

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

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**POZİTİF OKUL YÖNETİMİNİN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA**  
**ETKİ DÜZEYİ**

**Danışman**  
**Yrd. Doç. Dr. Abdullah ADIGÜZEL**

**Hazırlayan**  
**Halil KARADAŞ**

**ŞANLIURFA**  
**2013**

## ONAY SAYFASI

Yrd. Doç. Dr. Abdullah ADIGÜZEL danışmanlığında, Halil KARADAŞ'ın hazırladığı "Pozitif Okul Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etki Düzeyi" konulu bu çalışma 03./04./2013 tarihinde jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Abdullah ADIGÜZEL

Üye : Doç. Dr. Refik BALAY

Üye : Yrd. Doç. Dr. Hüseyin İbrahim YEĞİN

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

Prof. Dr. Recep ÇİĞDEM  
Enstitü Müdürü

Bu çalışma HÜBAK tarafından desteklenmiştir. Proje No: 12109

**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 Yüksek Lisans öğrencisiyim. Hazırlamış olduğum “Pozitif Okul Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etki Düzeyi” konulu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara uygun olarak toplanıp sunulduğunu, çalışmada bana ait olmayan veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.



03.11.2013

Halil KARADAŞ

**YAZIŞMA ADRESİ**

Mustafa Kemal İlköğretim Okulu

Viranşehir/Şanlıurfa

Tlf: 0 505 633 84 75

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
İÇİNDEKİLER.....	i
TABLolar LİSTESİ.....	iv
KISALTMALAR.....	vi
ÖNSÖZ .....	vii
<b>BÖLÜM I.....</b>	<b>1</b>
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı .....	3
1.3. Araştırmanın Önemi .....	3
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.5. Tanımlar .....	4
<b>BÖLÜM II.....</b>	<b>5</b>
<b>2. KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Pozitif Okul Yönetimi .....</b>	<b>5</b>
2.1.1. Pozitif Psikoloji ve Örgütler.....	7
2.1.1.1. Pozitif Psikoloji .....	7
2.1.1.2. Örgütler ve Pozitif Düşünce.....	9
2.1.1.3. Pozitif Düşüncenin Getirileri .....	10
2.1.2. Pozitif Örgüt Yönetimi.....	11
2.1.2.1. Yönetim.....	11
2.1.2.2. Okul Yönetimi.....	13
2.1.2.3. Pozitif Yönetim ve Örgütler .....	13
2.1.3. Pozitif Örgüt Kültürü.....	14
2.1.3.1. Örgüt Kültürü .....	15
2.1.3.2. Pozitif Örgüt İklimi .....	16
2.1.3.3. Pozitif Disiplin .....	17
2.1.3.4. Etkili Okullar .....	18
2.1.4. Pozitif Yönetim ve Okul Yöneticisinin Sorunları .....	19
2.1.5. Pozitif Yönetim Çalışmaları .....	21
<b>2.2. Örgütsel Bağlılık .....</b>	<b>22</b>
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	22

	<u>Sayfa</u>
2.2.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları .....	26
2.2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	27
2.2.3.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	27
2.2.3.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	29
2.2.3.3. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	30
2.2.3.4. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	30
2.2.3.5. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	31
2.2.3.6. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	32
2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	33
2.2.5. Örgütsel Bağlılık Türleri .....	35
2.2.5.1. Duygusal Bağlılık .....	36
2.2.5.2. Devam Bağlılığı .....	37
2.2.5.3. Normatif Bağlılığı .....	38
2.2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	39
2.2.7. Örgütsel Bağlılığın Boyutları .....	41
2.2.7.1. Uyum Boyutu .....	41
2.2.7.2. Özdeşleşme Boyutu .....	42
2.2.7.3. İçselleştirme Boyutu .....	43
2.2.8. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	43
2.2.8.1. Cinsiyet .....	45
2.2.8.2. Yaş .....	47
2.2.8.3. Eğitim Düzeyi .....	47
2.2.8.4. Örgütte Çalışma Süresi .....	48
2.2.8.5. Medeni Durum .....	49
2.2.8.6. Algılanan Örgütsel Destek .....	50
2.2.8.7. Yönetim Anlayışı .....	50
2.2.9. Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılmış Çalışmalar.....	51
2.2.9.1. Örgütsel Bağlılık Konusunda Türkiye'de Yapılmış Çalışmalar .....	51
2.2.9.2. Örgütsel Bağlılık Konusunda Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar .....	53
<b>2.3. Pozitif Okul Yönetimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Düzeyi .....</b>	<b>54</b>
2.3.1. Pozitif Okul Yönetimi İle Örgütsel Bağlılık Alanında Yapılmış Çalışmalar .....	57
<b>BÖLÜM III.....</b>	<b>60</b>

<b>3. YÖNTEM</b> .....	<b>60</b>
3.1. Araştırmanın Modeli.....	60
3.2. Evren ve Örneklem .....	60
3.3. Veri Toplama Araçları .....	61
3.4. Verilerin Toplanması .....	62
3.5. Verilerin Analizi .....	62
<b>BÖLÜM IV</b> .....	<b>64</b>
<b>4. BULGULAR ve YORUMLAR</b> .....	<b>64</b>
4.1. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular .....	64
4.2. Öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeyleri .....	67
4.3. Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeyine Etki Eden Kişisel Faktörlere İlişkin Bulgular ...	70
4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri .....	80
4.5. Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerine Etki Eden Kişisel Faktörlere İlişkin Bulgular.....	83
4.6. Pozitif Okul Yönetimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Düzeyi .....	104
<b>BÖLÜM V</b> .....	<b>106</b>
<b>5. SONUÇ ve ÖNERİLER</b> .....	<b>106</b>
<b>5.1. Sonuçlar</b> .....	<b>106</b>
5.1.1. Öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeylerine İlişkin Sonuçlar.....	106
5.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerine İlişkin Sonuçlar.....	107
5.1.2.1. Öğretmenlerin Uyum Bağlılığı Algı Düzeylerine İlişkin Sonuçlar .....	108
5.1.2.2. Öğretmenlerin Özdeşleşme Bağlılığı Algı Düzeylerine İlişkin Sonuçlar .....	109
5.1.2.3. Öğretmenlerin İçselleştirme Bağlılığı Algı Düzeylerine İlişkin Sonuçlar .....	110
5.1.3. Pozitif Okul Yönetimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar.....	111
<b>5.2. Öneriler</b> .....	<b>111</b>
<b>EK 1. Pozitif Okul Yönetimi Ölçeği</b> .....	<b>114</b>
<b>EK 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği</b> .....	<b>116</b>
<b>EK 3. Araştırma İzinleri</b> .....	<b>117</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>118</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>126</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>127</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Tablo 1:</b> Cinsiyet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar .....	46
<b>Tablo 2.</b> Medeni Durum ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar ....	49
<b>Tablo 3.</b> Yönetim Tarzı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar ....	59
<b>Tablo 4.</b> Araştırmanın Örneklemindeki Okullarda Görev Yapan Öğretmenler .....	61
<b>Tablo 5.</b> Pozitif Okul Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Puanlamalar .....	63
<b>Tablo 6.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri.....	65
<b>Tablo 7.</b> Öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeyine İlişkin Görüşleri.....	68
<b>Tablo 8.</b> Okul Türleri Değişkenine İlişkin Pozitif Okul Yönetimi Bulguları .....	70
<b>Tablo 9.</b> Cinsiyet Değişkenine İlişkin Pozitif Okul Yönetimi Bulguları .....	71
<b>Tablo 10.</b> Sendikaya Üye Olma Değişkenine İlişkin Pozitif Okul Yönetimi Bulguları .....	72
<b>Tablo 11.</b> Mezun Olunan Fakülte Değişkenine İlişkin Pozitif Okul Yönetimi Bulguları .....	72
<b>Tablo 12.</b> Okulu Fiziki Donanım ve Teknolojik Altyapı Açısından Yeterli Görme Değişkenine İlişkin Pozitif Okul Yönetimi Bulguları .....	73
<b>Tablo 13.</b> Okul Yönetiminin Ağırlıklı Olarak Yönetim Sitaline İlişkin Pozitif Okul Yönetimi Bulguları .....	74
<b>Tablo 14.</b> Okul Yönetiminin Herhangi Bir Konuda Karar Verirken, Öğretmenlerin Görüşüne Başvurması Değişkenine İlişkin Pozitif Okul Yönetimi Bulguları .....	75
<b>Tablo 15.</b> Aylık Okunan Kitap Sayısına İlişkin Pozitif Okul Yönetimi Bulguları .....	76
<b>Tablo 16.</b> İnternet Kullanım Amacı Değişkenine İlişkin Pozitif Okul Yönetimi Bulguları ...	77
<b>Tablo 17.</b> Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Pozitif Okul Yönetimi Bulguları .....	78
<b>Tablo 18.</b> Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Pozitif Okul Yönetimi Bulguları .....	79
<b>Tablo 19.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri .....	80
<b>Tablo 20.</b> Öğretmenlerin Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri .....	81
<b>Tablo 21.</b> Öğretmenlerin Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri .....	82
<b>Tablo 22.</b> Öğretmenlerin İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri .....	83
<b>Tablo 23.</b> Okul Türleri Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular .....	84
<b>Tablo 24.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular .....	86
<b>Tablo 25.</b> Sendikaya Üyelik Durumuna Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular .....	88
<b>Tablo 26.</b> Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular ....	89

<b>Tablo 27.</b> Okulu Fiziki Donanım ve Teknolojik Altyapı Açısından Yeterli Görme Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular .....	91
<b>Tablo 28.</b> Okul Yönetiminin Ağırlıklı Olarak Yönetim Stili Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular .....	92
<b>Tablo 29.</b> Okul Yönetiminin Herhangi Bir Konuda Karar Verirken Öğretmenlerin Görüşüne Başvurması Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular .....	94
<b>Tablo 30.</b> Aylık Okunan Kitap Sayısına Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular .....	97
<b>Tablo 31.</b> İnternet Kullanım Amacına Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular .....	99
<b>Tablo 32.</b> Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular .....	100
<b>Tablo 33.</b> Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular .....	102
<b>Tablo 34.</b> Pozitif Okul Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etki Düzeyine İlişkin Bulgular ....	104



## KISALTMALAR

POY:	Pozitif Okul Yönetimi
ÖB:	Örgütsel Bağlılık
Akt. :	Aktaran
KO:	Kareler Ortalaması
KT	Kareler Toplamı
İHL:	İmam Hatip Lisesi
EML	Endüstri Meslek Lisesi
ANOVA:	Tek Yönlü Varyans Analizi
F:	Frekans
r:	Korelasyon Katsayısı
p:	Anlamlılık Düzeyi
Ss:	Standart Sapma
$\bar{x}$ :	Aritmetik Ortalama
%:	Yüzdeler
Sd:	Serbestlik Derecesi
T:	Hesaplanan t Değeri

## ÖNSÖZ

Bu araştırma, Şanlıurfa'daki liselerde görev yapan Öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve çeşitli değişkenler açısından incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın her safhasının üzerinde titizlikle duran, her açıdan bilgisini, deneyimini ve yardımını esirgemeyerek, gece gündüz demeden zamanını ayıran değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Abdullah ADIGÜZEL 'e şükran borçluyum. Yüksek lisans öğrenimime katkılarından dolayı ders hocalarım Doç. Dr. Refik BALAY, Yrd. Doç. Dr. Ahmet KAYA ve Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ŞİMŞEK 'e de her türlü katkılarından ötürü çok teşekkür ediyorum.

Hayatımın her anında bana maddi manevi desteğini esirgemeyerek her zaman yanımda olan sevgili anneme, babama ve bugünlere gelmemde emeği olan tüm öğretmenlerime en derin saygılarımı sunuyorum. Ayrıca araştırma süresince başarılı olacağıma samimiyetle inanan abim Mehmet KARADAŞ 'a; yüksek lisansa başlama düşüncemi ilk andan itibaren destekleyen, sevgili eşim Elif KARADAŞ' a çok teşekkür ediyorum.

Son olarak, araştırma sırasında, yardımlarını esirgemeyen ve veri toplama aşamasında bana destek olan arkadaşlarım Serkan GÜNCE, Ahmet GÖÇEN ve Öznur ATAŞ 'a, ayrıca araştırmayı yürüttüğüm okullarda görüşleriyle araştırmaya katkıda bulunan öğretmenlere ve bu araştırmayı destekleyen HÜBAK Fonuna (Proje No: 12109) çok teşekkür ederim.

Halil KARADAŞ

## BÖLÜM I

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

### 1. GİRİŞ

Son yıllarda dünyada meydana gelen yoğun değişim ve gelişmeler, işletmelerin varlıklarını sürdürmelerini giderek zorlaştırmaktadır. Yaşanan bu değişimlerle beraber örgütlerde yeni anlayışlar ortaya çıkmıştır. Örgütler bu gelişme ve değişim süreci içerisinde sürekli bir üstünlük arayışı içerisindeyler. Bu bağlamda işgörenin örgüte olan katkıları da yıllarca üzerinde durulan konulardan biri olmuştur ve güncelliğini sürdürmektedir. İşgörenin örgüte katkılarının yanı sıra, geçen süreç içerisinde işgörenin örgütten beklentileri sorgulanmış ve örgütten beklentilerine olumlu cevap alan bireylerin, işine dört elle sarıldığı yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte zaman içerisinde işgörenden en fazla faydayı elde etmek için başvurulan yöntemlerden biri aynı zamanda işletmeler için çok önemli bir tercih nedeni olmuştur (Tayfun, Palavar ve Çöp, 2010). Günümüz bilgi dünyasında her alanda meydana gelen değişim ve gelişmeler, toplumların eğitim sistemlerini sürekli güncellemelerini zorunlu kılmaktadır. Dünyada eğitim alanında yapılan reformların amacı, tüm bu gelişim ve değişimleri takip etmek hatta öncülük etmektir. Bu nedenle ülkeler, eğitim konusunda çeşitli düzenlemeler ve reformlar gerçekleştirmektedirler (Adıgüzel ve Sağlam, 2009). Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde işletmeler performanslarını geliştirme, üretkenliklerini arttırma, yönetsel etkinliği sağlama, kârlarını maksimize etme, diğerlerinin bir adım önüne geçme veya pazar payını yükseltme gibi amaçlara ulaşmanın değişik yollarını aramaya başlamıştır. Bu yollardan bir tanesi de örgütte işlerin yapılış şekilleri ile örgüte egemen olan temel değerleri, davranış kalıplarını ve örgütsel yaşamda kullanılan somut nesnelere anlamaya ve gerekli durumlarda değiştirmeye çalışmaktır. Pozitif düşünme ve yönetim olarak ortaya çıkan bu görüş, işletmeler için oldukça önem arz etmektedir (Murat ve Açıkgöz, 2007).

Zamanlarının büyük bölümünü işyerinde geçiren gerek işletme sahipleri, gerekse çalışanlar; yaptıkları işlerin kendilerine ve topluma katkılarını sorgulamakta ve bir anlama ulaşmaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda içsel bir bağa (örgütsel bağlılık) ulaşmaya çalışan tüm çalışanlar; işlerinde mutlu oldukları, bir işe yaradıkları, bir bütünün parçası olduklarını hissettikleri, yönetim sürecinde duygulara, ortak değerlere, bağlılığa, takım ruhu ve birlikteliğe önem verildiğini düşündükleri örgütlerde çalışmak istemektedirler (Kesken ve Ayyıldız, 2008). İşte bu sebeple, bireyin kurumu tercih etmesinin sağlanması yönünde

çalışmalar yapılmaktadır. Yöneticiler de artık klasik yönetim anlayışlarından sıyrılıp, bireye değer veren ve onun görüşlerinin de hesaba katılacağı yönetim stillerine yönelmektedirler. Bu yönetim stillerinden biri de pozitif yönetim anlayışıdır. Pozitif yönetim anlayışıyla yönetilen bir okulun öğretmenleri, diğer kurumlarda çalışan öğretmenlere göre, görevlerine ve kurumlarına daha çok bağlı olacakları düşünülmektedir.

### **1.1. Problem**

Son yıllarda birçok yazar, bilgi toplumu ile birlikte artan eğitime, profesyonel davranışlara ilişkin uluslararası standartlara ve uzmanlık bilgisinin sağlayacağı mesleki özerkliğe ilişkin beklentilere dikkati çekmekte ve danışmanlık yapan şirketlerde, araştırma geliştirme gruplarında, hastanelerde, üniversitelerde ve okullarda ve daha birçok alanda pozitif yönetim anlayışının geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar (Dönmez, 2007: 30). Hızla değişen bir ortamda okulları başarılı bir biçimde gelecek yüzyıla taşıyacak yöneticilerin okulu ve toplumu çok iyi anlamaları ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Okul yöneticilerinin yapmaları gerekenler giderek artmakla birlikte, yöneticiler bürokratik engellerle de baş etmektedirler. Yöneticiler ayrıca okulların mevcut durumunu kabullenmekte ve öğretmenlerle işbirliği yapmaya isteksiz bir görünüm sergilemektedirler (Karip ve Köksal, 1999).

Bir örgüt olarak eğitim kurumlarında zaman içerisinde yaşanan politik, ekonomik ve sosyal değişimlerden dolayı bağlılık kavramında da değişiklikler ortaya çıkmıştır. 1960'lı yıllarda işgörenlerin maddi nedenlerle örgütlere bağlılık duydukları ifade edilmiştir. Bu yıllarda örgütsel bağlılık, duygusal bir durum içermeyen, sadece maddi gereksinimlerden kaynaklanan bir kavram olarak açıklanmıştır (Güçlü, 2006). Pozitif okul yönetimi ve bunun sonucunda oluşan örgütsel bağlılık gerek ülkemizde, gerekse diğer ülkelerde gittikçe önem kazanmaktadır. Pozitif okul yönetimi, yöneticilerin, personeline pozitif davranması, onların yaptıkları hatalara karşı müsamahakâr bir bakış ile yaklaşılması olarak tabir edilen pozitif düşünce anlayışı içinde olmasıdır. Pozitif yönetim algısına sahip yöneticiler, daha anlayışlı ve hoşgörülü, alçakgönüllü olabilmektedir. Bu durum, tabii bir sonuç olarak personelin moral ve motivasyonunu artırdığı gibi, onların kuruma karşı olumsuz düşünce ve davranışlarını da ortadan kaldırıp, kurumsal bağlılıklarını ortaya çıkarmaktadır. Eğitim kurumlarında pozitif yönetim algısının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi ve bu etki düzeyinin öğretmenlerin; cinsiyet, sendikalı olma durumu, mesleki kıdem, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi gereksinimi ortaya çıkmıştır. Bu çalışma bu gereksinimden hareketle desenlenmiştir.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı; ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak, pozitif okul yönetimi ile örgütsel bağlılık algısı arasındaki ilişki düzeyini belirlemek ve çeşitli değişkenler açısından incelemektir. Bu genel amaç kapsamında, çalışmada şu soruların yanıtı aranmıştır.

1. Öğretmenlerin, pozitif okul yönetimine ilişkin görüşleri nedir?
2. Öğretmenlerin, pozitif okul yönetimine ilişkin görüşleri kişisel özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin, örgütsel bağlılık algısına ilişkin görüşleri nedir?
4. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algısına ilişkin görüşleri kişisel özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin pozitif okul yönetimine ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılık algısına ilişkin görüşleri arasındaki ilişki düzeyi nedir?

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüz eğitim kurumlarının öğretmenlerden en iyi şekilde verim alabilmeleri ve öğretmenlerin kurumlarına karşı sağlıklı bir aidiyet duygusu geliştirebilmeleri önemli derecede eğitim kurumlarındaki pozitif yönetim anlayışına bağlıdır. Öğretmenlerin görev yaptıkları kuruma bağlılıkları (örgütsel bağlılıkları), kurumun başarısını daha da artıracakı düşünülerek, öğretmenlerin kurumsal bağlılıklarının da görev yaptıkları okullardaki pozitif yönetim anlayışına bağlı olduğu inancı önem kazanmaya başlamıştır. Okulu amaçlarına göre yaşatmak, kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleştirilebilir. Bu sebeple okulla ilgili grupların yaşantılarını değerlendirip düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla personellerin iş gücünden yararlanılması gerekmektedir (Yılmaz, 2004). Pozitif okul yönetimi, örgütsel düzenlemelerin olduğu ve etkili eğitim-öğretim sürecinin yaşandığı örgüt ortamıdır. Örgütsel bağlılık ise, çalışanların örgütün amaçlarına ulaşması yönünde çaba sarf etmesi, bu amaçları benimsemesi ve örgütte kalmaya devam etmesi demektir. Geçmiş yıllardan beri okullarda yönetici-öğretmen ilişkileri ve öğretmenlerin yöneticilere bakışlarının iş yaşamlarındaki örgütsel bağlılık algı düzeylerine etki ettiği bilinmektedir. Bu çerçevede örgütlerde işgören bağlılığının, yöneticilerin pozitif yönetim yaklaşımlarından etkilendiği düşünülmektedir. Bu bağlamda pozitif okul yönetimiyle ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayan araştırmaların alan yazında yeterli olmadığı görülmektedir. Bu çalışmanın alan yazında var olduğu düşünülen boşluğu doldurması beklenmektedir. Özellikle birbiriyle bağıntılı ve birbirini etkileyen bu iki konunun bir arada incelenmesinin, alan yazına katkı sağlaması,

durum tespiti yapılarak eğitim kurumlarının yönetim anlayışında bir takım düzenlemelerin yapılabilmesinin yolunu açması ve bu alanda çalışacak araştırmacılara kaynak teşkil etmesi umulmaktadır.

#### 1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- 1) Kapsam açısından, Şanlıurfa il merkezindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerle
- 2) Veri toplama aracı olarak nicel veri toplama tekniklerinden anket tekniği ile
- 3) Veri toplama süresi açısından 2011-2012 öğretim yılı bahar yarıyılı ile sınırlıdır.

#### 1.5. Tanımlar

**Öğretmen:** Öğretim faaliyetlerinde bulunmak amacıyla, eğitim kurumlarında görev yapan kişidir.

**Okul:** Belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda, eğitim amaçlarına uygun olarak öğrenciye eğitim ve öğretim uygulanan kurumsal mekânlardır.

**Ortaöğretim Okulu:** Türk Eğitim Sisteminde ilköğrenimi bitirmiş çocukların eğitim-öğretim gördükleri ve süresi 4 yıl olan kurumdur.

**Pozitif Okul Yönetimi:** Çevreye karşı empati kurma, olumlu yaklaşma, yüksek düzeyde güven kazanma odaklı davranışların hedeflendiği ve etkili eğitim-öğretim sürecinin yaşanmasına etki eden yönetim anlayışıdır.

**Örgütsel Bağlılık:** Çalışanların örgütün amaçlarına ulaşması yönünde çaba sarf etmesi, bu amaçları benimsemesi ve örgütte kalmaya devam etme isteğidir.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL AÇIKLAMALAR ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, literatüre dayalı olarak, pozitif düşünce, pozitif okul yönetimi ve örgütsel bağlılığa ilişkin kuramsal açıklamalara ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Sonrasında pozitif okul yönetimi ile örgütsel bağlılık ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Son olarak konuya ilişkin yurt içinde ve yurt dışında yapılmış olan bazı çalışmalara değinilmiştir.

#### 2.1.POZİTİF OKUL YÖNETİMİ

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul müdürünün görevi ise okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu saptanmış amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve gelişimini sağlamaktır. Okul yönetimi, bir okul sistemini bütün olarak çözümlenme ve birleştirmeyi amaçlar. Okul yönetiminin önemini, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu belirler. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de arttırmaktadır. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş olması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır (Bursalıoğlu, 2011). Eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanı olarak düşünülebilir. Eğitim, devletin gözetimi ve denetimi ile sınırlı bulunduğundan dolayı bir kamu görevidir. Eğitim örgütleri, temsili siyasal organlar tarafından saptanmış olan eğitim politikaları çerçevesinde eğitim-öğretim faaliyetlerinde bulunurlar. Eğitim yönetiminin özellikleri, belirli kuruluşların yönetiminden meydana gelmektedir. Bu özellikler bir toplumdaki eğitimin görevlerinden, eğitim girişiminin niteliğinden, okul yönetiminin ilişkin olduğu başlıca grupların dinamiğinden, eğitim yönetiminin çok yönlü yönünden doğmaktadır (Turan, 2007)

Pozitif yönetim, çevreye karşı empati kurma, herkese karşı olumlu yaklaşma ve yüksek düzeyde güven kazanma odaklı davranışları hedeflemektedir. Pozitif düşünebilen okul yöneticilerinde, problem çözme yeteneği ve çalışanlara yönelik sosyal destek sağlama eğilimi daha üst düzeydedir (İbrahimoğlu, 2003; Akt. Çankaya ve Aküzüm, 2010). Toplumun her kesimini ilgilendiren kurumlar olarak okullarda, insanlarla (öğrenciler, veliler ve diğerleri)

yüz yüze olmayı gerektiren çalışma ortamı stres ve mesleki tükenmişlik açısından olumsuzluklar oluşturmaktadır. Kurum yöneticileri yönettikleri kurumların verimli işleyebilmesi için çalışanların iş doyumunu, dolayısıyla da kurumsal verimliliği olumlu ve olumsuz etkileyebilecek her türlü faktörü göz önünde bulundurmalarıdır. Özellikle eğitim gibi hizmet üreten kurumlarda hem yöneticilerin hem de çalışanların iş doyumunun sağlanması önem taşır. Bir hizmet sektörü olması nedeniyle eğitim çalışanlarının işlerinde doyum sağlanması son derece önemlidir. Söz konusu olan hizmet sektörü olduğunda, hizmet alanların mutluluğu hizmeti sunanların mutluluğuna bağlıdır. Öğretmenlerin etkili ve verimli bir hizmet verebilmesi işlerinde doyum sağlamalarıyla mümkündür. İş doyumunu öğretmenlerin iş dışındaki sosyal yaşamlarını, fiziksel ve ruhsal sağlıklarını ve verimliliklerini de etkilemektedir (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 6).

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu, oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu, çalışanların memnuniyetlerini etkilemektedir. Çalışanların iş memnuniyeti üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise, çalışanın iş tatminini etkileyecektir. İşletmelerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artırılması yanında işletme içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. Kararlara katılan personel, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatminleri yükselecektir. İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların memnuniyetlerini artırmaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004).

Pozitif yönetimli okulu diğer okullardan ayıran temel özellik sadece eğitimsel amaç ve işlevleri değildir. Okulun içsel nitelikleri, örgütsel düzenlemeleri ve etkililik boyutları da diğer okullardan farklıdır. Öğrenciye kazandırılması düşünülen bilgi, beceri ve davranış değişikliğini içeren planlanmış, programlanmış ve zamana bağlanmış bütün eğitimsel etkinlikler okulda eğitim-öğretim süreci ve ortamında gerçekleştirilir. Bir bakıma öğrencinin öğrenme düzeyi ve eğitimsel başarısı, eğitim-öğretim süreci ve ortamı tarafından olumlu veya olumsuz şekilde etkilenmektedir (Baştepe, 2009). Sonuç olarak pozitif yönetim anlayışı ile okul yöneticisinin öğrenci ve öğretmenlerle kurduğu iyi ilişkiler, öğretmen ve öğrencinin performansını arttırmaktadır (Çubukçu ve Girmen, 2006).



## 2.1.1.Pozitif Psikoloji ve Örgütler

### 2.1.1.1.Pozitif Psikoloji

1998’ de Amerikalı bilim adamı Martin Seligman’ın literatüre kazandırdığı bir kavramdır. Psikolojinin yeni bir alanına vurgu yapmaktadır. Seligman önceleri psikolojinin sadece patolojik durumlar ile ya da bireylerin eksik yönleriyle ilgilendiğini ve bu yaklaşımın insanı çok kırılğan ve çaresiz olarak yansıttığını ifade etmiştir. Ama yine de kliniksel psikoloji birçok hastalığın tedavisinde faydalı olmuştur. Ancak yine de odaklanılan nokta hep olumsuz davranışlar ya da yetersizlikler olmuştur. Bütün bunlara karşın pozitif psikoloji pozitif özelliklere ve insanın hayatta yapabileceği en iyi şeyleri daha da geliştirmeye odaklanmıştır. Bu anlayışı benimseyenlere göre başarı ve mükemmellik ulaşılamayacak bir durum değil başarılabilir bir durumdur. Pozitif psikoloji bu bağlamda pozitif deneyimler, pozitif bireysel özellikler, pozitif kurumlar gibi üç nokta üzerine özellikle odaklanır. Pozitif psikoloji, insan yaşamını güzelleştirmek ve ona anlam katmak ile yetenekleri geliştirmek ve yeşertmek amaçlarına sahip çıkan, insanların güçlü yönlerini ve pozitif özelliklerini öne çıkarmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. İyileştirmek, yalnızca bozuk olanı onarmak değildir, aynı zamanda insanlarda çalışma, öğrenme, üretme isteği uyandırmak, cesaretini arttırmak, ilişki kurma ve geliştirme becerisi kazandırmak, özgüvenini arttırmak, estetik duyarlılık, azim, kararlılık, bağışlayıcılık kazandırmak, geleceğe yönelik olmak, bir değer sistemi kazandırmak, yetenek, bilgelik gibi pozitif yanlarını da yeşertmektir. Bilim adamları 1980’lerin ortalarına doğru bireylerin stres verici benzer koşullara verdikleri tepkiler ve sergiledikleri davranışların farklılıkları üzerinde daha yoğun olarak durmaya ve araştırmaya başladılar (Dönmez, 2007: 28).

Pozitif psikoloji birey ve grupların işleyişine ve gelişimine katkıda bulunan süreç ve koşulların incelenmesi şeklinde tanımlanabilir (Keleş, 2011: 345). Pozitif psikoloji iki önemli ilke üzerine kuruludur. Bu ilkelerden ilki umuttur. Umut ilkesi, bireylerin sorunlarını çok acil bir şekilde ortadan kaldırmak yerine o sorunun çok daha geniş bir çerçeveden anlaşılması ve pozitif yanlarının vurgulanması anlamına gelir. Umut ilkesi bireylerin gösterdiği ruhsal bozukluk belirtilerinin ne anlama geldiklerini sorgulamayı ve bu belirtilerin pozitif yorumlanmasını gerektirir. Pozitif psikolojinin ikinci önemli ilkesi denge modelidir. Pozitif psikoloji, denge modeline dayalı bir yaklaşımdır. Bireyler bedenleriyle, başarılarıyla, ilişki kurma ile ve hayal kurma yoluyla yaşamlarında karşılaştıkları çatışmalarla başa çıkmaktadırlar (Eryılmaz, 2011).

Pozitif psikoloji alanı, kişisel deneyim ile ilgilendir. Bu noktada iyi oluş, memnuniyet ve yaşam doyumu kavramın geçmişi temsil eden yapıları olarak karşımıza çıkarken akış ve

mutluluk şu an var olanı, umut ve iyimserlik ise geleceği temsil eden yapılardır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Akt. Timur, 2008: 18). Son yıllarda psikoloji alanında çalışan bilim adamları arasında, insanların pozitif özellikleriyle ilgilenenlerin sayısı giderek artmaktadır. Psikolojinin ilgilendiği bu pozitif özelliklerden biri de pozitif düşünme ve mutluluktur. İyimserlik ve kötümserlik her ikisi de yaşamımızı şekillendiren etkili güçlerdir. İnsanların yaptığı veya yapması gereken şey bu iki güçten hangisinin hayata bakış açısını ve geleceğini şekillendireceğini seçmektir. Herkesin yaşamında iyimser veya kötümser düşünce için mantıksal bir temel oluşturacak yeterince iyi ve kötü nedenler, mutluluk ve üzüntü verici şeyler, eğlence ve acı kaynağı vardır. Önemli olan hayata hangi perspektiften bakılacağıdır. Umutla mı yoksa umutsuzlukla mı? De Vos'a (2001) göre pozitif düşünceyle başarı arasında doğal bir sebep sonuç ilişkisi vardır. Böylece pozitif düşünme bir lüks değil, bir gerekliliktir. Buna göre pozitif düşünce insanın hayata nasıl baktığını, nasıl hissettiğini, performansını ve diğer insanlarla nasıl ilişki kurduğunu belirliyor. İyimserlik pozitif beklentilerle ilişkili bir özellik, kötümserlik ise negatif beklentilerle ilişkilidir. Daha genel anlamda, iyimserlik yaşamın pozitif tarafıyla ilgili, kötümserlik negatif tarafıyla ilgilidir (Dember ve arkadaşları., 1989; Akt. Şanlı, 2009). Böylece, iyimserlik ve kötümserlik bir boyutun iki farklı uçları gibi algılanabilir. Sonuç olarak iyimser kişiler yüksek pozitif beklentilere, düşük negatif beklentilere sahip kişiler olarak; kötümser kişiler de yüksek olumsuz beklentilere ve düşük pozitif beklentilere sahip kişiler olarak tanımlanabilir (Şanlı, 2009: 20-21).

Pozitif psikoloji alanında çalışan araştırmacılar, pozitif psikolojiyi çok yönlü olarak ele alırlar. Bunlardan bazıları mutluluk, geçmiş ve şimdiye ait duygular, haz, sevinç, akış, doyum, kendini gerçekleştirme ve iyi olma hali gibi olumlu öznel deneyimleri, ya da durumları içerir. İyimserlik, umut ve inanç gibi bazı duygular gelecek odaklıdır. Bunların pozitifliği, yaşamı değerli bir hale getirmeleridir. Diğer yandan sevme, meslek yeterlik, cesaret, azim, affedicilik, özgünlük, özyönetim, özsaygı ve bilgelik gibi pozitif bireysel özellikler vardır. Bunlar iyi bir karakterin temel özellikleri olarak kabul edilebilir. Pozitif olana bu bakış açısı doğrultusunda Seligman ve Csikszentmihalyi (2000) pozitif psikolojiyi yaşam kalitesini artırma ve sorunlarını önlemeyi hedefleyen pozitif öznel deneyimin, pozitif bireysel özelliklerin ve pozitif kurumların bilimi olarak ele alırlar. Pozitif psikolojinin odak noktası umut, bilgelik, yaratıcılık, farkındalık, cesaret, ruhsallık ve sorumluluk alma gibi hayatın pozitif özellikleridir. Söz konusu pozitif insan özelliklerini belirleyen faktörleri anlayarak, pozitif psikolojinin daha mükemmel bir dünya için temel oluşturulabileceği umulmaktadır (Demir, 2011).

