, o kişi örgüte karşı hırçınlaşabilir ve tekrar örgüte bağlılık duyması güçleşebilir (Kıraç, 2012: 105).

### **2.5.3 Örgüt Dışı Faktörler**

Yüksek derecede bağlılığa sahip işgörenlerden oluşan örgütlerde bireyler, örgüt dışında daha aktif olabilirler. Yüksek bağlılığa sahip işgörenlerin, örgütlerini örgüt dışındaki insanlara olumlu açılardan belirtmeleri daha muhtemeldir. Bu işgörenler böylece, yüksek kaliteli işgörenlerin örgüte işe alınmasını sağlayabilirler. Yüksek düzeyde bağımlı işgörenler, örgütteki politikaların değişen şartlara göre yeniden gözden geçirilmesini sağlamak ve geçmiş uygulamalara göre değişiklikleri gerektiren stratejik fırsatların farkına varmada çok başarılı olamayabilirler (Güçlü, 2006: 25).

Doğrudan içinde bulunduğu örgütle ilgili olmayıp, dolaylı yoldan örgütün eksikliğinden kaynaklanan ve daha fazla dış çevreyle ilgili bazı faktörler de örgüte bağlılığı etkilemektedir. Bunlar, profesyonellik ve alternatif iş imkânları olarak açıklanabilir (Kıraç, 2012: 106).

#### **2.5.3.1 Profesyonellik**

Mesleki bağlılık ile profesyonellik bir biriyle ilgili kavramlardır. İşgörenin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul etmesidir. Profesyoneller kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket edebilen ve genelde kendi alanları ile çeşitli örgütlerin çatısı altında birleşen kişilerdir. Bu kişilerin örgütleri çalıştıkları mesleki gelişime destek oluyorsa, çalışanların mesleki bağlılıkları olumsuz etkilenirken, örgüte bağlılıkları olumlu etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 84).

Meslek odaları ve sendikalar aracılığıyla çalışanlar kendileriyle aynı konumda işe sahip kişilerle belirli bir ortak paydada buluşma olanağı bulurlar. Örneğin eğitim sistemi içinde birden çok sendikaya üye olan çalışan vardır. Okullarda öğretmenler A sendikası üyeleriyle daha yakın ilişkiler kurarken B sendikası üyeleriyle çok fazla iletişim içerisine girmeyebilirler. Ya da sendikaların örgütsel iletişim üzerinde şöyle bir rolü olabilir. Örgütsel iletişimi artırmak, çalışanların birbirleriyle dostluk, yakınlık gibi bağlar kurarak bu iletişimlerin sonucu örgütsel bağlılıklarını pekiştirmek adına, sendikaların da kendi üyeleri arasında

düzenlediği piknik, söyleşi, konferans gibi etkinlikler düzenlenmektedir. Bu gibi etkinlikler yoluyla çalışanlar bir araya gelirler ve birbirlerini daha fazla tanıma imkânı bulurlar. Aslında bu da örgütün örgütsel iletişimin olumluluğuyla örgütsel bağlılığı artırma çabasına, sendika ve meslek odalarının belki de farkında olmadan yaptıkları katkıdır (Kıraç, 2012: 106).

### **2.5.3.2 Alternatif İş İmkânları**

Alternatif iş imkânları daha az olan çalışanların örgüte bağlılığı daha fazla olmaktadır. Yüksek eğitilmiş çalışanların alternatif iş imkânları daha fazladır ve iş beklentileri o oranda yüksektir. Bir araştırmaya göre işletme alanında yüksek lisans yapmış öğrencilerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıktan altı ay sonra, başka bir iş teklifi almadıklarında örgüte bağlılığı artmaktadır. Yüksek ücretle başladıklarında ise alternatif iş imkânı olup olmaması hiçbir şeyi değiştirmemektedir ve aynı örgütsel bağlılığı göstermektedir (Altınbaş, 2008: 17).

Alternatif iş imkânları kurum çalışanlarının kişisel yetenekleri ile sınırlı olmayıp, örgütün bulunduğu sektör küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi değişkenlerle de ilişkilidir (Yurt, 2012: 38).

## **2.6 Örgütsel Bağlılık Türleri**

Örgütsel bağlılığın boyutları üzerinde araştırmacılar farklı yaklaşımları ortaya atmışlarsa da temelde örgütsel bağlılığı, Meyer ve Allen'nin önerdiği gibi üç boyutta inceleme eğilimi göstermişlerdir. Bu modeldeki örgütsel bağlılık boyutları duygusal bağlılık (istek), devam bağlılığı (zorunluluk) ve normatif (yükümlülük) bağlılık alt başlıklarından oluşmaktadır (Balay, 2000: 53).

### **2.6.1 Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık Allen ve Meyer (1990) tarafından çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır. Bu bağlılıkta, işgörenler kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, onlar için örgüt, büyük bir anlam ve öneme sahiptir. Yani çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılıklarının güçlü olması, örgütle ilgili tüm ilişkilerinde, gereksinim duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır (Balay, 2000: 54).

Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağına yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışlarını sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bu

davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (İnceve Gül, 2005: 27).

Örgüte karşı duygusal bağlılığı bulunan işgörenler, örgütte zorunlu olduklarından dolayı değil, isteyerek ve severek görevlerini yapmaktadırlar. İşgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılık örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini sağlar. Bunların yanı sıra işgörenler, örgütlerinin başarısı için kendileriyle ilgili birtakım fedakârlıklar yapmaya içtenlikle razı olurlar (Aygün, 2012: 51).

### **2.6.2 Devam Bağlılığı**

Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma ve örgütten ayrılmanın maliyetlerinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Örgütte kalma isteği, çalışanın örgütteki yatırımlarının toplamını, örgütü terk ettiğinde kaybedeceklerini ve karşılaştırılabilir durumların sınırlı olmasını değerlendirmesi yoluyla ortaya çıkar. İşgörenin bir örgütteki kıdemi ve yararlanmaları, örgütten ayrılmanın maliyetini yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır. Bu bağlılık türünde duyguların örgüte bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülmektedir (Yurt, 2012: 47).

Devam bağlılığında esas olan, örgütte kalma ihtiyacıdır. Devam bağlılığında algılanan maliyet ögesi temel olarak ele alınmakta ve bu tür yaklaşımlarda, örgüte bağlanmada duygular çok az bir etkiye sahip olmaktadır. Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır (Balay, 2000: 21). Devam bağlılığı zorunlu bağlılıktır; maddi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkar. Bu tür bağlılıkta çalışanın örgüt için harcadığı emek, zaman ve çabanın karşılığında edindiği statü, ücret, yetki gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını, örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceğine inanır ve bu inanç onun örgütsel bağlılığını sağlar. Devam bağlılığı içten gelen bağlılık değil, dış faktörlere dayalı bağlılıktır. Devam bağlılığında kişi örgütüyle özdeşim kurmuş değildir (Tutar, 2007: 106).

Allen ve Meyer (1990; 1993; 1997) yaptıkları çalışmada devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür. Bir



çalışanın,örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar (yatırımlar) ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur ki, bu da bireyin örgüte bağlılığını artırır. Ayrıca, çalışanlar kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanıyorlarsa mevcut işlerine veya işverenlerine bağlılıkları daha yüksek olacaktır. Wasti (2000) yapılan araştırma sonuçları da örgüte yapılan yatırımların ve iş alternatifleri azlığının, varsayıldığı üzere, devamlılık bağlılığının belirleyicileri olduğunu göstermektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

### **2.6.3 Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, kişinin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya yükümlü görmesine dayanan bir bağlılıktır. Kişi, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir yükümlülük hissetmektedir (Günce, 2013: 30). İşgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık işgörenlerdir. Böyle işgörenler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Bayram, 2005: 132).

Normatif bağlılık ayrıca, örgütün işgörene yaptığı yatırımlar ve harcamalar sonucu (bireysel gelişim programları ile ilgili ödemeler, staj veya işe alım öncesinde verilen eğitim bursları ve diğer karşılıksız ödemeler), işgörenin kendisini örgüte karşı borçlu olarak hissetmesini sağlamaktadır. Bu durum, işgöreni örgütte kalma konusunda zorlamakta ve normatif olarak örgüte bağlamaktadır. Bu tarz bir bağlılık düşüncesi ancak işgörenin örgüte olan borcunu ödemesiyle son bulabilecektir (Doğan ve Kılıç, 2007: 47).

Allen ve Meyer (1990) bireyin örgüte girişinden önceki ailesel ve kültürel sosyalleşme deneyimleri ile örgüte girişini takip eden örgütsel sosyalleşme deneyimleri onun normatif bağlılığını etkilemektedir. İşgörenin işe başlamadan önceki deneyimleri dikkate alınarak, işgörenin ebeveyni gibi işgören için önemli kişiler, bireye örgütsel sadakatin önemini vurgulamışlarsa, o işgörenin güçlü bir normatif bağlılığa sahip olması beklenebilir. Ayrıca işgörenin işe başlanmasından sonraki süreçte çeşitli örgütsel uygulamalar aracılığıyla, örgütün kendilerinden sadakat beklediğine inandırılan işgörenler, örgüte karşı güçlü bir normatif bağlılık duymaktadırlar (Yurt, 2012: 49). Kısaca, normatif bağlılıkta işgören, örgüte karşı ahlaki bir zorunluluk hissetmekte ve örgütte kalmanın ahlaki ve doğru olduğu düşüncesiyle çalışmaya devam etme gerekliliğini hissetmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 47).

## 2.7 Örgütsel Bağlılık Boyutları

İşgörenin yapmış olduğu işe ya da işin belirli boyutlarına karşı tutumunu belirleyen iş doyumunu ile işini gerçekleştirmiş olduğu işyerine bir bütün olarak gösterdiği bağlılığın düşük olmasının bireysel ve örgütsel bazı sonuçları olabilmektedir. Çalışma yaşamında iş tatminsizliği ve yetersiz örgütsel bağlılık, işgörende sağlık yakınmaları, verim düşüklüğü, iş devamsızlık, örgüte daha düşük düzeyde bağlılık ya da örgütten ayrılmalar biçiminde sonuçlara neden olmaktadır. Bu sonuçlar ise çalışma yaşamında işletmelerin amaçlarının gerçekleşmesini engelleyici ya da zorlaştırıcı birer sorun olarak görülmektedir (Yüksel, 2003: 262). Yapılan araştırma sonuçları örgüte ilişkin bağlılığın farklı boyutlarda ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Bundan dolayı işgörenlerin görev yaptıkları örgütlerine ilişkin bağlılıkları uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında gerçekleşmektedir (Balay, 2000: 67).

### 2.7.1 Uyum Boyutu

Bazen insanlar bir örgütü yüzeysel düzeyde desteklerler. Bunlar, örgüte inanmaktan çok, uyumlu eylemler yoluyla bazı ödülleri kazanmayı ve cezaları savmayı isterler. Bu yüzeysel bağlılık, uyum olarak adlandırılmaktadır. Yetki, kural ve prosedür eylemleri genellikle uyum ile sonuçlanır. Burada birey yaptığını, yapmak zorunda olduğu için yapar. Uyum her zaman zorunluluk bildirir. Ayrıca uyum, yetkiyi elinde bulunduranın avantajlı olduğu durum olduğundan genellikle acil bir çözüm olarak kısa dönemler için geçerlidir. Tercihlerini astlarına pozisyonunu kullanarak kabul ettirmeye çalışan bir yöneticiye uyulur, fakat bu uyum gönülsüzdür. Bundan dolayı, uyum güvene değil, kontrole dayanır ve kişiye seçme olanağı vermez. Uyum, bağlılıkta ilk aşamadır. Bu aşamada birey, diğerlerinin etkilerini sadece onlardan bir şey elde etmek için kabul eder. Yani uyumda ödeme, ilerleme gibi belli dış ödülleri ve elle tutulur kaynakları kazanma amacı vardır (Balay, 2000: 68).

Uyum, ödül ve maliyet dengesine dayalı bir bağlılık olması yanı sıra, birey ve örgüt arasında var olan karşılıklı kabullere dayanmaktadır. Eğitim çalışanlarının beklentilerinin karşılanmaması, çalışanların uzmanlığına, saygınlığının yok olmasına, çalışma ortamının uygunsuzluğu, yasal olmayan uygulamaların çoğalması gibi nedenler eğitim işgöreninin kendisini işine ve okuluna vermektan alıkoyar (Başaran 1993, 157).