### 2.1.1.2. Örgütler ve Pozitif Düşünce

Günümüzde her alanda yaşanan değişim, örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayan sermaye türlerine de yansımıştır. Geleneksel olarak kabul edilen finansal, fiziksel ve teknolojik sermaye türleri sürdürülebilir rekabet için gerekli olsalar da, artık yeterli olmamaktadırlar. Rekabet edilebilirlikte insan faktörünü ön plana çıkaran beşeri, sosyal ve pozitif psikolojik sermaye gibi yeni sermaye türlerinin önemi gittikçe artmaktadır (Luthans & Youssef, 2004; Akt. Keleş, 2011: 346).

II. Dünya Savaşı öncesinde psikolojinin başlıca üç ana konusu vardı: Akıl hastalıklarını iyileştirmek, insan hayatını daha verimli ve tatminkâr hale getirmek ve yeteneği ortaya çıkarıp geliştirmek. Ancak savaştan hemen sonra, psikoloji daha çok "iyileştirme" misyonuna odaklanmıştır. Bugün ise pozitif psikologlar kendilerini ikinci ve üçüncü başlıkların mirasçısı olarak görmektedirler. Pozitif düşünce yaklaşımını benimseyen psikologlar, yaşamı "yaşamaya değer kılmaya" ilişkin yeterince bilgi sahibi olmadığımızı düşünmektedirler. Onlar, çok daha iyi koşullar altında normal insanların nasıl gelişim göstereceklerine ilişkin bilginin yetersiz olduğu düşüncesiyle harekete geçmişlerdir. İkinci Dünya Savaşı'ndan beri de psikologlar ve psikiyatristler, enerjilerini daha çok hastalıkların tedavi edilmesine yönelik çalışmalara ayırmışlardır. Uzunca bir süre bilim adamlarının daha çok hastalık ve bozukluklar üzerinde çalışması, bireylerin kendini gerçekleştirme ve toplumların daha iyiye gidebilmesi konularının göz ardı edilmesine neden olmuştur. Pozitif düşünme 1990'ların ortalarından bu yana gelişmekte olan yeni bir yaklaşımın ürünüdür. "Pozitif düşünce" denilen bu yeni yaklaşımın öncüleri, daha "pozitif" bir bakış açısının, olumsuz durumlarla daha kolay baş etmeyi sağlayacağını, sonuç olarak insanların daha mutlu, daha üretken bir yaşam sürdürebileceğini düşünüyorlardı. Bu nedenle, psikolojinin bu "unutulmuş" yönüyle ilgili çalışmalar giderek hız kazandı. Çok sayıda bilim adamı, 1990'ların ortalarında pozitif düşünce yaklaşımını yaygınlaştırma yönünde çalışmalara başlamışlardır. Ancak pozitif psikoloji o dönem için yeni bir fikir değildi. Allport ve Maslow gibi bilim adamları 1960 – 70'lerde pozitif psikolojiyle ilgilenmişlerdi. Fakat onlar fikirlerini deneysel araştırmalarla desteklemekte başarısız olmuşlardır. Pozitif düşüncenin hedefi, psikolojinin bir bilim dalı olarak yalnızca bozuklukları düzeltmekle ilgilenmeyip pozitif niteliklerin yapılandırılmasına yönelmesini de sağlamaktır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Akt. Şanlı, 2009: 18).

Pozitif örgütsel davranış doğrultusunda şekillenen psikolojik sermaye (Keleş, 2011).;

- Zorlu işleri başarmak için gerekli çabayı gösterebileceğine güvenme (öz yeterlilik),

- Şimdi ve gelecekte başarılı olmaya dair olumlu beklenti (iyimserlik),
- Hedeflere ulaşmak için azim gösterme (umut),
- Zorluklar ve sıkıntılar karşısında ayakta kalabilme ve her şeye rağmen başarıya ulaşma (dayanıklılık) özellikleri ile açıklanabilen bireyin gelişimine dair olumlu psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır.

### **2.1.1.3. Pozitif Düşüncenin Getirileri**

Son yıllarda örgütsel etkinliği maksimize edecek stratejilerin geliştirilmesine ve uygulanmasına yönelik arayışlarda pozitif örgütsel bilimin kavram ve teorilerine sıkça rastlanmaktadır. Pozitif örgütsel bilim işyerlerinde insan davranışlarının örgütsel stratejilere olan etkisini inceleyerek bazı strateji ve yetkinliklerin niçin diğerlerinden daha faydalı olduğunu anlama fırsatı sağlamaktadır. Amacı insan potansiyelini hayata geçiren bir örgüt sistemi yaratmak olan bu yaklaşım pozitif psikoloji biliminde özellikle son 5 yılda yaşanan gelişmelerle ilgilidir. İşyerinde pozitif faaliyetlerin ortaya çıkışı literatürde “pozitif örgütsel bilim”, “pozitif örgütsel davranış” ve son dönemde daha sıklıkla kullanılan “psikolojik sermaye” kavramlarıyla ifade edilmektedir (Keleş, 2011: 343).

Yapılan araştırmalarda pozitif düşüncenin depresyon, kaygı, öfke, stres ve tükenmişlik gibi değişkenlerle arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu; yaşam doyumu, fiziksel ve psikolojik sağlık, psikolojik rahatsızlıkların azlığı ve kendine güven gibi değişkenlerle arasında pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Pozitif düşüncenin kişinin fiziksel ve duygusal iyi olma hali üzerinde çok önemli bir etkisi vardır. Fry’ a (1995) göre ise, bir kişilik değişkeni olan pozitif düşüncenin stresin psikolojik etkilerini (kendine güven kaybı, tükenmişlik) azalttığını ileri sürdüğü çalışması sonucunda; iyimserlik, kendine güven, günlük stres, fiziksel belirti ve tükenmişlik değişkenleri arasında ilişki bulmuştur. İyimserlik ile yüksek düzeyde kendine güven arasında pozitif bir ilişki; stres algısı, fiziksel belirti ve tükenmişlik arasında olumsuz bir ilişki bulmuştur. İyimserlik düzeyi yüksek bulunan kişilerin kendine güven düzeyleri de iyimserlik düzeyleri düşük olan kişilere göre daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca iyimserlik düzeyleri yüksek kişilerin tükenmişlik düzeyleri de düşük bulunmuştur. Pozitif düşüncenin kendine güven, günlük stres, fiziksel belirti ve tükenmişlik ile olan ilişkisinin dikkate alınarak çalışanların pozitif düşünme konusunda eğitilmeleri konusunu gündeme getirmektedir.

Pozitif düşünceye sahip olan bireyler, maddesel değerler üzerinde durmazlar, başkalarının sahip olduğu maddesel değerlerle ilgilenmezler. Sahip oldukları görme alışkanlığını edinmemiş olan kişiler, hep sahip olmadıklarını görürler, böylece yaşamlarını kendileri zorlaştırırlar Pozitif düşüncenin kurum çalışanlarına, verimlilik açısından en önemli

katkılarından biri de iş doyumudur. Çetinkanat'a (2000) göre iş doyumunu çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte, en basit biçimiyle, "çalışanların işlerini sevmeye derecesi" olarak tanımlanabilir. İş doyumunu, çalışanın iş durumuna gösterdiği duygusal bir tepkidir. Yüksel'e (2002) göre de iş doyumunu çalışanın işe ya da işin belirli yönlerine karşı duygusal tepkisinin yansımasıdır. İşin maddi getirisi, beraber çalışılan iş arkadaşlarından memnuniyet düzeyi ve ortaya bir ürün koymanın oluşturduğu mutluluk duygusu iş doyumunun göstergesidir. Duygusal bir tepki olması dolayısıyla soyut ve ölçülmesi zor bir kavramdır. İş doyumunun göstergeleri iş doyumunun anlaşılmasında işe yarayabilir. İş doyumunun, işe karşı isteksizlik, işten kaçma, işe devamsızlık gösterme veya ayrılma biçiminde davranışlar olarak yansır. İş doyumunu çalışanın sosyal, fizyolojik ve ruhsal sağlığını düzene sokarken aksi durum her türlü sağlıksızlık olarak kendini gösterir. Kurumsal açıdan bakıldığında iş doyumunun en belirgin biçimiyle verim düşüklüğü olarak kendini gösterir. İşin yavaşlaması, devamsızlıkların ve iş kazalarının artması, çalışma disiplininin bozulması, kaynakların dikkatsizce sarf edilmesi, çalışan şikâyetlerinin artması vb. durumlar da diğer bazı göstergelerdir. Tengilimoğlu'na (2005) göre de iş doyumunu, çalışanların iş ve çalışma ortamından bekledikleri ile algıladıkları arasındaki farktır. Çalışanların işten beklentilerinin karşılanması bir yandan iş doyumunu artırırken diğer yandan da kurumsal amaçların daha verimli şekilde gerçekleşmesi anlamına gelir (Şanlı 2009: 7).

## **2.1.2. Pozitif Örgüt Yönetimi**

### **2.1.2.1. Yönetim**

Yönetim, kurumu amaca ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır. Yönetim; grup üyeleri ile işlerin başarıya getirilmesi ve bilimidir. Her iki tanımdan yola çıkarsak yönetimi, bir bilim ve sanat olarak niteleyebiliriz. Bir başka tanıma göre ise yönetim; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin, ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür. Bu tanımdan hareketle yönetimi, bir süreç, bilim ve sanat olarak kabul etmek gerekir. Tanımda geçen "sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme" terimleri, yönetimin öncelikle bir süreç olduğunu; "sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanması" ifadesi, bir sanat olduğunu ve "ilke, kavram, teori, model ve teknikler" ifadesi de bir bilim olduğunu ortaya koymaktadır (Baransel, 1979; Akt. Erdoğan, 2002: 3). Bu durumda yönetimi, bilimsel bir temele ve kişisel becerilere dayanan bir süreç olarak değerlendirmek gerekir. Ancak, özellikle son yıllarda yönetimin bilimsel boyutunun

ihmal edildiği, kısa yoldan öğrenilen tekniklerle gerçekleştirilmeye çalışıldığını görüyoruz. Belirli bir bilimsel emek ve uğraş verilmeden kişisel beceriler üzerinde durarak yöneticiliğin yapılabileceği sanılmaktadır. Bunun tabiki sonu yoktur. Bu yola başvuranlar sahip oldukları potansiyelin, birçok yerde yetersiz kalacağını göreceklerdir. Yönetimle ilgili diğer tanımlamalar da aşağıda belirtilmiştir:

Açıkalin'a (1994) göre yönetim, değişen durumlarda bozulan dengelerin eskisinden farklı bir biçimde kurulması sürecidir. Güçlüol'a (1985) göre yönetim, bir örgütün saptanan politikalarını uygulamak için sürdürdüğü etkinlikleri düzenleme sürecidir. Tosun' a (1996) göre yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Aydın'a (1991) göre yönetim, insan ve madde kaynakları aracılığıyla belli bir amacı gerçekleştirme ya da bir işi başarma eylemidir (Erdoğan, 2002: 3-4).

Yönetim, örgütleyici eylemleri ve bu eylemleri yürüten araçları adlandırmak için kullanılır. Klasik anlamda yönetimin temel görevi insanları ortak amaç ve değerler etrafında birleştirerek performanslarını yükseltmek ve yeterli hale getirmektir. Yönetimin temel görevi bugün de aynıdır. Ancak, bu görevin taşıdığı anlam değişmiştir. İki binli yılların başında ortaya çıkan yönetime ilişkin yeni değerler aşağıdaki gibi özetlenebilir. Yönetimin görevi insanları ortak performans gösterebilir duruma getirmek, güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını önemli olmaktan çıkarmaktır (Özden, 2005).

Yönetim, örgütsel özelliklerin hem bir nedeni ve hem de bir parçasıdır. Herhangi bir örgütün var olan kültürü, geçmişteki ve bugünkü yönetsel planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol etme aktivitelerini yansıtır. Örgüt kültürünün etkililik üzerinde bazı önemli etkileri vardır (Ayık, 2007).

Bartell ve Birch'e (1995) göre, 21. yüzyıla girerken okul yöneticilerinin rolleri, görevleri ve yöneticilerden beklentiler giderek daha karmaşık bir hal almaktadır. Hızla değişen bir ortamda okulları başarılı bir biçimde gelecek yüzyıla taşıyacak yöneticilerin okulu ve toplumu çok iyi anlamaları, okulun başarılı olabilmesi için liderlik yapmaları ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir. Bjork ve Ginsberg'e (1995) göre Okul yöneticilerinden beklentiler giderek yoğunlaşmakla birlikte, yöneticiler bürokratik yapı içine hapsedilmiş, okulların mevcut durumunu kabullenmiş ve öğretmenlerle işbirliği yapmaya isteksiz bir görünüm sergilemektedirler. Okullarla ilgili birçok problemin çözümü okul yöneticilerinin kontrolünün dışında kalmaktadır. Ancak, yöneticiler bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve yeni bakış açıları kazandırılması yoluyla kontrol alanlarını genişletebilir ve bürokratik engellerin büyük bir kısmını etkisiz hale getirebilirler. Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar okullarda başarının anahtarının okul yöneticilerinde olduğu sonucuna varmıştır. Bu

çalışmalar bir ülkenin ekonomik başarısının ve uluslararası alanda, rekabet gücünün okulların başarısına bağlı olduğunu savunarak, eğitim yöneticilerini yetiştiren programların başarısızlığının gelecek kuşakların başarısızlığına neden olacağını vurgulamışlardır (Karip ve Köksal, 1999: 1).

Yönetim en eski bilimlerden biridir. Çünkü tarih boyunca insanlar ya yönetmiş ya da yönetilmiştir. Yönetim evrensel özellikler taşımaktadır. Bu evrensellik içerisindeki yönetimin faaliyet alanlarında toplumdan topluma çeşitli nedenlerden dolayı farklılıklar mevcuttur (Durukan ve Öztürk, 2004: 12).

### **2.1.2.2. Okul Yönetimi**

Okul yönetimi, okulu saptanmış amaçlara uygun olarak yaşatmak ve okulun gelişimini sağlamaktır (Taymaz, 2003: 55). Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana yani eğitime uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 2011). Başka bir ifade ile okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanıdır. Okul yönetiminin eğitim yönetimi ile olan farkı şu şekilde açıklanabilir:

Eğitim yönetimi sistem ile ilgilenirken, okul yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir. Yani eğitim yönetimi eğitime makro düzeyde, okul yönetimi ise mikro düzeyde bir bakış açısı ile yaklaşır. Ancak eğitim yönetimi ile okul yönetimi kavramsal açıdan birbirinden farklı olsa da pratikte her iki alanın çerçeveleri arasında genel olarak önemli farklılıklar bulunmamaktadır. Okul yönetiminin ve okul yöneticiliğinin ülkemizde mesleki açıdan belirli bir çerçeveye oturduğunu söylemek zordur. Çünkü okul yöneticiliği için bürokratik işlemlerin dışında uzmanlığı yansıtan bir gereklilik söz konusu değildir. Yani okul yöneticiliği çağrıştıran belirli bir farklılık yoktur. Bu da okul yöneticiliğinin mesleki bir kimlik kazanmasını engellemektedir. Bu yüzden de okul yöneticiliğinin uygulama alanına bilimsel çalışmaların transferi hiç olmamaktadır veya gecikmektedir. Okul yöneticiliği, başka mesleklerde olduğu gibi bilimsel çalışmalardan faydalanır hale getirilmelidir. Bunun için öncelikle okul yöneticiliği bir meslek olarak kabul edilmeli ve hem gelecek yöneticiler hem de mevcut yöneticiler için yetiştirme programları düzenlenmelidir (Erdoğan, 2002: 82-83).

### **2.1.2.3. Pozitif Yönetim ve Örgütler**

Örgütler ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşur. Ancak hiçbir örgüt o örgütü oluşturan insanların toplamından ibaret olmadığı gibi, her bireyin örgüte katkıları da eşit değildir (Dönmez, 2007: 29).

Amerika’da bir okulda ilginç bir deney yapılır. Özel bir sınıf oluşturulur ve bir grup öğretmen bu sınıfa verilir. Öğretmenlere, bu sınıftaki öğrencilerin çok seçme öğrenciler olduğu söylenir. Öğrencilere de aynı şekilde, öğretmenlerinin çok seçme öğretmenler oldukları belirtilir. Yıllonunda, sınıfın çok başarılı olduğu görülür. Okul müdürü, o öğretmenlerle bir toplantı yapar ve sınıfın gerçekte kura ile gelişigüzel bir şekilde oluşturulduğunu açıklar. Bunun üzerine öğretmenler, “Bu durumda, demek ki biz çok iyi öğretmenleriz.” derler. Müdür cevap verir: “Hayır, sizler de kura ile seçildiniz.” İnsanların ortaya çıkaracakları eserler, genellikle yakın çevresindeki insanların kendilerinden bekledikleriyle doğru orantılıdır (Şanlı, 2009).

Örgütlerin etkililiği ile yöneticilerin sahip olduğu akademik yeterlik arasındaki pozitif ilişkiyi fark eden bazı gelişmiş ülkeler okul müdürlerinin nitelikleri, yetiştirilmesi ve atanması gibi konuları eğitimin kalitesinin artırılması yönünde düzenlemişlerdir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri’nde eğitim alanında uygulanan reformlar her eğitim bölgesi için değişiklik arz etse de, okul müdürlerinin yetiştirilmesinde ve atanmasında öngörülen koşullardan hiçbir eyalette ödün verilmemektedir (Çelikten, 2004). Örgüt düzeyinde ele alındığında, gelişmekte olan pozitif yönetim anlayışı örgütsel ortamı ve yönetici davranışlarını etkilemektedir. Bu etkileşim sonucu dostluk, samimiyet, güven, bağlılık, cesaret, sorumluluk, inisiyatif, başkalarını düşünmek, desteklemek, hoşgörü anlayışı, sorun çözücü yaklaşım, çalışma ahlakı gibi özellikler öne çıkmaktadır. Böyle olmakla birlikte, yöneticiler bu özelliklere sahip olup olmama derecesine göre sınıflandırılarak değerlendirilemezler. Çünkü pozitif yönetim, ifade edilen bu özelliklerin farklı kombinasyonlarından oluşur. Bu özelliklere sahip, yöneticinin çevreyle ilişkileri, iletişim becerileri, örgüt iklimi ve kültürü, güç ve politika, yöneticinin yönetsel yeterlikleri ve var olan koşulları yorumlama biçimi gibi bir çok çeşitli etkenler sonucu belirlemede önemli rol oynamaktadır. Ayrıca pozitif yöneticilerin bütün bu özelliklere eşit oranda sahip olmaları gerektiğini söylemek mümkün değildir. Söylenebilecek olan şey şudur; pozitif yönetim anlayışını geliştirmek isteyen yöneticiler mevcut iklim koşullarında bu değerleri içeren bir yaklaşıma yönelebilirler (Dönmez, 2007: 29).

### **2.1.3. Pozitif Örgüt Kültürü**

Kültür, insanoğlunun soyut ve somut olarak biriktirebildikleri ile çağlar öncesinden bugüne getirebildikleridir. Günümüzde kullandığımız aletler, semboller, iletişim kurmamızı sağlayan dil, beden hareketleri ve mimikler, bizi birleştiren inançlar, değer yargılarımız, temel varsayımlarımız, ahlak anlayışımız, uyduğumuz kurallar, normlar, katıldığımız tören ve seremoniler, faydalandığımız teknoloji, anlattığımız hikâyeler ve daha pek çok kültürel unsur



bugüne kadar biriktirebildiklerimizin başlıcalarıdır (Murat ve Açıkgöz, 2002).

Pozitif kültürün anahtar kavramları şunlardır (Hoy ve Miskel, 2010: 165):

- İlk olarak, bir işletmenin geleceğine ilişkin tasarlanmış akılcı bir resmi ifadeleyen açık vizyonudur. Örgüt vizyonu, güçlü değerleri, dinamik ve karizmatik karakterleri olan üst düzey yöneticileri tarafından oluşturulduğunda daha etkili olur.
- İkincisi, örgütü oluşturan üyelerin şahsi değerleri ile örgütü amaçlarına ulaştırması beklenen örgüt değerlerinin birbiriyle uyumlu olmasını destekler. Örgüt vizyonu ve değerleri örgütün tüm seviyelerine yayılır ve tepe yönetim tarafından modelleştirilir.
- Üçüncüsü; Takım üyeleri veya ortaklar olarak görülen işgörenler örgütün tüm seviyelerinde değerli olarak algılanır. Ayrıca bölümler arasında işgören etkileşimi yoğundur.
- Dördüncüsü; Bu tarz bir kültür uyarlanabilir, çevresel değişime hemen cevap verebilir ve tüm işgörelere eşit ve aynı mesafede davranır.
- Son olarak; örgüt kültürü, semboller, sloganlar, hikâyeler ve seremoniler ile süreklileştirilebilir.

### **2.1.3.1. Örgüt Kültürü**

Pozitif örgüt kültürü, örgütteki yaygın değerlerin, inançların ve davranışların örgüte ve örgüt çalışanlarına doğru yolu göstermesi anlamına gelmektedir. Pozitif kültürel değerler çalışanların çoğu tarafından benimsenmekte ise bu durumda güçlü pozitif kültürlerden bahsedilmektedir. Güçlü kültürlerin davranışlara, değerlere, inançlara doğru yönü göstermesi durumunda, örgüte başarıyı getiren pozitif kültür kavramıyla karşılaşmaktadır. Rekabetçi değerler yaklaşımı ise “kültürel açıdan sağlıklı bir örgüt” ifadesiyle, bir örgütün bünyesinde her bir tipolojinin kimi özelliklerinin barınması gerektiğini ileri sürmektedir. Pozitif kültürün kültürel farklılıklar yönetimine katkı sağlayabileceği etki alanları da şunlardır: Örgüt üyelerinin kültürle tanımlanmaları sonucunda iş ortamını daha zevkli algılamaları; işgören motivasyonunun sağlanması; yeni fikirlere açık olma; bilgi paylaşımı ve işgörenler arası iletişimin artması; öğrenmeye isteklilik ve devamlı gelişmenin sağlanması; işletmenin mevcut işgörenlerini elde tutmayı kolaylaştırması ve potansiyel işgörenler için cazip bir konuma gelmesi olarak belirlenebilir (Murat ve Açıkgöz, 2002).

Çalışanların üretkenliğini ve örgütün başarısını gösteren parametrelerin yaratılmasında

çok önemli bir rol oynayan pozitif örgüt kültürünün temel özellikleri, dört madde altında toplanmaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2007: 4):

1. Misyon ifadeleri hazırlamak ve örgütün geleceğine ilişkin bir kurumsal vizyon oluşturmak bu temel özelliklerin ilkidir. Kurumsal vizyon, güçlü değerlere ve karizmatik bir kişiliğe sahip üst düzey yöneticiler tarafından örgüt çalışanlarına açıkça iletildiği takdirde etkinlik kazanmaktadır.
2. Pozitif örgüt kültürü, işgörenlerin bireysel değerleriyle uyuşan ve işletmenin amaçlarıyla tutarlılık gösteren kurumsal değerlerce desteklenmektedir. Kurumsal vizyon ve değerler, üst düzey yöneticilerin tutarlı bir biçimde örnek davranışlar sergilemesi sonucu örgütün bütün kademelerine nüfuz etmektedir.
3. Çalışanlara değer verilmekte, arkadaş ya da takım arkadaşı gözüyle bakılmaktadır. Farklı bölümlerde çalışan işgörenler arasında etkileşim bulunmaktadır.
4. Pozitif örgüt kültürü, değişen dışsal koşullara uyarlanabilir niteliktedir. İş görenlere eşit ve adil davranılmasını öngörmektedir.

### 2.1.3.2. Pozitif Örgüt İklimi

Pozitif iklim, şefkat, erdem ve bağışlayıcılık gibi kavramlara odaklanır. Pozitif iklim, olumlu örgütsel davranış olarak adlandırılan ve insan kaynağında var olan olumlu gücü, psikolojik sermaye unsurlarını ölçmeye, geliştirmeye ve yönetmeye çalışarak iş yerinde performansta iyileşmeleri hedefleyen yaklaşımdır (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Üretkenliği ve iş memnuniyetini yaratmak için yeterli teknik bilgiye olduğu kadar “örgüt yönetim” becerilerine ihtiyaç vardır. Pozitif örgüt iklimi, çalışanları motive etmeyi hedefleyen ve bilinen yöntemlerden farklıdır. Kendini önemli hissetmek ve anlam duygusu, insanların temel ihtiyaçlarıdır ve örgüt yönetimi bu amaca hizmet eder. Çünkü motivasyonu yüksek, dinamik ve hevesli bir insan gücüne sahip olmak için, pozitif ve anlamlı bir iş örgütü yaratmak gerekir. Pozitif örgüt ikliminin iki bileşeni vardır (Şanlı, 2009: 19):

- **Pozitif bir iş ortamı:** Çalışanların kendilerini nasıl hissettiklerini, çalışma arkadaşlarıyla, yönetimle ve örgütle ilgili hangi duyguları beslediklerini ve birlikte nasıl çalıştıklarını belirler. Pozitif bir işyeri, insanların iyi geçindikleri ve birbirlerine saygıyla yaklaştıkları, zevkli ve keyifli çalışılan bir ortamdır.
- **Anlam duygusu veren bir iş ortamı:** Kurumun ruhu, kurumu kurum yapan ve onu harekete geçiren ana ilkeridir. Kurumun var oluşu nedeniyle ilgilidir. Anlam duygusu veren bir işyeri, üst yönetimin verdiği kararların ve yapılan işin yüksek bir amacı ve

anamlı olması demektir. İklim yönetimi farklı bir zihin haritası gerektirir. Ben merkezli yaklaşımdan başkalarını düşünmeye, bireysel çıkarlardan ortak amaca, bireyci tutumdan toplulukçu tutuma geçişi temsil eder.

Örgüt iklimi, örgütün psikolojik ortamına verilen isimdir. Başka bir ifadeyle bir örgüt gezildiğinde hissedilen hava olarak tanımlanabilir. Örgütsel iklim; arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir. Örgüt iklimi yılların ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Örgüt ikliminin çalışanların tatminine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Örgüt iklimi çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir. Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları ve taraftar oldukları örgüt iklimi; açık ya da katılmayı teşvik eden iklimdir. Bu iklimin özellikleri; astlara güven, iletişimde açıklık, anlayışlı ve destekleyici önderlik, çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına sahip olma olarak sıralanabilir. Bu iklimin tam tersi ise kapalı ya da tehdit edici iklimdir. Otoriter önderlerin katılık isteyen davranışları sonucu emir komuta zincirlerine aşırı uyma eğilimi, yakından denetim ile soluklarını astlarının enselerinde hissetmeleri ve sıkı sorumluluk politikası isteyen yöndeki çabaları verimde yüksek amaçlar seçilmesine karşın bunların elde edilmesi için engel bir iklim doğurur (Küçükğöde, 2005).

Pozitif bir örgüt yaratmanın yolu, yetkilendirmeyi, desteklemeyi, açıklığı, güveni, saygıyı, birliği ve profesyonelliği temsil eden tutum ve davranışları pekiştirmekten geçer. Her bir boyutu güçlendirmek için gereken davranış biçimleri vardır. Kuşkusuz bu yaklaşımı yerleştirmek her kademedede zaman ve uğraşma gerektirir. Ancak geri dönüşü yüksektir; çünkü çalışanlar için hiçbir şey pozitif ve destekleyici bir ortamda potansiyellerini geliştirebilmek kadar ödüllendirici olamaz. Üstelik kurum da daha kenetlenmiş ve sinerjik bir nitelik kazanır (Şanlı, 2009: 19).

### **2.1.3.3. Pozitif Disiplin**

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların üstesinden gelebilmeleri öncelikle bu alanda kuramsal ve uygulamalı olarak çok iyi yetişmelerine bağlıdır. Bunun ötesinde bir problemle, bir yenilgiyle, ya da üstesinden gelinmesi zor bir durumla karşılaşıldığında pozitif olmak gerekir. Pozitif bir düşünce tarzı, bu gibi anlarda, duruma bağlı umutlu bakabilmeyi ve dolayısıyla daha olumlu ve kabul edilebilir sonuçlara ulaşabilmemizi sağlar. Pozitif bakış açısı gerek iş hayatında, gerekse özel yaşantımızda beceri ve istekle birleştiği zaman başarıyı mümkün kılar. Bunun tam tersi olan “kötümser bakış açısı” ise daha kaygılı, depresif ve

umutsuz bir boyuta götürür. Çünkü kötümser bir kişi öncelikle mücadele duygusunu kaybeder (Tuyan ve Beceren, 2004).

Pozitif disiplin, Nelson, Lott ve Glenn'in (2000:8) yaptığı tanıma göre, çocukların sorumluluk sahibi vatandaşlar olmalarına ve problemlerini çözmelerine yardımcı olan bir yönetim tekniğidir. Pozitif bir sınıf kurma, bir bulmacanın parçalarını bir araya getirme işlemidir denilebilir. Bu parçalar; şefkate, kararlılığa, saygınlığa ve karşılıklı saygıya dayanan bir atmosfer sağlamadır. Böylece pozitif disiplin, çocukların işbirliği ve sosyal ilgiyi öğrenmelerine yardımcı olacak cezalandırıcı olmayan alternatiflerin sunulduğu, birbirlerine karşı saygıyla davranan, problemlere cezasız çözümler bulmada birbirine yardım eden çocukların katıldığı iyi yönetilen bir ortamdır. Honig, Wittmer'e (1991: 65-73 ) göre, pozitif disiplin, toplumsal kuralları öğrenirken kendileri hakkında iyi şeyler hissetmelerine de olanak sağlamaktadır (Şahin, 2002).

#### **2.1.3.4. Etkili Okullar**

Etkili okul, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun biçimde desteklendiği, optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2000). Etkili okullarımızda bireysel ihtiyaçlar kadar, bunların karşılanması için yaratılan pozitif okul atmosferi de önemlidir. İnsancılığın egemen olduğu okullarda şu hususlar dikkat çeker (Turan ve Altuğ, 2008: 98):

- (a) Öğrencilere güven esastır,
- (b) Öğrenciler, kendi kendilerini disipline edebilir,
- (c) Öğrencilerin bireysellikleri önemlidir.

Helvacı ve Aydoğan'a (2011) göre, okullarda, nitelikli öğretmenin özellikleri, eğitim yaşantısı, hizmet içi çalışmaları, tecrübesi, ifade gücü, derse hazırlanması, ders akışı içinde zamanı iyi kullanması ve kullandığı öğretim stratejileri etkili okul özelliklerindedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinden öğretmenlerin, okul içindeki her türlü kararda görüşlerini almaları beklenmektedir.

Etkili okula ulaşmada atılacak en önemli adımlardan birisi okul yöneticisinin liderlik özelliğidir. Etkili okulu oluşturma, yönetme ve sürdürmede, okul yöneticisinin bir lider olarak önemli bir yeri olduğu, birçok araştırmacının üzerinde birleştiği bir konudur. Öğretim lideri olarak okul yöneticisi, okulun varlık nedenini ve eğitim öğretim politikasını açık ve net bir şekilde ifade eden bir vizyon geliştirmeli ve bu vizyonu okulun tüm personeline aktarabilmelidir (Çubukçu ve Girmen, 2006).

Sagor ve Barnett'e (1994) göre okul yöneticisi, öğretmenlerin hatalarını kabul eden, öğretmenlere kişisel gelişim fırsatları sunan, mesleki gelişim etkinliklerine katılarak sürekli öğrenmenin önemini vurgulayacak model davranışlar sergileyen bir yönetici olmanın yanında, yetenekli ve bilgili bir lider de olmalıdır. Chell'e (1995) göre okul personelinin, çevrenin ve öğrencilerin, okulda başarının artırılmasına yardımcı olacak şekilde yönetilmesi için okul yöneticisi, okulda olumlu bir öğrenme-öğretme ortamı oluşturmaya, öğrenci başarısını ön plana çıkarmaya, öğretim programlarında bütünlük sağlamaya, okul personeli ile işbirliği içinde etkili bir iletişim gerçekleştirmeye, çevrenin ve ailelerin desteğini almaya çalışmalı ve öğrenmeyi engelleyecek disiplin sorunlarını ortadan kaldırmalıdır (Özdemir ve Sezgin, 2002).

#### **2.1.4. Pozitif Yönetim ve Okul Yöneticisinin Sorunları**

Okul yönetimi, bir eğitim sistemini bütün olarak çözümlenme ve birleştirmeyi amaçlar. Ancak, modern örgüt kuramının belirttiği gibi; sistem, fert, formal örgüt, informal örgüt, rol, statü ve ortam gibi stratejik parçalardan meydana gelir. Sistem görüşünün örgüte girmesi insan ilişkileri akımını izlemiştir. Okul müdürünün sadece grup davranışı, güdüleme, moral gibi kavramları bilmesinin yetmeyeceği, çünkü insan ilişkilerini ancak sosyal örgüt ilkelerinin yapılaştıracağı anlaşılmıştır. Sistem ne kadar iyi işlerse, enerji yitirmesi o kadar az olur. Bu bakımdan, başarılı okul müdürü bilimsel sistemleri yaratan ve iyi işleten okul müdürüdür (Bursalıoğlu, 2011). Eğitim örgütleri, toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak için kurulmuş örgütlerdir. Toplumsal çevreden girdi olarak insan alıp işleyerek, tekrar toplumsal çevreye çıktı olarak insan sunan eğitim örgütlerinin toplumsal etkisi çok yüksek olduğundan, amaçlarına ulaşp ulaşmaması büyük önem taşımaktadır. Eğitim amaçlarının gerçekleşmesinde en önemli öğelerin başında gelen kişi okul yöneticileridir. Bu nedenle okul yöneticileri görevlerini iyi yapabilmesi için gerekli şartların oluşturulması ve görevlerini engelleyen etmenlerin neler olduğunun saptanması gerekmektedir (Baş ve Şentürk, 2011).