Bağlılığın uyum boyutu, yararcı örgütlerde kısmen değişim, kısmen de yapısal bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle, bağlılık, örgütten sağlanan ödül oranının, bu

ödülleri kazanmak için harcanan maliyetlerle ilişkisine dayanmaktadır. Doyumsuzluk bir dereceye kadar algılanan örgütsel ödül yapısının eşitsizliklerine ve dengesizliklerine işaret eder. Yararcı örgütlerin çoğunda bireyler emirlere uyarlar ancak, çıkarlarının ötesinde örgüte bağlılık çok azdır. Yani para ve belki statü için var olan karşılıklı eşit değişim dışında bir bağlılık yoktur. Bu nedenle yararcı örgütlerde işgörenler arasında baş gösteren herhangi bir doyumumsuzluk, ödül maliyet ilişkisi ve dengesinde mahrum olma duygusuna götürür. Bu açıdan bakıldığında uyum; ödül ve maliyetlerin değerlendirilmesinde tümüyle araçsal algı sonuçlarına götürebilir (Balay, 2000: 97).

### **2.7.2 Özdeşleşme Boyutu**

Bu boyutta bireyler, doyum verici ve kendilerini tanımlayıcı ilişkileri korumak için diğerlerinin etkilerini kabul ederler. Özdeşleşme, kişilerin yakın olma isteğine dayanan örgütsel bağlılık aşamasıdır. İnsanlar diğer kişi ve gruplarla ilişkiye girmek ve bunu sürdürmek için, başkalarının hareket ve davranışlarını benimsiyorsa özdeşleşme var demektir. Özdeşleşme, bir çekicilik durumu yarattığından, bireye hoşnutluk verir. Fakat bu çekicilik, kolayca kaybolabildiğinden muhafaza edilmesi gerekir. Bağlılık hoş gelmesine karşın, sahibine sorumluluk ve maliyet yükler. İnsanlar özdeşleşme boyutunda örgütlerine bağlılık göstermekten gurur duymaktadır. Örgüt çalışanlarının değer verdiği şeyleri desteklediğinden, işgörenler bu aşamada örgütle üst düzeyde özdeşleşirler (Balay, 2000: 71).

Benkhoff' a göre (1997) bir kişi, bir grup veya örgütle çeşitli sebepler yüzünden özdeşleşmektedir. Grup üyeliği insanın kendisini tanımasına, bir ait olma hissine sahip olmasına ve kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Bireye ait olma duygusu vermektedir. Şayet örgütün imajı, prestiji ve güvenilirliği yüksek ise üyeler daha fazla özdeşleşme göstermektedirler (Akgül, 2012: 69).

### **2.7.3 İçselleştirme Boyutu**

İçselleştirme bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002: 43).

İçselleştirme, bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumlu olmasına dayanır. Bu boyut, kişisel değerlerin örgütsel değerlerle uyumluluğunu ve örgütsel değer sisteminin, bireyin tutum ve davranışları üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu aşamadan

birey örgütün değerlerini gerçekten ödülleyici ve kişisel değerleriyle uyumlu görür. Örgütün en çok arzuladığı bağlılık formu içselleştirmedir. Çünkü içselleştirme, kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır. Fakat başarılması hem daha zor hem de uzun zaman alıcıdır. İçselleştirme bir kez gerçekleştiğinde, bireyi etkilemek için yeni etki kaynaklarının devreye konulması gerekmez. Çünkü bu bağlılık boyutunda birey, yeni bir fikri, değişimi, tutum veya davranışı kendisinin olarak kabul eder (Balay, 2000: 72).

Örgütsel bağlılık, içselleştirilmiş normatif inançların bir fonksiyonu olarak farklı iki inancı kapsar. Bunlardan birincisi, bireyin, toplumsal durumlar içindeki sadakatini yansıtacak şekilde sahip olduğu moral sorumluluğunu anlatan bireysel inancıdır. Bu ikinci türdeki normatif inançlar, örgütler tarafından seçme süreci ve sosyalleşme, örgütün çıkarlarına uygun düşünme ve eylemde bulunmayı telkin ettiğinden üyelerin, örgütüne benzeyen daha fazla değer alması demektir. Buna göre örgütler, hem işe aldıklarını seçme, hem de üyesi olanları eğitime üzerinde yoğunlaşarak kişisel değerler modeli ile örgütsel değerler modelini benzeşik ve uyumlu hale getirmeye çabalarlar (Balay, 2000: 73).

Bu üç bağlılık boyutu birbirinden farklı ve bağımsız boyutlardır. Kısacası; uyum bağlılığı, ödül-ceza değerlendirmesini ön plana çıkarırken, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı, örgütün bir üyesi olma, değerlerini kendi değerleri gibi benimseme ve örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir (Günce, 2013: 34).

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme ve araştırmada kullanılan veri toplama araçları ile toplanan verilerin analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1 Araştırmanın Modeli

Siirt il merkezinde bulunan eğitim kurumlarına sınavla atanan yöneticiler ile sınavsız atanan yöneticilerin örgütsel bağlılığını belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, betimsel ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Betimsel tarama modeli olayların, varlıkların, grupların, mevcut durum ve özelliklerini kendi koşullarında betimlemeye ve incelemeye çalışan bir araştırma modelidir (Kaptan, 1998). Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırmalara uygun bir modeldir (Karasar, 2005). İlişkisel tarama modelleri ise; iki ve daha fazla değişken arasındaki birlikte değişim varlığını belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleri için kullanıldığından bu araştırma için uygun görülmektedir.

#### 3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2013–2014 eğitim öğretim yılında Siirt il merkezinde bulunan eğitim kurumlarında görevli yöneticiler oluşturmaktadır. Siirt il merkezinde bulunan resmi 65 eğitim kurumunda 197 yönetici görev yapmaktadır. Araştırma çalışma evreni üzerinde yapıldığından örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Anketlerin dağıtıldığı süre içinde raporlu ve izinli olan yöneticiler araştırma kapsamı dışında kalmıştır. Geri dönen anketlerden 8 tanesi hatalı veya eksik doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Geri dönen anket sayısı 193 (%97.9) ve değerlendirmeye alınan anket sayısı 185 (%98.8) tir.

#### 3.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada eğitim kurumlarına atanan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Balay (2000) tarafından geliştirilen ve 27 maddeden oluşan ölçek 5 likert biçiminde hazırlanmıştır. Ölçek birbirinden bağımsız üç alt boyuttan oluşmaktadır. 1–8. maddeler örgütsel bağlılık ölçeğinin uyum alt boyutunu, 9–16. maddeler ölçeğin özdeşleşme alt boyutunu ve 17–27. maddeler ise ölçeğin içselleştirme alt boyutunu oluşturmaktadır. Ölçme aracındaki “Hiç katılmıyorum (1)”, “Çok az katılıyorum (2)”, “Orta düzeyde katılıyorum (3)”, “Çok Katılıyorum (4)”, “Tamamen katılıyorum (5)”

şeklinde derecelendirilip puanlandırılmıştır. Her bir madde için elde edilen aritmetik ortalama, katılımcıların her maddeye katılma düzeyi “1.00–1.80: Hiç katılmıyorum”, “1.81–2.60: Çok az katılıyorum”, “2.61–3.40: Orta düzeyde katılıyorum”, “3.41–4.20: Çok Katılıyorum”, “4.21–5.00: Tamamen katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir.

Üç faktörlü olarak saptanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin her bir alt faktörü için güvenilirliğin bir göstergesi olarak içgüvenirlik katsayıları hesaplanmıştır. Birinci faktör için hesaplanan cronbach alfa katsayısı .74 iken, aynı katsayı ikinci faktör için .88 ve üçüncü faktör için .92 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin iç tutarlık katsayısı genel olarak .84 bulunmuştur. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin üç faktörlü geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu belirtilmiştir. Ölçekten alınan düşük puanlar düşük bağlılığa, yüksek puanlar da yüksek düzeyde bağlılığa işaret etmektedir.

### **3.4 Verilerin Toplanması**

Araştırmanın verileri, Siirt il merkezinde resmi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerden önceden hazırlanan ölçekler yoluyla toplanmıştır. Ölçeklerin söz konusu eğitim kurumlarında uygulanabilmesi için önce resmi yazışma yolu ile anket uygulama izni talep edilmiştir. Anket uygulama izni alındıktan sonra anket formları çoğaltılmış ve belirlenen bir plan çerçevesinde uygulanmıştır. Anketler her okulda görev yapan yöneticilere gönüllülük esasına göre uygulanmıştır.

### **3.5 Verilerin Analizi**

Araştırmada elde edilen verilerin analizi ve değerlendirmesinde SPSS (16.0) istatistik paket programı kullanılmıştır. Çeşitli veri toplama araçları ya da teknikler kullanılarak toplanan verilerin analizinde pek çok istatistiksel paket program kullanılmaktadır. Sosyal bilim araştırmacıları tarafından yaygın olarak kullanılan program, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programıdır (Büyüköztürk, 2012: 9).

Elde edilen veriler araştırmanın amaçları doğrultusunda, Eğitim kurumlarına sınavla ve sınavsız atanan yöneticilerin örgütsel bağlılık algılarını belirlemede “aritmetik ortalamalarına ( $\bar{X}$ ) ve standart sapmalarına (Ss)” bakılmıştır. Yöneticilerin örgütsel bağlılık algılarının; atanma şekline, görev yaptıkları okul kademesine, yöneticilikteki pozisyonlarına, sendika üyeliğine, yaşlarına, mesleki kıdem yılına, yöneticilikteki hizmet yılına ve eğitim düzeyine göre, anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için “aritmetik ortalama,

standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. Ortaya çıkan anlamlı farkın kaynağını belirlemede ise post hoc Tukey HSD testinden yararlanılmıştır.

Analizlerde  $\alpha=.05$  düzeyi esas alınmıştır. Verilerin çözümlenmesinde eğitim kurumu yöneticilerinin verdikleri yanıtların puanlarını hesaplamak amacıyla örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan maddelere “tam katılıyorum” için (5), “çok katılıyorum” için (4), “orta düzeyde katılıyorum” için (3), “az katılıyorum” için (2) ve “hiç katılmıyorum” için (1) puan verilmiştir. Ölçekteki her bir maddeye verilen yanıt kodları bu derecelere uygun olarak olumsuzdan olumluya doğru 1.00 ile 5.00 arasında değişmektedir. Ölçme aracında yer alan aralıkların eşit (4/5) olduğu varsayımından hareket ederek, öncelikle seçeneklere ilişkin alt ve üst sınırlar belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde; tam katılıyorum ve çok katılıyorum “Yeterli düzey”, orta düzeyde katılıyorum “Orta düzey”, az katılıyorum ve hiç katılmıyorum “Yetersiz düzey” olarak ele alınmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR ve YORUMLAR

Bu başlık altında, yöneticilerin atanma şekillerine göre örgütsel bağlılık algı düzeylerinin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında ne düzeyde olduğuna, yöneticilerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin; görev yaptıkları okul kademesine (ilkokul-ortaokul- lise), yöneticilikteki pozisyonlarına (müdür-müdür yardımcısı), yaşlarına, yöneticilikteki hizmet yılına, meslekteki hizmet yılına ve eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

#### 4.1 Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan eğitim kurumu yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8.** Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Özellik	Düzye	(f)	(%)
Cinsiyet	Kadın	16	8.6
	Erkek	169	91.4
Medeni Durum	Evli	166	89.7
	Bekâr	19	10.3
Yaş	30 yaş ve altı	26	14.1
	31–40 yaş	101	54.6
	41–50 yaş	23	12.4
	51 ve üzeri	35	18.9
Eğitim Düzeyi	Ön lisans	34	18.4
	Lisans	135	73.0
	Lisansüstü	16	8.6
Okul Türü	İlkokul	54	29.2
	Ortaokul	55	29.7
	Lise	76	41.1
Okuldaki Öğretmen Sayısı	1–10	13	7.0
	11–20	30	16.2
	21–30	59	31.9
	31 ve üstü	83	44.9
Yöneticilikteki Hizmet Yılı	0–5	76	41.1
	6–10	44	23.8
	11–15	23	12.4
	16–20	14	7.6
	21 yıl ve üzeri	28	15.1
Yöneticilik Görevi	Müdür	59	31.9
	Müdür Yardımcısı	126	68.1
Mesleki Kıdem	0–5	25	13.5
	6–10	37	20.0



	11–19	72	38.9
	20 yıl ve üzeri	51	27.6
Yöneticiliğe atanma şekli	Sınavla	103	55.7
	Sınavsız	82	44.3
Sendika Üyeliği	Evet	119	64.3
	Hayır	66	35.7
<b>TOPLAM</b>		<b>185</b>	<b>100</b>

Tablo 8 genel olarak incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin 16'sının (%8.6) kadın, 169'nun (%91.4) erkek olduğu görülmektedir. Bu değişkenin dağılımına baktığımızda, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre sayıca çok daha fazla olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin medeni durumları incelendiğinde, yöneticilerin 166'sının (% 89.7) evli, 19'unun (% 10.3) bekâr olduğu görülmektedir. Bu değişkenin dağılımına baktığımızda, evli yöneticilerin sayıca daha fazla olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin yaş durumları incelendiğinde, yöneticilerin 26'sının(% 14.1) 30 yaş ve altı, 101'nin (% 54.6) 31–40 yaş arası, 23'nün (% 12.4) 41–50 yaş arası ve 35'nin (% 18.9) 51 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu değişkenin dağılımına baktığımızda, yoğunluğun 31–40 yaş arasında olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin eğitim düzeyleri incelendiğinde, 34'nün (%18.4) ön lisans, 135'inin (%73.0) lisans, 16'sının (%8.6) lisansüstü eğitim seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu değişken dağılımına bakıldığında lisans mezunu yöneticilerin sayısının daha fazla olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin çalıştıkları okul türü incelendiğinde, 54'nün (% 29.2) ilkokul, 55'nin (% 29.7) ortaokul, 76'sının (%41.1) ise Liselerde görev yaptığı söylenebilir. Bu değişkene bakıldığında liselerde görev yapan yönetici sayısının daha fazla olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin çalıştıkları okullardaki öğretmen sayısı incelendiğinde, 13'nün (% 7) 1–10 kişi, 30'nun (% 16.2) 11–20 kişi, 59'nun (% 31.9) 21–30 kişi, 83'ünün (% 44.9) 31 ve üstü öğretmenle görev yaptığı söylenebilir.