Okulda etkili ve verimli bir eğitim-öğretim ortamı oluşturma okul yöneticisinin görevidir (Baştepe, 2009). Okul yöneticileri, öğretim lideri olarak, personeline öğretimsel kaynaklık yapabilmelidir. Eğitim – öğretim etkinliklerine ve okulun amaçlarına ilişkin yüksek beklentiler içinde bulunmalıdır. Okulda eğitim-öğretim faaliyetlerine katılmalı, öğretmenlere ve diğer okul personeline gerekli kaynakları sağlamalı, okulda etkili bir iletişim sisteminin kurulmasında önderlik etmeli, okulda tüm taraflar arasında güçlü bir iletişim ve etkileşim sağlamalı, okulun her alanında her an görünür nitelikte bir kişi olmalıdır. Eğitim – öğretim faaliyetleriyle bizzat meşgul olarak, o okulda eğitimin ne anlam ifade ettiğine ilişkin model

oluşturmalıdır. Okullar, hammaddesi ve ürünü insan olan, insan üreten kurumlardır. Bu nedenle okul ortamındaki insan ilişkilerinin niteliği, ürünün niteliğini önemli ölçüde belirlemektedir. Ancak okulda, okul paydaşlarının çoğunluğunu sürekli olarak memnun edecek bir iletişim ve etkileşim ortamını oluşturmak kolay bir iş değildir (Dönmez, 2007). Okul yöneticisinin görevleri yönetmeliklerde kesin olarak belirtilmiştir. Yönetici, yapacağı işlerin yerini ve zamanını belirleyip, çalışma takvimi ve planı hazırlayabilir. Ancak okul yöneticisi, yönettiği okulda beklenmedik anda karşılaşılan sorunlara çözüm yolları bulmak, kurumun amaç ve politikasına uygun olarak çözmekle yükümlüdür. Yönetici bu nedenle, her an ortaya çıkabilecek sorunlara karşı pozitif davranışlar göstermek durumundadır (Taymaz, 2000).

Okul yöneticileri, öğretimsel kaynak olarak, doğrudan sınıftaki öğretim ortamını geliştirmeyi amaçlarlar. Öğretmenlerle etkili iletişim kurarak, onları öğretim materyalleri ve yeni öğretim stratejileri kullanmaya özendirirler. Periyodik olarak okul personelini değerlendirirler. Öğretimsel bir kaynak olarak okul yöneticisinin en belirgin rolü, okulda daha iyi bir eğitim – öğretimin verilmesi için olanak hazırlamaktır. Etkili okul yöneticileri, öğrenci başarısı ve öğretmen etkililiğini en üst düzeye çıkarmak amacıyla gerekli kaynakları sağlayabilecek bir yeterliğe sahiptirler (Çelik, 1999: 37-38).

Okul yöneticisi bazı yönetsel iş ve ayrıntıları astlarına devretmelidir. Böylece, öğretim liderliği yapmak için daha fazla zamanı olabilir. Okuldaki tüm etkinlikleri öğretim ve öğrenimin geliştirilmesi yönünde bütünleştirmelidir. Bir okulun yöneticisi ne kadar başarılıysa, öğretim liderliği rolünü ne kadar başarılı bir şekilde yerine getiriyorsa, okul da o kadar başarılı olacaktır. Bu durumda, okul yöneticisinin en önemli özelliklerinden biri, öğretim liderliği yapması ve okulda öğrenme konusuna gereken desteği vermesidir (Dönmez, 2007). Okul yöneticisi, okulunda görev yapan öğretmenleri ve personeli yetiştirmelidir. Çünkü astları yetiştirme, faydalı bir yönetsel eylem olmanın dışında onları etkilemek için de kullanılacak bir yöntemdir (Erdoğan, 2002: 95-96).

Yönetici, onaylayıcı bir tutum ve tavır içinde olmalıdır. Yöneticinin onaylayıcı bir hava içinde olması okulda görev yapan öğretmenlere güven verir. Kendini güvenli hisseden öğretmen rahat çalışır ve uyumlu olur. Yönetici, okulda görev yapan öğretmenleri bilgilendirmelidir. Çünkü bilgi, sahibi olmak da kişilerin kendine ve başkalarına olan güvenlerini yükseltir. Türkiye’de okul yöneticileri üst yönetimlerden, yasalardan ve uygulanma biçiminden, okulun sosyal, politik ve ekonomik çevresinden, velilerden, öğretmenlerden ve kendi yetersizliklerinden kaynaklanan çok çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Okul yöneticisi okuldaki varlığını sorunların varlığına borçludur. Okul

yöneticisinin sorunlardan yakınma yerine, karşılaştığı sorunları çözebilmek için kuramsal alanda ve uygulamada kendisini geliştirmesi gerekir. Bu bağlamda okul yöneticisine verilecek hizmet içi eğitim, yöneticinin sorunu doğru olarak görmesini, kabul etmesini, çözüm seçenekleri geliştirmesini ve sonuca ulaşmak için sorunun üzerine bilgidan kaynaklanan bir cesaretle gidebilmesini sağlayıcı nitelikte olmalıdır. Çünkü pozitif yönetim, olumsuzluklara razı olmayan, her koşulda yapılabilecek iyi bir şeyin olduğuna inanan, insan hayatını olumlu yönde etkileyen bir düşünme tarzıdır (Dönmez, 2007: 33).

### **2.1.5. Pozitif Yönetim Çalışmaları**

Pozitif okul yönetimi konusunu ele alan çalışmalar incelendiğinde gerek ülkemizde, gerekse diğer ülkelerde bu alanda çalışmaların çok fazla olmadığı görülmektedir. Bu çalışmalar, pozitif okul yönetiminin okul ve sınıftaki ortama katkısı ve öğrenci başarısına etki düzeyi şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Türkiye’deki ilk çalışma Dönmez (2008) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, pozitif okul yönetimi ve okul yöneticileri genel anlamıyla incelenmiş olup, pozitif yönetim anlayışının bileşenleri belirtilmiştir. Dönmez (2008), daha çok okul yöneticilerinin sorunlarına değindiği çalışmasında, bu sorunları genel olarak 5 alt başlıkta incelemiştir. Bunlar; moral düşüklüğü, kötümserlik, tükenmişlik, bilgi eksikliği ve güvensizliktir. Bu sorunların üstesinden ancak pozitif bir düşünce ve bunun doğurduğu pozitif yönetim anlayışıyla gelinebileceğini belirtmiştir.

Demir (2011), pozitif yönetim anlayışına farklı bir boyuttan yaklaşarak, pozitif örgüt araştırmaları adlı çalışmasında bireylerin ve kurumların sadece olumsuz davranışlarını incelemek yerine, iyi olma, dayanıklılık, iyimserlik, umut, gelişme, akış ve anlamlılık gibi bireyin ve örgütsel yaşamın anlamlı yönlerini geliştirmek için gerekli insan potansiyelini inceleyen, negatif ile pozitif arasındaki dengesizliği düzeltmeyi hedefleyen araştırmaların yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Yine bu çalışmada, eğitim yönetimi alanında okul paydaşlarının geliştirilebilir, güçlü yönleri olan gelişme isteği, dayanıklılık, güven, umudunu yitirmeme, başarma, bağlanma, adanma ve yeterlik inancı, pozitif normatif davranışların önemli olduğu ve bunun giderek arttığı belirtilmektedir.

Şanlı (2008) yüksek lisans tez çalışması kapsamında 2006 – 2007 eğitim – öğretim yılında Malatya ili sınırları içerisinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle ilgili bir araştırma yapmıştır. Araştırma örneklemini Malatya il merkezinde bulunan ilköğretim okullarından 2006 – 2007 eğitim öğretim yılında en başarılı olan ilk 10 okul, orta derecede başarılı 10 okul ve en az başarılı olan 10 okulda görev yapan toplam 400

öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, olumlu yönetim anlayışını benimseyerek okulu yöneten okul yöneticilerinin bulunduğu okullardaki okul kazandırma oranının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Luthans (2002) pozitif yönetim anlayışı üzerinde durarak, güven/öz-yeterlik, umut, iyimserlik, refah ve duygusal zekâ kriterleri ile tanımlanmış pozitif yönetim anlayışının işyeri için etkilerini özellikle araştırmıştır. Luthans yaptığı çalışmada pozitif yönetim anlayışı ve pozitif örgütsel davranış ile insanların güçlü ve psikolojik yetenekleri üzerinde durmaktadır. Pozitif yönetim kavramı, birçok etkiyi beraberinde getirir. Bu yönetim anlayışı ile insan kaynakları eğitim ve geliştirme çalışmalarına adapte olacak ve bugünün işyerlerinde performans artışı meydana geleceğini belirtmektedir.

Pfiffner, Rosen ve O'leary (1985) yaptıkları çalışmada, pozitif yaklaşımın, sınıf yönetiminde nasıl bir etki oluşturduğu sorusunu ele almaktadır. Bu çalışmada davranış sorunları olan ikinci ve üçüncü sınıf çocuklar incelenmiştir. Sonuçlar göstermektedir ki, pozitif bir yaklaşım ile çocukların olumlu davranış oranları yüksek ve istikrarlı olmaktadır. Benzer etkiler akademik üretkenlik için gözlenmiştir. Böylece, bir sınıf, pozitif yönetim yaklaşımı kullanılarak daha iyi yönetilebilir.

Görüldüğü gibi pozitif yönetim anlayışı çok değişik bakış açılarıyla araştırma konusu olmuştur. Kimi araştırmacılar, pozitif yönetim yaklaşımı üzerinde dururken, kimileri de pozitif okul yönetiminin, pozitif düşüncenin bir getirisi olarak ortaya çıktığı üzerinde durmuşlardır. Bu yönetim anlayışının pek fazla araştırmaya konu olmaması ve yeterince çalışılmamış olmaması, konunun değişik bakış açılarıyla irdelenmesi gerektiğini bizlere göstermektedir.

## **2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramının tanımları, önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

### **2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu doğrultuda çaba sarf etmesi ve örgütte kalma arzusu duyması olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne karşı psikolojik bir aidiyet duygusudur. Ayrıca örgütsel bağlılığın, bireyin bir örgütte gönüllü olarak çalışmasına yol açan faktörlerden olduğu belirtilmektedir. Luchak ve Gellatly (2007: 768) örgütsel bağlılığı, “bireyi bir oluşuma veya eyleme bağlayan bir süreç olarak”; Kanter (1968: 500) ise, bireyin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf ettiği



bir süreç olarak tanımlamaktadır (Uygur ve Koç, 2010). Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Günümüzde örgütsel bağlılık kavramı, gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından ilgiyle karşılanmasına rağmen henüz net olarak tanımlanamadığı ve çeşitli açılardan kavram kargaşasının yaşandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık kısaca, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumunda; yaş, örgüt içi kıdem gibi bireysel değişkenler ve iş dizaynı, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır (Bayram, 2005: 125).

Örgütsel bağlılık; örgütün amaçlarıyla bütünleşme ile ilgili bir kavram olarak örgüt için çok çalışma isteği ve örgüt içinde kalmak için karşı konulmaz bir istek olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılık konusunda önde gelen araştırmacılardan olan Porter ve Steers (1974); örgüt içindeki bağı, bireyin varlığı ile bütünleşebilecek bir güç ve bir örgüte dâhil olmak olarak tanımlamışlardır. Bu görüş, örgüte sadakat, yardım etme isteği, örgütün hedeflerine ulaşma konusunda maksimum çaba gösterme, bireyin ve örgüt hedeflerinin uygunluğu ve çeşitli sebeplerden dolayı örgüte olan üyeliğin sürdürülmesi isteği gibi çalışanlar tarafından gösterilebilecek çok yönlü tutumları kapsamaktadır (Karahan, 2008: 4). Dolayısıyla, örgütsel bağlılık kavramı örgütün başarılı olabilmesi için işgörenin gösterdiği ilgiyi, örgüte karşı sadakati ve örgütsel değerlere duyulan inancı yansıtmaktadır (Kaya, 2008).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarına ulaşması yönünde çaba sarf etmesi, bu amaçları benimsemesi ve örgütte kalmaya devam etmesini içeren bir kavramdır. Günümüzün rekabet ortamında örgütler çalışanlarının kurumsal bağlılıklarını sağlamak durumundadırlar. 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. Örgütsel bağlılık üzerinde pek çok araştırma yapılmasının sebebi belki de örgütlerin elindeki en önemli unsur olan entelektüel sermayeyi oluşturan çalışanlarını elinde nasıl tutacağı belirleme yolunda bilgi toplamaktır. Zira bu noktada çalışanların örgütte niçin kalmaya devam ettikleri de önem taşımaktadır. Çalışanların örgütte kendi istekleri ile kalmaları, ya da bunu bir yükümlülük veya gereksinim olarak görmeleri, örgütler için farklı anlamlar taşımaktadır. İş görenlerin örgütsel bağlılıkları artırıldığında işgören devir hızı azalacak ve işletmede deneyimli elemanlarla çalışmaya devam edecektir. Çalışanların ve yönetimin kendilerini

birbirine net olarak ifade etmeleri için, örgütte etkin bir iletişim sisteminin olması ilk koşuldur. Etkili bir iletişimle belki de çalışanların sahip oldukları sorunları daha kolay çözülecek ve değerli elemanların örgütten ayrılmalarının önüne geçilecektir (Ada, Alver ve Atlı, 2008: 487-489).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütteki üretime katılımları da yüksek olacak, bununla birlikte işgörenler örgüt yararına daha fazla özgün ve yenilikçi düşünceler üretebileceklerdir. Otel işletmeleri hizmet işletmeleri olmalarından dolayı, işgörenlerine daha çok bağımlıdır. Otel işletmelerinde işgören devir hızı oldukça yüksektir. Otel işletmelerinin en stratejik silahı olan işgörenlerin bağlılıkları bu gibi nedenlerden dolayı daha çok önem kazanmaktadır. Çalışanlarını motive eden, iş tatminini sağlayan, iyi iletişim kuran, çalışanlarına değer veren ve bağlılıklarını sağlayan işletmelerin müşteri tatmini daha yüksek olacaktır. Zeffane'nin de (1994:978) belirttiği gibi, örgütsel başarıya ulaşmada, işgörenlerin örgütlerine bağlılık ve sadakat düzeyleri önemli bir faktördür. İşgörenlerin örgüt ile ilgili bilgi düzeyleri örgütsel bağlılığın gerçekleşmesinde önemlidir. Bilgi sistemini oluşturmak için işgörelere, örgütün amaçları, işleyiş düzeni, görev ve yetki tanımları, iletişim kanalları, çalışma koşulları hakkında bir örgüt içi eğitimin verilmesi gerekmektedir. Kurumsallaşmış örgütlerde eğitim faaliyetleri sürekli dir. Eğitimin düzenli olarak gerçekleştirilmesi, çalışanları bilinçlendirmekte ve bağlılık duygusunu arttırmaktadır (Tayfun ve arkadaşları, 2010).

Örgütsel bağlılığa ilişkin yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, kavrama ilişkin yapılan tanımlar oldukça farklı içeriklere sahiptir. Bunun nedeni, işgören ile örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusunda, yazarlar arasındaki görüş ayrılıklarıdır. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı konusunda bir ortak noktada toplanmasıdır. Bu doğrultuda, örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları, daha çok **tutumsal bağlılık** üzerinde dururlarken, sosyal psikologlar, daha çok **davranışsal bağlılık** üzerinde yoğunlaşmışlardır. Mowday ve arkadaşları (1982) örgütsel bağlılığı, tutum ve davranış bağlılığı olarak ikiye ayırmışlardır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma isteğini belirtir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanır (Balay, 2000a).

**Tutumsal bağlılık**, nedir, nasıl ortaya çıkmaktadır, izleyenleri ve örgüt yönetimini hangi yönde etkilemektedir. Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli temayüllerini göstermektedir (Ceylan, 1998: 72; Akt. Gül, 2002). Porter ve arkadaşları'na (1974) göre, kişinin örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımının

gücüdür. Bu bağlılık türü, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Meyer ve Allen'e (1997) göre bu bağlılık türünde, işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir. Huczynski ve Buchanan'a (2001) göre ise, tutumsal bağlılık, örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde üç bileşeni içeren bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu bileşenlerden hareketle bağlılık, örgütle özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat hissine yol açan bir oryantasyon olarak nitelenmektedir. Esasında bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da, bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşullara etkiye bulunacaktır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007).

Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır. Tutumsal bağlılık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisidir (Gül, 2002).

Tutumsal bağlılık, işgörenlerin örgüt amaçları ile özdeşleşmelerini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini göstermektedir. İşgörenin örgütü değerlendirmesi sonucunda oluşan ve onu örgüte bağlayan bir modeldir. Bu yaklaşım, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanır. İşgörenin içinde bulunduğu koşullar, onun psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır (Gül, 2003) Bu yaklaşım örgütsel bağlılığı kavramsallaştırmak için kullanılan en meşhur yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık; bireyin bir örgüte dâhil olma ve özdeşleşme gücünün oranıdır (Çetin, 2006).

***Davranışsal bağlılık*** ise, daha çok kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süresiyle ilgilidir. Meyer ve Allen'e (1997) göre davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Yazarlara göre, davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Birey bir davranışta bulunduktan sonra, bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Boylu ve arkadaşları, 2007). Bu yaklaşım bireyi örgüte sadık hale getiren

yatırımları ile ilgili görüşü vurgular. Kanter bu açıdan örgütsel bağlılığı “devam etme ile bağlantılı kâr ve ayrılma ile bağlantılı maliyet” olarak tanımlamaktadır (Çetin, 2006).

Davranışsal bağlılık; daha çok işgörenlerin geçmiş davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreciyle ilgilidir. Davranışsal bağlılık, işgörenlerin belli bir örgütte çok uzun süre kalma sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. İşgören bazı koşullarda belirli davranışlar geliştirmekte, bu davranışını devam ettirmekte ve bir süre sonrada bu davranışına bağlanmaktadır. Bu bağlanma sonucu davranışına uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir (Boylu ve arkadaşları, 2007). Pfeffer ve Lawdler (1980) ise davranışsal bağlılığı, işgörenin örgütteki üyeliğini sürdürme ve bunun iş başarımını içermesi olarak tanımlamaktadır. Ancak örgütte kalmaya devam eden ve iş başarımı yüksek olan işgörenin, örgüte adanmış olduğunu söylemek güçtür. Çünkü bunun nedeni örgütün ödül sistemi de olabilir (Celep, 2000).

### **2.2.2.Örgütsel Bağlılık Tanımları**

Örgütler zaman içerisinde yaşanan politik, ekonomik ve sosyal değişimlerden, örgütlerinde etkilenmelerinden dolayı araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramını ele alış tarzlarında değişiklikler ortaya çıkmıştır. 1960’lı yıllarda işgörenlerin maddi nedenlerle örgütlere bağlılık duydukları ifade edilmiştir. Bu yıllarda örgütsel bağlılık, duygusal bir durum içermeyen, sadece maddi gereksinimlerden kaynaklanan bir kavram olarak açıklanmıştır. 1970’li yıllardaki çalışmalarda ise işgörenin örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanması biçiminde ifade edilen örgütsel bağlılık kavramı duygusal yönü ile ele alınmıştır. Bu tanımların konunun anlamını, önemini ve etkisini açıklamakta yetersiz kalması sonucunda yeni tanımlar geliştirilmiştir (Güçlü, 2006: 6).

Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesini ifade etmektedir (Sağlam, 2003: 22). Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. 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, 2000a).

İşgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak da tanımlanabilmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 396- 397).

Örgütsel bağlılık, “işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsüdür” (Çöl, 2004; Akt. Bayram, 2006: 128).

Örgütsel Bağlılık, bireyin bir örgüt ile özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücüdür (İnce ve Gül, 2005: 3). Ayrıca örgütsel bağlılık, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999: 7).

Örgütsel bağlılık, insanın çalıştığı işe karşı tutum ve davranış türlerini açıklamaya çalışan bir kavramdır (Mathews ve Shepherd, 2002).

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerın yurduna sadakati anlamındaki 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 İnsanı” 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, 2000a: 14).

Örgütsel bağlılık kavramı, “bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları”, “bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi”, “bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi” şeklinde tanımlanabilir ( Bayram, 2005: 128).

### **2.2.3.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının incelenmesi sırasında çok fazla ayrıntı yapılmayarak, bu alanda önemli çalışmalarda bulunan araştırmacıların görüşlerine yer verilecektir.

#### **2.2.3.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Örgütsel davranış literatürü incelendiği zaman örgütsel bağlılık ile ilgili ilk çalışmaların Etzioni (1961) tarafından gerçekleştirilmiş olduğu görülmektedir. Etzioni,

örgütsel bağlılık kavramı yerine “örgütsel katılım” kavramını kullanmış ve işgörenlerin örgüte katılım oranlarına göre bir sınıflandırmada bulunmuştur. Etzioni; yabancılaştırıcı katılım, hesapçı katılım ve ahlâkî katılım şeklinde üç örgütsel katılım türü belirlemiştir. Yabancılaştırıcı katılım, bireyin örgüte karşı kuvvetli olumsuz bir yönelimi olarak belirtilir. Hesapçı katılım, bireyin örgüte karşı olumlu veya olumsuz yöneliminin düşük şiddette olması durumudur. Ahlâkî katılım, bireyin örgüte karşı yüksek yoğunlukta olumlu bir yöneliminin olduğunu ifade eder (Güçlü, 2006: 10). Etzioni, örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-moral bağlılık vardır (Balay, 2000b). Bu bağlılık türleri şöyle açıklanmaktadır:

**Ahlâki Bağlılık (Pozitif, Moral Bağlılık):** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır (Bayram, 2005: 129-130). Birey örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır.

**Nötr - Hesapçı Bağlılık (Çıkara Dayalı Yakınlaşma):** Bu bağlılık türünün temel felsefesi örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisidir. Ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar (Gül, 2002: 43). Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermekte ve örgüte katkısı karşılığında elde edeceği ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadır.

**Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bireylerin, davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan bağlılık durumudur ve örgüte karşı *olumsuz* bir yönelimi ifade eder. Birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık; birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelirken; nötr veya hesapçı bağlılıkta bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Moral bağlılık ise, standartlar ve değerler içselleştiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişmelerden etkilenmediği zaman gerçekleşmektedir (Newton ve Shore, 1992: 277).

Birey davranışlarının şiddetli bir biçimde kısıtlandığı yerlerde (örneğin hapishaneler veya askeri temel eğitim kampları gibi) daha çok yabancılaştırıcı katılım görülmektedir. Bu katılım türü, alternatiflerin olmamasından ortaya çıkmaktadır. Bu tür katılım duyan işgörenler, işten ayrılmaları durumunda finansal kayıplarının olması, alternatif iş seçeneklerinin olmaması veya ailelerinin başka bir yere taşınma imkânının olmaması gibi farklı nedenlerden dolayı işlerinden ayrılamamaktadırlar(Penley ve Gould, 1988; Akt. Güçlü, 2006: 10).

### **2.2.3.2. Kanter’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Kanter (1968), örgütsel bağlılığın bireylerin farklı davranışsal ihtiyaçlarından etkilenmesi sonucunda farklı türlere ayrılabilceğini ifade etmiştir. Kanter; devam bağlılığı, birlik bağlılığı ve kontrol bağlılığı biçiminde üç farklı örgütsel bağlılık türü olduğunu belirtmiştir. Devam bağlılığı, işgörenin kendini örgütün yaşamını devam ettirmesine adanmasını ifade etmektedir. İşgörenlerin işten ayrılmalarının maliyetinin fazla olması ve birtakım zorluklar yaratacak olması işgörenin kişisel fedakârlıklarda bulunacağı ve bunun sonucunda da örgütten ayrılmayarak örgütte çalışacağı görüşü kabul edilir. İşgörenin işine devam etmek için önemli fedakârlıklarda bulunması, işgörenin örgüt sisteminin işlerliğini devam ettirmesi içinde güçlü bir ihtiyaç duyması ihtimalini güçlendirecektir.

*Kontrol bağlılığı*, işgörenlerin davranışlarının arzu edilen biçimde şekillendirilerek işgörenin örgüt normlarına bağlanmasıdır. İşgörenlerin örgütteki faaliyetlerinde örgüt normlarına ve değerlerine uygun davranışlarda bulunmaları ile örgüt normlarını ve değerlerini temsil ettiklerine inandıkları zaman kontrol bağlılığı oluşur.

Birlik bağlılığı, örgütte grup birleşmesinin değerini artıracak biçimde işgörenin önceki sosyal bağlarını bırakarak, örgütte yeni sosyal ilişkiler yaratması sonucunda oluşur. Bu bağlılıkta, işgörenin örgütle sosyal bağlar kurması için örgüt kültürünü oluşturan seremoniler, törenler ve sembollerden yararlanılarak örgütte sosyal ilişkilerin yaratılması sağlanır. Genellikle örgütler, işgörenlerin örgüte psikolojik olarak yakınlıklarını geliştirmek için birtakım farklı aktiviteler yaratırlar. Örgütler, bu tür faaliyetlerde bulunarak örgütteki işgörenler arasındaki birlik bağlılığını geliştirmeyi amaç edinirler (Kanter, 1968: 499).

Devam bağlılığı, özveri ve yatırım biçiminde iki unsurdan oluşmaktadır. Özveri, işgörenin örgüt üyeliğinin karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmesini ifade etmektedir. İşgören, bir kez özveride bulunmaya karar verdiğinde, buna bağlı olarak örgüt üyeliği için duyduğu bağlılık da artacaktır. Böylece, örgüt üyeliği “bozulmaması gereken olgu” özelliğini alır, daha değerli ve anlamlı olur. Örgüt üyeliğinin bir maliyeti vardır ve üyelikten kolay vazgeçilmez. Yatırım, işgörenin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması

yüzünden örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir. İşgören, örgüte yatırım yaptığı sürece, mevcut katılımı sayesinde gelecekle ilgili kazançlar elde edebilir. İşgören, yaptığı yatırımlarla örgüt ile bütünleşir. Örgüt başarılı olduğu sürece, işgörenler de örgütün başarısından kendi paylarına düşeni alırlar (Cengiz, 2001: 34).

### **2.2.3.3. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık literatüründe en önemli gelişmelerden birisi de, Staw ve Salancik tarafından ortaya konulmuştur. Staw ve Salancik (1982) örgütsel davranış araştırmacıları ve sosyal psikologlar açısından örgütsel bağlılığın farklı kavramlar olarak ele alındığına dikkat çekmişlerdir. Örgütsel davranış araştırmacıları işgörenlerin örgütün amaçları ve değerleri ile özdeşleşmeleri ve örgütteki üyeliklerinin devamlılığı için işgören istekliliğini örgütsel bağlılık olarak ele almışlardır. Bu yaklaşımı Staw tutumsal bağlılık kavramı ile ifade etmiştir. Staw, tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın tanımlanması durumunda, işgörenin bağlılığı algılamadaki psikolojik sürecin gözden kaçırılabilirliğini ileri sürmüştür. Salancik'e göre örgütsel bağlılık: İşgörenin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlara bağlanma durumudur. Bağlılık, işgörenin davranışlarına bağlanması sonucu ortaya çıkar. Burada bahsedilen bağlılık, işgörenin belli bir davranışla özdeşleşmesi şeklindedir. Üç farklı özellik, işgöreni davranışlarına bağlı kılmaktadır. Bunlar; davranışın görünürlük özelliği, değişmezlik özelliği ve isteğe bağlı oluş özelliğidir (Cengiz 2001: 40).

### **2.2.3.4. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Bu sınıflandırma ile tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayırımı yapılmıştır. Tutumsal bağlılık, kişiyi örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda da her iki tür bağlılık arasında dönüşlü bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlarda dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmektedir. Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılık kavramını ele alırken bireyin örgüte karşı olan tutumları üzerine odaklandıklarını belirtmişlerdir. Bu yaklaşımda, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında tutum ve davranış arasındaki doğal ilişkiden dolayı bir ayırım bulunulmamış, sadece tutum bağlılığın temel alındığı ifade edilmiştir. Araştırmalara göre, örgütsel bağlılık; bireyin örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve



bunları kabul etmesi, örgüt yararına fazladan çaba harcamaya istekliliği ve örgütte çalışmaya devam etmesi için güçlü bir istek duyması olarak ifade edilmektedir (Dağdeviren, 2007)

Mowday, Porter ve Steers (1982), örgütsel bağlılık kavramını tanımlarken literatürde konu ile ilgili çalışma yapan araştırmacıların tanımlarına yer vermişlerdir. Örgütsel bağlılık kavramını, tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı açıdan tanımlanmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi veya örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının bütünleşmesini ifade eder. Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılık kavramını ele alırken bireyin örgüte karşı olan tutumları üzerine odaklandıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık ile eş anlamlı bir biçimde ele alarak kullanmışlardır. Bireyin sahip olduğu bağlılık tutumu, bireyde bağlılık davranışlarını kuvvetlendirir; bağlılık davranışları da bağlılık tutumunu kuvvetlendirmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında tutum ve davranış arasındaki bu doğal karşılıklı ilişkiden dolayı bir ayırmda bulunulmamış, sadece tutum bağlılığını temel aldıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmacılara göre, örgütsel bağlılık; bireyin örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve bunları kabul etmesi, örgüt yararına fazladan çaba harcamaya istekliliği ve örgütte çalışmaya devam etmesi için güçlü bir istek duyması olarak ifade edilmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982; Akt. Güçlü, 2006: 13).

#### **2.2.3.5. O' Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından işgörenin örgüte psikolojik bağlılığı olarak ifade edilen bu bağlılık; işe sarılma duygusunu, sadakati ve örgütün değerlerine inancı kapsamaktadır. Bu çerçevede örgüte psikolojik bağlılık, üç boyutta ele alınmıştır. Araştırmacılar bu boyutları; uyum boyutu, özdeşleşme boyutu ve içselleştirme boyutu biçiminde ifade etmişlerdir. Brockner, Tyler ve Schneider'e (1992) göre, işgörenler bazı durumlarda çalıştıkları örgütü yüzeysel düzeyde desteklerler. Bunlar örgüte inanmaktan çok, uyumlu eylemler yolu ile bazı ödülleri kazanmayı ve cezalardan kurtulmayı tercih ederler. İşgörenlerin örgüte duydukları bu yüzeysel bağlılık *uyum* olarak adlandırılmaktadır. Uyum bağlılığında, belirli dışsal ödüller için bağlılık vardır.

*Özdeşleşme*, işgörenlerin yakın olma isteğine dayanan örgütsel bağlılık aşamasıdır. İşgören, kendini bir grup üyesi olarak hisseder ve bu aşamada kendi değerlerini örgüt değerlerine göre ayarlamaz. Özdeşleşme bağlılığında, yakın ilişki isteğine dayalı olan bağlılık vardır (Güçlü, 2006: 14). İşgörenler, özdeşleşme boyutunda örgütlerine bağlılık göstermekten gurur duyarlar ve örgüt ile özdeşleşirler; çünkü örgüt, işgörenlerin önem verdiği değerleri desteklemektedir (Balay, 2000a).

*İçselleştirme* boyutunda işgören, örgütün değerlerini kendi tutum, davranışları ve kişisel değerleri ile uyumlu görmektedir. İşgörenin örgüte bağlılığı, üç bağımsız esasa göre şekillenmektedir. İçselleştirme bağlılığı ise, örgütsel değerler ile bireysel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır (Güçlü, 2006: 14).

#### **2.2.3.6. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

1984'te Meyer ve Allen, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak "duygusal" ve "devam" bağlılığı olarak iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. 1990 da "normatif bağlılık" olarak adlandırılan üçüncü bir unsur ilave edilmiştir.

**Duygusal bağlılık:** Duygusal bağlılığın özellikle iş deneyimlerindeki duygusallıkla ilişkili olduğu ele alınmaktadır. Duygusal bağlılıkta, bireyin örgüte olan duygusal veya hissi bağlanması söz konusudur. Güçlü bir bağlılık içinde olan bireyler, örgütleriyle özdeşleşir, örgütünün içine girer ve örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk. Kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte bağlılık türünde, kişi kendinin örgütün bir parçası olarak gördüğünden örgüt onun için büyük anlam taşımaktadır.

**Normatif Bağlılık:** Örgütte kalmaya karşı duyulan sorumluluk hissi olarak ifade edilebilir. Allen ve Meyer'e göre normatif bağlılık, bireyin hem örgüte girişi öncesinde hem de girişi sonrasındaki yaşantılarından etkilenmektedir. Bu da kişilerin sahip oldukları örgütsel bağlılık normunu anlatır. Bu bağlılık, bir kimsenin örgüte karşı sorumluluğu konusundaki inancının bir sonucudur. Birey örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünür ve bu yönde inançlar taşır.

**Rasyonel bağlılık:** Bu tür bir bağlılık ise, bireyin örgütü terk etmesiyle kaybedeceklerini düşünerek örgütteki üyeliğini sürdürme arzusudur. Rasyonel bağlılık, iki ayrı olgunun sonucu olabilir, birincisi uygun iş alternatiflerinin olmaması, ikincisi ise bireyin örgüte yaptığı yatırımların büyüklüğüdür (Dağdeviren, 2007)

Örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir açıdan ele alınmasını savunan Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığı üç bileşenli bir modele dayandırmıştır. Bu modele göre, psikolojik bir durumu ifade eden örgütsel bağlılık, işgören ile örgütü arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır. İşgörenin örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşan birbirinden ayrı üç bileşen tarafından etkilenmektedir. *Duygusal bağlılık*; işgörenin örgüte duygusal olarak bağlanması, örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüte katılımıdır. Güçlü duygusal bağlılık hisseden işgörenler kendileri istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. Devam bağlılığı güçlü olan işgörenler, maddi ihtiyaçları yanında, yeni işe uyum sağlama, ailelerinin

hareket etme zorlukları gibi nedenlerle örgütlerinde çalışmaya devam ederler (Güçlü, 2006: 15).