Yöneticilikteki hizmet yılınız sorusuna verilen cevaplara baktığımızda 0–5 yıl aralığını işaretleyenlerin 76 (% 41.1), 6–10 yıl işaretleyenlerin 44 (% 23.8), 11–15 yıl işaretleyenlerin 23 (% 12.4), 16–20 yıl işaretleyenlerin 14 (% 7.6) ve 21 yıl ve üzeri seçeneğini işaretleyenlerin 28 kişi (% 15.1) olduğu görülmektedir. Seçeneklere verilen cevaplardan anlaşılmaktadır ki, genç yönetici sayısı en fazla iken, yaşlı-kıdemli yönetici sayısı Siirt ilinde az sayıdadır.

Yöneticilerin çalıştıkları kurumdaki görevleri incelendiğinde, 59 ( %31.9) kişinin müdür, 126 (% 68.1) kişinin ise müdür yardımcısı pozisyonunda görev yaptığı görülmektedir.

Mesleki kıdeminiz sorusuna verilen cevaplara bakıldığında 0–5 yıl aralığını işaretleyenlerin 25 (% 13.5), 6–10 yıl işaretleyenlerin 37 (% 20.0), 11–19 yıl işaretleyenlerin 72 (% 38.9) ve 20 yıl ve üzeri seçeneğini işaretleyenlerin 51 kişi (% 27.6) olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin atanma şekilleri incelendiğinde, yöneticilerin 103'nün (% 69.0) sınavla, 82'sinin (% 44.3) sınavsız atandığı görülmektedir. Sınavla atanan yöneticilerin sayısı ile sınavsız atanan yöneticilerin sayısı arasında çok belirgin bir farkın olmaması, eğitim kurumu yöneticilerinin yöneticiliğe atanma şekline göre normal bir dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin sendikalı olma durumları incelendiğinde, 119'nun (%64.3) sendikalı, 66'sinin (% 35.7) sendikalı olmadığı görülür. Bu değişkenin dağılımına baktığımızda, sendikalı yöneticilerin sayısının sendikası olmayanlara göre daha fazla olduğu söylenebilir.

#### **4.2 Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerinin Atanma Şekline İlişkin Bulguları**

Araştırmaya katılan ve yöneticilik görevine sınavla atanan eğitim yöneticilerinin örgütsel bağlılık ölçeğine vermiş oldukları yanıtlara ilişkin bulgular Tablo 9'da, sınavsız atanan yöneticilerin örgütsel bağlılık ölçeğine vermiş oldukları yanıtlara ilişkin bulgular ise Tablo 10' da verilmiştir.

**Tablo 9.** Eğitim Kurumlarına Sınavla Atanan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri

<b>Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyi</b>	$\bar{X}$	Ss
1.Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.	2.27	1.30
2.Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	1.56	0.97
3.Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	2.00	1.32
4.Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	2.17	1.24
5.Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	1.55	0.98
6.Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	1.77	1.15
7.Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.	1.92	1.25
8.Bu okulda yönetimin beni kuruma bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	1.51	0.86
9.Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	3.17	1.32
10.Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	3.79	1.10
11.Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	3.09	1.29
12.Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	3.28	1.27
13.Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	3.25	1.25
14.Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.	2.83	1.13
15.Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.	3.08	1.46
16.Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.	3.10	1.14
17.Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	3.82	1.04
18.Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.	4.19	1.03
19.Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	4.22	0.95
20.Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	4.06	1.02
21.Zamanımın çoğunu okulumla ilişkin etkinlikler dolduruyor.	3.66	1.06
22.Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	3.24	1.13
23.Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	3.60	1.10
24.Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	4.11	0.99
25.Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	4.09	1.06
26.Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	3.80	1.17
27.Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	4.17	1.05
<b>Toplam</b>	3.08	0.48

Eğitim kurumlarına sınavla atanan yöneticilerin genel örgütsel bağlılık düzeyi ( $\bar{X}$  =3.08) ortalama ile orta düzeyde çıkmıştır. Yöneticilerin örgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarına bakıldığında olumlu maddeler (9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27. maddeler) arasında en yüksek ortalamaya sahip maddelerin ( $\bar{X}$  =4.22) ile “Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum”; ( $\bar{X}$  =4.19) ile “Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum” ve ( $\bar{X}$  =4.17) ile “Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.” maddeleri olduğu görülür. Olumlu maddeler arasında en düşük ortalamaya sahip maddelerin ise ( $\bar{X}$  =2.83) ortalama ile “Çalışma arkadaşlarımla okul

dışında da sık sık birlikte oluyorum.” ve ( $\bar{X} = 3.08$ ) ortalama ile “Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.” maddelerinin olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle eğitim kurumlarındaki yöneticilerin çalıştıkları okuldaki problemleri çözme ve hedeflerini gerçekleştirme yolunda okulun sorunlarının farkında olmak ve okul örgütüne bağlı hareket ederek sorunları çözme girişiminde bulunmak bir anlamda yöneticilerin okulu sahiplenmesini sağlamaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı arttıran bir neden olarak yorumlanabilir. Ayrıca buna ek olarak, yöneticilerin çalıştıkları okuldaki personel ile sadece iş arkadaşlığı dışında bir arkadaşlık kurmalarının örgüte karşı bağlılığı arttıracığı söylenebilir.

Olumsuz maddelere (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, ve 8. maddeler) bakıldığında ise ( $\bar{X} = 2.27$ ) ortalama ile “Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.” maddesinin diğer olumsuz maddelere nazaran daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, yöneticilerimizin görevlerine her ne kadar sınav kazanarak istekli bir şekilde atansalar bile bu işten kazanacakları paranın da bu görevi yapmayı istemelerini etkilediği şeklinde yorumlanabilir. “Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum” ( $\bar{X} = 2.17$ ) maddesi de yüksek ortalamaya sahiptir. Bu durum, yöneticilerin okutmak zorunda oldukları ders yükünün 6 saat ile sınırlandırıldığı ve bu yüzden öğrenciyle ders dışında ilgilenemediği yorumunu akla getirmektedir. Yöneticiler öğrenci başarısıyla her ne kadar ilgili olsalar bile çok az sayıda derse girdiklerinden öğrenciyi başarılı olma noktasında yönlendiremedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Olumsuz maddeler arasında en düşük ortalamaya sahip maddelerin ise ( $\bar{X} = 1.51$ ) ortalama ile “Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.”; ( $\bar{X} = 1.55$ ) ortalama ile “Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.” ve ( $\bar{X} = 1.56$ ) ortalama ile “Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.” maddelerinin olduğu görülmektedir. Bu durum, eğitim kurumlarına sınavla atanan yöneticilerin birçoğunun okula uyum sağlamaları, atandıkları okulda çalışmaktan pişman olmamaları aslında onların sınavdan aldıkları puan ile atanacakları okulu tahmin etmelerinden kaynaklandığı, dolayısıyla göreve motive olmuş bir şekilde başladıkları şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 10.** Eğitim Kurumlarına Sınavsız Atanan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri

Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyi	$\bar{X}$	Ss
1.Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.	1.90	1.17
2.Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	1.50	1.05
3.Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	2.15	1.46
4.Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	1.85	1.17
5.Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	1.37	0.78
6.Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	1.40	0.85
7.Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.	1.59	1.02
8.Bu okulda yönetimin beni kuruma bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	1.42	0.94
9.Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	3.45	1.45
10.Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	4.01	1.31
11.Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	3.24	1.37
12.Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	3.46	1.40
13.Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	3.52	1.33
14.Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.	3.20	1.08
15.Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.	3.39	1.59
16.Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.	3.36	1.35
17.Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	3.96	1.02
18.Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.	4.31	0.90
19.Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	4.19	1.02
20.Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	3.79	1.24
21.Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor.	3.76	1.21
22.Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	3.56	1.16
23.Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	3.74	1.08
24.Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	4.19	1.04
25.Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	3.92	1.17
26.Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	3.67	1.23
27.Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	4.18	0.99
<b>Toplam</b>	<b>3.11</b>	<b>0.55</b>

Eğitim kurumlarına sınavsız atanan yöneticilerin genel örgütsel bağlılık düzeyi ( $\bar{X}$  =3.11) ortalama ile orta düzeyde çıkmıştır.Yöneticilerinörgütsel bağlılık ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarına bakıldığında olumlu maddeler (9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27. maddeler) arasında en yüksek ortalamaya sahip maddelerin ( $\bar{X}$  =4.31) ile “Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.”; ( $\bar{X}$  =4.19) ile “Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.” ve “Okulumun çıkar ve beklentilerine

uygun hareket etmeyi görev sayarım.” maddeleri olduğu görülür. Olumlu maddeler arasında en düşük ortalamaya sahip maddelerin ise ( $\bar{X} = 3.20$ ) ortalama ile “Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.” ve ( $\bar{X} = 3.24$ ) ortalama ile “Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.” maddelerinin olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle eğitim kurumlarındaki yöneticilerin örgütsel bağlılığının hem içsel- dışsal hem de bireysel-örgütsel faktörlerin ortak bir ürünü olduğu, örgüte ilişkin tutum ve davranışların büyük ölçüde bağlılık eksenli tepkiler olarak düşünülmesinin doğru olacağı söylenebilir.

Olumsuz maddelere (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, ve 8. maddeler) bakıldığında ise ( $\bar{X} = 2.15$ ) ortalama ile “Emek ve birikimlerim bu okuldaki ayrılmamı engelliyor.” maddesinin diğer olumsuz maddelere nazaran daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, sınavsız atanan yöneticilerin çalıştıkları okulda uzun yıllar kaldıkları ve okuldaki ayrılmamanın kendilerine çok zor geldiği ve bu yüzden çalışma süresine bağlı zorunlu yer değişikliği (rotasyon) uygulamasından rahatsızlık duydukları şeklinde yorumlanabilir. “Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.” ( $\bar{X} = 1.90$ ) maddesi de yüksek ortalamaya sahiptir. Bu durum, sınavla atanan yöneticilerdeki gibi yöneticilerimizin bu işten kazanacakları paranın da bu görevi yapmayı istemelerini etkilediği şeklinde yorumlanabilir. “Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.” ( $\bar{X} = 1.85$ ) maddesi de yüksek ortalamaya sahiptir. Bu durum, sınavla atanan yöneticilerde de olduğu gibi yöneticilerin okutmak zorunda oldukları ders yükünün 6 saat ile sınırlandırıldığı ve bu yüzden öğrenciyle ders dışında ilgilenemediği yorumunu akla getirmektedir. Yöneticiler öğrenci başarısıyla her ne kadar ilgili olsalar bile çok az sayıda derse girdiklerinden öğrenciyi başarılı olma noktasında yönlendiremedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Olumsuz maddeler arasında en düşük ortalamaya sahip maddelerin ise ( $\bar{X} = 0.78$ ) ortalama ile “Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.”; ( $\bar{X} = 0.85$ ) ortalama ile “Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.” ve ( $\bar{X} = 0.94$ ) ortalama ile “Bu okulda yönetimin beni kuruma bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.” maddelerinin olduğu görülmektedir. Bu durum, eğitim kurumlarına sınavsız atanan yöneticilerin birçoğunun okula atanma şekillerinden kaynaklanan bir problem yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir.

### 4.3 Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Atanma Şekline İlişkin Bulguları

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel bağlılığın uyum boyutunda atanma şekline göre vermiş oldukları yanıtlara ilişkin bilgiler Tablo 11’ de verilmiştir.