#### **2.2.4.Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Etkin ve verimli bir şekilde işletme amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda, insan kaynaklarının önemini kavrayan işletmeler, artan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için mevcut çalışanlarını örgüte bağlamak istemektedirler. Çalışanların işletmeye katılımını ve örgütün genel olarak etkinliğinin artırılmasını sağlayan örgütsel bağlılık, son yıllarda oldukça önem kazanan bir konu haline gelmiştir (Yalçın ve İplik, 2005). Bir kişinin örgüte bağlılığı, örgütün, kaliteli ürünleri uygun fiyatla sunuyor olmasından kaynaklanırken; bir başkasının, örgütün, çalışanlara insancıl yaklaşmasından kaynaklanabilir. Örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan ve sınırları arasında geçirgenlik olan iç ve dış çeşitli öğelerin çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt içinde üst yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve ilgili oldukları topluluklara farklı bağlılıklar geliştirebilecekleri gibi; aynı zamanda örgüt dışında yer alan müşterilerine, meslek odalarına, toplum ve sendikalara da farklı derecelerde bağlılık gösterebilirler (Balay, 2000a).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütteki üretime katılımları da yüksek olacak, bununla birlikte işgörenler örgüt yararına daha fazla özgün ve yenilikçi düşünceler üretebileceklerdir (Tayfun ve arkadaşları, 2010: 4). Bağlılık, takım verimliliği, işi bırakma niyeti, gönüllü yardımı büyük oranda etkilemektedir (Karaca, 2001). Eğitim sistemi ve bu bağlamda okulun amaçlar doğrultusunda verimliliği, öğretmen ve okul yöneticilerinin, okul ve eğitim sisteminin amaç ve değerlerini benimseme derecesine bağlıdır (Celep, 2000). Artan rekabet koşullarında örgütlerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle çalışanların, örgütte tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet koşullarında büyük bilgi birikimine sahip bireyleri örgütte tutmanın tek yolu elbette para değildir. Pek çok durumda bazı nitelikli işgücünün örgütten ayrıldığı ve daha az ücretle başka örgütlerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de örgütün ve onun yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığıdır (Özdevecioğlu, 2003).

Örgütsel bağlılığın hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli yararları bulunmaktadır. Çalışanlar arasında yüksek oranda örgütsel bağlılığa ulaşmak örgütlerin önemli yönetsel amaçları arasında yer almaktadır. Stum'a (1999) göre çalışanları örgüte bağlayacak pek çok etmen olmakla birlikte; ücret, prim gibi maddi çıkarlar, örgütsel kültür ve liderlik, özel yaşam – iş yaşamı arasındaki denge, bireysel özellikler, genel yönetim politikaları, işyerindeki eğitim ve gelişme olanakları gibi konular bu noktada önemli

olmaktadır (Durna ve Eren, 2005). Örgüte bağlılık, örgütsel psikolojide de önemli bir yer tutmaktadır. Öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Yüksek örgüt bağlılığı olan çalışanlar yüksek örgüt bağlılığı olmayan çalışanlara göre örgüt içinde daha iyi bir performans göstermektedirler (Atay, 2006).

Son 15-20 yıl içerisinde örgütlerin ihtiyaç duyduğu yetenekler yeni teknolojilerin ve otomasyonun neticesinde büyük bir değişime uğramıştır. Örgütlerdeki yeniden yapılanma, yaratıcılık ve süreçlerin öğrenilmesine dayanmakta ve çalışanların daha fazla sorumluluk almalarını gerektirmektedir. Örgütler bugün dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için dengede tutmak zorunda oldukları pek çok karışık problemle karşı karşıya bulunmaktadır. Onlar sürekli olarak maliyetleri düşürerek performanslarını artırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği artırmalıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır. Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir. Her örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır.

Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz. Bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Bayram, 2005).

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir (Bayram, 2005).

Genellikle çalışanların yüksek bağlılıklarının yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk sahibi olma ile sonuçlandığı kabul edilmektedir. Sonuç olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı

sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez. Örgütsel bağlılık taraftarlarına göre her türlü organizasyonun amacı, değişen iş ve çevre şartlarında örgütsel bağlılık oluşturabilmektedir. Zira bugünün iş yaşamı, düşük iş güvenliği, teknoloji ve stres nedeniyle gittikçe kötüleşmektedir. Bundan dolayı yöneticiler iş güvenliği sağlamak amacıyla her zamankinden daha fazla çalışanların bağlılığını sağlamaya çalışmak zorundadırlar. Örgütsel bağlılığın, devamsızlık, iş gücü devir hızı, iş başarısı ve lider-ast ilişkileri gibi çok önemli iş ilişkili yapılarla münasebeti araştırıldıkça örgütler için çok önemli bir konu olduğu daha fazla ciddiye alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005; Akt. Çetin, 2006).

### **2.2.5.Örgütsel Bağlılık Türleri**

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur. Hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli yararları bulunan örgütsel bağlılığın, duygusal (affective), sürekli (continuance) ve normatif (normative) olmak üzere üç türü bulunmaktadır (Durna ve Eren, 2005).Örgütsel bağlılık üzerinde çalışmalar yapan Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır (Meyer ve Allen, 1996:255).

Örgütsel bağlılık kavramının önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Konuyu tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle çok boyutlu ölçek geliştirme çabaları ağırlık kazanmıştır. Meyer-Allen'in üç öğeli, kuruma ve işe bağlılık ölçeği bu alanda geliştirilmiş ölçekler arasında en çok üzerinde çalışma yapılan ölçektir. Meyer-Allen'in geliştirdikleri ölçek hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık kavramları arasında ayırım yapmakta, hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyici alt değişkenleri kapsamaktadır. Araştırmacılar, her iki alanda da duygusal bağlılık (affective component), devam etme isteği (continuance commitment) ve zorunluluk hissi (normative component) olmak üzere üç alt değişkenin varlığını destekleyici çalışmalar ağırlık vermişlerdir (Baysal ve Paksoy, 1999: 7).

Porter ve arkadaşları örgütsel bağlılığın farklı boyutlarına dikkat çekmiştir. Meyer ve Allen önce örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı olarak iki boyutta incelemişler, daha sonraki çalışmaları ile normatif bağlılık boyutunu modellerine ekleyerek üç boyuttan oluşan bir örgütsel bağlılık yapısı geliştirmişlerdir (Erdem, 2007).

### 2.2.5.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık yaklaşımı en iyi Mowday, Steers ve Porter tarafından tanıtılmıştır. Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılığı “bireyin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabullenmesi, örgüt için çaba sarf etmeye ve örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olması ile nitelenen, kendisini bir örgütle bütünleştirmesinin ve o örgüte katılmasının nispi gücü” olarak tanımlamışlardır (Özutku, 2008: 80). Erdem (2007), duygusal bağlılık çalışanın duygusal olarak örgüte olan ilgisini, örgütle birlikte tanımlanmayı ve örgütle bütünleşmesi; Özdevecioğlu (2003), işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmıştır.

Örgüte duygusal olarak bağlı olan bireyler örgütte kalmaya devam ederler, çünkü örgüt üyeliğini sürdürme konusunda isteklidirler. Bu durum, bireyin örgütle özdeşleşme ve örgütsel amaçlara ulaşma konusunda örgüte yardım etme isteğinin derecesine göre değişebilmektedir. Tutumsal kaynaklı olan duygusal bağlılık, literatürde en sık rastlanan bağlılık türüdür. Güçlü duygusal bağlılığa sahip bireyler örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba sarf eder ve üyeliklerini devam ettirirler (Çöl ve Gül, 2010).

Çalışanların duygusal bağlılığı örgütsel objelere daha sıkı sarılmalarını, özdeşleşmelerini, örgütle bütünleşmelerini, örgütsel amaç ve değerleri kabullenmelerini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmelerinin bir göstergesidir (Gürbüz, 2006). Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olmayı kabul eder. Bu, kişi için ideal bir ‘mutluluk’ durumudur. Etkili bağlılık kişinin duygusal açıdan örgüte bağlılığı üzerinde durur. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir. İşgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında, bu kişiler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle işgörenler ek sorumluluk almak için gerçekten heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Ölçüm Çetin, 2004: 95; Akt. Çetin, 2006).

Duygusal bağlılık Allen ve Meyer (1990) tarafından çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimser; örgütün bir parçası olarak kalmak isterler (Gürbüz, 2006: 59).

İşgörenin örgüte duygusal bağlılığı, onunla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni, duygusal bağlılık ve örgütün amaçlarıyla

özdeşleşmedir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil fakat bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Çetin, 2006).

Duygusal boyutuyla ele alındığında, çalışanların örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissettikleri öne sürülmektedir. Duygusal bağlılık, örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade eder. İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir(Yalçın ve İplik, 2005: 397).

Duygusal bağlılığa etki eden ya da çalışanların duygusal bağlılık davranışı göstermeleri için onları yönlendiren faktörler tutumsal kaynaklıdır. Bir başka deyişle, tutumların davranışların ön eğilimi olduğunu düşünürsek duygusal bağlılığın bir takım tutumsal faktörlerin sonucunda oluşması gerekecektir. Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler bireysel özellikler ve çalışma ortamının özellikleridir (Gürbüz, 2006).

#### **2.2.5.2. Devam Bağlılığı**

Devam bağlılığı, örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maliyet algılarını, çalışanların işletmeden ayrılmanın beraberinde getireceği maliyeti yani olumsuzlukları dikkate alması ve bir zorunluluk olarak işletmeye devam etmesi olarak tanımlanmıştır (Özdevecioğlu, 2003). Üyelerin örgütten ayrıldıkları durumda katlanacakları maliyet ve karşılaşacakları güçlükler örnek olarak başka bir örgütün şartlarına uyum sağlamak, bir başka şehre taşınmak ya da hak edilen tazminatlar konusunda uğranılacak zararlar gösterilebilir. Karşılaşılan en kötü sonuç ise, örgütten ayrılan bir işgörenin işsiz kalabilmesidir (Çöl ve Gül, 2010).

Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre bağlılık, bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır. Devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır (Yalçın ve İplik, 2005: 398).

Devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır. Çünkü devam bağlılığında algılanan maliyet ögesi temel olarak ele alınmakta ve bütün yaklaşımlarda, örgüte bağlanmada duyguların çok az bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu tür bağlılıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi söz konusu olmaktadır (Balay, 2000a: 21). Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi

yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir (Karahan, 2008).

Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmasına ilişkin maliyetlerin farkında olmasını temsil eder. Yüksek düzeyde devam bağlılığına sahip kişiler örgütte kalmayı sürdürürler çünkü, buna gereksinimleri olduğunu düşünürler. Devam bağlılığı, örgütten ayrılma maliyetlerini arttıran herhangi bir olay veya faaliyet sonucu gerçekleşebilir. Devam bağlılığının ortaya çıkışıyla ilişkili düşünceler, duygusal bağlılığın gelişimiyle ilişkili olanlardan farklıdır. Çalışanlar pek çok farklı biçimde örgüte yatırım yapabilirler. Çalışanın ailesiyle bir şehirden başka bir şehre taşınmak veya örgüte özel bazı becerilerin geliştirilmesi için zaman ayırmak, yapılan yatırımlara örnek olabilir. Örgütten ayrılmak da, çalışanın kaybettiği veya harcadığı zamandan, paradan veya çabadan vazgeçmesi anlamına gelebilir. İş alternatifleri devam bağlılığını etkileyen önemli bir unsurdur. Pek çok iş alternatifine sahip olduklarını düşünen çalışanlar, az alternatife sahip olduğunu düşünen çalışanlardan daha zayıf devam bağlılığına sahiptir. Diğer bir ifade ile alternatiflerin algılanabilirliği ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü ilişki vardır. Alternatiflerin algılanabilirliği de, önceki iş bulma çabalarından ve bunların sonuçlarından etkilenebilir. Devamlılık bağlılığının ortaya çıkışı duygusal bağlılıktan daha az dikkat çekmiştir. Eldeki araştırma bulgular, bir örgüte olan devam bağlılığının çalışanın örgüte yaptığı farklı türlerdeki yatırımın ve çalışanın başka iş alternatiflerinin varlığına ilişkinin inancının bir fonksiyonu olduğunu göstermektedir (Meyer ve Allen, 1997; Akt. Çakar ve Ceylan, 2005).

### **2.2.5.3. Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık; çalışanın örgütte kalma zorunluluğu ile ilgili değerlerini ifade etmektedir. Bu nedenle, yüksek normatif bağlılığa sahip çalışanlar örgütte kalmanın doğru ve ahlaki olduğunu düşünerek çalışmaya devam etmektedir. Weiner'e (1982) göre, örgüte normatif bağlılık, bireylerin aile ve kültür çevrelerine ilişkin geçmiş sosyalizasyonu ile örgüte yeni katılan kişiler olarak sosyalleşme süresince hissettikleri baskının bir birikimi olarak gelişir. Geçmiş yaşamda veya bir çalışan olarak sosyalleşme deneyimleri çok farklıdır ve belirli bir tutum veya davranışın uygunluğu hakkındaki tüm mesajları da beraberinde getirir (Meyer ve Allen, 1997; Akt. Çakar ve Ceylan, 2005: 56). Çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmama gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilmiştir (Meyer ve Allen, 1997: 11; Akt. Özdevecioğlu, 2003). Bu yaklaşıma göre, örgütün amaçları ile çalışanın hedef ve değerleri uygunluk arz ediyorsa bu durum çalışana örgütüne zorunlu olarak bağlı hissettirir (Çetin, 2006)



Normatif bağıllık, yönetime ve çalışma arkadaşlarına karşı çalışanın görev algılarını ifade etmektedir (Erdem, 2007) Normatif bağıllık, bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç, hedef, politika ve faaliyetlerini kabul etmesine rağmen tam olarak örgüte karşı kendisini ait hissetmemesi durumudur. Bireyler çoğu zaman örgütün beklenti ve isteklerini karşılama yönünde tutum ve davranışlar sergilese de, kişisel değerleri ile örgütsel beklentilerin karşı karşıya geldiği durumlarda problemlere sebep olurlar (Koç, 2009). İşgörenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eden normatif bağıllıkta esas olan zorunluluktur. Bu doğrultuda, bireylerin örgüte bağıllık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır. Normatif bağıllık, kişinin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağıllıktır. Kişi, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir. Yukarıda açıklanan her üç bağıllığın ortak noktası, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Yani, bu üç bağıllık türünde de işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak, birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde gereksinime ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 398).

Bu üçlü yaklaşımda da bireylerin örgüt içinde devam etme isteklerinin esas unsur olduğu görülmektedir. Bireyleri örgüte bağlayacak unsurlar da elbette bireylerin kişisel özellikleri ve içinde buldukları ortamsal faktörler etkili olacaktır. Dolayısıyla, örgütsel bağıllığı artıracak olan faktörlerle ilgili ancak genel değerlendirmeler yapılabilir. Bireylerin örgüte bağlanmaları konusu özellikle entelektüel sermaye yönetimi kapsamına girmesi gereken bir konudur. Entelektüel sermaye yönetimi kapsamında, bilgi işleme kapasitesi yüksek olan veya bilgili bireyleri örgütte tutabilmek için örgütlerine bağlanmaları gerekmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

Üç bağıllık türünün diğer bir ortak noktası da, çalışan ile örgüt arasında gelişen ve örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağdan söz etmeleridir. Fakat bu bağın niteliği, açıklanan bu üç yaklaşıma göre farklılık göstermektedir. Yüksek duygusal bağıllığa sahip olanlar istedikleri için, devamlılık bağıllığı gösterenler çıkarları böyle gerektirdiği için, normatif bağıllık duyanlar ise böyle olması gerektiğine ve yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler (Çöl ve Gül, 2010).

## **2.2.6. Örgütsel Bağıllık Sonuçları**

Bir örgütün amaçları doğrultusunda başarılı bir şekilde faaliyetlerinin devamlılığını sağlayabilmek için en önemli konulardan birisi, işgörenlerin işe 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. Örgütlerde işgören devir oranının neden olduğu olumsuzlukların ortadan kaldırılmasında “örgütsel bağlılık” konusu önemli bir faktör olarak görülmektedir (Güçlü, 2006).

Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle tüm örgütler, üyelerinin bağlılık düzeylerini arttırmak istemektedirler. Bu konuda çağdaş örgütler, çeşitli çalışmalar ortaya koyarak çözüm yönünde politikalar üretmektedirler. Örgütsel bağlılığı sağlamak adına yapılan faaliyetlerin salt verimi artırma gayesi ile değil, aynı zamanda hayatlarının önemli bir bölümünü o örgütte geçiren insanların kişilik, değer, inanç ve yargılarını da hesaba katan bir yaklaşımla gerçekleşmesi en doğru çözüm olacaktır. İnsana sadece insan olduğu için yapılan yatırım doğal olarak özelde çalıştığı örgüte, hemen ardından bu örgütün içinde bulunduğu topluma büyük katkılar sağlayabilecektir (Bayram, 2005: 136-137).

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Balay, 2000a). Araştırmacılar, çoğunlukla örgütsel bağlılığı örgüte yararları açısından ele almışlardır. Ancak, örgütsel bağlılığın bireyler açısından olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Yüksek derecede bağlılık duyan bireyler, kariyer ilerlemesi ve iş değiştirme fırsatlarını örgüte bağlılıkları yüzünden geri çevirebilirler. Pek çok işte, kariyer ilerlemesi örgütler arasındaki işgören hareketiyle sağlanmaktadır. Ayrıca, bireyler iş değiştirdikleri ve yeni iş ilişkilerinde başarılı olmak için çaba sarf ettiklerinde bu durum işgörenlerin kişisel gelişimleri ile sonuçlanabilir. İşgörenler tek bir örgüte bağımlıdırlar, ancak hareketlilik aracılığı ile elde edebilecekleri olası kazançlardan vazgeçebilirler. İşgörenlerin örgüt içindeki ilerlemeleri örgütün terfi politikalarına ve fırsatlarına bağlıdır. Örgüte bağlı işgörenler ise bu fırsatlarını azaltırlar. Ancak, bağlılık bir örgütte pek çok işgören için anlamlı fırsat maliyetleri ile sonuçlanabilir (Mowday, Porter ve Steers, 1982; Akt. Güçlü, 2006: 21).

Örgütsel bağlılık nihayetinde bazı sonuçlar meydana gelmektedir. Bunlar örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçlarıdır. İş tatmini, sadakat, beklentileri tam olarak

karşılama, insan kaynaklarının etkin kullanımı yüksek moral, işgücü devir oranında düşüş, yüksek performans, motivasyon, karara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu; iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardır (Tayfun ve arkadaşları, 2010: 4). İşletmelerin en önemli amaçlarından birisi, işgörenlerin yetenek ve becerilerini geliştirerek onlardan en üst düzeyde verim almayı ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmayı sağlamaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmakta ve iste tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılığını tespit edebilmek, organizasyonlar için çok önemli bir husustur (Yalçın ve İplik, 2005).

### **2.2.7. Örgütsel Bağlılığın Boyutları**

Örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak değerlendiren O'Reilly III ve Chatman, bir örgüte bağlılığı üç boyutta ele almaktadırlar (Balay, 2000a).

#### **2.2.7.1. Uyum (compliance) Boyutu**

Bazı durumlarda insanlar bir örgütü yüzeysel düzeyde desteklerler. Bunlar, örgüte inanmaktan çok, uyumlu eylemler yoluyla bazı ödülleri kazanmayı ve cezaları savmayı istiyorlar. Bu yüzeysel bağlılık, uyum olarak adlandırılmaktadır. Yetki, kural ve prosedür eylemleri genellikle uyum ile sonuçlanır. Burada birey yaptığını, yapmak zorunda olduğundan yapar. Uyum her zaman zorunluluk bildirir. Uyum ayrıca yetkiyi elinde bulundurmanın avantajlı olduğu durum olup, genellikle acil bir çözüm olarak kısa dönemler için geçerlidir. Tercihlerini astlarına pozisyonu kullanarak kabul ettirmeye çalışan bir yöneticiye uyulur, fakat bu uyum gönülsüzdür. Bu yüzden, 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 uyum da ödün, ödeme, ilerleme gibi belli dış ödülleri ve elle tutulur kaynakları kazanma amacı vardır. Ticari bir şirketin amacı ve varlık nedeni kâr olduğundan, güdü kanalları ve kalıplarının mali deyimlerle belirtilmesi doğaldır (Balay, 2000a). Uyum boyutu örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade etmektedir. Uyum, adanmışlığın ilk aşamasıdır. Uyumda bireyin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Uyumda bir çıkar ilişkisi bulunmakta olup birey, örgütte diğerlerinin

etkilerini bir çıkar karşılığında kabul etmektedir. Birey beklediği ödeme, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında uyum göstermektedir (Balcı, 2003: 28-29).

Örgütsel bağlılığın uyum boyutu, yararçı 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. Yararçı örgütlerin çoğunda bireysel 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 yararçı örgütlerde işgörenler arasında bas gösteren herhangi bir doyumsuzluk, ödül maliyet ilişkisi ve dengesinde mahrum olma duygusuna götürür. Bu açıdan bakıldığında uyum, ödül ve maliyetlerin değerlendirilmesinde tümüyle araçsal algı sonuçlarına götürebilir (Balay, 2000a).

#### **2.2.7.2. Özdeşleşme (Identification) Boyutu**

Bağlılığın ikinci aşamasıdır. Bireylerin örgüte ve iş görenlerine yakın olma isteklerine dayalıdır. Özdeşleşmede birey kendini ifade edebilme imkânı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir. Örgütle özdeşleşmiş iş görenin, gönül gücü ve işten doyumunu yüksek, buna karşılık görevi ile ilgili belirsizliğe ve ikircikliğe karşı hoşgörüsü düşüktür. Örgütle özdeşleşen iş gören, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimser. Özdeşleşme, ussal olmaktan çok duygusaldır. İş gören, başlangıçta gereksinimleri karşılandığı, işten doyumunu sağlandığı, içten güdülendiği için örgütüne bağlıyken, giderek bu nedenler ortadan kalktığında da bağlılığını sürdürüyorsa bu bağlılık, bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşür (Başaran, 2000, 233).

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 yüksek derecede hoşnutluk verir. Fakat bu çekicilik, kolayca kaybolabildiğinden korunması gerekir. Bağlılık hoş gelmesine karşın sahibine sorumluluk ve maliyet yükler. İnsanlar özdeşleşme boyutunda örgütlerine bağlılık göstermekten gurur duymaktadır. İşgörenler bu aşamada örgütle üst düzeyde özdeşleşir. Çünkü örgüt onların değer verdiği şeyleri destekler (Balay, 2000a: 100).

### **2.2.7.3. İçselleştirme (Internalization) Boyutu**

Bağlılığın son aşamasıdır. Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur. Örgütsel özdeşleşmenin pozitif ilişkide olduğu ön belirleyicileri, “destekleyici bir duygusal oluşum, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş benimseme, iş motivasyonu, örgütsel üyelik davranışları, grup içindeki uyum, işbirliği, pozitif çevre ve organizasyona sadakat” olarak sayılabilir. Negatif ilişkide olduğu ön belirleyiciler ise stres ve iş yüküdür. Özdeşleşmenin bu öncülleri bilişsel ve örgütsel seviyelerde incelenebilir (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011).

İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. Bu aşamada çalışanların, örgütün değerlerini gerçekten kişisel değerleriyle uyumlu görmesi söz konusudur. İçselleştirmede çalışanın, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, hiçbir zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur (Gül, 2002: 43). Bu boyut, kişisel değerlerin örgütsel değerlerle uyumluluğunu ve örgütsel değer sisteminin, bireyin tutum ve davranışları üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu aşamada birey örgütün değerlerini 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,2000a: 101).

İçselleştirme, örgütlerin yapı bütünlüğü açısından oldukça önemlidir. Organizasyon üyesi bireyler organizasyonun faaliyetlerini ne derece kendi amaçları açısından uygun görmekte, içselleştirmekte ve benimsemektedirler? Çalışanlar, işletmenin amaç ve politikalarını içselleştirebildikleri ölçüde ona bağlılık duyarlar. Bireyler kendi amaç ve değer sistemleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler (İbicioğlu, 2000).

### **2.2.8. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılık yapı itibariyle değişkenliğe sahiptir. Bağlılığı artırabilecek ve azaltabilecek başka bir değişle örgütsel bağlılığa yön verebilecek bazı faktörler

bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi çalışanların örgütsel bağlılığı ne kadar güçlü ise örgütün performansı da aynı yönde artacaktır. Başarılı denebilecek bir örgütün örgütsel bağlılığın önemini kavraması ve bağlılığa yön veren değerleri bilmesi ve doğru analiz etmesi gerekmektedir (Demir ve Öztürk, 2011).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan bazı çalışmalar, çalışanların bağlılığını artırabilmek için bağlılığı belirleyen faktörler üzerine odaklanmışlardır. Buna göre, yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresi gibi unsurlar bağlılığın belirleyicileridir. Bunlar dışında, algılanan iş alternatiflerinin bulunması, ödül sistemi, çalışanlara tanınan fırsatlar, kariyer gelişim fırsatları, iş güvenliği, değerler ve hedefler de örgütsel bağlılığı etkilemektedirler (Yalçın ve İplik, 2005).

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar bireysel, örgütsel ve iş ile ilgili özellikler olarak genel bir çerçevede 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. İş ile ilgili özellikler, işteki özerklik, işin önemi ve anlamlılığı, beklentilerin işte karşılama düzeyi, geribildirim, sosyal etkileşim olanakları gibi işe ilişkin özellikler olarak belirlenmektedir. Örgütsel faktörler arasında ise, örgüt yapısı, büyüklüğü, ücret sistemleri, çalışma koşulları, kariyer olanakları, örgüt kültürü, yönetim tarzları, ast ve üst ilişkileri gibi unsurlar sayılmaktadır (Arı, 2003: 23).

Yönetici davranış ve uygulamalarının, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. Örgüt tarafından desteklenmediğini düşünen, karar alımında sınırlı rol alan ve iş rolü ve performansı hakkında geribildirim almayan bireyler genellikle düşük bağlılık göstermektedir. Ücret, üst ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş koşulları, ilerleme fırsatları gibi faktörler nedeniyle örgüte bağlılık artar veya azalır. İşgörenler örgütte çalışmaya başladıktan bir süre sonra, örgütsel bağlılık güçlenme eğilimine girer. Bunun başlıca üç nedeni vardır. Bunlar (Terzi ve Kurt, 2005);

- Birey, zamanının çoğunu örgüt-iş arkadaşlarıyla geçirdiği için onlarla arasında bir bağ oluşur,
- Kıdem, genellikle, olumlu iş tutumlarının gelişmesine neden olur,
- Yaşın ilerlemesiyle iş fırsatlarının azalması, çalıştıkları iş ve örgüte daha fazla bağlanmalarına yol açabilir.

Örgütsel bağlılık, işgörenin işletmesine karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı işletmenin başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumu, yaş, örgüt içi kıdem gibi kişisel, iş dizaynı ve yöneticinin liderlik davranışları gibi örgütsel değişkenler ile

belirlenmektedir. Ayrıca iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme ve olumlu örgüt iklimi gibi unsurlar, çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 397).

Oliver (1990), demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerine etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu gözlemlemiştir. Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Bayram,2005).

### **2.2.8.1.Cinsiyet**

Cinsiyet ile örgüte bağlılık arasında tutarlı bir ilişki vardır. Bir grup olarak kadınların bağlılıklarının, erkeklere göre daha fazla olduğu bulunmuştur. Bunun nedeni olarak ise kadınların örgütte buldukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun örgüte üyeliği kadın çalışanlar açısından daha önemli hale getirdiği iddia edilmiştir (Çırpan, 1999). Bir çalışmada cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda bir fikir birliğine 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. Bir diğer görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır. Angle ve Perry (1981) tarafından yapılan bir araştırmada, kadınların işlerini ve çalıştıkları kurumu değiştirmekten hoşlanmamaları nedeniyle, erkeklere oranla örgüte daha fazla bağlı oldukları belirlenmiştir. İşgören, bulunduğu örgüt için zaman ve çaba harcamakta ve bu kişi örgütte belirli bir süre çalıştıktan sonra kıdem almaktadır. İşgören, örgütten ayrılması sonucunda tüm bunların boşa gideceği düşüncesiyle, bulunduğu örgüte daha fazla bağlı olmaktadır. Grusky, (1996),ile Haller ve Rosenmayer, (1971), yaptıkları araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ile cinsiyet faktörü arasındaki çalışmalar, çelişkili sonuçlar verdiğini ortaya koymuşlardır. Bazı araştırmacılar, kadınların örgütlerine daha fazla bağlı olduğunu savunurken, bazıları da bu iki faktör arasında negatif bir ilişki olduğu tezini savunmaktadır. Avustralya'da yapılan çalışmada, cinsiyet faktörü ile kuruma sadakat; örgüt birliği için çalışma isteği ve bu kuruma karşı olan sorumluluk duygusu arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonuçları göstermiştir ki, cinsiyet faktörü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Özkaya, Karakoç ve Kara, 2006).

Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda bir fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya

çıkmiştir. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Bir diğer görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır Örgütsel bağlılığın iki boyutu ile cinsiyet arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir diğer çalışmada ise, kadınların erkeklerden daha fazla örgüte bağlandıkları, ancak bunun genelde devam bağlılığı olduğu ve cinsiyetle duygusal bağlılığın ilişkili olmadığı belirlenmiştir (Yalçın ve İplik, 2005:399).

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara ait bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1. Cinsiyet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri**

YIL	ARAŞTIRMACI	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.
1998	Karatepe ve Halıcı	Erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları tespit edilmiştir.
1998	Wahn	Kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde devam bağlılığına sahip oldukları sonucu bulunmuştur.
1999	Abdulla ve Shaw	Erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde devam bağlılığına sahip oldukları tespit edilmiş, ancak duygusal bağlılık ile cinsiyet arasında bir ilişki bulunamamıştır.
2003	Cheng ve Stockdale	Erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip olduğu tespit edilmiştir.
2003	Gümüş, Hamarat ve Erdem	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır.
2005	Yalçın ve İplik	Cinsiyet ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**Kaynak: (Güçlü, 2006: 38)**

Tablo 1’ e göre, örgütsel bağlılıkta cinsiyetten kaynaklanan farklılaşmalar, çeşitli araştırma sonuçlarına göre değişiklik göstermektedir. Bazı çalışmalarda kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip oldukları sonucu bulunmuş iken, bazı



çalışmalarda ise erkeklerin kadınlardan daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip oldukları tespit edilmiştir.

### **2.2.8.2.Yaş**

Yaş, bir çalışanın örgüte bağlılığının en önemli göstergelerinden birisidir. Örgütsel bağlılıkla işgörenin yaşı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonucunda, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Buna göre, işgörenlerin yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı bir eğitim alma imkânları azalmaktadır. Bu durum işgörenlerin çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Daha genç işgörenler, daha az iş tecrübesine ve dolayısı ile de daha az alternatif iş olanaklarına sahip olmaları nedeniyle örgüte daha fazla bağlıdırlar (Yalçın ve İplik, 2005).

Yaş değişkenini ele alan pek çok çalışmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Angle ve Perry (1981) işgörenlerin yaşları ilerledikçe, alternatif iş bulma ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azaldığını, bu nedenle üyesi oldukları örgütlere olan bağlılıklarının arttığını ifade etmektedirler. Allen ve Meyer (1993) ise, yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her boyutu için ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Buna göre duygusal bağlılık, çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken, devamlılık bağlılığı çalışanın yaşından etkilenmemektedir (Gül ve Çöl, 2010).

Ketchand ve Strawser (1998), yaptıkları araştırma sonucunda, yaşı ilerlemiş çalışanların, gençlere nazaran, örgütlerine daha bağlı olma eğiliminde oldukları tezini savunmaktadır. Çünkü yaşı ilerlemiş olan çalışanlar mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha memnun olma eğilimindedirler (Özkaya ve arkadaşları, 2006: 80).

### **2.2.8.3.Eğitim Düzeyi**

Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak ele alınan bir diğer değişken ise, işgörenlerin eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında tersyönlü bir ilişki bulunmaktadır. İşgörenin eğitim düzeyi arttıkça çalıştığı örgüte karşı olan bağlılığı azalmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi artan işgörenin örgütten beklentileri de artmaktadır. Aynı zamanda eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak alternatif iş imkânları da artış göstermektedir. Örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasındaki ters yönlü ilişkiyi destekleyen çeşitli araştırmaların yanı sıra, bazı araştırmacılar, sözü edilen ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığına dair bulgular elde etmişler ve bu ilişkinin önemsenmemesi gerektiğini belirtmişlerdir(Angle ve Perry, 1981: 1-14; Glisson ve Durick,1988: 61-81; Akt. Çöl ve Gül, 2010: 295).

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, eğitimli 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 (Çırpan, 1999).

İşgörenin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikisi arasında ters bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Buna göre İşgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır (Mowday ve arkadaşları, 1982: 45; Akt. Yalçın ve İplik, 2005).

#### **2.2.8.4. Örgütte Çalışma Süresi**

Örgütte çalışma süresi, işgörenlerin örgüte yapmış olduğu yatırımların bir göstergesi olarak kullanılmıştır. Bu konudaki genel varsayım, örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin çalıştığı örgüte yaptığı yatırımların ve çabanın artmasıdır. Örgüte bağlılık ile örgütte çalışma süresi arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki vardır. Araştırmalarda pozisyonda kalma süresi ile örgütte çalışma süresi ayrı ayrı ele alınmıştır. Örgütte çalışma süresi ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişki pozisyonda kalma süresinden daha güçlüdür. Genelde yas ile ilgili olan bulgular, örgütte çalışma süresi için de geçerlidir. Bir bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça, bireyin o örgüte bağlı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda, bu süre içerisinde işgören, çalıştığı şirkete özgü beceriler geliştirebilir. Her iki durumda da işgörenin bağlılığı artacaktır (Çırpan, 1999).

McCaul ve arkadaşlarına (1995) göre örgüt içinde herhangi bir unvan ya da pozisyonda çalışılan süre örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bunun yanı sıra bir örgütte geçirilen toplam hizmet süresi de örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka değişkendir. Örgütsel bağlılıkla kıdem arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Diğer bir deyişle örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Cohen (1993) işgörenlerin çalışma süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançların da arttığını öne sürmektedir. Çünkü hizmet süresi de örgüte yapılan bir yatırım niteliği taşımaktadır. Bu yatırımları kaybetmek istemeyen işgörenler çalıştıkları örgüte daha fazla bağlanmaktadır (Çöl ve Gül, 2010). Örgütte bulunulan süre, bir çalışanın örgüte bağlılığının en önemli göstergelerinden birisidir. Örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin işletmeden elde ettiği kazançlar da artacak ve bu kazançlarda örgütsel

bağlılığı etkilediği için, işgörenin yaşı arttıkça örgütsel bağlılığı da artacaktır (Yalçın ve İplik, 2005).

Kişi, kendisi ve ailesi için başka bir örgütte daha iyi fırsatlara sahip olma olanağı bulunmasına rağmen, hala çalıştığı örgütte kalmakta ısrar ediyorsa burada bağlılık olduğu anlaşılabilir. Ancak, bir örgütte çalışma süresinin uzun olması, örgütsel bağlılığı ifade edebilmek için her zaman yeterli olmayabilmektedir. Mesleklerine yatırım yapmamış ve daha genç yaştaki işgörenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı işgörelere oranla örgütlerine daha az bağlı oldukları belirlenmiştir (Balay, 2000a, 55-56)

### 2.2.8.5. Medeni Durum

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri, işgörenlerin medeni durumlarıdır. Ancak, bu iki değişken arasındaki ilişki az sayıda kuramsal çalışmada incelenmiştir. Medeni durum, çoğunlukla örgütsel bağlılık çalışmalarında bir kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır (Mathieu ve Zajac, 1990; Akt. Güçlü, 2006: 42). Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara ait bilgiler aşağıdaki Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Medeni durum ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Araştırma Bilgileri

	<i>ARAŞTIRMACI</i>	<i>SONUÇ</i>
1985	Hunt, Chonko ve Wood	Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
1999	Abdulla ve Shaw	Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.
2000	Hartman ve Bambacas	Medeni durum ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
2001	Cengiz	Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.
2003	Kömürcüoğlu	Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**Kaynak: (Güçlü, 2006: 38)**

Tablo 2’deki bilgilere göre, yukarıdaki araştırmaların dördünde medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Ancak, medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönü kadın ve erkek işgörenler açısından farklılıklar yaratabilecektir. Yapılan bir araştırmada, evli veya eşinden ayrılmış olan kadın işgörenlerin örgütlerinden ayrılmayı bekâr kadın işgörenlerden daha maliyetli olarak gördükleri tespit edilmiştir.

### **2.2.8.6. Algılanan Örgütsel Destek**

Algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkasında örgütün varlığını hissetmeleridir. Her zaman örgütün desteğini yanı basında hisseden çalışanlar, işlerine daha sıkı bağlanacaklar ve işyerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Eisenberger ve arkadaşları işletmelerde çalışan personelin örgütlerinin kendilerini destekleyip desteklemedikleri ile ilgili genel inanışlar geliştirdiklerini ileri sürmüşlerdir. Buchanan (1974) yaptığı bir araştırmada duygusal bağlılık ile örgütün çalışanları desteklemeleri arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir (Özdevecioğlu, 2003: 116). Örgüt yapısı, belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş bir grubun ya da topluluğun faaliyetlerini koordine eden, birbirleri ile uyumlu hale getiren bir mekanizmadır. Örgütün işleyişi yani informal yönleri ile ilgili olarak örgüt yapısı, yönetici ve işgörenlerin birlikte faaliyette bulunduğu etkileşim ortamını ifade etmektedir. Örgüt yapısı bir yandan yöneticinin kullanacağı bir araç, bir yandan da yöneticinin içinde faaliyette bulunacağı ve kendisinin de etkileneceği bir ortamdır. Bu ortamın içinde yapısal unsurlarla kişisel özelliklerin ilişkisi organizasyon içi olayları yaratmaktadır. Bu nedenle yöneticinin etkinliğini sağlamak için, bu yapıyı, özelliklerini, sınırlarını çok iyi tanıması gerekir. Örgüt yapısı, örgüt kültürünü etkileyen önemli bir faktördür (Koçel, 1995)

### **2.2.8.7. Yönetim Anlayışı**

Örgütsel bağlılığı etkileyen, önemli bir faktör de okul yönetim anlayışıdır. Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifade ile yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemdir. Yöneticinin kullandığı yönetim tarzının işgörenlerin tutumları üzerine önemli bir etkisinin olduğu ve bunun da işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği belirtilmektedir. Yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olması ve liderlerin yaptığı işleri de yapmaları beklenmektedir (Koçel, 2001; Akt. Güçlü, 2006).

Örgütlerde yönetim anlayışı, çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına bağlanma derecesini etkilemektedir. Yapılan araştırmalar, üst yönetimin uyguladığı yönetim anlayışının, çalışanların bağlılık derecesini etkilediğini ortaya koymuştur. Benzer araştırmalar, esnek ve katılımcı yönetimin, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Morris ve Steers (1980) merkezi olmama derecesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Yılmaz, 2003). Yönetim tarzı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Yönetim tarzı ve çalışma koşullarının

iyileştirilmesi ve takdir edilme duygusu çalışanların iş tatmini ve işe bağlılık üzerinde olumlu bir yönde katkı sağlamaktadır (Erdil ve arkadaşları, 2004)

Yukarıdaki bilgilerden hareketle, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Karahana, 2008):

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

## **2.2.9.Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Çalışmalar**

Bu kısımda örgütsel bağlılık konusunda yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çalışmalar yer almaktadır.

### **2.2.9.1. Örgütsel Bağlılık Konusunda Türkiye’ de Yapılan Çalışmalar**

Örgütsel bağlılık konusu, 1950’li yıllardan sonra birçok araştırmacının ilgilendiği ve araştırdığı bir konu haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık konusunun değişik boyutlarıyla ele alınıp farklı bulguların elde edildiği sonucuna varılmıştır. Bu kısımda gruplandırmalar yapılarak, örgütsel bağlılık konusunda ortaya konulan araştırmaların özetine yer verilmektedir. Örgütsel bağlılık özellikle son yıllarda başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur. Ülkemizde de günümüze kadar bu konuda birçok araştırma yapılmıştır. Dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır.

Balay (2000b), yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada, örgütsel bağlılığı etkileyen çok çeşitli faktörlerin bulunduğunu ortaya koyarak, sonuçları boyutlar bazında ele almıştır. Araştırma sonucunda, katılımcıların

algıları *uyum boyutunda* ek iş yapma ve ek iş yapmaya gereksinim duyma konusunda farklılaşmaktadır. *Özdeşleşme boyutunda* katılımcıların algıları cinsiyete, özel araca, eş çalışma durumu ve ek iş yapma gereksinime göre farklılaşmaktadır. Araştırmaya katılanların *içselleştirme boyutundaki* algıları ise cinsiyete, oturulan konuta, özel araca, eşin çalışma durumu ile ek iş yapma gereksinimine göre farklılaşmaktadır.

Yıldırım (2002), “Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi” isimli fabrika çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada çalışma yılı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Türkiye’de yapılan görgül araştırmalarda örgütsel bağlılık ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda (Boylu ve arkadaşları, 2007; Özkaya, Karakoç ve Kara, 2006; Yalçın ve İplik, 2005; Durna ve Eren, 2005) demografik özelliklerle örgütsel bağlılık arasında genelde bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Wasti (2002) örgütlerde duygusal bağlılığın olumlu iş tecrübelerinin sonucunda ortaya çıktığını ve olumlu kişisel ve örgütsel sonuçları olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen Uygur (2007) “düşük seviyede zayıf bir ilişki olduğunu” ortaya koymuştur. Sabuncuoğlu (2007) örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini etkilediğini saptamıştır. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi klan kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü tipolojilerini kullanarak araştırma yapan Erdem (2007), işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen en önemli kültür tipinin klan kültürü olduğunu belirlemiştir (Kaya, 2008).

Uyguç ve Çımrın (2004), “Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanları” üzerinde yapmış oldukları araştırmada iş doyumunu ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, iş doyumunu ve işe bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasında ilişkinin olmadığı, normatif bağlılık ile işe bağlılık arasında pozitif ilişkinin olduğu, işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılığı üç boyutu arasında da negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır.

Yalçın ve İplik’in (2005) Adana ilinde beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada yaş ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki, çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık algıları arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Çekmecelioğlu (2006) Gebze-Dilovası bölgesinde, kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boya sanayi firması çalışanları üzerinde örgütsel bağlılık ile işe devam arasındaki ilişki incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu bulmuştur. Aynı araştırmada duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu bulunmuştur.

Şenyüz (2004) Türkiye’de sigorta sektöründe çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılığa etki eden faktörler belirlemek ve örgütsel bağlılıkla işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada örgütsel bağlılıkla işten ayrılma arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu, örgütsel destek algısı ve örgütsel imajın örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

### **2.2.9.2.Örgütsel Bağlılık Konusunda Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar**

Örgütsel bağlılık konusu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın çeşitli yönleri çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. 1956 yılından beri süregelen araştırmalar, bağlılık konusunda çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır (Gül, 2002).

Örgütsel bağlılık 1960’lardan bu yana çalışanların iş yerlerindeki verimlilikleri ve iş yerlerinden ayrılma niyetlerini açıklaması sebebiyle örgüt araştırmaları alanında önemli bir konu olagelmıştır (Wasti ve Önder, 2003).

Örgütsel bağlılık konusunda bilimsel nitelikteki ilk önemli çalışmanın, Porter’ı (1974) temel alarak, Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974) tarafından stajyer psikiyatri teknisyenlerinin örgütsel bağlılıkları, iş doyumları ve iş devir düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan çalışma olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık konusundaki çalışmalar incelendiğinde; Buchanan (1974), örgütsel bağlılık ve yöneticilerin sosyalleşmesi, Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974), örgütsel bağlılık ve iş doyumunu, Cook ve Wall (1980) örgütsel bağlılığın ölçülmesi, Meyer ve Allen (1991), Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığın boyutları üzerinde çalışmışlardır (Buluç, 2009).

Porter (1973), psikiyatrik teknisyenlerin örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve işten ayrılması ile ilgili incelemede, yeni işe alınmış stajyer psikiyatrik teknisyenlerin işten ayrılma davranışına dayanarak, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu araştırmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel bağlılığın iş doyumuna göre, işten ayrılmayı daha fazla etkilediği bulgusunu elde etmiştir (Tok, 2004).

Örgütsel bağlılığın yaygınlaşmaya başlamasında Porter ve arkadaşlarının (1974) çalışmaları önemli olmuştur. Bu çalışmadan sonra kavramın personel devir hızı, iş devamsızlık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini gibi kavramlarla ilişkilerini inceleyen birçok çalışma yapılmıştır. Kavramın ilk ortaya çıkışından itibaren hayli zaman geçmesine rağmen örgütsel bağlılık ilgi odağı olmaya devam etmektedir (Erdem, 2007).

Reyes (1986), örgütsel değerlerin öğretmenlerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığına etkisini araştırmıştır. Reyes'e göre, iş yaşamında yönetim davranışlarını anlamak için, endüstri ve örgüt psikologları 20 yıldan beri çalışmalarına rağmen, alan yazında örgütsel değerlerle ilgili çok az sayıda deneysel çalışma vardır. Reyes, örgütsel değerler, kişisel değerler ve kişilerarası ilişkilerin çalışma davranışlarını etkilediğini belirtmektedir. Bu çalışmada, Kansas'ta görev yapan ve yansız olarak seçilen 135 öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. Sonuçlar, normatif değer uyumunun, iş doyumunu ile düşük düzeyde ilişkili olduğunu göstermiştir (Tok, 2004).

Lok ve Crawford (1998) Avustralya'da hastane çalışanları üzerinde örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapmış oldukları araştırmada, iş tatmini ve liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlardır.

Araştırmacılar kendi ilgi alanlarına göre kavramı farklı açılardan tanımlamışlardır. Buchanan'a (1974) göre örgütsel bağlılık, örgüte karşı duyulan bir ilgidir. Lee (1971) örgütsel bağlılığı, örgütle bütünleşme olarak tanımlar. McCaul ve arkadaşları'na (1985) göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı sahip olduğu geniş çaplı bir davranış, örgüte karşı duygusal ve değer verme tepkisidir (Yousef, 2003). Guatam ve arkadaşları (2005) da örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütle olan ilişkilerini belirleyen psikolojik bir durum olduğunu ve örgütün bütününe olan bağlılığı ifade ettiğini belirtmektedirler. Porter ve arkadaşlarının (1974) tanımı örgütsel bağlılık çalışmalarında en yaygın kullanılan tanımlardan birisidir (Erdem, 2007):

### **2.3. POZİTİF OKUL YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Günümüzün yoğun rekabet koşulları, işletmelerin çalışanlarının en etkin ve verimli şekilde çalışmalarına imkân sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk çalışanların iş tatminlerinin sağlanmasına verilen önemi artırmaktadır. İşletmeler belirlenmiş hedef ve amaçlara işletme içerisinde yüksek iş tatminine sahip çalışanlarla ulaşabilir. Bundan dolayı, işletmeler çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörleri belirlemek ve iyileştirmek zorundadırlar. Türkiye'nin önemli ihraç sektörlerinden biri olan tekstil sektörü, özellikle



işgücüne dayalı olarak çalışmakta ve bu sektördeki çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması tekstil firmalarının performanslarını ve rekabet güçlerini artırmaktadır (Erdil ve arkadaşları, 2004).

Eğitim örgütlerinin etkililiği; yönetici, öğretmen ve öğrenci etkileşiminden etkilenmektedir. Bu bağlamda öğretmenin kendini okula bağlanması, okulun etkililiğine olumlu yönde etki edebilmektedir (Celep, Bülbül ve Tunç, 2000). Etkili okul iklimi, öğretmenlerin okulun genel çalışma çevresiyle ilgili algılamalarını, formal örgüt, informal örgüt, üyelerin kişiliği ve bunu etkileyen örgütsel liderliğini kapsamaktadır. Okul iklimi, nispeten katılımcılar tarafından tecrübe edilen, onların davranışlarını etkileyen, okulu ilişkin algılamaları etkileyen önemli bir kavramdır. Okul ikliminin tanımı, okul içi bir dizi özellik olarak daha önceki kişilik tanımlamalarına bazı yönlerden benzemektedir. Yani, birey için kişilik neyse, okul için de iklim odur. Okul atmosferinin örgütsel davranış (örgütsel bağlılık) üzerinde önemli bir etkisi olmasından dolayı ve yöneticilerin okulun kişilik gelişimi üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi olabileceği için, okul iklimini analiz etmek son derece önemlidir (Hoy ve Miskel, 2010).

Bağlılık, yüksek iş performansı, düşük oranlı devamsızlık ve işten ayrılmalarda azalma gibi işle ilgili olumlu davranışlarla sonuç sonuçlanmaktadır (Clifford, 1989:144; Akt. Boylu ve arkadaşları, 2007). Örgütsel bağlılığın yüksek olmasının çalışanların performansını, iş tatminini, örgütsel verimliliği artırdığı; işe devamsızlığı, personel devir hızını azalttığı çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur (Erdem, 2007). Bir örgüt olarak, okuldaki öğretmenlerin örgüte katkılarının yanı sıra, geçen süreç içerisinde öğretmenlerin örgütten beklentileri sorgulanmış ve örgütten beklentilerine olumlu cevap alan bireylerin, işine dört elle sarıldığı yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır (Tayfun ve arkadaşları, 2010).

Bir örgüt düşünün ki bütün bölümlerinde yüksek baskı altında çalışılan örgüt üyelerinin olduğu, acımasız bir iş ortamı olarak tanınıyor. Yüksek beklentileri olan hoşgörüsüz bir yöneticisi var. Bölüm içinde dişe diş bir rekabet yaşanıyor. Ekip, tepelerinde sallanan bir kılıcın tehdidi altında çalışıyor. Üst düzeyde performans pozitif ve anlamlı bir ortamda yeşerir. Farkı yaratansa iş örgütüdür. İş örgütü, işyerinin çalışanlar tarafından algılanan psikososyal yönüdür. Bir başka deyişle bir arada çalışan kişilerin soluduğu havanın niteliğidir. Olumlayıcı sorgulamanın da örgüt başarısı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Olumlayıcı sorgulama problemleri durumlara pozitif açıdan yaklaşır. Örneğin çatışmanın nedenlerine gömülmek yerine, pozitif bir yaklaşımla en iyi işbirliği modeli oluşturmanın yollarını araştırır. Yüksek iş devrinin nedenlerini teşhis etmek yerine, doyum sağlayan ekip ortamının nasıl olacağını ortaya çıkararak iş terkinin azaltma yolunu arar. Düşük morale çare

bulmak için ekibi heyecanlandırarak konuları mercek altına alır. Hatalı ve eksik olana odaklanıldığında, her şeyi bu gözlükten görmeye başlarız. Üstelik de bu gözlüğün farkında olmadığımız için, karşımıza çıkan fırsatları da gözden kaçıırız. Bu da “kendini doğrulayan kehanet” e yol açar. Yüksek performanslı olarak algıladığımız çalışanın hatalarını görmezden gelir, düşük performanslı olarak bilinen bir çalışanın her hatasının üstünde dururuz. Oysa olumlu sorgulama yöntemiyle ekiplere ve kurumlara daha farklı bir açıdan bakmak ve güçlü yönleri odaklanarak verimli sonuçlar alınmaktadır (Şanlı, 2009: 18).

Avustralya’da yapılan araştırmaları inceleyen Slee (1992), okullarda problem davranışları önlemedeki temel stratejinin pozitif bir okul ortamı oluşturmak olduğunu belirtmektedir. Öte yandan Ireson ve Hallam (2005) da, çok yüksek olmamakla birlikte okula bağlılık ile benlik kavramı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde, Hayet ve arkadaşları (1986) da, düşük benlik kavramının daha az olumlu özelliklerle, daha az işbirliğiyle, daha düşük beklentiyle, yetersiz yaşıt etkileşimiyle ve daha az liderlik özellikleriyle ilişkili olduğunu kaydetmiştir (Sarı ve Cenkseven, 2008: 11). Görüldüğü gibi okul yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık pozitif yönetim ve pozitif ortam değişkeninden etkilenmektedir. Ayrıca bir örgütün amaçları doğrultusunda başarıya ulaşabilmesi için örgüt üyelerinin örgüte bakış açılarının pozitif olması, örgüt kültürüne sahip çıkmaları, pozitif bir örgüt iklimine sahip olması gerekmektedir (Küçükğöde, 2005: 3).

Okulu amaçlara göre yaşatmak, insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşmektedir. Bundan dolayı okulla ilgili grupların yaşantılarını değerlendirip düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla personellerin gücünden yararlanılması gerekmektedir. Bu da bireylerin kurumsal bağlılıklarını sağlayarak mümkün olmaktadır. Bunun yapılması ise iyi bir yönetim anlayışı gerektirmektedir. Okul yöneticisinin bunları yapabilmesi için, grup üyeleri ile etkileşmesi, üyelerin değerlerini koruması ve grubun problemlerini çözmesi gerekmektedir. Bu çözümler de pozitif bir yönetim anlayışıyla daha kolay sağlanacaktır (Yılmaz, 2004).

Pozitif yönetim anlayışı örgüt üyelerinin örgütsel bağlılıklarını sağlayacak ve bunun sonucu olarak da örgüt üyelerinin iş tatminlerini artıracaktır. İşinden tatmin olma her çalışanın arzuladığı bir olaydır. Örgütteki bireylerin işinden tatmin olması yetkililerin işleri daha rahat planlamasına yardımcı olmaktadır. Kurumda çalışan bireylerin aktif katılımı örgütlerin etkinliğini artırmada ve çalışanların pozitif düşünce içerisinde olmasında önemli bir etkidir. Her bireyde ait olma duygusu vardır. Bireyler önemli olaylarda yanlarında kurumdaki arkadaşlarını ve amirlerini görmek isterler. Kendisine önem verildiğini ve kurumun bir parçası olduğunu hissetmelerine neden olur (Küçükğöde, 2005: 36). Son yıllarda yoğun bir

biçimde incelenen yönetici – çalışan ilişkilerinde; yöneticilerin, bilgi alışverişine dayalı, etkileşime açık, destekleyici ve güven veren bir yönetim yaklaşımına karşılık çalışanların gönüllülüğe dayalı davranışları daha fazla sergiledikleri görülmektedir (Altuntaş ve Baykal, 2010).

Çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak için, onları anlamlı bir iş yaptıklarına inandırmak, 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. Ayrıca, çalışanlara adil davranılması, onların yaratıcılıklarını geliştirmelerine yardımcı olunması ve yönetim kademesi ile çalışanlar arasında iyi bir iletişim sisteminin oluşturulması gerekmektedir (Yalçın ve İplik, 2005).

Çalışanların davranış ve tutumlarını etkilemede, etkili faktörlerden en önemlisi, destekleme olarak öngörülmüştür. Neden böyle olduğunu açıklamak için iki öneri ileri sürülmektedir. Önerilerden ilki, Porter ve meslektaşları tarafından ileri sürülen, beklentilerin karşılanmasıdır. Kişiler, çalışma ortamlarına yönelik beklenti içindedirler ve gerçek karşılaştıkları ile beklentilerini karşılaştırma süreci sonucunda davranış ve tutumlar geliştirirler. Çalışanlar önceki beklentileri tatmin edildiğinde, kurumlarına bağlanırlar. Kişilerin davranış ve tutumlarının örgütsel faktörlerden neden etkilendiğini açıklayan ikinci öneri ise, psikolojik sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmeler, kişilerin kendilerinin ve organizasyonlarının arasındaki karşılıklı yükümlülükler hakkındaki inançlarını içerir. Psikolojik sözleşme, çalışanların ne olmayı hak ettiklerine inandıkları veya ne olmaları gerektiği hakkında inançlarıdır. Firmaya girdikten sonra eğer firma sözleşmeyi yerine getirirse, üyeler, firmaya karşı tutum ve davranışlarının etkilendiğini hissederler. Çalışanlar, işverenlerin yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olduklarını hissettiklerinde, bağlılık seviyesini azaltma ve çalışma yerinde bulunmama şeklinde yükümlülüklerini azaltma eğiliminde olurlar (Atay, 2006).

### **2.3.1. Pozitif Okul Yönetimi İle Örgütsel Bağlılık Alanında Yapılmış Çalışmalar**

Yöneticinin yönetim tarzı kavramı ile liderin liderlik tarzı kavramının aynı anlamı ifade ettiği varsayılır. Yönetim tarzlarını açıklamak için çok sayıda teori geliştirilmiştir. Bu teoriler, özellikler teorisinden başlayarak dönüşümcü liderlik teorilerine kadar uzanmaktadır. Özellikler teorisinden sonra gelişen teoriler içerisinde; Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Likert'in Sistem 4 Modeli, House'un Yol- Amaç Modeli, Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik Modelleri gibi çok sayıda model yer almaktadır. Bu modellerde, yöneticilerin ve işgörenlerin karar alma sürecine katılım oranlarına göre incelemeler

yapılmıştır. Bu alandaki en önemli çalışma Kurt Lewin'e aittir. Lewin, temelde otokratik ve demokratik liderlik tarzı şeklinde bir ayrım yapmıştır (Dereli, 1976; Akt. Güçlü, 2006). Bass ve Stogdill, bu çalışmadan hareket ederek dört farklı yönetim tarzı olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar; otokratik yönetim tarzı, kararı belirleyici yönetim tarzı, danışmacı yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzıdır. Otokratik yönetim tarzında, yönetici kararları alır ve işgörenler sadece yöneticinin aldığı kararları yerine getirmekle görevlidirler. Kararı belirleyici yönetim tarzında, yönetici genellikle kararları kendisi alır. Fakat kararı uygulamaya geçmeden önce işgörelere kararının nedenlerini açıklar ve onlardan gelen soruları yanıtlar. Danışmacı yönetim tarzında, yönetici karar almadan önce işgörelere konuyu açıklar, onların düşüncelerini ve tavsiyelerini dinler. İşgörelere tavsiyelerini dikkate almayabilir, ancak işgörelere kararına sadakatle uymalarını bekler. Demokratik yönetim tarzında ise, yönetici önemli kararlar alınacağında işgörelere ile toplantı yapar, konuyu tartışmaya açar ve çoğunluğun düşüncesine göre karar alınır (Deery ve Jago, 2001).

Erdil ve arkadaşları (2004) yaptıkları çalışma sonucunda, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucunu bulmuşlardır. Bu bulgulara göre, yönetim tarzı ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, arkadaşlık ortamının mevcudiyeti ve takdir edilme duygusu çalışanların iş tatmini ve işe bağlılık üzerinde olumlu bir yönde katkı sağlamaktadır.

Yılmaz ve Ceylan (2011) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin kurumsal bağlılık ve kurumdaki mutluluk düzeylerinin, kurumun yönetim anlayışına bağlı olduğunu belirtmektedirler. Kurum yöneticileri yönettikleri kurumların verimli işleyebilmesi için çalışanların kurumsal verimliliğini olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilecek her türlü faktörü göz önünde bulundurmalarıdır. Hizmet alanların mutluluğu hizmeti sunanların yaklaşımına bağlıdır. Öğretmenlerin etkili ve verimli bir hizmet verebilmesi işlerinde doyum sağlamalarıyla mümkündür. İş doyumunu öğretmenlerin iş dışındaki sosyal yaşamlarını, fiziksel ve ruhsal sağlıklarını ve verimliliklerini de etkilemektedir. Bu da bireyin görev yaptığı kuruma karşı bağlılığını etkilemektedir. Boylu ve arkadaşları'na (2007) göre örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde en etkin kaynak olarak kabul edilen insan kaynağının, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için, örgütün çalışanlarının iş tatminlerini, motivasyonlarını artırıcı faaliyetler içerisine girmeleri gerekmektedir. Özellikle faaliyet alanı gereği, insanla ilgilenilen bir sektör olan eğitim sektörünün bizzat bu işi yapan öğretmenlerin, gelecek nesillerin şekillendirilmesinde önemli işlevleri yerine getirmektedirler. Bu durum göz önüne alındığında; bu kurumlarda çalışanların örgütlerine karşı geliştirecekleri bağlılık

duygularının düzeyi, şüphesiz ki gerek örgütsel gelişmeyi gerekse yaptıkları işe daha istekli sarılmalarında önemli etkenlerden olacaktır.

Yönetim tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen başka araştırmalara ait bilgiler aşağıda Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Yönetim Tarzı İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri İnceleyen Bazı Araştırmalar

<i>Yıl</i>	<i>Araştırmacı</i>	<i>Sonuç</i>
1981	Morris ve Sherman	İşe ve insana yönelik liderlik tarzlarını birlikte kullanan yöneticilerin işgörenlerinin, örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
1999	Agarwal, DeCarlo ve Vyas	İnsana yönelik liderlik tarzını kullanan yöneticilerin işgörenlerinin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
2003	Oktay ve Gül	Karizmatik liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 3’ü inceleyecek olursak yönetim tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen yukarıdaki her üç araştırmada da yöneticinin liderlik davranış tarzı ele alınıp incelenmiştir. İki araştırmada liderlik tarzı olarak insana yönelik davranış tarzını kullanan yöneticilerin işgörenlerinin örgütsel bağlılıkları daha yüksek tespit edilmiştir. Bir araştırmada ise, karizmatik liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Güçlü, 2006: 66).

Yukarıdaki bilgilerden de anlaşılacağı gibi bireylerin, çalıştıkları kuruma en iyi şekilde verimli olabilmeleri için, örgütsel bağlılık düzeylerinin iyi düzeyde olması gerekmektedir. Tabii, bu bağlılık sadece fabrika ve işletmeler için geçeli değil, okullarımız ve üniversitelerimiz için, son derece önemlidir. Eğitim sistemimizin önemli problemlerinden olan yönetim anlayışı ve kurumsal bağlılık, sistemin çıktısı olan öğrenci başarısı ve kurum kültürüne önemli bir oranda etkide bulunmaktadır. Öyle ki, pozitif okul anlayışıyla yönetilen bir okulun bireylerinin kurumlarına çok iyi bağlanacakları ve bunun sonucunda bu kurumda bireysel ve örgütsel fedakârlık düzeylerinin yüksek olacağı beklenmektedir. Buna göre pozitif okul yönetim anlayışıyla yönetilen okullardaki öğretmen ve personellerin örgütsel bağlılık düzeyleri iyi derecededir. Bu okullardaki etkin başarı ve verimliliğin kaynağı olan örgütsel bağlılık, pozitif okul yönetiminin bir sonucudur. Bu araştırma, pozitif okul yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki düzeyini belirleyip, eğitim camiasına bu konuda ışık tutmayı amaçlamaktadır.

## BÖLÜM III

### 3. 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

Bu araştırma, nicel araştırma modellerinden betimsel-ilişkisel tarama yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırmalarda bulgular kolaylıkla sayısallaştırılıp, çeşitli istatistiksel tekniklerle sunulur (Tanrıoğen, 2011). Bu araştırmada nicel veriler ile öğretmenlerin pozitif okul yönetimine ilişkin algı düzeylerine, öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerinin kişisel özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğine, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerine, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin, kişisel özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğine ve son olarak pozitif okul yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki düzeyine bakılmıştır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bir araştırma için evren, soruları cevaplayabilmek için ihtiyaç duyulan verilerin elde edildiği canlı ya da cansız varlıklardan oluşan büyük bir guruptur. Örneklem, özellikleri hakkında bilgi toplamak için çalışılan, evrenden seçilen, onun sınırlı bir parçasıdır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2011). Araştırmanın evrenini 2011-2012 eğitim öğretim yılı bahar döneminde Şanlıurfa il merkezindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ve özel ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Şanlıurfa Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre; Şanlıurfa il merkezinde 45 resmi ortaöğretim ve 6 özel ortaöğretim okulu olmak üzere toplam 51 ortaöğretim okulu bulunmaktadır. Bu okullardan, resmi ortaöğretim okullarında 1355, özel ortaöğretim okullarında ise 64 olmak üzere toplam 1419 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırmada zaman kısıtlılığı nedeniyle evrenden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örnekleme seçilirken, tabakalı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Toplam 1419 kişilik bu evreni, en az 356 kişiden oluşan bir örneklemin temsil edebileceği anlaşılmıştır (Balci, 2011, 95). Ancak, uygulamada karşılaşılabilecek sorunlar ve geri dönüşlerdeki olası kayıplar dikkate alınarak okullarda görev yapan öğretmenlerin en az % 50 fazlasıyla anket uygulanmaya çalışılmıştır. Araştırmada toplam 548 öğretmene anket uygulanmıştır. Ancak, geri dönen anketlerden 41

tanesi yanlış veya eksik doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece araştırmada değerlendirmeye alınan anket sayısı 507'dir.

Araştırmanın örnekleme alınan okullardaki öğretmen sayıları Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Araştırmanın Örnekleminde Yer Alan Okul ve Öğretmen Sayısı

Liseler	Okullardaki öğretmen sayısı	Araştırmaya katılan öğretmen sayısı
Kız Lisesi+ Kız Anadolu Lisesi	55	32
Kız Teknik Ve Meslek Lisesi	67	36
Teknik Ve Endüstri Meslek L.	126	48
İHL	53	37
Fen Lisesi +Öğretmen Lisesi	63	32
Anadolu Liseleri + Sosyal Bilimler Lisesi	213	84
Düz Lise + ÇPL	294	173
Meslek Liseleri (Ticaret Meslek Lisesi+ Anadolu Sağlık Lisesi +Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi+ Otelcilik ve Turizm Lisesi)	96	44
Özel Liseler	65	62
<b>Toplam</b>	<b>918</b>	<b>548</b>

Tablo 4'te görüldüğü gibi, uygulanan araştırmaya katılan öğretmen sayısı, mevcut okullarda görev yapan öğretmen sayısının genel olarak en az % 50 fazlası alınmak suretiyle gerçekleştirilmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak iki ölçek kullanılmıştır Öğretmenlerin pozitif okul yönetimi ve örgütsel bağlılık algı düzeylerini belirlemek amacıyla Pozitif Okul Yönetimi Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri kullanılmıştır. Ölçeğin birinci bölümünde kişisel bilgilere ilişkin maddeler, araştırmacı tarafından geliştirilmiştir, İkinci bölümde ise Pozitif Okul Yönetimi Ölçeği, 5'li likert tipi bir ölçek olup, 40 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışması Şanlı (2008) tarafından yapılmış ve iç tutarlık katsayısı .98 olarak bulunmuştur. Araştırmada kullanılan ikinci ölçek Balay (2000) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğidir. Üç boyuttan oluşan ölçeğin "Uyum" boyutunda 8 madde, "Özdeşleşme" boyutunda 8 madde ve "İçselleştirme" boyutunda 11 madde olmak üzere toplam 27 madde yer almaktadır. Ölçeğin iç tutarlık katsayısı toplam olarak hesaplanmamıştır. Güvenirlik düzeyi uyum boyutunda .79, Özdeşleşme boyutunda .89 ve İçselleştirme boyutunda .93 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları Cronbach Alpha formülüyle tekrar hesaplanmıştır. Buna göre POYÖ'nin güvenilirlik katsayısı .94 olarak bulunmuştur. ÖBÖ'nin genel olarak güvenilirlik katsayısı .80

olarak hesaplanırken, “uyum” boyutunun güvenilirlik katsayısı .84, “özdeşleşme” boyutunun .88 ve “içselleştirme” boyutunun ise .94 olarak hesaplanmıştır.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, Şanlıurfa il merkezinde resmi ve özel liselerde görev yapan öğretmenlerle önceden hazırlanan ölçekler ile toplanmıştır. Ölçeklerin söz konusu liselerde uygulanabilmesi için öncelikle resmi yazışma yolu ile ölçek uygulama izni talep edilmiştir. Ölçek uygulama izni alındıktan sonra ölçek formları çoğaltılmış ve belirlenen bir plan çerçevesinde uygulanmıştır. Ölçekler her okulda görev yapan öğretmenlerin yaklaşık % 50'sine gönüllülük esasına göre uygulanmıştır. Çalışma evrenindeki okullara toplam 800 ölçek gönderilmiş, ölçeklerden 548 tanesi geri dönmüş olup, bunlardan 507 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı, % 68.5 olup, değerlendirmeye alınan anket sayısı ise, geri dönenlerin % 92.5' i dir.