**Tablo 11.**Yöneticilerin Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılık Algılarının Atanma Şekline İlişkin Sonuçları

Uyum Boyutu Algı Düzeyi	Sınavla		Sınavsız	
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss
1.Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.	2.27	1.30	1.90	1.17
2.Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	1.56	0.97	1.50	1.05
3.Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	2.00	1.32	2.15	1.46
4.Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	2.17	1.24	1.85	1.17
5.Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	1.55	0.98	1.31	0.78
6.Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	1.77	1.15	1.40	0.85
7.Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.	1.92	1.25	1.59	1.02
8.Bu okulda yönetimin beni kuruma bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	1.51	0.86	1.42	0.94
<b>Toplam</b>	1.84	0.73	1.64	0.58

Tablo 11’ e göre, eğitim kurumlarına sınavla atanan yöneticilerin uyum boyutundaki genel örgütsel bağlılık düzeylerinin aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}$  =1.84) iken sınavsız atanan yöneticilerin uyum boyutundaki genel örgütsel bağlılık düzeylerinin aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}$  =1.64) tür. Bu değerlerin puan ortalaması düşük düzeydedir.

Tablo 11’de görüldüğü üzere, eğitim kurumlarına sınavla atanan yöneticilerin uyum boyutundaki örgütsel bağlılık düzeylerinin aritmetik ortalama değerleri ( $\bar{X}$  =2.27) ile ( $\bar{X}$  =1.51) arasında değişmektedir. En yüksek ortalamanın ( $\bar{X}$  =2.27) “Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum” maddesine ait olması ile en düşük ortalamanın ( $\bar{X}$  =1.51) “Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.” maddesine ait olması dikkat çekicidir.

Eğitim kurumlarına sınavsız atanan yöneticilerin uyum boyutundaki örgütsel bağlılık düzeylerinin aritmetik ortalama değerleri ( $\bar{X}$  =2.15) ile ( $\bar{X}$  =1.31) arasında değişmektedir. En yüksek ortalamanın ( $\bar{X}$  =2.15) “Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.”

maddesine ait olması ile en düşük ortalamanın ( $\bar{X} = 1.31$ ) “Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.” maddesine ait olması dikkat çekicidir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel bağlılık ölçeğinin özdeşleşme boyutuna vermiş oldukları yanıtlara ilişkin bulgular Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12.** Yöneticilerin Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılık Algılarının Atanma Şekline İlişkin Sonuçları

Özdeşleşme Boyutu Algı Düzeyi	Sınavla		Sınavsız	
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss
9. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	3.17	1.32	3.45	1.45
10. Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	3.79	1.10	4.01	1.31
11. Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	3.09	1.29	3.24	1.37
12. Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	3.28	1.27	3.46	1.40
13. Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	3.25	1.25	3.52	1.33
14. Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.	3.83	1.13	3.20	1.08
15. Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.	3.08	1.46	3.39	1.59
16. Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.	3.10	1.14	3.36	1.35
<b>Toplam</b>	3.20	0.92	3.45	1.02

Tablo 12’ye göre, eğitim kurumlarına sınavla atanan yöneticilerin özdeşleşme boyutundaki genel örgütsel bağlılık düzeylerinin aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X} = 3.20$ ) ile orta düzeydedir. Sınavsız atanan yöneticilerin özdeşleşme boyutundaki genel örgütsel bağlılık düzeylerinin aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X} = 3.45$ ) ile yüksek düzeydedir.

Tablo 12’de görüldüğü üzere, eğitim kurumlarına sınavla atanan yöneticilerin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılık düzeylerinin aritmetik ortalama değerleri ( $\bar{X} = 3.83$ ) ile ( $\bar{X} = 3.08$ ) arasında değişmektedir. En yüksek ortalamanın ( $\bar{X} = 3.83$ ) “Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.” maddesine ait olması ile en düşük ortalamanın ( $\bar{X} = 3.08$ ) “Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.” maddesine ait olması dikkat çekicidir.

Eğitim kurumlarına sınavsız atanan yöneticilerin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılık düzeylerinin aritmetik ortalama değerleri ( $\bar{X} = 4.01$ ) ile ( $\bar{X} = 3.20$ ) arasında değişmektedir. En yüksek ortalamanın ( $\bar{X} = 4.01$ ) “Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur



duyuyorum.” maddesine ait olması ile en düşük ortalamanın ( $\bar{X}=3.20$ ) “Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.” maddesine ait olması dikkat çekicidir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel bağlılık ölçeğinin içselleştirme boyutuna vermiş oldukları yanıtlara ilişkin bulgular Tablo 13’te verilmiştir.

**Tablo 13.** Yöneticilerin Atanma Şekillerine Göre İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

İçselleştirme Boyutu Algı Düzeyi	Sınavla		Sınavsız	
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss
17.Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	3.82	1.04	3.96	1.02
18.Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.	4.19	1.03	4.31	0.90
19.Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	4.22	0.95	4.19	1.02
20.Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	4.06	1.02	3.79	1.24
21.Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor.	3.66	1.06	3.76	1.21
22.Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir	3.24	1.13	3.56	1.16
23.Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	3.60	1.10	3.74	1.08
24.Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	4.11	0.99	4.19	1.04
25.Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	4.09	1.06	3.92	1.17
26.Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	3.80	1.17	3.67	1.23
27.Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	4.17	1.05	4.18	0.99
<b>Toplam</b>	<b>3.91</b>	<b>0.81</b>	<b>3.93</b>	<b>0.84</b>

Tablo 13’e göre, eğitim kurumlarına sınavla atanan yöneticilerin içselleştirme boyutundaki genel örgütsel bağlılık düzeylerinin aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}=3.91$ ) iken sınavsız atanan yöneticilerin içselleştirme boyutundaki genel örgütsel bağlılık düzeylerinin aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}=3.93$ ) tür. Bu değerlerin aritmetik ortalama puanları yüksek düzeydedir.

Tablo 13’te görüldüğü üzere, eğitim kurumlarına sınavla atanan yöneticilerin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılık düzeylerinin aritmetik ortalama değerleri ( $\bar{X}=4.22$ ) ile ( $\bar{X}=3.24$ ) arasında değişmektedir. En yüksek ortalamanın ( $\bar{X}=4.22$ ) “Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.” maddesine ait olması ile en düşük ortalamanın ( $\bar{X}=3.24$ ) “Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.” maddesine ait olması dikkat çekicidir.

Eğitim kurumlarına sınavsız atanan yöneticilerin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılık düzeylerinin aritmetik ortalama değerleri ( $\bar{X} = 4.31$ ) ile ( $\bar{X} = 3.56$ ) arasında değişmektedir. En yüksek ortalamanın ( $\bar{X} = 4.31$ ) “Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum” maddesine ait olması ile en düşük ortalamanın ( $\bar{X} = 3.56$ ) “Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.” maddesine ait olması dikkat çekicidir.

#### 4.4 Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Algılarını Etkileyen Değerkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, eğitim kurumu yöneticilerinin atanma şekillerinin (sınavla-sınavsız), görev yaptıkları okul kademesinin (ilkokul-ortaokul-lise), yöneticilikteki pozisyonlarının (müdür-müdür yardımcısı), sendika üyeliğinin, yaşlarının, yöneticilikteki hizmet yılının, meslekteki hizmet yılının ve mezuniyet durumlarının örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarındaki algı düzeylerine etkileri ayrı ayrı ele alınmış ve tablolar halinde sunulmuştur.

##### 4.4.1 Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Atanma Şekline Göre Bulguları

Araştırmaya katılan yöneticilerin, atanma şekline göre örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin algılarının t-testi sonuçları Tablo 14’te gösterilmiştir.

**Tablo 14.** Yöneticilerin Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Boyutlarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Atanma Şekline İlişkin t-Testi Sonuçları

	Atanma Şekli	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P
Uyum	Sınavla	103	1.84	.73	183	2.051	.042
	Sınavsız	82	1.64	.58			
Özdeşleşme	Sınavla	103	3.20	.92	183	-1.756	.081
	Sınavsız	82	3.45	1.02			
İçselleştirme	Sınavla	103	3.91	.81	183	-.228	.820
	Sınavsız	82	3.93	.84			

Tablo 14 incelendiğinde, eğitim kurumu yöneticilerinin atanma şekillerine ilişkin bağlılık algılarının; uyum boyutunda [ $t(183) = 2.051, p < .05$ ] anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Aritmetik ortalamalar arasında bir karşılaştırma yapıldığında, sınavla atanan yöneticilerin uyum boyutundaki örgütsel bağlılık algılarının ( $\bar{X} = 1.84$ ), sınavsız atanan yöneticilere göre ( $\bar{X} = 1.64$ ) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur. Bu bulgu sınavla atanan

yöneticilerin tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etmek ve belli cezaları savuşturmak için gerçekleştirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Uyum boyutuna ilişkin sınavla atanan yöneticilerin sınavsız atanan yöneticilere göre uyuma ilişkin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık algısı içinde olmaları, araçsal bağlılık ve zorunluluktan kaynaklanan uyum davranışının, sınavla atanan yöneticiler arasında daha üst düzeyde olduğunu göstermektedir. Sınav puanı olan yöneticilerin atanacakları kuruma kendi tercihleri ile gidiyor olmaları, alternatif seçim olanaklarının daha çok olması, başkaları tarafından seçilmeden kendi hür istekleriyle puan üstünlüğüne göre atanıyor olmaları ve gittikleri okulda öğretmenler tarafından kabul görüyor olmaları onların uyuma dayalı örgütsel bağlılık algılarını etkileyen bir neden olarak ileri sürülebilir.

Tablo 14'e bakıldığında, özdeşleşme [ $t(183) = -1.756, p > .05$ ] ve içselleştirme boyutlarında [ $t(183) = -.228, p > .05$ ] ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Aritmetik ortalamalar arasında az da olsa bir farklılık görülmesine rağmen, görülen bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

#### **4.4.2 Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Görev Yaptıkları Okul Kademesine İlişkin Bulguları**

Araştırmaya katılan yöneticilerin, görev yaptıkları okul değişkenine göre örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin algılarının varyans analizi sonuçları Tablo 15'te verilmiştir.

**Tablo 15.**Sınavla ve Sınavsız AtananYöneticilerinÖrgütsel Bağlılık Algılarının Görev Yaptıkları Okul Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

		Okul Türü	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Fark
Sınavla	Uyum	1-İlkokul	29	1.55	.56	G.arası	6.352	2	3.176	6.572	.002	1-2
		2-Ortaokul	29	2.20	.91	G.içi	48.325	100	.483			
		3-Lise	45	1.80	.60	Toplam	54.677	102				
	Özdeşleşme	1-İlkokul	29	3.30	.87	G.arası	7.155	2	3.578	4.415	.015	2-3
		2-Ortaokul	29	2.78	.85	G.içi	81.032	100	.810			
		3-Lise	45	3.40	.94	Toplam	88.187	102				
	İçselleştirme	1-İlkokul	29	3.94	.87	G.arası	.442	2	.221	.328	.721	-
		2-Ortaokul	29	3.80	.80	G.içi	67.351	100	.674			
		3-Lise	45	3.95	.79	Toplam	67.793	102				
Sınavsız	Uyum	1-İlkokul	25	1.56	.47	G.arası	1.629	2	.815	2.483	.090	-
		2-Ortaokul	26	1.85	.59	G.içi	25.917	79	.328			
		3-Lise	31	1.53	.62	Toplam	27.546	81				
	Özdeşleşme	1-İlkokul	25	3.67	.92	G.arası	4.583	2	2.291	2.229	.114	-
		2-Ortaokul	26	3.11	1.11	G.içi	81.206	79	1.0			
		3-Lise	31	3.57	.98	Toplam	85.788	81				
	İçselleştirme	1-İlkokul	25	4.13	.59	G.arası	3.261	2	1.631	2.390	.098	-
		2-Ortaokul	26	3.65	1.09	G.içi	53.894	79	.682			
		3-Lise	31	4.01	.71	Toplam	57.155	81				

Tablo 15' de görüldüğü üzere eğitim kurumu yöneticilerinden sınavla atananların okul türü değişkenine ilişkin uyuma dayalı bağlılık [  $F(2)=6.572$ ,  $p<.05$ ], ve özdeşleşmeye dayalı bağlılık [  $F(2)=4.415$ ,  $p<.05$ ] boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu; buna karşılık içselleştirmeye dayalı bağlılık [  $F(2)=.328$ ,  $p>.05$ ] boyutunda ise anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Uyum boyutunda farklılığın hangi okul türleri arasında ortaya çıktığını belirlemek üzere yapılan Tukey HSD testi sonucunda,söz konusu farkın ilkokul ve ortaokul yöneticileri arasında meydana geldiği görülmüştür. Bulgulara göre ortaokulda görev yapan yöneticilerin uyuma dayalı örgütsel bağlılık algıları ( $\bar{X}=2.20$ ), ilkokuldaki yöneticilerden ( $\bar{X}=1.55$ ) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgular doğrultusunda ortaokullarda görev yapan yöneticilerin uyum boyutunda örgütsel bağlılıklarının ilkokul yöneticilerine göre daha yüksek çıkması, ortaokullarda yetki, kural ve prosedür eylemlerinin ilkokullara göre daha fazla olmasıyla açıklanabilir. Ayrıca ortaokul da görev yapan işgörenlerin ilkokullarda görev yapan çalışanlara göre işi yenileştirme konusunda daha çok fırsatlara sahip oldukları ileri sürülebilir. Doğan (2008) ilköğretim kurumlarında

örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi adlı araştırmasında ortaokullarda görev yapan branş öğretmenlerinin ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerine göre uyum boyutunda örgütsel bağlılıklarının daha yüksek ortalamaya sahip olduğunu bulmuştur. Ancak bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır.