### 3.5. Verilerin Analizi

Araştırma bulgularının analizi ve değerlendirilmesinde SPSS 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, öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimine ilişkin algılarını belirlemede “aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ) ve standart sapmalarına (Ss)” bakılmıştır. Öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimine ilişkin algılarının; okul türlerine, cinsiyetlerine, sendikaya üyelik durumuna, mezun olunan fakülteye, okul fiziki durumunun öğrenme açısından yeterli olup olmadığına, okulun ağırlıklı yönetim anlayışına, okul yönetiminin karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurup vurmamasına, aylık okunan kitap sayısına, internet kullanma amacına, mesleki kıdeme, 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 Tukey, Danet-C ve Sheffe gibi HSD testlerinden yararlanılmıştır. Aynı şekilde öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık algılarını belirlemede “aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ) ve standart sapmalarına (Ss)” bakılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının; okul türlerine, cinsiyetlerine, sendikaya üyelik durumuna, mezun olunan fakülteye, okul fiziki durumunun öğrenme açısından yeterli olup olmadığına, okulun ağırlıklı yönetim anlayışına,



okul yönetiminin karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurup vurmamasına, aylık okunan kitap sayısına, internet kullanma amacına, mesleki kıdeme, 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 Tukey, Danet-C ve Sheff gibi HSD testlerinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin Pozitif okul algıları ile Örgütsel bağlılık algıları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemede, Korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Analizlerde  $\alpha=.05$  anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Verilerin çözümlenmesinde öğrencilerin verdikleri yanıtların puanlarını hesaplamak amacıyla POY ölçeğinde yer alan maddelere “her zaman” için 5, “çoğu zaman” için 4, “bazen” için 3, “nadiren “ için 2 ve “hiçbir zaman” için 1 puan verilmiştir. ÖB 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. Ölçeklerdeki 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. Daha sonra derecelendirmeler üç düzeyde toplanmıştır. Bu düzeyler ölçme aracındaki her bir seçenek dikkate alınarak POYÖ’ de; her zaman ve çoğu zaman “Yeterli düzey”, bazen “Orta düzey”, nadiren ve hiçbir zaman “Yetersiz düzey” olarak; ÖBÖ’ inde; tam katılıyorum ve çok katılıyorum “Yeterli düzey”, orta düzeyde katılıyorum “Orta düzey”, az katılıyorum ve hiç katılmıyorum “Yetersiz düzey” olarak ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin derecelendirmeleri ve sınırları Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5.** Pozitif Okul Yönetimi Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Derecelendirmeler ve Puanlamalar

Pozitif Okul Yönetimi Ölçeği		Örgütsel Bağlılık Ölçeği		Sınırlar	Düzyeler
Her zaman	(5)	Tam Katılıyorum	(5)	4,20–5.00	
Çoğu zaman	(4)	Çok Katılıyorum	(4)	3.40–4.19	Yeterli Düzey
Bazen	(3)	Orta Düzeyde Katılıyorum	(3)	2.60–3.39	Orta Düzey
Nadiren	(2)	Az Katılıyorum	(2)	1.80–2.59	
Hiçbir zaman	(1)	Hiç Katılmıyorum	(1)	1.00–1.79	Yetersiz Düzey

Araştırmada toplanan verilerin istatistikî analizleri ve yorumlamaları Tablo 5’deki derecelendirmeler ve sınırları dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR ve YORUMLAR

Bu araştırmada nicel veriler ile öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerine, öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerinin kişisel özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğine, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerine, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin, kişisel özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğine ve son olarak öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasındaki ilişki düzeyini belirlemeye yönelik ölçekler aracılığıyla elde edilen verilerin istatistiksel analizinden elde edilen bulgulara ve yorumlarına yer verilmiştir.

#### 4.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin elde edilen veriler Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri

Özellik	Düzy	(F)	(%)
Okul Türü	• Kız Lisesi + Kız Anadolu Liseleri	32	6.3
	• Kız Teknik ve Meslek Lisesi	34	6.7
	• Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi	45	8.9
	• İHL	37	7.3
	• Fen Liseleri +Öğretmen Lisesi	32	6.3
	• Anadolu Liseleri + Sosyal Bilimler Lisesi	79	15.6
	• Düz Liseler + ÇPL	143	28.2
	• Meslek Liseleri (Ticaret Meslek, Anadolu Sağlık, Güzel Sanatlar, Otelcilik ve Turizm Lisesi)	43	8.5
	• Özel Liseler	62	12.2
Cinsiyet	• Kadın	233	46
	• Erkek	274	54
Sendikaya üyelik	• Evet	226	44.6
	• Hayır	281	55.4
Mezun olunan fakülte	• Eğitim Fakültesi	316	62.3
	• Diğer Fakülte	191	37.7
Okulunuzu, fiziki donanım ve teknolojik altyapı açısından yeterli görüyor musunuz?	• Evet	150	29.6
	• Hayır	154	30.4
	• Kısmen	203	40.0
Okul yönetiminizin ağırlıklı olarak yönetim stili size göre nedir?	• Demokratik	333	65.7
	• İlgisiz	62	12.2
	• Otokratik	112	22.1
Okul yönetimi herhangi bir konuda karar verirken, sizlerin görüşüne başvuruyor mu?	• Evet	191	37.7
	• Hayır	100	19.7
	• Bazen	216	42.6
Aylık olarak okuduğunuz kitap sayısı	• 1-2	283	55.8
	• 3-4	131	25.8
	• 5 ve üzeri	50	9.9
	• Hiçbiri	43	8.5
İnterneti en çok hangi amaçla kullanırsınız?	• İletişim	95	18.7
	• Oyun	15	3
	• Bilgi Edinme	274	54
	• Araştırma	123	24.3
Mesleki kıdem	• 0-5 Yıl	239	47.1
	• 6-10 Yıl	118	23.3
	• 11-15 Yıl	95	18.7
	• 16 Yıl ve üzeri	55	10.8
Eğitim düzeyi	• Lisans	399	78.7
	• Lisansüstü	108	21.3
<b>TOPLAM</b>		<b>507</b>	<b>100</b>

Tablo 6 genel olarak incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 28' inin düz liselerde, % 15'inin Anadolu Liseleri ve Sosyal Bilimler Lisesinde, % 12'sinin Özel Liselerde, % 8,9'unun Teknik ve Endüstri Meslek Liselerinde, % 8.5'inin Meslek Liselerinde, % 6.7'sinin Kız Teknik ve Meslek Liselerinde, % 6.3 ünün Kız ve Kız Anadolu liselerinde ve yine % 6.3'ünün Fen Liseleri ve Anadolu Öğretmen Lisesinde görev yaptıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 233'ünün (% 46) kadın, 274'ünün (% 54) erkek olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenlerin sayısı ile kadın öğretmenlerin sayısı arasında belirgin bir farkın olmaması, cinsiyete göre normal bir dağılım olduğunu gösterir.

Öğretmenlerin sendikalı olma durumları incelendiğinde, 226'sının (% 44.6) sendikalı, 281'inin (% 55.4) sendikalı olmadığı görülür. Bu değişkende de dengeli bir dağılım olduğu görülmektedir. Mezun olunan fakülte sorusuna verilen cevaplara baktığımızda, öğretmenlerin 316'sının (% 62.3) Eğitim Fakültesi mezunun, 191'inin (% 37.7) diğer fakülte mezunu oldukları görülür.

Öğretmenlerin "Okulunuzu, fiziki donanım ve teknolojik altyapı açısından yeterli görüyor musunuz" değişkenine verilen cevaplarına baktığımızda öğretmenlerin 150'sinin (% 29.6) "evet", 154'ünün (% 30.4) "hayır" ve 203'nün (% 40) "kısmen" dediği görülmektedir. Bu durumda evet ve hayır diyenler için normal bir dağılım söz konusu iken, kısmen diyenler için belirgin bir farklılık olduğu görülmektedir.

"Okul yönetiminizin ağırlıklı olarak yönetim stili size göre nedir", değişkenine verilen cevaplara baktığımızda 333'ünün (% 65,7) "demokratik", 62'sinin (% 12.2) "otokratik" ve 112' inin (% 22.1) ise "İlgisiz" dediği görülür. "Okul yönetimi herhangi bir konuda karar verirken, sizlerin görüşüne başvurur mu" değişkenine verilen cevaplara baktığımızda, öğretmenlerin 191'inin (% 37.7) "evet", 100'ünün (% 19.7) "hayır" ve 216'sının (% 42.6) "kısmen" dediği görülmektedir.

"Aylık olarak okuduğunuz kitap sayısı" değişkenine verilen cevaplara baktığımızda, "1-2" kitap okuyan öğretmenler 283 (% 55.8), "3-4" okuyanlar 131 (% 25.8), "5 ve üzeri" kitap okuyanlar 50 (% 9.9) ve "hiçbiri" seçeneğini işaretleyen öğretmenlerin ise 43 (% 8.5) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin kitap okuma düzeylerinin çoğunlukla ayda 1-2 kitapla (%55.8) sınırlı kaldığı görülmektedir. Öğretmenlerin % 8.5'si neredeyse hiç kitap okumadıklarını ifade etmeleri, öğretmenlerimiz açısından düşündürücü olarak yorumlanabilir. "İnterneti en çok hangi amaçla kullanırsınız" değişkenine verilen cevaplara baktığımızda, "İletişim" için kullananların 95 (%18.7), "oyun" için kullananların 15 (% 3), "Bilgi Edinme" için kullananların 274 (% 54) ve "araştırma" için kullananların sayısının 123 (% 24.3) olduğu görülmektedir. Bu durumda öğretmenler interneti en fazla bilgi edinme (% 54), en az ise oyun oynamak (% 3) amacıyla kullanmaktadırlar.

"Mesleki kıdeminiz" değişkenine verilen cevaplara baktığımızda "0-5 Yıl" aralığını işaretleyenlerin 239 (% 47.1), "6-10 Yıl" işaretleyenlerin 118 (% 23.3), "11-15 Yıl" işaretleyenlerin 95 (% 18.7) ve "16 Yıl ve üzeri" seçeneğini işaretleyenlerin 55 (% 10.8) olduğu görülmektedir. Seçeneklere verilen cevaplardan şunu anlıyoruz ki, Şanlıurfa'da genç

öğretmen sayısı en fazla iken, yaşlı-kıdemli öğretmen sayısı oldukça azdır. “Eğitim düzeyiniz nedir” sorusuna verilen cevaplara baktığımızda, “Lisans” diyenlerin 399 (% 78.7) ve “Lisansüstü ” diyenlerin 108 (% 21.3) olduğu görülür. Bu sonuçlarda dikkati çeken en önemli nokta, Lisansüstü seçeneğini işaretleyen öğretmenlerin sayısının 108 (% 21.3) kişi olmasıdır. Bu büyük bir orandır. “Lisansüstü” seçeneğini işaretleyen öğretmenlere araştırmacı tarafından “Hangi alanda yüksek lisans yaptınız” sorusu sorulduğunda, bu cevaba öğretmenlerin önemli bir kısmının; “Fen-Edebiyat fakültesi mezunu olduğunu ve formasyon için tezsiz yüksek lisans yaptığını” söylemesi dikkat çekicidir. Bu bulgu, yapılan yüksek lisansın kariyer amaçlı değil, daha çok öğretmenlik hakkı kazanmak için alınan bir pedagojik formasyon programı olduğunu göstermektedir.

#### **4.2. Öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeyleri**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin pozitif okul yönetimi ölçeğine vermiş oldukları yanıtlara ilişkin bulgular Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7. Öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeylerine İlişkin Görüşleri**

<b>Pozitif Okul Yönetimi Algısı</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Ss</b>
1.Okul yöneticilerimiz yeteneklidirler.	3.58	.99
2.Okul yöneticilerimiz, olumlu bakış açısı ile olaylara yaklaşır.	3.66	.99
3.Okul yöneticilerimiz problemler karşısında sabırlıdır.	3.65	1.01
4.Okul yöneticilerimiz öğretmenlerin güçlü özelliklerini öne çıkartmalarına ortam hazırlamazlar.	2.54	1.2
5.Okul yöneticilerimiz öğrencilerin özgüvenlerini arttırmaya gayret ederler.	3.54	1.05
6.Okul yöneticilerimiz, öğrencilerin problemlerini aşmaları yönünde onları cesaretlendirirler.	3.58	1.12
7.Okul yöneticilerimiz, öğrencilerin bireysel özelliklerini bilmezler.	2.56	1.09
8.Okul yöneticilerimiz problemler durumunda sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.	2.24	1.14
9.Problemler durumunda okul yöneticilerimiz olumlu tutum sergilemeye çalışır.	3.78	1.04
10.Okul yöneticilerimiz öğretmenlere güvenirlir.	3.73	1.12
11.Okul yöneticilerimiz öğrencilere güvenirlir.	3.45	1.07
12.Öğrenciler okul yöneticilerimize güvenirlir.	3.45	1.1
13.Okul yöneticilerimiz okuldaki problemler karşısında karamsar duygular beslerler.	2.4	1.11
14.Okul yöneticilerimiz “başarabilirim” düşüncesiyle problemlerle mücadele ederler.	3.68	1.07
15.Okul yöneticilerimiz öğrencilerin yetenekleri ile ilgilenirlir.	3.55	1.1
16.Okul yöneticilerimiz öğrencilerin güçlü yönlerini öne çıkartmak isterler.	3.6	1.12
17.Okul yöneticilerimiz öğrencilerin zayıf yönlerini geliştirmek isterler.	3.44	1.18
18.Okul yöneticilerimiz okul personeli ile olumlu ilişkiler kurmak isterler.	3.8	1.1
19.Okul yöneticilerimiz adil bir yönetim anlayışını benimserler.	3.71	1.09
20.Okul yöneticilerimiz öğrencilere karşı affedici tutum anlayışını benimserler.	3.81	.98
21.Okul yöneticilerimiz düşük düzeyde olumsuz düşüncelere sahiptirler.	2.93	1.16
22.Okul yöneticilerimiz hoşgörülüdürler.	3.85	1.06
23.Okul yöneticilerimizde sorumluluk bilinci yüksektir.	3.93	1.01
24.Okul yöneticilerimiz gelecekte umutludurlar.	3.77	1.1
25.Okul yöneticilerimiz öğrenciler ile olumsuz ilişkilere sahiptirler.	2.35	1.07
26.Okul yöneticilerimiz öğrencilerin zor durumlarında onları olumlu düşünmeye sevk etmeye çalışır.	3.78	.98
27.Okul yöneticilerimiz üretkendirler.	3.62	1.1
28.Okul yöneticilerimiz okul içerisinde kaynaştırıcı bir rol üstlenmişlerdir.	3.62	1.11
29.Okul yöneticilerimiz öğrenci başarısını arttırmak konusunda kötümser değildirlir.	3.68	1.1
30.Okul yöneticilerimiz çevrelerine karşı güvensizdirler.	2.24	1.14
31.Okul yöneticilerimiz tükenmişlik duygusu içerisindedirlir.	2.16	1.23
32.Okul yöneticilerimiz zorluklar karşısında olumlu düşünme kültürünü benimseyen okulların, zorluklar karşısında daha karamsar duygular besleyenlerden daha başarılı olacaklarına inanirlir.	3.78	1.07
33.Okul yöneticilerimiz, öğrenci-öğretmen ilişkisinin olumlu yönde olmasının başarıyı arttıracığına inanirlir.	4.01	1.02
34.Okul yöneticilerimiz okuldaki verimliliği arttırmaya katkıda bulunmaya çalışır.	3.94	1.03
35.Okul yöneticilerimiz gelişime açıktirlir.	3.8	1.15
36.Okul yöneticilerimiz öğrencilerin henüz fark edilmemiş olumlu yönlerini ortaya çıkartmaya çalışır.	3.57	1.12
37.Okul yöneticilerimiz sosyal sorumluluk bilincine sahiptirler.	3.76	1.08
38.Okul yöneticilerimiz, öğrencilere yeni bakış açıları kazandırmaya çalışır.	3.7	1.08
39.Okul yöneticilerimiz öğrencilerin başarısını takdir ederler.	4.06	1.03
40.Okul yöneticilerimiz okul içerisinde insani ilişkilere önem verirler.	4.02	1.12
<b>Toplam</b>	<b>3.46</b>	<b>.59</b>

Tablo 7’ye göre öğretmenlerin pozitif okul yönetimi ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalamalarına bakıldığında olumlu maddeler (1, 2, 3, 5, 6, 9,10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18,19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 ve 40. maddeler) arasında en yüksek aritmetik ortalamaya sahip maddelerin ( $\bar{X}$ = 4.06) ile “Okul

*yöneticilerimiz öğrencilerin başarısını takdir ederler*”; ( $\bar{X} = 4.02$ ) ile “Okul yöneticilerimiz okul içerisinde insani ilişkilere önem verirler” ve ( $\bar{X} = 4.01$ ) ile “Okul yöneticilerimiz, öğrenci-öğretmen ilişkisinin olumlu yönde olmasının başarıyı arttıracığına inanırlar” maddeleri olduğu görülür. Olumlu maddeler arasında en düşük aritmetik ortalamaya sahip maddelerin ise ( $\bar{X} = 2.93$ ) aritmetik ortalama ile “Okul yöneticilerimiz düşük düzeyde olumsuz düşüncelere sahiptirler” ve ( $\bar{X} = 3.44$ ) aritmetik ortalama ile “Okul yöneticilerimiz öğrencilerin zayıf yönlerini geliştirmek isterler” maddelerin olduğu görülmektedir. Bu bulgu ışığında öğretmenlerin yönetici-öğrenci iletişimini yetersiz gördükleri şeklinde düşünülebilir. Söz konusu maddelerde yöneticilerin öğrenciler ile ilgilenmediği ve onlara yeteri kadar zaman ayırmadığı da söylenebilir. Olumsuz maddelere (4, 7, 8, 13, 25, 30 ve 31. maddeler) bakıldığında ise ( $\bar{X} = 2.56$ ) aritmetik ortalama ile “Okul yöneticilerimiz öğrencilerin bireysel özelliklerini bilmezler” maddesinin diğer olumsuz maddelere nazaran daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. “Okul yöneticilerimiz öğretmenlerin güçlü özelliklerini öne çıkartmalarına ortam hazırlamazlar” maddesi de düşündürücü derecede düşük bir aritmetik ortalamaya ( $\bar{X} = 2.54$ ) sahiptir. Bu durum, okul yöneticilerinin öğretmenlerin güçlü özelliklerini ortaya çıkarmalarına yeterli fırsat göstermediğinin, öğretmenlerin büyük bir kısmı tarafından düşünüldüğünü gösterir. Diğer yandan “Okul yöneticilerimiz öğretmenlerin güçlü özelliklerini öne çıkartmalarına ortam hazırlamazlar” maddesinin öğretmenlerin önemli bir kısmı tarafından düşünülmesi, yöneticilerin öğrencileri iyi tanımadığı ve onları tanıma gayretinde bulunmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Olumsuz maddeler arasında en düşük aritmetik ortalamaya sahip maddelerin ise ( $\bar{X} = 2.15$ ) aritmetik ortalama ile “Okul yöneticilerimiz tükenmişlik duygusu içerisindedirler” ve ( $\bar{X} = 2.24$ ) aritmetik ortalama ile “Okul yöneticilerimiz çevrelerine karşı güvensizdirler” maddelerinin olduğu görülmektedir. Bu durumda öğretmenlerin okul yöneticilerini her ne kadar eleştirseler de onlara güvendiklerini ve yöneticilerinin de kendilerine güvendiklerini düşündükleri söylenebilir. Aynı şekilde, yöneticilerini tükenmişlik duygusu içerisinde görememeleri de, okulda yapılan yenilikleri içten desteklerini ve yenilik çalışmalarını takdir etmeseler de aslında memnun oldukları şeklinde yorumlanabilir. Zira eğitim kurumlarındaki yenileşmelerde, ileriye doğru yapılan yolculukta vizyonun herkese gerektiği şekilde anlatılması ve gidilen yönün değiştirilmesi zordur. Yeniliklerin yapıldığı örgütlerde bütün unsurlar üst yöneticilere güvenmek zorundadır. Ancak uzun süre arkadan değişimi itmek zorunda kalanlar kurumun nereye gittiği ya da gitmesi gerektiği konusunda ilgilerini yitirebilir

ve değişikliğe direnç gösteren dört köşe tekerleklere boyun eğebilirler. Bu durumda yeniliklerin uygulanmasında sorunlar çıkmaya başlar ve çoğu kimse bunun farkındadır. Burada unutulmaması gereken bir gerçek de yenilikleri kabul edenlerin, yuvarlak tekerleklerin yarın dört köşe tekerleklere dönüşebileceğidir (Taş, 2007).

#### 4.3. Öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeylerinin Kişisel Özelliklerine Göre İncelenmesi

Bu bölümde, öğretmenlerin; okul türlerinin, cinsiyetlerinin, sendikaya üyelik durumlarının, mezun olunan fakülte durumunun, okulun fiziki ve teknolojik altyapısının öğrenme açısından yeterli görüp görmemenin, okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stiline, okul yönetiminin karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurup vurmamasının, aylık okunan kitap sayısının, internet kullanma amacının, mesleki kıdemin ve eğitim düzeylerinin pozitif okul yönetimi algı düzeylerine etkileri ayrı ayrı ele alınmış ve tablolar halinde sunulmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerine ilişkin görüşlerinin okul türleri değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 8’ de gösterilmiştir.

**Tablo 8.** Okul Türlerinin Öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeyleri Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Okul türü	n	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Sd	K. Ort.	F	P	Fark
1.Kız L+ Kız Anadolu L	32	3.41	.58							
2.Kız Teknik ve Meslek	34	3.54	.52							
3.Teknik ve EML	45	3.24	.50							
4.İmam Hatip L	37	3.26	.56	G.arası	6.511	8	.814	2.345	.018	3-8
5.Fen L + Öğretmen L	32	3.35	.51	Grup içi	172.819	498	.347			
6.Anadolu + Sosyal Bilimler	79	3.52	.54	Toplam	179.329	506				
7.Düz L + ÇPL	143	3.47	.66							
8.Meslek L	43	3.65	.53							
9.Özel L	62	3.53	.67							
<b>Toplam</b>	<b>507</b>	<b>3.46</b>	<b>.59</b>							

Tablo 8’e göre okul türlerinin öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerine anlamlı düzeyde etki edip etmediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucuna göre anlamlı farklılık görülmüştür [ $F(8.498)=2.345, p<.05$ ]. Bu anlamlı farklılık “Teknik ve Endüstri Meslek Liselerinde” görev yapan öğretmenler ile “Meslek Liselerinde” görev yapanlar arasında görülmüş olup, “Meslek Liselerinde” görev yapan öğretmenlerin lehinedir.



“Meslek Lisesi” öğretmenlerinin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3.65$ ), “Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi” öğretmenlerinin aritmetik ortalaması ise ( $\bar{X}=3.24$ ) olarak bulunmuştur.

Bu hususta dikkati çeken, “Meslek Liselerinin” aritmetik ortalamasının diğer liselere göre daha yüksek düzeyde çıkmış olmasıdır. Meslek Liseleri kategorisine alınan liseler hatırlandığında bunların “Ticaret Meslek Lisesi, Anadolu Sağlık Lisesi, Güzel Sanatlar ve Spor Lisesi, Otelcilik ve Turizm” liseleri olduğu anlaşılır. Anketlerin uygulanışı sırasında, bu okullardaki öğretmenlerin öğrenci sayısının azlığından dolayı oldukça rahat oldukları gözlemlendi. Bu okullarda görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinin yüksek çıkmış olmasının sebebi, orada öğrenim görmekte olan öğrenci sayılarının oldukça düşük olmasına bağlanabilir. Bu bulgulara bakarak okul türleri değişkeninin öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerini etkileyen önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9.** Öğretmenlerin Cinsiyetlerinin Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeylerine Etkisine İlişkin t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	T	P
1.Kadın	233	3.43	.57			
2.Erkek	274	3.48	.62	505	912	.362

Tablo 9’deki bulgulara göre öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında yapılan t-testi sonucunda anlamlı düzeyde farklılaşma görülmemektedir ( $t(505)= 912, p>.05$ ). Öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeyi aritmetik ortalamalarına baktığımızda, erkek öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeyi aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}=3.48$ ), kadınların ise ( $\bar{X}=3.43$ ) olarak bulunmuştur. Literatürde pozitif okul yönetimiyle cinsiyet değişkeni arasında yapılmış araştırmalar olmadığı için, bu bulgulara bakılarak öğretmenlerin cinsiyetlerinin, pozitif okul yönetimi algı düzeylerine etki eden önemli bir değişken olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeyine ilişkin görüşlerinin sendikaya üyelik durumuna ilişkin t-testi sonuçları Tablo 10’da gösterilmiştir.

**Tablo 10.** Öğretmenlerin Sendikalı Olma Durumlarının Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeylerine Etkisine İlişkin t-Testi Sonuçları

Sendikaya üyelik	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	T	P
1.Evet	226	3.45	.60			
2.Hayır	281	3.46	.59	505	.083	.934

Tablo 10 'da görüldüğü üzere öğretmenlerin sendikalı olma durumları ile pozitif okul yönetimi algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda anlamlı düzeyde farklılaşma görülmemiştir ( $t(505) = .083$   $P > .05$ ). Öğretmenlerin sendikaya üyelik durumlarına ilişkin pozitif okul yönetimi algı düzeyi aritmetik ortalamalarına baktığımızda, sendikaya üye olan öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeyi aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3.45$ ), sendikaya üye olmayanların aritmetik ortalamaları ise ( $\bar{X}=3.46$ ) olarak bulunmuştur. Literatürde pozitif okul yönetimiyle sendikaya üyelik durumu değişkeni arasında yapılmış herhangi bir çalışma olmadığı için, bu bulgulara bakılarak öğretmenlerin sendikaya üyelik durumlarının, pozitif okul yönetimi algı düzeylerine etki eden önemli bir değişken olmadığı söylenebilir. Izgar, Ertekin ve Deniz (2009) yaptıkları çalışma sonucunda sendikalı işgörenlerin iş doyumu puan aritmetik ortalamaları sendikasız işgörenlerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Sendikaların amaçları ve çalışanlara sağladığı yararlar incelendiğinde, sendikalı olmanın çalışanların ruh sağlığı üzerinde olduğu kadar iş doyumları üzerinde de olumlu etkilerinin olacağı düşünülmektedir. Çünkü sendikalar üyelerinin çıkarlarını korumak ve geliştirmek için çalışmalar yaparlar. Bu durum doğal olarak çalışanların iş doyumlarını olumlu etkilemesi beklenir (Izgar ve arkadaşları 2009). Dolayısıyla sendikaya üye olmak, iş doyumunu yaratmak üzerinden pozitif okul yönetimi algı düzeyini etkileyebilir.

Öğretmenlerin mezun oldukları fakülte durumlarının pozitif okul yönetimi algı düzeyine etkisine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11.** Öğretmenlerin Mezun Oldukları Fakülte Durumunun Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeylerine Etkisine İlişkin t-Testi Sonuçları

Fakülte	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	T	P
1.Eğitim Fakültesi	316	3.41	.61			
2.Diğer Fakülteler	191	3.54	.57	505	2.323	.021

Tablo 11 'de görüldüğü üzere öğretmenlerin mezun oldukları fakülte durumlarının pozitif okul yönetimi algı düzeylerine etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda anlamlı düzeyde farklılık görülmüştür ( $t(505) = 2.323$   $P < .05$ ). Bu anlamlı

farklılaşma diğer fakülte mezunu öğretmenlerin lehinedir. Tablo genel olarak incelendiğinde, diğer fakülte mezunu öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeyleri ( $\bar{X}=3.54$ ), eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin algı düzeylerinden ( $\bar{X}=3.41$ ) daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Diğer Fakülte mezunu öğretmenlerin algı düzeylerinin nispeten daha yüksek bulunmasını şu şekilde yorumlayabiliriz. Diğer fakülte mezunlarının bazılarının öğretmen olabilmeleri için tezsiz yüksek lisans yapmaları veya pedagojik formasyon sertifikası almaları gerekmektedir. Bu durumda diğer fakülte mezunlarının öğretmenlik mesleğini daha zor elde ettikleri ve bu yüzden de pozitif okul yönetimi algı düzeylerinin nispeten daha yüksek çıkmış olabileceği ihtimali söz konusudur. Bunun yanı sıra, eğitim fakültesi mezunları, öğretmenlik meslek bilgisi derslerini sindirerek öğrendiklerinden dolayı, mevcut eksiklikleri daha detaylı olarak görebilmekte oldukları şeklinde de düşünülebilir. Kartal (2009) yaptığı çalışmada, öğretmenlik mesleği için tezsiz yüksek lisans-formasyon sertifika programı eğitimi alan öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine ilişkin tutumlarının düşük olduğu bulgusunu elde etmiştir. Alanda yapılmış başka bir çalışma olmadığından dolayı, mezun olunan fakülte durumunun öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerine ilişkin görüşlerini etkileyen önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

Okulu fiziki donanım ve teknolojik altyapı açısından yeterli görme değişkeninin, öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 12’de gösterilmektedir.

**Tablo 12.** Öğretmenlerin Okulu Fiziki Donanım ve Teknolojik Altyapı Açısından Yeterli Görme Değişkeninin Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeyleri Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Görüş	n	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	P	Fark
1.Evet	150	3.58	.60	Gruplar arası	8.804	2	4.402	13.011	.000	1-2
2.Hayır	154	3.26	.60	Grup içi	170.525	504	.338			2-3
3.Kısmen	203	3.52	.55	Toplam	179.329	506				
Toplam	507	3.46	.59							

Tablo 12’de görüldüğü gibi öğretmenlerin, okulu fiziki donanım ve teknolojik altyapı açısından yeterli görme durumlarının onların pozitif okul yönetimi algı düzeylerini anlamlı düzeyde etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı düzeyde farklılık görülmüştür [ $F(2,504)=13.011$ ,  $p<.05$ ]. “Okulunuzu fiziki donanım ve teknolojik altyapı açısından yeterli görüyor musunuz” değişkenine “Evet” diyen öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeyi aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3.58$ ), “Kısmen”

diyen ( $\bar{X}=3.52$ ) ve “Hayır” diyen öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3.26$ ) olarak bulunmuştur. Görülen anlamlı farklılık, okulun fiziki donanım ve teknolojik altyapısı açısından yeterli görme değişkenine “Evet” diyen öğretmenler ile “Hayır” diyenler arasında görülmüş olup, “Evet” diyen öğretmenlerin lehinedir. Benzer şekilde görülen diğer anlamlı farklılaşma “Hayır” diyenlerle “Kısmen” diyenlerin arasında olup “Kısmen” diyen öğretmenlerin lehindedir. Bu bulgulara bakılarak, okulu fiziki donanım ve teknolojik alt yapı açısından yeterli görme değişkeninin, pozitif okul yönetimi algı düzeyi açısından farklılaştığını söyleyebiliriz.

Okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stilinin öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerine etkisine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 13’te gösterilmiştir.

**Tablo 13.** Okul Yönetiminin Ağırlıklı Yönetim Stilinin Öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeyine Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Yönetim Stili	n	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	P	Fark
1.Demokratik	333	3.67	.46	Gruplar	47.754	2	23.877	91.462	.000	1-2
2.Otokratik	62	2.84	.59	arası	131.575	504	.261			1-3
3.İlgisiz	112	3.17	.61	Grup içi	179.329	506				2-3
Toplam	507	3.46	.59	Toplam						

Tablo 13’de görüldüğü üzere okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stilinin öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda göre anlamlı düzeyde farklılık görülmüştür [ $F(2,504) = 91.462, P<.05$ ]. Bu anlamlı farklılık okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stiline “Demokratik” diyen öğretmenler ( $\bar{X}=3.67$ ) ile “Otokratik” diyenler ( $\bar{X}=2.84$ ) arasında olup, “Demokratik” diyen öğretmenlerin lehinedir. Bu durum, okul yönetim anlayışını “Demokratik” gören öğretmenlerin, okul yönetimlerinden, diğer öğretmenlere göre daha çok memnun oldukları şeklinde düşünülebilir. Benzer bir farklılaşma okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stiline “Demokratik” diyenler ( $\bar{X}=3.67$ ) ile “İlgisiz” diyenler ( $\bar{X}=3.17$ ) arasında görülmüş olup, “Demokratik” diyen öğretmenlerin lehinedir. Diğer yandan görülen başka bir farklılık ise okul yönetiminin ağırlıklı yönetim anlayışını “Otokratik” olarak gören öğretmenler ( $\bar{X}=2.84$ ) ile “İlgisiz” görenler ( $\bar{X}=3.17$ ) arasında bulunmuştur. Farkın kaynağına baktığımızda görülen bu anlamlı farklılığın okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stiline “İlgisiz” diyen öğretmenlerin lehine olduğunu görürüz. Dikkat edilecek olursa, “İlgisiz” diyenlerin algı düzeyleri de, “Otokratik” diyenlerden daha yüksek düzeyde çıkmıştır.

Şanlı'nın (2008) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin personellerine karşı demokratik bir tutum içerisinde olmaları gerektiğini belirtmektedir. Yöneticiler okulda eğitim-öğretim faaliyetlerine katılmalı, öğretmenlere ve diğer okul personeline gerekli kaynakları sağlamalı, okulda etkili bir iletişim sisteminin kurulmasına önderlik etmeli, okulda tüm taraflar arasında güçlü bir iletişim ve etkileşim sağlamalı, okulun her alanında her an görünür nitelikte bir kişi olmalıdır. Okuldaki işleyişin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için, yöneticilerin öğretmenleri yönetim sistemine mutlaka dâhil etmeleri gerekmektedir. Literatürde pozitif okul yönetimi ve okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stiliyle ilgili yapılmış herhangi bir çalışma olmadığı için bu bulgulara bakarak okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stili değişkeninin, pozitif okul yönetimi algı düzeyi açısından farklılaştığını söyleyebiliriz.

Okul yönetiminin herhangi bir konuda karar verirken öğretmenlerin görüşlerine başvurup vurmamasının, öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerine etkisine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 14'te gösterilmiştir.

**Tablo 14.** Okul Yönetiminin Herhangi Bir Konuda Karar Verirken Öğretmenlerin Görüşüne Başvurmasının Öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeylerine Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Görüş	n	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	P	Fark
1.Evet	191	3.81	.41	Gruplar arası	56.870	2	28.435	117.028	.000	1-2
2.Hayır	100	2.88	.58	Grup içi	122.460	504	.243			2-3
3.Bazen	216	3.42	.51	Toplam	179.329	506				
Toplam	507	3.46	.59							

Tablo 14'te görüldüğü üzere öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerine ilişkin görüşlerinin okul yönetimi herhangi bir konuda karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurması değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık görülmüştür [ $F(2,504) = 117.028$ ,  $P < .05$ ]. Farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testine göre, “okul yönetimi herhangi bir konuda karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurur” değişkenine “Evet” diyen öğretmenler ( $\bar{X} = 3.81$ ) ile “Hayır” diyenler ( $\bar{X} = 2.88$ ) arasında anlamlı düzeyde farklılık görülmekte olup, bu farklılık “Evet” diyen öğretmenlerin lehinedir. Benzer bir şekilde “okul yönetimi herhangi bir konuda karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurur” değişkenine “Hayır” diyen öğretmenler ile “Bazen” diyenler arasında anlamlı farklılık görülmüş ve bu farklılık “Bazen” diyen öğretmenlerin lehinedir. Literatürde bu konuda elde edilmiş herhangi bir bulgu olmadığı için, bu bulgulara dayanarak okul yönetiminin herhangi bir konuda karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurması

değişkeninin, öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerine etki eden önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

Okullarda kararlar alınırken öğretmenlerin görüşlerine başvurulmasının okul yönetimlerinde zaman kaybına neden olduğunu belirtmektedir. Bunun yerine yetki verme, daha sağlıklı kararlar alınmasını sağlamaktadır. İşe en yakın olan çalışanlar, sorunları çözmeye ve olumlu gelişmeler sağlama konusunda çok uygun konumdadırlar. Yetki vermenin önemli bir yararı da, personele yeteneklerini gösterme fırsatı tanıyarak bu kişilerin liderlik, planlama ve örgütlenme becerilerini geliştirmeleri için bir fırsat sağlamasıdır. Bunun yanı sıra yetki devri, personelin motivasyonunu artırır. Yönetimin kendisine güven duyduğuna inanan personel, bu güveni boşa çıkarmamak amacı ile daha sıkı çalışır ve daha yüksek beklentileri gerçekleştirmek için çabalar (Aydoğan, 2002). Kurumlarda çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iş memnuniyetlerinin artırılması yanında işletme içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. Kararlara katılan personel, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş memnuniyeti yükselecektir (Erdil ve arkadaşları, 2004). Eğitim kurumları işlevleri gereği toplumun geliştirilmesinde bilgi önderliği görevini üstlenen kurumlardır. Toplum, bu kurumlarda eğitim gören kişilerin topluma yararları doğrultusunda gelişir ve değişir. Toplumda bu gelişmenin ve ilerlemenin sağlanması ve kaliteli bir toplumun oluşması için bu kurumlarda eğitim gören öğrencilerin kalite vasıflarıyla donanmış bir kurumdan mezun olmaları bir zorunluluktur. Bu amaçla eğitim kurumlarının önemli unsurlarından olan öğretmenlerin de beklentilerini bilmek ve görüşlerini dikkate almak, eğitim kurumlarında kalitenin yakalanması açısından son derece önemlidir (Meraler ve Adıgüzel, 2012).

Aylık okunan kitap sayısının, öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerine etkisine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 15'te gösterilmiştir.

**Tablo 15.** Aylık Okunan Kitap Sayısının Öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeylerine Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Kitap Okuma Düzeyi	n	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	P
1.1-2	283	3.49	.57	Gruplar	1.155	3	.385	1.087	.354
2.3-4	131	3.38	.61	arası	178.175	503	.354		
3.5 & üzeri	50	3.48	.72	Grup içi	179.329	506			
4. Hiçbiri	43	3.44	.53	Toplam					
Toplam	507	3.46	.59						

Tablo 15'te görüldüğü gibi aylık okunan kitap sayısının, öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerine etki edip etmediğini belirlemek amacıyla yapılan analizi sonucunda

anlamli düzeyde farklılık görülmemiştir [ $F(3.503) = 1.087, P > .05$ ]. Ayrıca aylık “1-2 kitap okuyan” öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X} = 3.49$ ), “3-4 kitap okuyan” öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X} = 3.38$ ), “5 ve üzeri kitap okuyan” öğretmenlerin ( $\bar{X} = 3.48$ ), ve “Hiç kitap okumayan” öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X} = 3.44$ ) olarak hesaplanmıştır. Değişkenler arasında görüldüğü gibi, göreceli olarak da herhangi bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak, kitap okuma düzeyi ile bireysel kültürlenme ve toplumsal gelişmenin artacağı yapılan araştırma sonuçlarında mevcuttur. Yılmaz (2002) kitap okuma alışkanlığının, bireyde, zekâ gelişimi, eğitimde başarı, dil ve iletişim becerisi, etkin ve sosyal bir kişilik oluşturma, eleştirel düşünme yeteneği geliştirme alanlarında yaşamsal katkıları olduğu, bireye yaptığı bu katkılar sonucu kültürel gelişmeye yardım ettiğini belirtmektedir. Okuma eyleminin genelde, genel kültür düzeyini yükseltme, mesleki bilgileri güncel tutma, merak edilen konularda bilgi sahibi olma ve zevk amaçlarıyla gerçekleştirildiği söylenebilir. Okuma alışkanlıklarının öğrencilere kazandırılmasında temel görev, bu konudaki ebeveyn duyarlılığının yetersiz olduğu toplumumuzda, öğretmenlere düşmektedir.

Literatürde öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeyleri ile kitap okuma düzeyleri arasında herhangi bir çalışma yapılmadığı için, bu bulgulara dayanarak aylık okunan kitap sayısı değişkeninin öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeyine etki eden önemli bir değişken olmadığı söylenebilir.

İnternet kullanım amacının, öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerine etkisine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir.

**Tablo 16.** İnternet Kullanım Amacının Öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeylerine Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

İnternet Kullanım Amacı	n	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	P
1.İletişim	15	3.45	.60	Gruplar arası	1.425	3	.475	1.343	.260
2.Oyun	95	3.16	.80	Grup içi	177.905	503	.354		
3.Bilgi edinme	274	3.47	.59	Toplam	179.329	506			
4. Araştırma	123	3.48	.56						
Toplam	507	3.46	.59						

Tablo 16’ da görüldüğü üzere internet kullanım amacının öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerine etkisine ilişkin yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı düzeyde farklılık görülmemiştir [ $F(3.503) = 1.343, P > .05$ ]. Öğretmenlerin interneti en çok hangi amaç için kullandıklarına baktığımızda “İletişim” için interneti kullandığını söyleyen öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X} = 3.45$ ), “Oyun” için kullandıklarını söyleyen

öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3.16$ ), “Bilgi edinme” için kullandıklarını söyleyen öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3.47$ ), ve “Araştırma” için kullandıklarını söyleyenlerin ( $\bar{X}=3.48$ )’dir. Tablodan anlaşıldığı üzere, öğretmenlerin internet kullanım amaçları ile pozitif okul yönetimi arasında anlamlı düzeyde farklılık görülmemesine rağmen, değişkenlerin aritmetik ortalamaları arasında göreceli bir fark vardır. İnterneti en çok araştırma ve bilgi edinme maksatlı kullanan öğretmenlerin algı düzeyleri, interneti oyun ve iletişim için kullanan öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak istatistikî olarak anlamlı farklılık bulunmadığı için, aritmetik ortalamalar arasında mevcut olan bu farklılık, anlamlı sayılmamıştır. Bu durum pozitif okul yönetimi algı düzeyinin, internet kullanma amacı değişkeni açısından farklılaşmadığı şeklinde düşünülebilir. Literatürde yapılmış çalışmalar, bu bulgulara benzer sonuçlar vermektedir.

Mesleki kıdemin, öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerine etkisine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir.

**Tablo 17.** Mesleki Kıdemin Öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeylerine Etkisine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	P
1.0-5 Yıl	239	3.42	.60	Gruplar arası	2.219	3	.740	2.101	.099
2.6-10 Yıl	118	3.45	.58	Grup içi	177.110	503	.352		
3.11-15 Yıl	95	3.46	.59	Toplam	179.329	506			
4. 16 Yıl & üzeri	55	3.64	.60						
Toplam	507	3.46	.59						

Tablo 17’ de görüldüğü üzere mesleki kıdemin, öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Test sonucuna göre anlamlı farklılık görülmemiştir [ $F(3.503) = .099$ ,  $P > .05$ ]. Ancak, aritmetik ortalamalara baktığımızda, mesleki kıdem arttıkça pozitif okul yönetimi algı düzeyinin az da olsa arttığı görülmektedir. Örneğin kıdemi “0-5” yıl olan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3.42$ ) iken, bu sayı kıdem artıp “16 yıl ve üzerine” geldiğinde ( $\bar{X}= 3.64$ ) olmuştur. Bir anlamda doğru orantı vardır. Fakat aritmetik ortalamalar arasında görülen bu fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Literatürde pozitif okul yönetimi ve mesleki kıdem değişkeni arasında yapılmış herhangi bir çalışma bulunmamakta, benzer çalışmalar yer almaktadır. Izgar ve arkadaşları (2009) yaptıkları çalışmada mesleki kıdemi “6-10” ve 11 yıl üzeri” olan işgörenlerin iş doyumu puanı aritmetik ortalamaları çalışma



süresi “0-5 yıl” olan işgörenlerden yüksek düzeyde bulmuşlardır. “6-10 yıl” mesleki kıdemi olan işgörenlerle “11 yıl ve üzeri” mesleki kıdemi olan işgörenlerin ise iş doyumu puan aritmetik ortalamaları arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma görmemişlerdir. Araştırma bulgularımızda ise, çalışma süresi ile pozitif yönetim algı düzeyi arasında herhangi bir farklılık görülmemiştir. Buna göre mesleki kıdem değişkeninin, öğretmenlerin pozitif okul yönetimine ilişkin algı düzeylerini etkileyen bir değişken olmadığı, söylenebilir. Ancak literatürde farklı sonuçlara ulaşmak mümkündür. Küçükgöde'nin (2005) yaptığı araştırmada mesleki kıdem grupları arasında yapılan analiz sonucunda 50 ve üzeri yaş grubunda olan öğretim üyeleri pozitif yönetim, güven ve saygı konusunda daha pozitif düşünmektedirler. 50 yaş ve üzerinde bulunan öğretim üyeleri daha uzun süredir birlikte çalıştıklarından ve birbirlerini daha yakından tanıdıklarından dolayı aralarında daha çok güven ve saygı bulunmaktadır.

Eğitim düzeyinin, öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerine etkisine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 18’de gösterilmiştir.

**Tablo 18.** Eğitim Düzeyinin Öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeylerine Etkisine İlişkin t-Testi Sonuçları

Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P
Lisans	399	3.52	.57	505	4.640	.000
Lisansüstü	108	3.22	.63			

Tablo 18’de görüldüğü gibi öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeyleri ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda anlamlı düzeyde farklılık görülmüştür ( $t(505)= 4.640$ ,  $p<.05$ ). Görülen anlamlı farklılık “Lisans” mezunu olan öğretmenlerin lehinedir. Eğitim düzeyi “Lisans” olan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3.52$ ), eğitim düzeyi “Lisansüstü” olan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3.22$ )’dir. Öğretmenlerin eğitim düzeyleri arttıkça, pozitif okul yönetimi algı düzeylerinin ise azaldığı görülmektedir. Dolayısıyla eğitim düzeyi değişkeni ile pozitif okul yönetimi algı düzeyi arasında ters bir orantı olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim yapılmış çalışmalarda da, kişinin eğitim düzeyinin arttıkça, kurumsal memnuniyetinin azaldığı sonucu görülmektedir. Izgar ve arkadaşları (2009) eğitim düzeyi değişkeninin iş memnuniyeti üzerinde etkisi üzerine yaptıkları araştırmada, anlamlı düzeyde farklılaşma gösterdiği sonucunu elde etmişlerdir. Buna göre eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin kurumlarına ilişkin pozitif düşüncelerin ve iş memnuniyetlerinin azaldığını

bulmuşlardır. Bu bulgulara göre eğitim düzeyi değişkeninin, öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerine etki eden önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

#### 4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri

Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerine bakılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğine vermiş oldukları yanıtlara ilişkin bulgular Tablo 19’da gösterilmiştir.

**Tablo 19.** Öğretmenlerin Genel Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri

Genel Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyi	$\bar{X}$	Ss
1.Bu kurumdaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum	2.23	1.21
2.Bu kurumda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	1.83	1.20
3.Emek ve birikimlerim bu kurumdan ayrılmamı engelliyor.	2.20	1.28
4.Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	2.21	1.27
5.Bu kuruma uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	1.77	1.13
6.Bu kurumun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	2.14	1.22
7.Bu kurumda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.	2.28	1.36
8.Bu kurumda yönetimin beni kuruma bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	1.86	1.12
9.Bu kurumun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	3.09	1.24
10.Bu kurumun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	3.55	1.22
11.Bu kurumun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	3.26	1.26
12.Bu kurum işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	3.12	1.25
13.Bu kurumun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	3.56	1.20
14.Çalışma arkadaşlarımla kurum dışında da sık sık birlikte oluyorum.	3.27	1.23
15.Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu kurumda çalışmayı yeğliyorum.	3.23	1.46
16.Bu kurumda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum	3.19	1.25
17.Kurumumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	3.73	1.06
18.Bu kurumun geleceğini gerçekten düşünüyorum	3.89	1.06
19.Bu kurumun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	3.70	1.13
20.Kurumuma karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	3.56	1.17
21.Zamanımın çoğunu Kurumuma ilişkin etkinlikler dolduruyor.	3.35	1.17
22.Kurumumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	3.28	1.20
23.Kurumumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	3.35	1.21
24.Kurumumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	3.66	1.15
25.Kurumum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum	2.63	1.21
26.Kurumumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	3.55	1.99
27.Kurumumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	3.59	1.14
<b>Toplam</b>	<b>3.08</b>	<b>0.48</b>

Tablo 19’a göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerine ilişkin elde edilen verilerin aritmetik ortalama değerleri, olumlu maddeler (9,10, 11, 12,13, 14, 15, 16, 17, 18,19, 20, 21, 22, 23, 24,25, 26, 27) arasında en yüksek aritmetik ortalamaya sahip maddelerin ( $\bar{X}$  = 3.89) ile “*Bu kurumun geleceğini gerçekten düşünüyorum*”; ( $\bar{X}$  = 3.73) ile “*Kurumumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum*” ve ( $\bar{X}$  = 3.70) ile “*Bu kurumun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum*” maddeleri olduğu görülmektedir. Olumlu

maddeler arasında en düşük aritmetik ortalamaya sahip maddelerin ise ( $\bar{X} = 3.09$ ) aritmetik ortalama ile “*Bu kurumun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum*” ve ( $\bar{X} = 3.12$ ) aritmetik ortalama ile “*Bu kurum işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor*” maddelerinin olduğu görülmektedir. Bu maddelere ait ortalamalara bakarak öğretmenlerin okullarına özdeşleşme ve içselleştirme düzeyinde bağlılık duydukları söylenebilir. Olumsuz maddelere (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, ve 8. maddeler) bakıldığında ise 2.28 aritmetik ortalama ile “*Bu kurumda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum*” maddesinin diğer olumsuz maddelere nazaran daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. “*Bu kurumdaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum*” ( $\bar{X} = 2.23$ ) maddesi de yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir. Bu durum, öğretmenlerimizin kutsal öğretmenlik mesleğini her ne kadar severek ve isteyerek yapsalar bile, paranın ne yazık ki bu kutsiyet düşüncesini etkilediği şeklinde yorumlanabilir. Yine “*Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum*” ( $\bar{X} = 2.21$ ) maddesinin öğretmenlerin önemli bir kısmı tarafından düşünülmesi de, öğretmenlik mesleğinin kutsallığının birçok öğretmen tarafından aynı şekilde düşünülmediği ve bu mesleğin hakkıyla icra edilmediği şeklinde yorumlanabilir. Zira öğretmenlik mesleği peygamber mesleğidir ve bu meslek ancak fedakâr bireyler ile iyi bir şekilde icra edilir. Olumsuz maddeler arasında en düşük aritmetik ortalamaya sahip maddelerin ise ( $\bar{X} = 1.77$ ) aritmetik ortalama ile “*Bu kuruma uyum sağlamada güçlük çekiyorum*” ve ( $\bar{X} = 1.83$ ) aritmetik ortalama ile “*Bu kurumda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum*” maddelerinin olduğu görülmektedir. Bu durum, öğretmen atamalarında nokta atama sistemine geçildiğinden, öğretmenlerin okulları puana dayalı tercih ettikleri, böylece bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu şeklinde düşünülebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğinin *uyum boyutuna* vermiş oldukları yanıtlara ilişkin bulgular Tablo 20’de gösterilmiştir.

**Tablo 20.** Öğretmenlerin Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri

Uyum Boyutu Algı Düzeyi	$\bar{X}$	Ss
1.Bu kurumdaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum	2.23	1.21
2.Bu kurumda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	1.83	1.20
3.Emek ve birikimlerim bu kurumdan ayrılmamı engelliyor.	2.20	1.28
4.Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	2.21	1.27
5.Bu kuruma uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	1.77	1.13
6.Bu kurumun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	2.14	1.22
7.Bu kurumda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.	2.28	1.36
8.Bu kurumda yönetimin beni kuruma bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	1.86	1.12
<b>Toplam</b>	<b>2.07</b>	<b>0.85</b>

Tablo 20’de görüldüğü gibi öğretmenlerin *uyum boyutu* algı düzeyleri ( $\bar{X}=2.07$ ) aritmetik ortalama ile “yetersiz düzeydedir”. *Uyum boyutunda* yer alan maddelerin olumsuz içerikli ve bireyin kurumuna sadece maddi öğelerle bağlı olduğunu belirten ifadelerden oluştuğu düşünüldüğünde, *uyum boyutu* aritmetik ortalamalarının “düşük düzeyde” bulunması olumlu bir durum olarak yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğinin *Özdeşleşme boyutuna* vermiş oldukları yanıtlara ilişkin bulgular Tablo 21’de gösterilmiştir.

**Tablo 21.** Öğretmenlerin Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri

Özdeşleşme Boyutu Algı Düzeyi	$\bar{X}$	Ss
9.Bu kurumun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	3.09	1.24
10.Bu kurumun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	3.55	1.22
11.Bu kurumun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	3.26	1.26
12.Bu kurum işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	3.12	1.25
13.Bu kurumun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	3.56	1.20
14.Çalışma arkadaşlarımla kurum dışında da sık sık birlikte oluyorum.	3.27	1.23
15.Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu kurumda çalışmayı yeğliyorum.	3.23	1.46
16.Bu kurumda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum	3.19	1.25
<b>Toplam</b>	<b>3.23</b>	<b>0.93</b>

Tablo 21’de görüldüğü gibi öğretmenlerin *özdeşleşme boyutu* algı düzeyleri ( $\bar{X}=3.23$ ) aritmetik ortalama ile “orta düzeydedir”. Bu boyutta yer alan maddeler içerisinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip madde ( $\bar{X}=3.56$ ) ile “*Bu kurumun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum*”; en düşük aritmetik ortalamaya sahip maddenin ise ( $\bar{X}=3.09$ ) ile “*Bu kurumun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum*” olduğu görülür..

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğinin İçselleştirme boyutuna vermiş oldukları yanıtlara ilişkin bulgular Tablo 22’de gösterilmiştir.

**Tablo 22. Öğretmenlerin İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri**

<b>İçselleştirme Boyutu Algı Düzeyi</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Ss</b>
17.Kurumumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	3.73	1.06
18.Bu kurumun geleceğini gerçekten düşünüyorum	3.89	1.06
19.Bu kurumun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	3.70	1.13
20.Kurumuma karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	3.56	1.17
21.Zamanımın çoğunu Kurumuma ilişkin etkinlikler dolduruyor.	3.35	1.17
22.Kurumumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	3.28	1.20
23.Kurumumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	3.35	1.21
24.Kurumumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	3.66	1.15
25.Kurumum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	2.63	1.21
26.Kurumumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	3.55	1.99
27.Kurumumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	3.59	1.14
<b>Toplam</b>	<b>3.57</b>	<b>0.90</b>

Tablo 22’de gösterildiği üzere, öğretmenlerin *içselleştirme boyutu* algı düzeyleri ( $\bar{X}$  =3.57) aritmetik ortalama değeri ile “yeterli düzeydedir”. *İçselleştirme boyutunda* yer alan maddeler içerisinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip madde ( $\bar{X}$  =3.89) ile “*Bu kurumun geleceğini gerçekten düşünüyorum*”; en düşük aritmetik ortalamaya sahip madde ise ( $\bar{X}$  =3.09) ile “*Kurumum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum*” maddesidir.

#### **4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerinin Kişisel Bilgileri Açısından İncelenmesi**

Bu bölümde, öğretmenlerin okul türlerinin, cinsiyetlerinin, sendikaya üyelik durumunun, mezun olunan fakültenin, okul fiziki durumunun öğrenme açısından yeterli olup olmadığı düşüncesinin, okulun ağırlıklı yönetim anlayışının, okul yönetiminin karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurup vurmamasının, aylık okunan kitap sayısının, internet kullanma amacının, mesleki kıdem ve eğitim düzeylerinin örgütsel bağlılığın genel toplamına ayrıca *uyum*, *özdeşleşme* ve *içselleştirme boyutlarındaki* algı düzeylerine etkileri ayrı ayrı ele alınmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul türleri değişkeninin, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarındaki algı düzeylerinin etkisine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 23’te gösterilmiştir.

**Tablo 23.** Okul Türleri Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi (Anova) Sonuçları

	Okul Türleri	n	$\bar{X}$	Ss	Varyansı n kaynağı	Karele r Ort	Sd	KO	F	P
Genel ÖB	Kız L+ Kız Anadolu L	32	2.95	.51						
	Kız Teknik ve Meslek L	34	3.13	.42						
	Teknik ve Endüstri Meslek L	45	2.82	.47	G. arası	3.313	8	.414	1.757	.083
	İHL	37	3.01	.46	G. içi	117.391	498	.236		
	Fen L +Öğretmen L	32	3.00	.38	Toplam	120.704	506			
	Anadolu L + Sosyal Bilimler	79	3.03	.52						
	Düz L+ ÇPL	143	3.06	.50						
	Meslek L	43	2.99	.48						
	Özel Liseler	62	3.12	.51						
Uyum	Kız L+ Kız Anadolu L	32	1.96	.88						
	Kız Teknik ve Meslek L	34	2.23	.73						
	Teknik ve Endüstri Meslek L	45	2.27	.76	G. arası	6.469	8	.809	1.120	.348
	İHL	37	1.99	1.02	G. içi	359.421	498	.722		
	Fen L +Öğretmen L	32	2.10	.79	Toplam	365.889	506			
	Anadolu L + Sosyal Bilimler	79	2.10	.79						
	Düz L+ ÇPL	143	2.08	.90						
	Meslek L	43	1.80	.68						
	Özel Liseler	62	2.06	.90						
Özdeşleşme	Kız L+ Kız Anadolu L	32	3.16	.91						
	Kız Teknik ve Meslek L	34	3.33	.82						
	Teknik ve Endüstri Meslek L	45	2.80	.85	G. arası	11.838	8	1.48	1.700	.096
	İHL	37	3.18	.92	G. içi	433.414	498	0		
	Fen L +Öğretmen L	32	3.14	.84	Toplam	445.252	506	.870		
	Anadolu L + Sosyal Bilimler	79	3.24	.98						
	Düz L+ ÇPL	143	3.31	.96						
	Meslek L	43	3.33	.93						
	Özel Liseler	62	3.37	.97						
İçselleştirme	Kız L+ Kız Anadolu L	32	3.52	.80						
	Kız Teknik ve Meslek L	34	3.63	.73						
	Teknik ve Endüstri Meslek L	45	3.23	.93	G. arası	6.810	8	.851	1.043	.402
	İHL	37	3.64	.90	G. içi	406.245	498	.816		
	Fen L +Öğretmen L	32	3.57	.82	Toplam	413.055	506			
	Anadolu L + Sosyal Bilimler	79	3.57	.90						
	Düz L+ ÇPL	143	3.60	.94						
	Meslek L	43	3.60	.90						
	Özel Liseler	62	3.70	.99						

Tabloda 23'te görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ile okul türleri değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık görülmemiştir [F(8.498)=1.757, p>.05]. Aritmetik ortalamalara baktığımızda; “Kız Teknik ve Meslek Lisesi” öğretmenlerinin ( $\bar{X}$  =3.13) ile “Özel Liselerde” görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyi aritmetik ortalamalarının en yüksek olduğu ( $\bar{X}$  =3.12), “Teknik ve Endüstri Meslek Liselerinde” görev yapan öğretmenlerin algı düzeylerinin ise en düşük ( $\bar{X}$  =2.85) olduğu görülmektedir.

Tabloda 23'e göre öğretmenlerin *uyum bağlılık* algı düzeyleri ile okul türleri değişkeni arasında yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı düzeyde farklılık görülmemiştir [F(8.498)=1.120, p>.05]. Okul türlerine göre öğretmenlerin *uyum bağlılık* algı düzeyi aritmetik ortalamalarına baktığımızda; “Kız Lisesi ve Kız Anadolu Lisesinde” görev yapan öğretmenlerin *uyum bağlılık* algı düzeyi aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$ =1.96), “Kız Teknik ve Meslek Lisesi” ( $\bar{X}$ =2.23), “Teknik ve Endüstri Meslek Liseleri” ( $\bar{X}$ =2.27), “İmam Hatip Liseleri” ( $\bar{X}$ =1.99), “Fen ve Öğretmen Liseleri” ( $\bar{X}$ =2.10), “Anadolu Liseleri ve Sosyal Bilimler Lisesi” ( $\bar{X}$ =2.10), “Düz Lise ve Çok Programlı Liseler” ( $\bar{X}$ =2.08), “Meslek Liseleri” ( $\bar{X}$ =1.80) ve son olarak “Özel Liseler” ( $\bar{X}$ =2.06) olarak bulunmuştur. Görüldüğü gibi aritmetik ortalama değerleri arasında da göreceli bir farklılık yoktur. Diğer yandan öğretmenlerin *özdeşleşme bağlılık* algı düzeyleri ile okul türleri değişkeni arasında yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı düzeyde farklılık görülmemiştir [F(8.498)=1.700, p>.05]. “Kız Anadolu ve Kız Liselerinde” görev yapan öğretmenlerin *özdeşleşme bağlılık* algı düzeyi aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$ =3.16), “Kız Teknik ve Meslek Lisesi” öğretmenlerinin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$ =3.33), “Teknik ve Endüstri Meslek Liselerinde” görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$ =2.80), “İmam Hatip Liselerinde” görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$ =3.18), “Fen Lisesi ve Öğretmen Lisesinde” görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$ =3.14), “Anadolu Liseleri ve Sosyal Bilimler Lisesinde” görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$ =3.24), “Düz Lise ve Çok Programlı Liselerinde” görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$ =3.31), “Meslek Liselerinde” görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$ =3.33) ve son olarak “Özel Liselerde” görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$ =3.37) olarak hesaplanmıştır.

Öğretmenlerin *içselleştirme bağlılık* algı düzeyleri ile okul türleri değişkeni arasında yapılan varyans analizi sonucunda da anlamlı farklılaşma görülmemiştir [F(8.498)=1.043, p>.05]. “Kız Lisesi ve Kız Anadolu Lisesinde ” görev yapan öğretmenlerinin aritmetik ortalama değeri ( $\bar{X}$ =3.52), “Kız Teknik ve Meslek Lisesi” öğretmenlerinin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$ =3.63), “Teknik ve Endüstri Meslek Liseleri” öğretmenlerinin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$ =3.23), “İmam Hatip Liselerinde” görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$ =3.64), “Fen Lisesi ve Öğretmen Lisesinde” görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$ =3.57), “Anadolu Liseleri ve Sosyal Bilimler Lisesinde” görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$ =3.57), “Düz Lise ve Çok Programlı Liselerinde”

görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3.60$ ), “Meslek Liselerinde” görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3.60$ ) ve son olarak “Özel Liselerde” görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3.70$ ) olarak bulunmuştur. Bu bulgulara bakarak okul türlerinin örgütsel bağlılık algı düzeyleri üzerinde anlamlı düzeyde farklılaşma göstermediğini belirtebiliriz. Literatüre baktığımızda, Balay (2000b), özel ve resmi liselerin örgütsel bağlılık algı düzeylerini karşılaştırdığı çalışmasında, lise türüne göre *uyum boyutunda* örgütsel bağlılık algı düzeylerinin farklılaşmadığı, *özdeşleşme ve içselleştirme boyutuna* göre farklılaştığı sonucunu elde etmiştir. Ankara iline bağlı 7 merkez ilçede gerçekleştirdiği çalışmada, resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığın *uyum boyutu* algı düzeyleri, özel liselerde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucunu elde etmiştir. Diğer yandan özel liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılığın *özdeşleşme ve içselleştirme boyutu* algı düzeyleri, resmi liselerde çalışan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucu elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 24 'te gösterilmiştir.

**Tablo 24.** Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P
<b>Genel ÖB</b>	Kadın	233	2.98	.48	505	2.045	.041
	Erkek	274	3.07	.49			
<b>Uyum</b>	Kadın	233	2.03	.80	505	792	.428
	Erkek	274	2.08	.89			
<b>Özdeşleşme</b>	Kadın	233	3.17	.90	505	1.489	.137
	Erkek	274	3.29	.96			
<b>İçselleştirme</b>	Kadın	233	3.53	.87	505	1.040	.299
	Erkek	274	3.61	.93			

Tablo 24'e göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları anlamlı düzeyde farklılık göstermiştir ( $t(505)= 2.045$ ,  $p<.05$ ). Bu bulgulara göre erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyi aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3.07$ ) kadınlarınkinden ( $\bar{X}=2.98$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin *uyum bağlılık* algı düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir ( $t(505)= 792$ ,  $p>.05$ ). Erkek öğretmenlerin



*uyum bağlılık* algı düzeyi aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=2.08$ ), kadınların ise ( $\bar{X}=2.03$ ) olarak bulunmuştur. Bu bulgulara göre öğretmenlerin *uyum bağlılık* algı düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmamaktadır. Diğer yandan öğretmenlerin *özdeşleşme boyutu* algı düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılaşma görülmemiştir ( $t(505)= 1.489, p>.05$ ). Erkek öğretmenlerin *özdeşleşme boyutu* aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}=3.29$ ), kadın öğretmenlerin ise ( $\bar{X}=3.17$ ) olarak bulunmuştur. Bu bulgulara göre öğretmenlerin *özdeşleşme bağlılığı* algı düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.

Son olarak öğretmenlerin *içselleştirme bağlılık* algı düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılaşma görülmemiştir ( $t(505)= 1.040, p>.05$ ). Erkek öğretmenlerin *içselleştirme bağlılık* algı düzeyi aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3.61$ ), kadın öğretmenlerin ise ( $\bar{X}=3.53$ ) olarak bulunmuş ve böylece öğretmenlerin *içselleştirme bağlılık* algı düzeyleri de cinsiyete göre farklılık göstermemiştir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık algı düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmakta; *uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında ise* farklılaşmamaktadır. Literatürde yapılmış çalışmalar da farklı sonuçları vermektedir. Balay (2000b) yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılığın *uyum boyutuna* ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı, bunun yanı sıra *özdeşleşme ve içselleştirme boyutunda* anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucunu elde etmiştir. Aynı çalışmada yazar, erkek öğretmenlerin *özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında* kadın öğretmenlere göre örgütsel bağlılık algı düzeylerinin, daha yüksek düzeyde olduğu sonucunu bulmuştur. Çakır (2007) öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin tüm alt boyutlarında öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı düzeyde bir fark saptanmadığını belirtmiştir. Doğan (2008) yaptığı çalışmada kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri puanlarının eşit derecede olduğunu belirterek, cinsiyetle örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında genel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucu elde etmiştir. Boylu ve arkadaşları (2007) akademisyenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri üzerine yaptıkları bir araştırmada, cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında anlamlı düzeyde bir farklılaşma görmemişlerdir. Ancak bu çalışmada, akademisyenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyi aritmetik ortalamalarına bakıldığında erkek akademisyenlerin puanlarının genel olarak kadın akademisyenlerinkinden göreceli olarak daha yüksek çıktığı sonucu bulunmuştur. Izgar (2008) okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucunu bularak, geleneklere bağlı yönetim anlayışının ağır bastığı Türk eğitim sisteminde “kadın yöneticilerin uyum güçlüklerinin onların örgütsel bağlılıklarının düşmesine

yol açacağı beklentisi” varsayımının da araştırma sonucu ile geçersiz kılındığını belirtmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sendika değişkenine göre örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 25’te gösterilmiştir.

**Tablo 25.** Sendika Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Algıların t-Testi Sonuçları

	Sendika	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P
<b>Genel ÖB</b>	Üye	226	3.04	.49	505	531	.596
	Üye değil	281	3.02	.48			
<b>Uyum</b>	Üye	226	2.01	.82	505	1.309	.191
	Üye değil	281	2.11	.87			
<b>Özdeşleşme</b>	Üye	226	3.29	.94	505	1.225	.221
	Üye değil	281	3.19	.94			
<b>İçselleştirme</b>	Üye	226	3.60	.91	505	675	.500
	Üye değil	281	3.55	.90			

Öğretmenlerin sendikaya üyelik durumları ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında yapılan t-testi sonucunda anlamlı düzeyde farklılık görülmemiştir ( $t(505) = 531$   $P > .05$ ). Sendikaya üye olan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3.04$ ), üye olmayanların aritmetik ortalaması ise ( $\bar{X}=3.02$ ) olarak bulunmuştur.