Öte yandan özdeşleşme boyutunda farklılığın hangi okul türleri arasında olduğunu ortaya çıkarmak için yapılan Tukey HSD testi sonucunda, söz konusu farkın ortaokul ve lise yöneticileri arasında meydana geldiği görülmüştür. Bulgulara göre liselerde görev yapan yöneticilerin özdeşleşme boyutunda örgütsel bağlılık algıları ( $\bar{X} = 3.40$ ) ortaokuldaki yöneticilerden ( $\bar{X} = 2.78$ ) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgular lisede görev yapan yöneticilerin ortaokulda görev yapan yöneticilere göre kuruma karşı hissedilen sorumluluk algısının yüksek oluşunun diğer eğitim kurumlarına kıyaslandığında daha fazla bir uyum algısı oluşturduğu söylenebilir. Ayrıca kullanılan araç-gereç ve teknoloji yönünden liselerin ortaokullara göre daha iyi olduğu yönünde yaygın bir kanaat vardır. İşgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve fiziksel koşulların daha iyi olmasının özdeşleşme algısını yükselttiği söylenebilir. Topaloğlu, Koç ve Yavuz (2008) öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi adlı araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algı düzeylerinin görev yaptıkları okul kademesine göre ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin ilköğretimde görev yapan öğretmenlere göre örgütsel bağlılık ortalamalarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bulgu araştırmamızla örtüşmektedir.

Tablo 15 incelendiğinde eğitim kurumu yöneticilerinden sınavsız atananların okul türü değişkenine ilişkin uyuma dayalı bağlılık [ $F(2) = 2.483, p > .05$ ], özdeşleşmeye dayalı bağlılık [ $F(2) = 2.229, p > .05$ ] ve içselleştirmeye dayalı bağlılık [ $F(2) = 2.390, p > .05$ ] boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Eğitim kurumlarına sınavsız atanan yöneticilerin örgütsel bağlılık algılarının tüm alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamasına rağmen, ilkokulda görev yapan yöneticilerin özdeşleşmeye dayalı bağlılık algılarının ( $\bar{X} = 3.67$ ) Ortaokulda görev yapan yöneticilerden görece ( $\bar{X} = 3.11$ ) daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Benzer şekilde ilkokulda görev yapan yöneticilerin içselleştirmeye dayalı bağlılık algılarının ( $\bar{X} = 4.13$ ), ortaokulda görev yapan yöneticilerden ( $\bar{X} = 3.65$ ) görece daha yüksek olduğu dikkat çekicidir. Bu durum ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere oranla örgütte kalma ihtiyacı ve sorumluluk duygusunu daha çok hissetmeleri ile açıklanabilir. Kurşunoğlu,

Bakay ve Tanrıoğen (2010) yaptıkları çalışmada sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerinden daha yüksek bir örgütsel bağlılığa sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Bu bulgu araştırmamızla örtüşmektedir.

#### 4.4.3 Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Pozisyonlarına İlişkin Bulguları

Araştırmaya katılan yöneticilerin, görev yaptıkları pozisyonlarına göre örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin algılarının t-testi sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir.

**Tablo 16.**Sınavla ve Sınavsız Atanan Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Boyutlarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin t-Testi Sonuçları

		Pozisyonu	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P
Sınavla	Uyum	Müdür	31	1.89	.82	101	.461	.646
		Müdür Yardımcısı	72	1.82	.69			
	Özdeşleşme	Müdür	31	3.23	.69	101	.214	.831
		Müdür Yardımcısı	72	3.19	1.01			
	İçselleştirme	Müdür	31	4.11	.58	101	1.660	.100
		Müdür Yardımcısı	72	3.82	.88			
Sınavsız	Uyum	Müdür	28	1.67	.60	80	.375	.708
		Müdür Yardımcısı	54	1.62	.57			
	Özdeşleşme	Müdür	28	3.37	1.04	80	-.491	.625
		Müdür Yardımcısı	54	3.49	1.02			
	İçselleştirme	Müdür	28	4.17	.82	80	1.871	.065
		Müdür Yardımcısı	54	3.81	.83			

Tablo 16 incelendiğinde, eğitim kurumlarına sınavla atanan yöneticilerin pozisyonlarına ilişkin örgütsel bağlılık algılarının; uyuma dayalı bağlılık [ $t(101)= .461$ ,  $p>.05$ ], özdeşleşmeye dayalı bağlılık [ $t(101)= .214$ ,  $p>.05$ ] ve içselleştirmeye dayalı bağlılık [ $t(101)= .1.660$ ,  $p>.05$ ] boyutlarında anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmüştür. Aritmetik ortalamalara bakıldığında içselleştirme boyutunda okul müdürlerinin ortalamasının ( $\bar{X}=4.11$ ) müdür yardımcılarının ( $\bar{X}=3.82$ ) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 16'ya göre, eğitim kurumlarına sınavsız atanan yöneticilerin pozisyonlarına ilişkin örgütsel bağlılık algılarının; uyuma dayalı bağlılık [ $t(80) = .375, p > .05$ ], özdeşleşmeye dayalı bağlılık [ $t(80) = -.491, p > .05$ ] ve içselleştirmeye dayalı bağlılık [ $t(80) = .1.871, p > .05$ ] boyutlarında anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmüştür. Aritmetik ortalamalara bakıldığında içselleştirme boyutunda okul müdürlerinin ortalamasının ( $\bar{X} = 4.17$ ) müdür yardımcılara göre ( $\bar{X} = 3.81$ ) görece daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Yapılan literatür araştırmasında İci (2012) ilköğretim okulları yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin yönetim kademelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Ayrıca Mahmutoglu (2007) Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık adlı çalışmasında yönetim kademeleri açısından anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Bu bulgular araştırmamız sonucuyla örtüşmektedir.

#### 4.4.4 Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Sendika Üyeliğine İlişkin Bulguları

Araştırmaya katılan yöneticilerin, sendika üyeliği değişkenine göre örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin algılarının t-testi sonuçları Tablo 17'de gösterilmiştir.

**Tablo 17.** Sınavla ve Sınavsız Atanan Yöneticilerin Sendikalı Olma Değişkenine Göre Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Boyutlarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin t-Testi Sonuçları

		Sendika	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P
		Sınavla	Uyum	Üye	71	1.80	.74	101
Üye değil	32			1.94	.69			
Özdeşleşme	Üye		71	3.12	.93	101	-1.287	.201
	Üye değil		32	3.37	.91			
İçselleştirme	Üye		71	3.91	.86	101	.149	.882
	Üye değil		32	3.89	.69			
Sınavsız	Uyum	Üye	48	1.66	.52	80	.305	.761
		Üye değil	34	1.62	.65			
	Özdeşleşme	Üye	48	3.40	.92	80	-.586	.560
		Üye değil	34	3.53	1.16			
	İçselleştirme	Üye	48	3.82	.84	80	-1.496	.138
		Üye değil	34	4.10	.82			

Tablo 17 incelendiğinde, eğitim kurumlarına sınavla atanan yöneticilerin sendikalı olma durumlarına ilişkin bağlılık algılarının; uyuma dayalı bağlılık [ $t(101) = -.939, p > .05$ ],

özdeşleşmeye dayalı bağlılık [ $t(101) = -1.287, p > .05$ ] ve içselleştirmeye dayalı bağlılık [ $t(101) = .149, p > .05$ ] boyutlarında anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmüştür. Aritmetik ortalamalara bakıldığında az da olsa fark görülmektedir ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 17'e göre, eğitim kurumlarına sınavsız atanan yöneticilerin sendikali olma durumlarına ilişkin bağlılık algılarının; uyuma dayalı bağlılık [ $t(80) = .305, p > .05$ ], özdeşleşmeye dayalı bağlılık [ $t(80) = -.586, p > .05$ ] ve içselleştirmeye dayalı bağlılık [ $t(80) = -1.496, p > .05$ ] boyutlarında da anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmüştür. Aritmetik ortalamalara bakıldığında az da olsa fark görülmektedir ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Yapılan literatür araştırmasında Güçlü (2006) Sendikanın varlığı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde, düşük derecede birilişki saptamıştır. Devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile sendikanın varlığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Mathieu ve Zajac (1990) tarafından yapılan meta- analiz çalışması sonucunda da, sendikanın varlığının işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Izgar, Ertekin ve Deniz (2009) yaptıkları araştırmada sendikaların amaçları ve çalışanlara sağladığı yararlar incelendiğinde, sendikali olmanın çalışanların ruh sağlığı üzerinde olduğu kadar iş doyumları üzerinde de olumlu etkilerinin olacağını belirtmektedir. Günce (2013) yaptığı araştırmada öğretmenlerin sendikali olma durumlarına göre örgütsel bağlılığın üç alt boyutunda da anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir. Bu bulgu araştırmamızla da uyumaktadır.

#### **4.4.5 Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Yaş Değişkenine İlişkin Bulguları**

Araştırmaya katılan yöneticilerin, yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin algılarının varyans analizi sonuçları Tablo 18 ve Tablo 19'da gösterilmiştir.



**Tablo 18.**Sınavla Atanan Yöneticilerin Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Boyutlarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Fark
Sınavla	Uyum	1-30 ve altı	9	1.25	.35	G.arası	5.469	3	1.823	3.668	.015	1-2
		2-31-40yaş	74	1.97	.74	G.içi	49.207	99	.497			
		3-41-50 yaş	12	1.54	.48	Toplam	54.677	102				
		4-51 ve üzeri	8	1.84	.73							
	Özdeşleşme	1-30 ve altı	9	3.04	.88	G.arası	2.756	3	.919	1.064	.368	
		2-31-40yaş	74	3.27	.95	G.içi	85.432	99	.863			
		3-41-50 yaş	12	3.22	.84	Toplam	88.187	102				
		4-51 ve üzeri	8	2.68	.76							
	İçselleştirme	1-30 ve altı	9	4.02	.46	G.arası	3.096	3	1.032	1.579	.199	
		2-31-40yaş	74	3.98	.74	G.içi	64.698	99	.654			
		3-41-50 yaş	12	3.45	1.30	Toplam	67.793	102				
		4-51 ve üzeri	8	3.79	.76							

Tablo 18 incelendiğinde, eğitim kurumlarına sınavla atanan yöneticilerin yaşlarına ilişkin bağlılık algılarının uyuma dayalı bağlılık; [F(3)= 3.668, p<.05] boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Farklılığın hangi yaşlar arasında ortaya çıktığını belirlemek üzere yapılan Tukey HSD testi sonucunda, 30 yaş ve altındaki yöneticilerin uyum boyutundaki örgütsel bağlılık algılarının ( $\bar{X} = 1.25$ ), 31-40 yaş arasındaki yöneticilerden ( $\bar{X} = 1.97$ ) anlamlı şekilde daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu iş tatmininin, terfi ve ilerlemelerin orta yaş grubunda fazlalaşması örgütsel bağlılığı arttıran bir neden olarak söylenebilir. Baysal ve Paksoy (1999) İstanbul'da devlet üniversitesinde görev yapan öğretim üyeleri ve yardımcıları arasında yaptıkları araştırmada katılımcıların kuruma duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıkları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Buchko, Weinzimmer ve Sergeyev (1998) yaptıkları araştırmalarında terfi ve ilerlemelerin yaş ilerledikçe fazlalaşmasını yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin nedenlerinden biri olarak açıklamışlardır. Özdeşleşmeye dayalı bağlılık [F(3)= 1.064, p>.05] ve içselleştirmeye dayalı bağlılık [F(3)= 1.579, p>.05] boyutlarında ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Eğitim kurumlarına sınavla atanan yöneticilerin örgütsel bağlılık algılarının özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamasına rağmen, yaşları 31–40 yaş arası olan yöneticilerin özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılık algılarının ( $\bar{X} = 3.27$ ), 51 yaş ve üzeri olan yöneticilerden ( $\bar{X} = 2.68$ ) görece daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Benzer şekilde yaşları 30 yaş ve altı olan yöneticilerin içselleştirmeye dayalı bağlılık algılarının ( $\bar{X} = 4.02$ ), yaşları 41–50 yaş arası olan yöneticilerden ( $\bar{X} = 3.45$ ) görece daha yüksek olması dikkat çekicidir. Genç yöneticilerin işlerine daha bağımlı oldukları, onların henüz yıpranmadan var olan enerjilerini okul için harcamaları ve tecrübe eksikliğinden işi öğrenebilme çabaları örgüte karşı bağımlılıklarını arttıran bir neden olabilir. Cengiz (2001) yaptığı çalışmada genç çalışanların örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlılık duyduğunu bulmuştur.

**Tablo 19.**Sınavsız Atanan Yöneticilerin Uyum, zdeşleşme ve İçselleştirme Boyutlarındaki rgtsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Yaş	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Fark
Sınavsız	Uyum	1-30 ve altı	17	1.49	.46	G.arası	.598	3	.199	.577	.632	-
		2-31-40yaş	27	1.64	.53	G.içi	26.948	78	.345			
		3-41–50 yaş	11	1.76	.81	Toplam	27.546	81				
		4-51 ve üzeri	27	1.64	.58							
	özdeşleşme	1-30 ve altı	17	3.38	1.06	G.arası	3.908	3	1.303	1.241	.301	-
		2-31-40yaş	27	3.22	.96	G.içi	81.880	78	1.050			
		3-41–50 yaş	11	3.43	1.17	Toplam	85.788	81				
		4-51 ve zeri	27	3.75	1.02							
	İçselleştirme	1-30 ve altı	17	3.70	.92	G.arası	2.208	3	.736	1.045	.378	-
		2-31-40yaş	27	3.87	.71	G.içi	54.947	78	.704			
		3-41–50 yaş	11	3.94	.55	Toplam	57.155	81				
		4-51 ve zeri	27	4.14	.97							

Tablo 19 incelendiğinde, eğitim kurumlarına sınavsız atanan yöneticilerin yaşlarına ilişkin bağlılık algılarının uyuma dayalı bağlılık; [F(3)= .577, p>.05], özdeşleşmeye dayalı bağlılık [F(3)= .301, p>.05] ve içselleştirmeye dayalı bağlılık [F(3)= .378, p>.05] boyutlarında anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmüştür.

Eğitim kurumlarına sınavsız atanan yöneticilerin yaşlarına ilişkin örgütsel bağlılık algılarının tüm alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamasına karşın, yaşları 51 yaş ve üzeri olan yöneticilerin özdeşleşmeye dayalı örgütsel bağlılık algılarının ( $\bar{X} = 3.75$ ), yaşları 31–40 yaş arasındaki olan yöneticilerden ( $\bar{X} = 3.22$ ) görece daha yüksek olduğu

dikkat çekmektedir. Benzer şekilde yaşları 51 yaş ve üzeri olan yöneticilerin içselleştirme bağlılık algılarının ( $\bar{X}$  =4.14), 30 yaş ve altı olan yöneticilerden ( $\bar{X}$  =3.70) görece daha yüksek olması dikkat çekmektedir.

Literatür incelendiğinde Günce (2013); Koca (2009); Çakır (2007); Dirikan (2009);Stevens, Beyer ve Trice (1978) ve Güçlü (2006) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının yaş değişkenine göre uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Ancak Yalçın ve İplik (2005); Gümü, Hamarat ve Erdem (2003); Meyer ve Allen (1984); Esatoğlu, Sarp ve Karagöz (2004) yaptıkları araştırmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Yaş ilerlediği sürece, alternatif çalışma olanakları da azaldığı için çalışanların sahip oldukları işe daha çok bağlanmaları ile psikolojik bağlılıkta bir artış meydana gelebilmektedir.

#### 4.4.6 Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulguları

Araştırmaya katılan yöneticilerin, örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre varyans analizi sonuçları Tablo 20 ve Tablo 21’de gösterilmiştir.

**Tablo 20.**Sınavla Atanan Yöneticilerin Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Boyutlarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Fark
Sınavla	Uyum	1-0-5 yıl	15	1.74	.80	G.arası	1.948	3	.649	1.219	.307	-
		2-6-10 yıl	23	1.97	.91	G.içi	52.729	99	.533			
		3-11-19 Yıl	53	1.89	.66	Toplam	54.677	102				
		4-20 ve üzeri	12	1.52	.44							
	Özdeşleşme	1-0-5 yıl	15	3.03	.99	G.arası	1.853	3	.618	.708	.549	-
		2-6-10 yıl	23	3.03	.99	G.içi	86.334	99	.872			
		3-11-19 Yıl	53	3.32	.92	Toplam	88.187	102				
		4-20 ve üzeri	12	3.19	.75							
	İçselleştirme	1-0-5 yıl	15	3.79	.80	G.arası	4.391	3	1.464	2.286	.083	-
		2-6-10 yıl	23	3.86	.61	G.içi	63.402	99	.640			
		3-11-19 Yıl	53	4.07	.74	Toplam	67.793	102				
		4-20 ve üzeri	12	3.43	1.25							

Tablo 20 incelendiğinde, eğitim kurumlarına sınavla atanan yöneticilerin mesleki kıdemlerine ilişkin bağlılık algılarının uyuma dayalı bağlılık;  $[F(3)= 1.219, p>.05]$ , Özdeşleşmeye dayalı bağlılık  $[F(3)= .708, p>.05]$  ve içselleştirmeye dayalı bağlılık  $[F(3)= 2.286, p>.05]$  boyutlarında anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmüştür.

**Tablo 21.**Sınavsız Atanan Yöneticilerin Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Boyutlarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Fark
Sınavsız	Uyum	1.0–5 yıl	10	1.47	.55	G.arası	1.063	3	.354	1.044	.378	
		2.6–10 yıl	14	1.74	.55	G.içi	26.483	78	.340			
		3.11–19 Yıl	19	1.50	.48	Toplam	27.546	81				
		4.20 ve üzeri	39	1.72	.63							
	Özdeşleşme	1.0–5 yıl	10	3.20	.88	G.arası	3.163	3	1.054	.995	.400	
		2.6–10 yıl	14	3.19	1.13	G.içi	82.625	78	1.059			
		3.11–19 Yıl	19	3.38	1.02	Toplam	85.788	81				
		4.20 ve üzeri	39	3.65	1.02							
	İçselleştirme	1.0–5 yıl	10	3.80	.38	G.arası	4.359	3	1.453	2.147	.101	
		2.6–10 yıl	14	3.47	1.05	G.içi	52.796	78	.677			
		3.11–19 Yıl	19	4.12	.65	Toplam	57.155	81				
		4.20 ve üzeri	39	4.04	.87							

Tablo 21 incelendiğinde, eğitim kurumlarına sınavsız atanan yöneticilerin mesleki kıdemlerine ilişkin bağlılık algılarının uyuma dayalı bağlılık;  $[F(3)= 1.044, p>.05]$ , Özdeşleşmeye dayalı bağlılık  $[F(3)= .995, p>.05]$  ve içselleştirmeye dayalı bağlılık  $[F(3)= 2.147, p>.05]$  boyutlarında anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmüştür. Literatür incelendiğinde Çakır (2007); Koca (2009); Parker (2009) ve Günce (2013) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini saptamışlardır. Bu sonuç ile yaptığımız çalışma birbiriyle örtüşmektedir. Ancak Topaloğlu (2008) ve Cevahiroğlu (2012) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile okullarına ilişkin örgütsel bağlılık tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğunu ve bu farklılığın 11-15 yıl arasında deneyimi olan öğretmenler lehine görüldüğünü belirtmişlerdir.

#### 4.4.7 Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Yöneticilikteki Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Bulguları

Araştırmaya katılan yöneticilerin, yöneticilikteki hizmet yılı değişkenine göre örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin algılarının varyans analizi sonuçları Tablo 22 ve Tablo 23'te gösterilmiştir.

**Tablo 22.**Sınavla Atanan Yöneticilerin Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Boyutlarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Yöneticilikteki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

		Yöneticilik Hizmeti	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Fark
Sınavla	Uyum	1-0-5 yıl	45	1.81	.71	G.arası	2.589	4	.647	1.218	.308	-
		2-6-10 yıl	34	1.99	.75	G.içi	52.087	98	.532			
		3-11-15 Yıl	11	1.95	.95	Toplam	54.677	102				
		4-16-20 Yıl	6	1.47	.49							
		5-21 ve üzeri	7	1.50	.16							
	Özdeşleşme	10-5 yıl	45	3.11	.95	G.arası	1.453	4	.363	.410	.801	-
		2-6-10 yıl	34	3.30	.89	G.içi	86.734	98	.885			
		3-11-15 Yıl	11	3.11	1.19	Toplam	88.187	102				
		4-16-20 Yıl	6	3.52	1.00							
		5-21 ve üzeri	7	3.10	.44							
	İçselleştirme	1-0-5 yıl	45	3.89	.68	G.arası	1.073	4	.268	.394	.812	-
		2-6-10 yıl	34	3.95	.85	G.içi	66.720	98	.681			
		3-11-15 Yıl	11	4.06	.89	Toplam	67.793	102				
		4-16-20 Yıl	6	3.83	1.27							
		5-21 ve üzeri	7	3.91	.95							

Tablo 22 incelendiğinde, eğitim kurumlarına sınavla atanan yöneticilerin yöneticilikteki hizmet sürelerine ilişkin bağlılık algılarının uyuma dayalı bağlılık; [F(4)= 1.218, p>.05], özdeşleşmeye dayalı bağlılık [F(4)= .410, p>.05] ve içselleştirmeye dayalı bağlılık [F(4)= .394, p>.05] boyutlarında anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmüştür.

Eğitim kurumlarına sınavla atanan yöneticilerin yöneticilikteki hizmet yılı değişkenine ilişkin örgütsel bağlılık algılarının tüm alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamasına karşın, yöneticilikteki hizmet süresi 6-10 yıl aralığında olan yöneticilerin uyum bağlılık algıları yöneticilikteki hizmetleri 16-20 yıl aralığında olan yöneticilerden göreceli olarak daha

yüksek çıkmıştır. Balay (2000) yaptığı araştırmada uyum boyutundaki örgütsel bağlılık algısının, farklı hizmet sürelerinde göreceli bir değişiklik göstermesini yaşa bağlı iş doyumu ve kıdem ortak etkisiyle açıklamıştır. Yöneticilikteki hizmetleri 11–15 yıl aralığında olan yöneticilerin özdeşleşme bağlılık algıları yöneticilikteki hizmetleri 21 yıl ve üzeri olan yöneticilerden göreceli olarak daha yüksek çıkmıştır. Mathieu ve Zajac (1990) yaptıkları araştırmada bu sonucun aksine örgütte daha uzun süre çalışanların özdeşleşme boyutundaki bağlılıklarının daha yüksek olacağını bulmuşlardır. Yöneticilikteki hizmetleri 11–15 yıl aralığında olan yöneticilerin içselleştirme bağlılık algıları yöneticilikteki hizmetleri 16–20 yıl aralığında olan yöneticilerden görece daha yüksek bulunmuştur. Balay (2000) yaptığı araştırmada bu sonucun aksine özdeşleşme boyutunda yıllara göre göreceli bir artışın olduğunu söylemiştir.

**Tablo 23.**Sınavsız Atanan Yöneticilerin Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Boyutlarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Yöneticilikteki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

		Yöneticilik Hizmeti	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Fark
Sınavsız	Uyum	1.0–5 yıl	31	1.58	.58	G.arası	1.406	4	.352	1.036	.394	-
		2.6–10 yıl	10	1.68	.41	G.içi	26.140	77	.339			
		3.11–15 Yıl	12	1.40	.26	Toplam	27.546	81				
		4.16–20 Yıl	8	1.81	.87							
		5.21 ve üzeri	21	1.77	.63							
	Özdeşleşme	1.0–5 yıl	31	3.37	1.03	G.arası	6.481	4	1.620	1.573	.190	-
		2.6–10 yıl	10	3.00	.96	G.içi	79.308	77	1.030			
		3.11–15 Yıl	12	3.64	.79	Toplam	85.788	81				
		4.16–20 Yıl	8	3.10	1.26							
		5.21 ve üzeri	21	3.82	1.01							
	İçselleştirme	1.0–5 yıl	31	3.84	.81	G.arası	2.257	4	.564	.792	.534	-
		2.6–10 yıl	10	3.74	.78	G.içi	54.898	77	.713			
		3.11–15 Yıl	12	4.20	.62	Toplam	57.155	81				
		4.16–20 Yıl	8	4.23	.72							
		5.21 ve üzeri	21	3.90	1.02							

Tablo 23 incelendiğinde, eğitim kurumlarına sınavsız atanan yöneticilerin yöneticilikteki hizmet sürelerine ilişkin bağlılık algılarının uyuma dayalı bağlılık; [F(4)=

1.036,  $p>.05$ ], özdeşleşmeye dayalı bağlılık [ $F(4)= 1.573$ ,  $p>.05$ ] ve içselleştirmeye dayalı bağlılık [ $F(4)= .792$ ,  $p>.05$ ] boyutlarında anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmüştür.

Literatür incelendiğinde eğitim kurumlarına sınavla ve sınavsız atanan yöneticilerin hizmet yılı değişkenine göre, örgütsel bağlılığın üç alt boyutunda da anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Özkaya, Deveci Kocakoç ve Karaa (2006); Günce (2013) ile Ceylan ve Demircan (2002) yaptıkları çalışmalarda hizmet yılı değişkenine göre örgütsel bağlılıkta anlamlı bir fark bulmamışlardır. Ayrıca Güçlü'nün (2006) aktardığına göre Hartman ve Bambacas (2000) tarafından yapılan araştırma sonuçları da araştırmamızla örtüşmektedir.

Bunun tersi sonuçlar bulan araştırmalar da mevcuttur. Erdaş'ın (2009) ilköğretim okulu öğretmenleri üzerine yaptığı bir çalışmada, aynı okulda görev yapma süresine göre bağlılık boyutlarından, uyum boyutu için fark bulunmazken özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında görev süresi arttıkça bağlılığın arttığı saptanmıştır. Bunun yanı sıra Kayır (2013) yaptığı çalışmada rotasyona tabi okul müdürlerinin yöneticilikte geçirdikleri hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark tespit etmiştir. Eğitim kurumu yöneticilerinin uzun yıllar sonunda elde edilen deneyimlerle örgütlerine daha fazla bağlılık duyacağı düşünülmektedir. Ancak bunun aksine uzun yıllar aynı işi yapmanın getirdiği düşük performans ve bıkkınlığın da örgütten geri çekilme davranışını sergileyerek örgütte etkinlik ve verimliliği de düşürdüğü söylenebilir.

#### **4.4.8 Eğitim Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarındaki Algı Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulguları**

Araştırmaya katılan yöneticilerin, eğitim düzeyi değişkenine göre örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin algılarının varyans analizi sonuçları Tablo 24'te verilmiştir.

**Tablo 24.**Sınavla ve Sınavsız Atanan Yöneticilerin Uyum, Özdeşleşme ve İçselleştirme Boyutlarındaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

		Eğitim Düzeyi	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Fark
Sınavla	Uyum	Ön lisans	11	1.59	.51	G.arası	.886	2	.443	.824	.442	-
		Lisans	82	1.88	.76	G.içi	53.791	100	.538			
		Lisansüstü	10	1.80	.61	Toplam	54.677	102				
	Özdeşleşme	Ön lisans	11	3.46	.70	G.arası	1.065	2	.533	.611	.545	-
		Lisans	82	3.15	.94	G.içi	87.122	100	.871			
		Lisansüstü	10	3.31	1.03	Toplam	88.187	102				
	İçselleştirme	Ön lisans	11	3.81	1.27	G.arası	.105	2	.053	.078	.925	-
		Lisans	82	3.92	.74	G.içi	67.688	100	.677			
		Lisansüstü	10	3.90	.83	Toplam	67.793	102				
Sınavsız	Uyum	Ön lisans	22	1.72	.56	G.arası	.367	2	.184	.534	.589	-
		Lisans	54	1.63	.60	G.içi	27.179	79	.344			
		Lisansüstü	6	1.45	.50	Toplam	27.546	81				
	Özdeşleşme	Ön lisans	22	3.61	1.12	G.arası	2.161	2	1.080	1.021	.365	-
		Lisans	54	3.45	.97	G.içi	83.627	79	1.059			
		Lisansüstü	6	2.93	1.09	Toplam	85.788	81				
	İçselleştirme	Ön lisans	22	4.23	.89	G.arası	2.934	2	1.467	2.137	.125	-
		Lisans	54	3.80	.80	G.içi	54.221	79	.686			
		Lisansüstü	6	4.03	.73	Toplam	57.155	81				

Tablo 24 incelendiğinde, eğitim kurumlarına sınavla atanan yöneticilerin eğitim düzeyi değişkenine ilişkin bağıllık algılarının uyuma dayalı bağıllık; [F(2)= .824, p>.05], özdeşleşmeye dayalı bağıllık [F(2)= .611, p>.05] ve içselleştirmeye dayalı bağıllık [F(2)= .078, p>.05] boyutlarında anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmüştür. Gümüş, Hamarat ve Erdem (2003); Çakır (2007) yaptıkları çalışmalarda ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağıllık düzeylerinin tüm alt boyutlarında öğretmenlerin öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir fark saptamamışlardır. Bu bulgular ile yapılan araştırma örtüşmektedir.

Tablo 24'e göre eğitim kurumlarına sınavsız atanan yöneticilerin eğitim düzeyi değişkenine ilişkin bağıllık algılarının uyuma dayalı bağıllık; [F(2)= .534, p>.05], özdeşleşmeye dayalı bağıllık [F(2)= 1.021, p>.05] ve içselleştirmeye dayalı bağıllık [F(2)= 2.137, p>.05] boyutlarında anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmüştür.

Eğitim kurumlarına sınavsız atanan yöneticilerin eğitim düzeyi değişkenine ilişkin örgütsel bağıllık algılarının tüm alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamasına karşın, ön lisans mezunu olan yöneticilerin uyum bağıllık algılarının ( $\bar{X}$  =1.72), lisansüstü mezunu



olan yöneticilerden ( $\bar{X} = 1.45$ ) daha yüksek olması, ön lisans mezunu olan yöneticilerin özdeşleşme bağlılık algılarının ( $\bar{X} = 3.61$ ), lisansüstü mezunu olan yöneticilerden ( $\bar{X} = 2.93$ ) daha yüksek olması ve ön lisans mezunu olan yöneticilerin içselleştirme bağlılık algılarının ( $\bar{X} = 4.23$ ), lisans mezunu olan yöneticilerden ( $\bar{X} = 3.80$ ) görece daha yüksek olması dikkat çekicidir. Mahmutoğlu'nun (2007) araştırmasına göre eğitim durumlarına göre en yüksek bağlılığın önlisans düzeyinde eğitimi olan yöneticilerde, en düşük bağlılığın ise yüksek lisans düzeyinde eğitimi olan yöneticilerde görüldüğü saptanmıştır. Bu sonuç, eğitim düzeyi arttıkça, örgüte yönelik bağlılıkta bir azalma meydana geldiği yönünde bir fikir vermektedir. Araştırmalara göre eğitim düzeyi düştükçe kişilerin alternatif iş arama ve bulma seçenekleri azalmakta, bu da onların kurumlarına ilişkin bağlılıklarını zaman içinde artırmaktadır. Balay'ın (2000) araştırma sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir. Söz konusu araştırmada yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre katılımcıların içselleştirme boyutunda ön lisans düzeyinde öğrenim gören işgörenlerin, lisans düzeyinde ve lisans üstü düzeyde öğrenim görenlere göre örgütsel bağlılıkları daha yüksek çıkmıştır.

Kılıçoğlu (2010), öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının mezun oldukları okul türüne göre duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkta anlamlı farklılık gözlenmezken, devam bağlılığı alt boyutunda ön lisans mezunu olan öğretmenler ile lisans mezunları öğretmenler arasında, lisans mezunları lehine anlamlı bir sonuç olduğunu belirtmiştir. Özkaya, Deveci Kocakoç ve Karaa (2006) nin araştırmasında, duygusal bağlılık alt boyutu açısından anlamlı bir farklılık olmadığı fakat devam ve normatif bağlılığı açısından, eğitim düzeyleri arasında lise öğretmenlerinin lehine istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu tespitinde bulunulmuştur.

## BÖLÜM V

### SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma bulguları ve yorumlarına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlara yönelik önerilere yer verilmiştir.

#### **5.1 Eğitim Kurumlarına Sınavla ve Sınavsız Atanan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerine İlişkin Sonuçlar**

1. Araştırmaya katılan yöneticilerden çalıştıkları eğitim kurumuna sınavla atananların genel olarak örgütsel bağlılık algı düzeyleri orta düzeyde çıkmıştır. Öte yandan sınavla atanan yöneticilerin bağlılık alt boyutlarında en yüksek düzey içselleştirmeye dayalı bağlılık alt boyutunda görülüp bunu sırasıyla özdeşleşmeye dayalı bağlılık ve uyuma dayalı bağlılık takip etmektedir.

2. Çalıştıkları eğitim kurumuna sınavsız atanan yöneticilerin genel olarak örgütsel bağlılık algı düzeyleri orta düzeyde çıkmıştır. Bunun yanı sıra sınavsız atanan yöneticilerin bağlılık alt boyutlarında en yüksek düzey içselleştirmeye dayalı bağlılık alt boyutunda görülüp bunu sırasıyla özdeşleşmeye dayalı bağlılık ve uyuma dayalı bağlılık takip etmektedir.

3. Yöneticilerin atanma şekilleri değişkenine göre, örgütsel bağlılığın özdeşleşmeye dayalı bağlılık ve içselleştirmeye dayalı bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılaşma görülmezken, uyuma dayalı bağlılık boyutunda sınavla atanan yöneticiler lehine anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. Buna göre, sınavla atanan yöneticilerin uyuma dayalı örgütsel bağlılık algıları, sınavsız atanan yöneticilerden anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur.

4. Görev yaptıkları okul değişkenine göre, sınavla atanan yöneticilerin içselleştirmeye dayalı bağlılık boyutunda anlamlı bir fark görülmezken, uyuma dayalı bağlılık boyutunda ortaokulda çalışan yöneticiler lehine anlamlı bir fark görülmüştür. Buna göre, ortaokulda görev yapan yöneticilerin içselleştirmeye dayalı örgütsel bağlılık algıları ilkokulda görev yapan yöneticilerden anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur.

Aynı şekilde özdeşleşmeye dayalı bağlılık boyutunda ise lisede görev yapan yöneticiler lehine anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre, liselerde görev yapan yöneticilerin özdeşleşmeye dayalı bağlılık algıları ortaokulda görev yapan yöneticilerden anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur.

Eğitim kurumlarına sınavsız atanan yöneticilerin görev yaptıkları okul değişkenine göre, örgütsel bağlılığın üç alt boyutunda da anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

5. Eğitim kurumu yöneticilerinin görev yaptıkları pozisyonlarına göre, sınavla ve sınavsız atanan yöneticiler de örgütsel bağlılığın üç alt boyutunda da anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir.

6. Eğitim kurumlarına sınavla ve sınavsız atanan yöneticilerin sendikalı olma değişkenine göre, örgütsel bağlılığın üç alt boyutunda da anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

7. Eğitim kurumlarına sınavla atanan yöneticilerin yaş değişkeni açısından, örgütsel bağlılığın özdeşleşmeye dayalı bağlılık ile içselleştirmeye dayalı bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılaşma görülmeyken, uyuma dayalı bağlılık boyutunda 31–40 yaş arasındaki yöneticiler lehine anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Buna göre 31–40 yaş arasındaki yöneticilerin uyuma dayalı örgütsel bağlılık algıları 30 yaş ve altındaki yöneticilerden anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur.

Eğitim kurumlarına sınavsız atanan yöneticilerin yaş değişkeni açısından, örgütsel bağlılığın üç alt boyutunda da anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

8. Eğitim kurumlarına sınavla ve sınavsız atanan yöneticilerin mesleki kıdem değişkenine göre, örgütsel bağlılığın üç alt boyutunda da anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir.

9. Eğitim kurumlarına sınavla ve sınavsız atanan yöneticilerin hizmet yılı değişkenine göre, örgütsel bağlılığın üç alt boyutunda da anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir

10. Eğitim kurumlarına sınavla ve sınavsız atanan yöneticilerin eğitim düzeyi değişkenine göre, örgütsel bağlılığın üç alt boyutunda da anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

## **5.2 Öneriler**

Araştırma sonuçları ışığında ileride yapılacak araştırmalara ve uygulamalara yönelik olarak yapılabilecek öneriler şu şekilde sıralanabilir.

### **5.2.1 Uygulayıcılar İçin Öneriler**

- Eğitim kurumu yöneticilerinin merkezi bir sınavdan geçirilerek göreve getirilmeleri veya doğrudan sınavsız olarak atanmalarının örgütsel bağlılıklarının da bir fark

oluşturmamaktadır. Bu nedenle yöneticilik görevlerine atamalarda sınavdan alınan puanın ağırlığı, mülakat ve değerlendirme formu hazırlanarak yapılmalıdır.

- Genç yöneticilerin işlerine daha bağımlı oldukları, onların henüz yıpranmadan var olan enerjilerini okul için harcamaları ve tecrübe eksikliğinden işi öğrenebilme çabaları örgüte karşı bağımlılıklarını arttırmaktadır. Bu nedenle düşünme ve analiz yapabilme kabiliyeti, temsil kabiliyeti ve liyakat düzeyi, muhakeme gücü ve kavrayış düzeyi, iletişim becerileri, özgüveni ve ikna kabiliyeti, davranış ve tepkilerinin yapacağı işe uygunluğu, yeniliklere ve teknolojik gelişmelere hâkimiyet gibi özelliklere sahip genç kişilerin yöneticilikte önü açılmalıdır.
- Ankette yöneticilerin cinsiyeti sorusuna baktığımızda kadın yönetici sayısının çok az olduğunu görüyoruz. Bu durumun nedeni araştırılarak gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Bayan yöneticilerin özendirilerek pozitif ayrımcılığa tabi tutulması onların da bu görevde yer almasını sağlayacaktır.

### **5.2.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

- Araştırma Siirt il merkezindeki bütün okul türlerinde yapılmıştır. Benzer çalışmalar farklı illerde yapılarak mevcut araştırma ile karşılaştırılabilir.
- Yapılan bu araştırma nicel bir araştırmadır. Aynı konuda nitel ve derinliğine araştırmalar yapılarak, bunların sonuçları nicel araştırma sonuçları ile karşılaştırılabilir.
- Eğitim kurumu yöneticilerinin atanma şekillerine göre örgütsel bağlılıkları ile örgütsel adalet durumları üzerine de araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abdulla, Mohamed H. A. ve Jason D. Shaw. (1999). "Personal factors and organizational commitment: Main and interactive effects in the United Arab Emirates." *Journal of Managerial Issues*, 1 (11), 77- 93.
- Ada, N., Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). "Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi Manisa organize sanayi bölgesinde yer alan ve imalat sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir çalışma." *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 487-518.
- Akgül, S. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel kimlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Akıncı, Z. (2002). "Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama." *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, 1-25.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization." *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Altınbaş, B. (2008). Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, Ş. (2008). "Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması." *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2 (15), 163-178.
- Aygün, A. (2012). Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balay, R. (2000). Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Gül Yayınevi.

- Bayrak-Kök, S. (2006). "İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma." *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1, 292–310.
- Bayram, L. (2005). "Yönetimde yeni bir paradigma örgütsel bağlılık." *Sayıştay Dergisi*, 59(50), 125–139.
- Baysal, A.C., Paksoy, M. (1999). "Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde meyer-allen modeli." *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7–15.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma." *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22 (11), 121–139.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cengiz, A. A. (2001). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir’de sağlık personeli üzerinde bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Cevahiroğlu, E. (2012). İlköğretim branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ceylan, A. ve Demircan, N. (2002). "Çalışanların örgüte bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma." *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(31), 53–65.
- Cohen, A. (1992). "Antecedents of organizationasl commitment, across occupational groups:A meta analysis." *Journal of Organizational Behavior*, 6 (13), 539-558.
- Cohen, A. (1993), Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 2 (14), 143–159.
- Çakır, A. (2007). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Çöl, G. (2004). "İnsan kaynakları örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi." *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2 (6), 4–11.
- Demirel, Y. (2009). "Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım." *İstanbul Ticaret Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15, 115–132.
- Dirikan, Y. (2009). Branş ve branş dışı atanmış öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin çok boyutlu incelenmesi (İstanbul ili anadolu yakası örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, A. (2008). İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elazığ.
- 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.
- Eğilmezkol, G. (2011). Çalışma yaşamında örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık: bir kamu bankasındaki çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılayışlarının analizine yönelik bir çalışma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erceylan, N. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Ergün, M. (1999). *Eğitim felsefesi*. (Birinci Baskı). Ankara: Ocak Yayınları.
- Güçlü, H. (2006). Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). "Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi." *Ege Akademik Bakış*, 1 (2), 37–56.

- Gümüştekin, G. ve Gültekin, F. (2009). “Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri.”*Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, S.147–158.
- Günay, E. (2004). Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi.*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Günce, S. (2013). İlköğretim okullarında örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi.*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Gürbüz, S. (2006). “Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma.”*Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(3), 48–75.
- Izgar, H. Ertekin, A. L. ve Deniz, M. E. (2009). “Aynı iş kolunda çalışan sendikalı ve sendikasız işgörenlerin iş doyumu.”*Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 105 -114.
- İci, A. (2012). İlköğretim okulları yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ertelemecilik davranışları arasındaki ilişki.*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005), *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma teknikleri ve istatistik yöntemleri*. Ankara: Tıkışık Web Ofset Tesisleri.
- Karahan, A. (2008). “Çalışma ortamındaki statü farklılıklarının örgütsel bağlılığa etkisi.”*Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (10), 231–246.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kayır, S. (2012). Rotasyona tabi tutulan ilköğretim okulu müdürlerinin örgütsel bağlılık düzeyi nasıldır?*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Kayır, S. (2013). "Rotasyona tabi tutulan ilköğretim okulu müdürlerinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine bir araştırma." *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 105–123.
- Keleş, H. N. (2006). "İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma." *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 243–263.
- Kılıçoğlu, G. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ege Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Kıraç, E. (2012). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Koca, Y. S. (2009). Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koç, H. (2009). "Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi." *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 200–211.
- Kurşunoğlu, A. , Bakay, E. ve Tanrıoğen, A. (2010). "İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri." *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 101-115.
- Mahmutoğlu, A. (2007). Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde iş doyum ve örgütsel bağlılık. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). "A review and meta- analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment." *Psychological Bulletin*, 2 (108), 171–194.
- Meyer, J. P. Ve Allen, N. J. (1991). "A three-components conceptualization of organizational commitment." *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61–89.
- Newton, L. A. ve Shore, L. M. (1992). "A model of union membership: Instrumentality, commitment and opposition." *Academy of Management Review*, 2, (17), 275–298.

- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification and internalization on prosocial behavior." *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492–499.
- Özkaya-Onay, M. Kocakoç-Deveci, İ. ve Karaa, E. (2006). "Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması." *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi dergisi*, 2 (13), 77–96.
- Paker, N. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Reichers, A. E. (1985). "A review and reconceptualization of organizational commitment." *Academy of Management Review*, 3 (10), 465–476.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). "Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi." *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (7), 613–628.
- Sağlam Arı, G. (2003). "Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?" *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17–36.
- Sarıdede, U. ve Doyuran, Ş. (2004, Temmuz). *Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığın isten ayrılma niyetine etkisi*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Schein, H. E. (1978). *Örgüt psikolojisi*. Çev: Mustafa Tosun, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Schwenk, C. R. (1986). "Information, cognitive biases, and commitment to a course of action." *Academy of Management Review*, 11 (2), 198–310.
- Sheldom, M. E. (1971). "Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization." *Administrative Science Quarterly*, 16 (2), 143–150.
- Sığı, Ü. (2007). "İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının meyer ve allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma." *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (7), 261–278.

- Şahin, N. (2007). Personel güçlendirilmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E. (2008) “Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi.” *Kamu-İş dergisi*, 4 (9).Erişim: Nisan 2014, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/949.pdf>
- Tutar, H. (2007). “Erzurum’da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi.” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (12), 97–120.
- Uslu, A. (2012). Örgütsel bağlılık, daimi ve geçici işçilerin örgütsel bağlılık algıları üzerinde bir araştırma ve Muş şeker fabrikasında bir alan çalışması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). “Dokuz eylül üniversitesi araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler.” *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (19), 91–99.
- Üstüner, M. (2009). “Öğretmenler için örgütsel bağlılık ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması.” *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(10), 1–17.
- Wiener, Y. (1982). “Commitment in organizations: A normative view.” *Academy of Management Review* 7 (3), 418–428.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). “Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği.” *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (14), 395–412.
- Yıldırım, F. (2002). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Yurt, İ. (2012). Kurumsal itibar yönetimi algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Düzce Üniversitesi örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Yüceler, A. (2009). “Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma.” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445–458.
- Zeren, H. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile bu okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki (Şanlıurfa örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Zeyrek, A. O. (2008). Milli Eğitim Bakanlığı 2005 öğretmenlik kariyer basamakları yükselme sınavında öğretmenlerin başarı durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## EK 1

### EĞİTİM KURUMLARINA SINAVLA ATANAN YÖNETİCİLER İLE SINAVSIZ ATANAN YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI

#### Değerli Meslektaşım,

Bu Anket “Eğitim Kurumlarına Sınavla Atanan Yöneticiler İle Sınavsız Atanan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı” nı belirlemeyi amaçlamakta olup, araştırmamız için veri toplamak üzere uygulanmaktadır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgileriniz ile ilgili sorular yer alırken; ikinci bölümde ise görev yaptığımız kuruma ilişkin örgütsel bağlılık ifadeleri yer almaktadır. Sizden istenen, aşağıdaki her ifadeyi okuduktan sonra buna ne derecede katıldığınızı, karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtmenizdir. Elde edilen veriler yalnızca araştırma amaçlı kullanılacaktır. Anket maddelerinin tümünü eksiksiz doldurmanız, araştırmanın gerçekleştirilmesine önemli katkı sağlayacaktır. İlginiz ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Adres : Kız Teknik ve Meslek Lisesi  
Tel : 0505 279 53 39

Mehmet Nezir ÇEVİK  
Yüksek Lisans Öğrencisi

#### BÖLÜM I-KİŞİSEL BİLGİLER

1. **Cinsiyetiniz:** Kadın [ ]1, Erkek [ ]2
2. **Medeni durumunuz:** Evli [ ]1, Bekâr [ ]2,
3. **Yaşınız:**  
30 yaş ve altı [ ]1, 31–40 yaş arası [ ]2, 41–50 yaş arası [ ]3, 51 ve üzeri [ ]4
4. **Mezuniyetiniz:** Ön lisans [ ]1, Lisans [ ]2, Lisansüstü [ ]3
5. **Okulunuzun türü:** İlkokul [ ]1, Ortaokul [ ]2, Lise [ ]3
6. **Çalıştığınız okuldaki öğretmen sayısı:**  
1–10 [ ]1, 11–20 [ ]2, 21–30 [ ]3, 31 ve üstü [ ]4
7. **Yöneticilikteki hizmet yılınız:**  
0–5 [ ]1, 6–10 [ ]2, 11–15 [ ]3, 16–20 [ ]4, 21 ve üzeri [ ]5
8. **Göreviniz:** Okul Müdürü [ ]1, Müdür Yardımcısı [ ]2
9. **Mesleki kıdeminiz:**  
0–5 yıl [ ]1, 6–10 yıl [ ]2, 11–19 yıl [ ]3, 20 yıl ve üzeri [ ]4
10. **Okulunuzu, fiziki donanım ve teknolojik açıdan yeterli görüyor musunuz?**  
Evet, [ ]1, Hayır [ ]2,
11. **Herhangi bir sendikaya üye misiniz?** Evet, [ ]1, Hayır [ ]2,

## 12. Kişilerarası (sosyal) ilişkilerde kendinizi nasıl tanımlarsınız?

Kötü [ ]1, Vasat [ ]2, İyi [ ]3, Çok iyi [ ]4

## 13. Yöneticilik görevine nasıl atandınız?

Sınavla [ ]1, Sınavsız [ ]2

II. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ Aşağıda okulunuza ilişkin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, düşüncenize en uygun olan seçeneği, önündeki ilgili kısmı (X) işaretleyiniz.	Seçenekler				
	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tam Katılmıyorum
1. Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum					
2. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum					
3. Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor					
4. Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum					
5. Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum					
6. Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum					
7. Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum					
8. Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum					
9. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum					
10. Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum					
11. Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım					
12. Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor					
13. Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum					
14. Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum					
15. Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum					
16. Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum					
17. Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum					
18. Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum					
19. Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum					
20. Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım					
21. Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor					
22. Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir					

23. Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum					
24. Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım					
25. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum					
26. Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum					
27. Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım					

## ARAŞTIRMA İZİNİ



T.C.  
SİİRT VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 76559309/100/3834830  
Konu: Anket

13/12/2013

VALİLİK MAKAMINA  
SİİRT

Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Mehmet Nezir ÇEVİK'in Doç. Dr. Refik BALAY'ın danışmanlığında yürütmekte olduğu "Eğitim Kurumlarına Sınavla atanan Yöneticiler ile Sınavsız atanan yöneticilerin örgütsel Bağlılığı " konulu tez çalışmasının İlimiz Merkez İlkokul, Ortaokul ve liselerde 25 Kasım 25 Aralık 2013 tarihleri arasında yapılması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Y. İrfan SAĞLAM  
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
13/12/2013

Bahadır YÖRÜK  
Vali a  
Vali Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmzalı  
Aslı ile Aynıdır  
13.12.2013

  
**Metin EROĞLAN**  
Milli Eğitim Müdürlüğü  
Memur

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 1938-5c08-36c3-9086-87b8 kodu ile yapılabilir.

Atatürk Blv. 06648 Kızılay/ANKARA  
Elektronik Ağ: [www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr)  
e-posta: [adsoyad@meb.gov.tr](mailto:adsoyad@meb.gov.tr)

Ayrıntılı bilgi için: Ad SOYAD Ünvan  
Tel: (0 312) XXX XX XX  
Faks: (0 312) XXX XX XX