Öte yandan öğretmenlerin *uyum bağlılık* algı düzeylerinin herhangi bir sendikaya üye olma değişkenine ilişkin t-testi sonuçları anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir ( $t(505) = 1.309$   $P > .05$ ). Sendikaya üye olanların aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=2.01$ ) üye olmayan öğretmenlerinkinden ( $\bar{X}=2.11$ ) göreceli olarak farklı bulunmuşsa da bu fark, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Öğretmenlerin *özdeşleşme bağlılık* algı düzeylerinin, sendikaya üyelik durumuna ilişkin t-testi sonuçları anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir ( $t(505) = 1.225$   $P > .05$ ). Sendikaya üye olanların *özdeşleşme boyutu* algı düzeyi aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}=3.29$ ) üye olmayanlarınkinden ( $\bar{X}=3.19$ ) göreceli olarak daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin *içselleştirme bağlılık* algı düzeylerinin, sendikaya üyelik durumuna ilişkin t-testi sonuçları anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir ( $t(505) = 675$   $P > .05$ ). Sendikaya üye olan öğretmenlerin *içselleştirme boyutu* algı düzeyi aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}=3.60$ ), üye olmayanların ise ( $\bar{X}=3.55$ ) olarak bulunmuştur. Bu bulgulardan anlaşıldığı gibi, sendikalı öğretmenlerin genel olarak örgütsel bağlılık ile *özdeşleşme* ve *içselleştirme* boyutlarına ilişkin algı düzeyleri, sendikalı olmayan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde; *uyum boyutunda* ise, sendikaya üye olmayan öğretmenlerin algı düzeyleri, üye olan öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir. Literatürdeki araştırmalar bu bulguları desteklemektedir. İzgar ve

arkadaşları (2009) yaptıkları araştırmada sendikaların amaçları ve çalışanlara sağladığı yararlar incelendiğinde, sendikalı olmanın çalışanların ruh sağlığı üzerinde olduğu kadar iş doyumları üzerinde de olumlu etkilerinin olacağını belirtmektedir. Çünkü sendikalar üyelerinin çıkarlarını korumak ve geliştirmek için çalışmalar yaparlar. Bu durum doğal olarak çalışanların kurumsal bağlılıklarına olumlu etki etmesi beklenir. Güçlü (2006) yaptığı çalışmada sendikanın varlığı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, düşük derecede bir ilişki saptamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mezun olunan fakülte değişkenine göre örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin t-testi sonuçları olarak Tablo 26’ da gösterilmiştir.

**Tablo 26.** Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

	Fakülte	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P
<b>Genel ÖB</b>	Eğitim Fakültesi	316	3.01	.50	505	1.201	.230
	Diğer Fakülte	191	3.06	.47			
<b>Uyum</b>	Eğitim Fakültesi	316	2.13	.87	505	1.972	.049
	Diğer Fakülte	191	1.97	.81			
<b>Özdeşleşme</b>	Eğitim Fakültesi	316	3.19	.94	505	1.384	.167
	Diğer Fakülte	191	3.31	.92			
<b>İçselleştirme</b>	Eğitim Fakültesi	316	3.51	.92	505	1.900	.058
	Diğer Fakülte	191	3.67	.87			

Tablo 26’ya göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin mezun olunan fakülte değişkenine göre t-testi sonuçları anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir ( $t(505) = 1.201$   $P > .05$ ). Eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3.01$ ), diğer fakülte mezunlarının aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3.06$ ) olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin *uyum boyutu* algı düzeylerinin, mezun olunan fakülte değişkenine göre t-testi sonuçları anlamlı düzeyde farklılık göstermiştir ( $t(505) = 1.972$   $P < .05$ ). Bu anlamlı farklılık diğer fakülte mezunlarının lehinedir. Diğer fakülte mezunu öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=1.97$ ), eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise ( $\bar{X}=2.13$ ) olarak bulunmuştur. Aritmetik ortalama değerlerinden anlaşıldığı gibi, diğer fakülte mezunu öğretmenler, eğitim fakültesi mezunu öğretmenlere göre daha az düzeyde *uyum bağlılık (yüzeysel bağlılık) algı düzeyine* sahiptir. Bu bulgulara göre mezun olunan fakülte değişkeninin, öğretmenlerin uyum bağlılığı algı düzeylerine yönelik bakışlarını etkileyen önemli bir değişken olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin *özdeşleşme bağlılığına* ilişkin görüşlerinin mezun olunan fakülte değişkenine ilişkin t-testi sonuçları anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir ( $t(505) = 1.384$   $P > .05$ ). Eğitim fakültesi

mezunlarının aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3.19$ ), diğer fakülte mezunu öğretmenlerinki ise ( $\bar{X}=3.31$ ) olarak bulunmuştur. İstatistikî olarak anlamlı bir farklılık görülmesi de, diğer fakülte mezunu öğretmenlerin aritmetik ortalamaları nispeten daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgulara göre, diğer fakülte mezunu öğretmenler kurumlarıyla daha iyi özdeşim kurabilmektedirler. Bunun sebebi, diğer fakülte mezunlarının zor koşullardan sonra öğretmenlik mesleğine atanabilmeleri şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenlerin *içselleştirme bağlılık* algı düzeyinin, mezun olunan fakülte değişkenine ilişkin t-testi sonuçları anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir ( $t(505) = 1.900$   $P > .05$ ). Aritmetik ortalama değerlerine baktığımızda, eğitim fakültesi mezunları ( $\bar{X}=3.51$ ) ile diğer fakülte mezunları ( $\bar{X}=3.67$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmasa da, aritmetik ortalama değerleri arasında göreceli bir fark vardır. Burada dikkati çeken husus, diğer fakülte mezunlarının aritmetik ortalamalarının eğitim fakültesi mezunlarının aritmetik ortalamalarından yüksek çıkmasıdır. Literatürde yapılmış araştırmaların farklı sonuçları bulunmaktadır. Balay (2000b) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum ve *özdeşleşme boyutu* algı düzeylerinin mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılaşmadığı sonucunu bulmuştur. Buna karşın mezun olunan öğretmen yetiştirme kuruma göre, *içselleştirme* algı düzeylerinde anlamlı düzeyde farklılaşma olduğu sonucunu elde etmiştir. Araştırmaya katılanlara ait faktörler göz önüne alındığında, eğitim fakültesi mezunlarının fen edebiyat fakültesi mezunlarından daha yüksek düzeyde *içselleştirme boyutu* algı düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Bu faktöre bağlı olarak, İlahiyat ve Yüksek İslam Enstitüleri mezunlarının, fen edebiyat fakültesinden mezun olanlara göre *içselleştirme boyutu* algı düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Budak (2009) yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ile mezun olunan fakülte değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulmadığını belirtmekle birlikte, diğer fakülteleri bitirip öğretmenlik yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyi puanlarının eğitim fakültesini bitirenlere göre nispeten daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Okulu fiziki donanım ve teknolojik altyapı açısından yeterli görme değişkeninin öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 27’de gösterilmektedir.

**Tablo 27.** Okulu Fiziki Donanım ve Teknolojik Altyapı Açısından Yeterli Görme Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Görüş	n	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P	Fark
<b>Genel ÖB</b>	1.Evet	150	3.14	.47	G. arası	2.842	2	1.421	6.077	.002	1-2
	2.Hayır	154	2.95	.48	G. içi	117.862	504	.234			1-3
	3.Kısmen	203	3.00	.50	Toplam	120.704	506				
<b>Uyum</b>	1.Evet	150	2.03	.85	G. arası	5.062	2	2.531	3.535	.030	2-3
	2.Hayır	154	2.22	.95	G. içi	360.827	504	716			
	3.Kısmen	203	1.98	.75	Toplam	365.889	506				
<b>Özdeşleşme</b>	1.Evet	150	3.45	.98	G. arası	15.726	2	7.863	9.226	.000	1-2
	2.Hayır	154	3.00	.89	G. içi	429.526	504	.852			2-3
	3.Kısmen	203	3.25	.90	Toplam	445.252	506				
<b>İçselleştirme</b>	1.Evet	150	3.72	.91	G. arası	5.352	2	2.676	3.308	.037	1-2
	2.Hayır	154	3.45	.89	G. içi	407.703	504	.809			
	3.Kısmen	203	3.55	.89	Toplam	413.055	506				

Tablo 27’de görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ile “okulu fiziki donanım ve teknolojik altyapı açısından yeterli görme” değişkeni arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık görülmüştür [F(2,504)=6.077, p<.05]. “Okulu fiziki donanım ve teknolojik altyapı açısından yeterli görüyor musunuz” değişkenine “Evet” diye cevap veren öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyi aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =3.14), “Hayır” diyenlerin öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =2.95) ve “Kısmen” diyenlerinki ( $\bar{X}$  =3.00) olarak hesaplanmıştır. Görülen anlamlı fark, “Evet” diyenler ile “Hayır” diyenler arasında görülmüş olup, fark “Evet” diyen öğretmenlerin lehinedir. Benzer şekilde görülen diğer anlamlı farklılık “Evet” diyenler ile “Kısmen” diyenlerin arasında olup, fark yine “Evet” diyen öğretmenlerin lehine bulunmuştur.

Diğer yandan öğretmenlerin *uyum bağlılık* algı düzeyleri ile okulun fiziki donanım ve teknolojik altyapı açısından yeterli görme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık görülmüştür [F(2,504)=3.535, p<.05]. “Evet” diyen öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =2.03), “Hayır” diyenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =2.22) ve “Kısmen” diyenlerinki ( $\bar{X}$  =1.98) olarak hesaplanmıştır. Anlamlı farklılık “Hayır” diyenler ile “Kısmen” diyenlerin arasında olup, “Kısmen” diyen öğretmenlerin lehinedir. Öğretmenlerin *özdeşleşme bağlılığı* algı düzeyleri ile okulun fiziki donanım ve teknolojik altyapı açısından yeterli görme değişkeni arasında yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık görülmüştür [F(2,504)= 9.226, p<.05]. “Evet” diyen öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =3.45),

“Hayır” diyenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3.00$ ) ve “Kısmen” diyenlerinki ( $\bar{X}=3.25$ ) olarak hesaplanmıştır. Görülen anlamlı farklılık “Evet” diyenler ile “Hayır” diyenlerin arasında olup, “Evet” diyenlerin lehinedir. Benzer şekilde görülen diğer anlamlı farklılık “Hayır” diyenler ile “Kısmen” diyenlerin arasında olup, “Kısmen” diyenlerin lehinedir. Öğretmenlerin içselleştirme bağlılık algı düzeyleri ile okulun fiziki donanım ve teknolojik altyapı açısından yeterli görme değişkeni arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda da anlamlı farklılık görülmüştür [ $F(2,504)=3.308$ ,  $p<.05$ ]. “Evet” diyen öğretmenlerin algı düzeyi aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=3.72$ ), “Hayır” diyenlerinki ( $\bar{X}=3.45$ ) ve “Kısmen” diyenlerinki ( $\bar{X}=3.55$ ) olarak hesaplanmıştır. Görülen anlamlı farklılık “Evet” diyenler ile “Hayır” diyenlerin arasında olup, “Evet” diyenlerin lehinedir. Bu bulgulardan hareketle, okulda fiziki ve teknolojik imkânları iyi düzeyde olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin daha yüksek düzeyde olacağı sonucunu çıkarabiliriz. Doğan (2008) yaptığı çalışmada öğretmenlerin çalıştıkları okulların buldukları yerleşim yerine göre, il, ilçe, belde ve köyde görev yapan öğretmenleri örgütsel bağlılık algı düzeyleri karşılaştırılmıştır. Ancak yapılan bu çalışmada gruplar arasında çok az fark olsa da bu farklılıkların istatistiksel olarak önemli olmadığı sonucu bulunmuştur. Bu bulgulara dayanarak, okulun fiziki donanım ve teknolojik altyapı açısından yeterli görme değişkeninin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerini etkileyen önemli bir değişken olduğu söylenebilir.

Okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stilinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları Tablo 28’de gösterilmektedir.

**Tablo 28.** Okul Yönetiminin Ağırlıklı Yönetim Stili Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Yönetim Stili	n	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P	Fark
<b>Genel</b>	1.Demokratik	333	3.09	.48	G. arası	5.101	2	2.551	11.120	.000	1-2
	2.Otokratik	62	2.81	.46	G. içi	115.603	504	.229			1-3
	3.İlgisiz	112	2.94	.47	Toplam	120.704	506				
<b>Uyum</b>	1.Demokratik	333	1.85	.66	G. arası	53.403	2	26.702	43.066	.000	1-2
	2.Otokratik	62	2.75	1.1	G. içi	312.486	504	.620			1-3
	3.İlgisiz	112	2.35	.91	Toplam	365.889	506				2-3
<b>Özdeşleşme</b>	1.Demokratik	333	3.44	.88	G. arası	45.499	2	22.749	28.682	.000	1-2
	2.Otokratik	62	2.63	.90	G. içi	399.754	504	.793			1-3
	3.İlgisiz	112	2.95	.91	Toplam	445.252	506				
<b>İçselleştirme</b>	1.Demokratik	333	3.75	.81	G. arası	35.539	2	17.769	23.723	.000	1-2
	2.Otokratik	62	3.00	.88	G. içi	377.516	504	.749			1-3
	3.İlgisiz	112	3.36	.95	Toplam	413.055	506				2-3

Tablo 28’de görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ile “okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stili” değişkeni arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık görülmüştür [F(2,504)=11.120, p<.05]. Okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stiline “Demokratik” diye cevap veren öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyi aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =3.09), “Otokratik” diyenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =2.81) ve “İlgisiz” diyenlerinki ( $\bar{X}$  =2.94) olarak hesaplanmıştır. Görülen anlamlı farklılık “Demokratik” diyen öğretmenler ile “Otokratik” diyen öğretmenlerin arasında görülmüş olup, farklılık “Demokratik” diyenlerin lehinedir. Benzer bir farklılık “Otokratik” diyenler ile “İlgisiz” diyenlerin arasında görülmüş olup, “İlgisiz” diyenlerin lehinedir.

Diğer yandan öğretmenlerin *uyum bağlılık* algı düzeyleri ile okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stili değişkeni arasında anlamlı farklılık görülmüştür [F(2,504)=43.066, p<.05]. “Demokratik” diyen öğretmenlerin *Uyum Bağlılığı* aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =1.85), “Otokratik” diyenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =2.75) ve “İlgisiz” diyenlerinki ( $\bar{X}$  =2.35) olarak hesaplanmıştır. Görülen anlamlı farklılık “Demokratik” diyen öğretmenler ile “Otokratik” diyenlerin arasında olup, “Demokratik” diyenlerin lehinedir. Benzer bir farklılık da okul yönetim anlayışlarını “Otokratik” olarak görenler ile “İlgisiz” olarak görenlerin arasında olup, “İlgisiz” olarak görenlerin lehinedir. Öğretmenlerin *özdeşleşme bağlılık algı düzeyleri* ile okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stili değişkeni arasında da anlamlı farklılık görülmüştür [F(2,504)=28.682, p<.05]. Okullarının yönetim anlayışını “Demokratik” olarak gören öğretmenlerin *özdeşleşme bağlılığı* aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =3.44), “Otokratik” görenlerinki ( $\bar{X}$  =2.63) ve “İlgisiz” görenlerinki ise ( $\bar{X}$  =2.95) olarak hesaplanmıştır. Anlamlı farklılık “Demokratik” diyenler ile “Otokratik” diyenlerin arasında olup, “Demokratik” diyen öğretmenlerin lehinedir. Benzer bir farklılık da “Demokratik” diyenler ile “İlgisiz” diyenlerin arasında görülmüş olup, farklılık “Demokratik” diyen öğretmenlerin lehinedir.

Son olarak öğretmenlerin *içselleştirme bağlılığı* algı düzeyleri ile okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stili arasında yapılan varyans analizinde anlamlı farklılık görülmüştür [F(2,504) = 23.723, P<.05]. Bu anlamlı farklılık okullarının yönetim anlayışını “Demokratik” olarak görenler ( $\bar{X}$  =3.75) ile “Otokratik” olarak görenler ( $\bar{X}$  =3.00) arasında görülmüş olup, farklılık “Demokratik” diyen öğretmenlerin lehinedir. Benzer bir farklılık “Demokratik” diyenler ( $\bar{X}$  =3.75) ile “İlgisiz” diyenler ( $\bar{X}$  =3.36) arasında olup, farklılık yine “Demokratik” diyen öğretmenlerin lehinedir. Başka bir farklılık ise okullarının yönetim anlayışını “Otokratik” görenler ile “İlgisiz” görenler arasında olup, farklılık “İlgisiz” diyen

öğretmenlerin lehinedir. Dikkat edilecek olursa, “İlgisiz” diyen öğretmenlerin algı düzeyleri de, “Otokratik” diyenlerden daha yüksek çıkmıştır. Buradan okul yöneticilerini İlgisiz olarak algılayan öğretmenlerin, aslında yöneticilerinden az da olsa memnun oldukları sonucunu çıkarabiliriz. Zira soruya “İlgisiz” diye cevap verenlerin aritmetik ortalaması orta düzeyde çıkmıştır. Buna göre okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stiline, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerini etkileyen faktörlerin belirlenmesine ilişkin görüşlerini etkileyen önemli bir değişken olduğu söylenebilir. Literatürde yönetim tarzı ve örgütsel bağlılıkla ilgili doğrudan herhangi bir çalışma yer almamakta, ancak benzer çalışmalar bulunmaktadır. Aydoğan’a (2002) göre demokratik okul yönetimlerinde, personelin moral motivasyonunu personele devredilen yetki artırır. Yetki aktarımı işi başkasına devretmenin ve işin birçok insan tarafından yapılmasını sağlamanın en etkili yoludur. Yetki aktarımı, yöneticinin daha az doğrudan katılımı ile daha iyi sonuçlar verir. Ayrıca, maliyet etkinliğinin, iş zenginliğinin, yüksek moralin, daha az kaosun ve daha girişimci takım üyelerinin gelişmesine katkıda bulunur. Son olarak Güçlü’nün (2006) yaptığı çalışmada yönetim tarzı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, düşük derecede bir ilişki bulunmuştur. Bu çalışmada yöneticinin kullandığı yönetim tarzının işgörenlerin tutumları üzerine önemli bir etkisinin olduğu ve bunun da işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerini etkilediği belirtilmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, otel işletmelerinde yöneticinin uyguladığı yönetim tarzının, örgütsel bağlılık algı düzeyleri üzerinde genel olarak etkili olduğu görülmektedir.

Okul yönetiminin herhangi bir konuda karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurup vurmaması değişkeninin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 29’da gösterilmiştir.

**Tablo 29.** Okul Yönetiminin Herhangi Bir Konuda Karar Verirken Öğretmenlerin Görüşüne Başvurmasının, Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Görüş	n	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P	Fark
<b>Genel ÖB</b>	1.Evet	191	3.19	.47	G. arası	8.265	2	4.133	18.524	.000	1-2
	2.Hayır	100	2.87	.47	G. içi	112.439	504	.223			1-3
	3.Bazen	216	2.96	.48	Toplam	120.704	506				
<b>Uyum</b>	1.Evet	191	1.73	.61	G. arası	62.023	2	31.01	51.437	.000	1-2
	2.Hayır	100	2.70	1.01	G. içi	303.866	504	2.603			1-3
	3.Bazen	216	2.08	.77	Toplam	365.889	506				2-3
<b>Özdeşleşme</b>	1.Evet	191	3.60	.88	G. arası	51.851	2	25.92	33.214	.000	1-2
	2.Hayır	100	2.74	.88	G. içi	393.401	504	6.781			1-3
	3.Bazen	216	3.14	.89	Toplam	445.252	506				2-3
<b>İçselleştirme</b>	1.Evet	191	3.95	.76	G. arası	52.134	2	26.06	36.401	.000	1-2
	2.Hayır	100	3.10	.97	G. içi	360.921	504	7.716			1-3
	3.Bazen	216	3.46	.86	Toplam	413.055	506				2-3



Tablo 29'a göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ile okul yönetiminin herhangi bir konuda karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurması değişkeni arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık görülmüştür [F(2,504)=18.524, p<.05]. *Okul yönetimi herhangi bir konuda karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurur* sorusuna “Evet” diyen öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ( $\bar{X}$  =3.19), “Hayır” diyenlerinki ( $\bar{X}$  =2.87) ve “Bazen” diyenlerinki ise ( $\bar{X}$  =2.96) olarak hesaplanmıştır. Görülen anlamlı farklılık “Evet” diyen öğretmenler ile “Hayır” diyenlerin arasında görülmüş olup, fark “Evet” diyen öğretmenlerin lehinedir. Benzer bir farklılık da “Evet” diyenler ile “Bazen” diyenler arasında görülmüş olup, farklılık “Evet” diyenlerin lehinedir.

Öğretmenlerin *uyum bağlılık* algı düzeyleri ile okul yönetiminin herhangi bir konuda karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurması değişkeni arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık görülmüştür [F(2,504)=51.437, p<.05]. Tabloda görüldüğü gibi “Okul yönetimi herhangi bir konuda karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurur” değişkenine “Evet” diyen öğretmenlerin *uyum bağlılığı* algı düzeyi aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =1.73), “Hayır” diyenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =2.70) ve “Bazen” diyenlerinki ( $\bar{X}$  =2.08) olarak hesaplanmıştır. Görülen anlamlı farklılık “Evet” diyenler ile “Hayır” diyen öğretmenlerin arasında görülmüş olup, “Evet” diyenlerin lehinedir. Benzer bir farklılık da “Evet” diyenler ile “Bazen” diyenlerin arasında görülmüş olup, farklılık “Evet” diyenlerin lehinedir. Başka bir farklılık da “Hayır” diyenler ile “Bazen” diyenlerin arasında görülmüş olup, farklılık “Bazen” diyenlerin lehinedir.

Öğretmenlerin *özdeşleşme bağlılığı* algı düzeyleri ile okul yönetiminin herhangi bir konuda karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurması değişkeni arasında anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık görülmüştür [F(2,504)=33.214, p<.05]. *Okul yönetimi herhangi bir konuda karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurur sorusuna* “Evet” diyen öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}$  =3.60), “Hayır” diyenlerinki ( $\bar{X}$  =2.74) ve “Bazen” diyenlerinki ise ( $\bar{X}$  =3.14) olarak hesaplanmıştır. Görülen anlamlı farklılık “Evet” diyenler ile “Hayır” diyenlerin arasında olup, “Evet” diyen öğretmenlerin lehinedir. Benzer bir farklılık da “Evet” diyenler ile “Bazen” diyenlerin arasında görülmüş olup, farklılık “Evet” diyen öğretmenlerin lehinedir. Tabloda görülen diğer bir farklılık, *okul yönetimi herhangi bir konuda karar verirken*

*öğretmenlerin görüşüne başvurur sorusuna* “Hayır” diyenler ile “Bazen” diyenlerin arasında görülmüş olup, anlamlı farklılık “Bazen” diyenlerin lehinedir.

Öğretmenlerin *içselleştirme boyutu* algı düzeyleri ile okul yönetiminin herhangi bir konuda karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurup başvurmaması değişkeni arasında yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık görülmüştür [F(2,504)=36.401, p<.05]. *Okul yönetimi herhangi bir konuda karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurur sorusuna* “Evet” diyen öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}$  =3.95), “Hayır” diyenlerinki ( $\bar{X}$  =3.10) ve “Bazen” diyen öğretmenlerinki ise ( $\bar{X}$  =3.46) olarak hesaplanmıştır. Bu boyutta görülen anlamlı farklılık “Evet” diyenler ile “Hayır” diyenlerin arasında olup, “Evet” diyen öğretmenlerin lehinedir. Benzer bir farklılık da “Evet” diyenler ile “Bazen” diyenlerin arasında görülmüş olup, farklılık “Evet” diyenlerin lehinedir. Başka bir farklılık da “Hayır” diyenler ile “Bazen” diyenlerin arasında görülmüş olup, anlamlı farklılık “Bazen” diyen öğretmenlerin lehinedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ile okul yönetimi herhangi bir konuda karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurması değişkeni arasında genel olarak anlamlı farklılık görülmüştür. Bu bulgulara göre *okul yönetiminin herhangi bir konuda karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurması değişkeninin*, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerine ilişkin algılarını etkileyen önemli bir değişken olduğu söylenebilir

Yılmaz ve Ceylan’a (2011: 6) göre okul yöneticilerinin aldıkları kararlara öğretmenleri ortak etmesi, öğretmenlerin kurumlarına karşı manevi bir bağlılık duymaları ve işlerinde de doyum almalarını sağlar. Bir hizmet sektörü olması nedeniyle eğitim çalışanlarının işlerinde doyum sağlaması son derece önemlidir. Öğretmenlerin işleriyle ilgili olumsuz tutumları ve neticede iş doyumunu sağlayamamaları hizmetten yararlananları olumsuz etkiler. Öğretmenlerin etkili ve verimli bir hizmet verebilmesi işlerinde doyum sağlamalarıyla mümkündür. İş doyumunu öğretmenlerin iş dışındaki sosyal yaşamlarını, fiziksel ve ruhsal sağlıklarını ve verimliliklerini de etkilemektedir. Güçlü’nün (2006) yaptığı çalışmada yetki devri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında pozitif yönde, ancak düşük derecede bir ilişki bulunmuştur. Otel işletmelerinde, işgörenlere verilen yetkinin miktarı arttıkça; işgörenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, bu çalışmalardaki yetki devri ile kararlar alınırken personel ve astların görüşüne başvurma değişkeni benzer bir şekilde örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olarak ele alınabilir. Benzer bir konu olan örgüt içi iletişim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, düşük derecede bir ilişki tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde, örgüt içi iletişim arttıkça işgörenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin pozitif

yönde arttığı görülmektedir. Örgüt içi iletişimle bilgiler işgörenlere aktarıldığından, bu aktarımın olması işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini de olumlu yönde etkilemektedir.

Aylık okunan kitap sayısının, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve alt boyutları algı düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 30’da gösterilmiştir.

**Tablo 30.** Aylık Okunan Kitap Sayısının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Kitap sayısı	n	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	KT	Sd	K.O	F	P	Fark
<b>Genel ÖB</b>	1.1-2	283	3.02	.49	G. arası	.222	2	.074	.309	.819	
	2.3-4	131	3.03	.49	G. içi	120.482	504	.240			
	3.5 ve üzeri	50	3.04	.45	Toplam	120.704	506				
	4.Hiçbiri	43	2.96	.52							
<b>Uyum</b>	1.1-2	283	1.99	.85	G. arası	5.953	2	1.984	2.77	.041	1-3
	2.3-4	131	2.14	.80	G. içi	359.937	504	.716	3		
	3.5 ve üzeri	50	2.33	.96	Toplam	365.889	506				
	4.Hiçbiri	43	2.11	.82							
<b>Özdeşleşme</b>	1.1-2	283	3.27	.94	G. arası	.749	2	.250	.282	.838	
	2.3-4	131	2.19	.97	G. içi	444.504	504	.884			
	3.5 ve üzeri	50	3.19	.94	Toplam	445.252	506				
	4.Hiçbiri	43	3.19	.90							
<b>İçselleştirme</b>	1.1-2	283	3.61	.89	G. arası	2.254	2	.751	.920	.431	
	2.3-4	131	3.58	.91	G. içi	410.801	504	.817			
	3.5 ve üzeri	50	3.45	.90	Toplam	413.055	506				
	4.Hiçbiri	43	3.41	.95							

Tablo 30’da görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ile “aylık kitap okuma sayısı” değişkeni arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık görülmemiştir [F(2,504)=.304, p> .05]. “1-2 kitap okuyan” öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =3.02), “3-4 kitap okuyan” öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =3.03), “5 ve üzeri kitap okuyan” öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =3.04), ve “Hiç kitap okumayan” öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =2.96) olarak hesaplanmıştır. Değişkenler arasında anlamlı farklılık bulunmasa da, göreceli olarak, kitap okuma düzeyi ile örgütsel bağlılık algı düzeyi arasında doğru bir orantı olduğu görülmektedir. Tabloya bakıldığında, kitap okuma düzeyi ile birlikte örgütsel bağlılık algı düzeyinin de arttığı görülmektedir.

Öğretmenlerin *uyum bağlılık* algı düzeyleri ile aylık kitap okuma sayısı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık görülmüştür [F(2,504)=2.773, p<.05]. Bu bulgulara göre “1-2 kitap okuyan” öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =1.99), “3-4 kitap okuyan”

öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=2.14$ ), “5 ve üzeri kitap okuyan” öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}=2.33$ ), ve “Hiç kitap okumayan” öğretmenlerinki ( $\bar{X}=2.11$ ) olarak hesaplanmıştır. Anlamli farklılık “1-2 kitap” okuyan öğretmenler ile “5 ve üzeri kitap” okuyanların arasında görülmüş olup, “1-2 kitap okuyorum” diyen öğretmenlerin lehinedir. Diğer boyutlara baktığımızda öğretmenlerin *özdeşleşme bağlılık* algı düzeyleri ile aylık kitap okuma sayısı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığını görmekteyiz [ $F(2,504)=.282$ ,  $p>.05$ ]. “1-2 kitap okuyan” öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}=3.27$ ), “3-4 kitap okuyan” öğretmenlerinki ( $\bar{X}=2.19$ ), “5 ve üzeri kitap okuyan” öğretmenlerinki ( $\bar{X}=3.19$ ), ve “Hiç kitap okumayan” öğretmenlerinki ( $\bar{X}=3.19$ ) ‘dur.

İçselleştirme boyutuna baktığımızda öğretmenlerin *içselleştirme bağlılık* algı düzeyleri ile aylık okunan kitap sayısı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığını görmekteyiz [ $F(2,504)=.920$ ,  $p>.05$ ]. “1-2 kitap okuyan” öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}=3.61$ ), “3-4 kitap okuyan” öğretmenlerinki ( $\bar{X}=3.58$ ), “5 ve üzeri kitap okuyan” öğretmenlerinki ( $\bar{X}=3.45$ ), ve “Hiç kitap okumayan” öğretmenlerinki ( $\bar{X}=3.41$ ) olarak bulunmuştur.

*Özdeşleşme ve İçselleştirme boyutlarında* anlamlı ilişki bulunmasa da, *Uyum boyutunda* anlamlı düzeyde farklılık görülmüştür. Uyum boyutu sorularının genel olarak olumsuz içerikli sorulardan oluştuğu düşünüldüğünde, 1-2 kitap okuyan öğretmen uyum boyutu algı düzeylerinin düşük olması ve 5 ve daha fazla kitap okuyan öğretmenlerin algı düzeylerinin yüksek olması çok manidar bir sonuçtur. Çok kitap okumayla birlikte oluşan kültürlenmenin artmasıyla örgütsel bağlılığın azaldığı varsayımı, ortaya çıkmaktadır. Nitekim yapılmış araştırmalar da bunu destekler mahiyette sonuçlar vermektedir. Yalçın ve İplik (2005) işgörenin eğitim-kültür düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikisi arasında ters bir ilişkinin bulunduğunu belirtmektedir. Buna göre işgörenin çok kitap okumasıyla beraber kültürlenme düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır.

İnternet kullanım amacının, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 31’de gösterilmiştir.

**Tablo 31.** İnternet Kullanım Amacının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Kullanım amacı	n	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	KT	Sd	K.O	F	P
<b>Genel ÖB</b>	İletişim	95	3.03	.51	G. arası	.078	3	.026	.109	.955
	Oyun	15	3.06	.39	G. içi	120.626	503	.240		
	Bilgi Edinme	274	3.01	.50	Toplam	120.704	506			
	Araştırma	123	3.04	.45						
<b>Uyum</b>	İletişim	95	2.18	.91	G. arası	5.608	3	1.869	2.610	.051
	Oyun	15	2.56	.77	G. içi	360.281	503	.716		
	Bilgi Edinme	274	2.02	.83	Toplam	365.889	506			
	Araştırma	123	2.03	.84						
<b>Özdeşleşme</b>	İletişim	95	3.21	.97	G. arası	.449	3	.150	.169	.917
	Oyun	15	3.09	.65	G. içi	444.803	503	.884		
	Bilgi Edinme	274	3.24	.94	Toplam	445.252	506			
	Araştırma	123	3.26	.94						
<b>İçselleştirme</b>	İletişim	95	3.51	.96	G. arası	1.100	3	.367	.448	.719
	Oyun	15	3.40	.74	G. içi	411.955	503	.819		
	Bilgi Edinme	274	3.58	.92	Toplam	413.055	506			
	Araştırma	123	3.62	.85						

Tablo 31’ de görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ile internet kullanım amacı değişkeni arasında anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlı farklılık görülmemiştir [F(3.503) = .109, P > .05]. Öğretmenlerin interneti en çok hangi amaç için kullandıklarına baktığımızda “İletişim” için diyen öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =3.03), “Oyun” için kullandıklarını söyleyen öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =3.06), “Bilgi edinme” için kullandıklarını söyleyen öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =3.01) ve “Araştırma” için kullandıklarını söyleyen öğretmenlerinki ( $\bar{X}$  =3.04) ‘tür. Görüldüğü gibi değişkenlerin aritmetik ortalamaları arasında herhangi bir farklılık da yoktur.

Öğretmenlerin *uyum bağlılık* algı düzeyleri ile internet kullanım amacı değişkeni arasında yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık görülmemiştir [F(3.503) = 2.610, P > .05]. İnterneti en çok hangi amaç için kullanıldığına baktığımızda “İletişim” için kullandıklarını işaretleyen öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =2.18), “Oyun” için kullandıklarını söyleyen öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =2.56), “Bilgi edinme” için kullandıklarını söyleyen öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =2.02) ve “Araştırma” için kullandıklarını söyleyen öğretmenlerinki ( $\bar{X}$  =2.03) ‘tür. Görüldüğü gibi değişkenlerin aritmetik ortalamaları arasında göreceli bir farklılık vardır. İnterneti “araştırma” ve “bilgi edinme” amacıyla kullanan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları, interneti iletişim ve oyun amaçlı kullanan öğretmenlere nazaran nispeten daha düşük düzeyde çıkmıştır. Bu sonuca göre interneti bilgi edinme ve araştırma amacıyla kullanan öğretmenlerin kuruma bağlılıkları daha

yüksek düzeydedir diyebiliriz. Öğretmenlerin *özdeşleşme bağlılığı* algı düzeyleri ile internet kullanım amacı değişkeni arasında yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı düzeyde farklılık bulunmamıştır [ $F(3.503) = .169$ ,  $P > .05$ ]. Son olarak öğretmenlerin *içselleştirme bağlılığı* algı düzeyleri ile internet kullanım amacı değişkeni arasında da yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık görülmemiştir [ $F(3.503) = .448$ ,  $P > .05$ ]. İnternet kullanım amacı ile örgütsel bağlılığın 3 boyutu arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak göreceli de olsa interneti bilgi edinmek ve araştırma yapmak amacıyla kullanan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri genel olarak yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu bulgulara bakıldığında interneti en fazla bilgi edinme ve araştırma amaçlı kullanan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin yüksek olduğu, interneti oyun amaçlı kullananların ise bu noktada daha geri düzeyde olduğu savunulabilir. İnterneti en çok iletişim amaçlı kullanan öğretmenlerin ise oyun amaçlı kullananlara nazaran daha ileri ancak araştırma ve bilgi edinme amaçlı kullananlara göre daha geri düzeyde buldukları söylenebilir. Ancak göreceli olarak bulunan farklılık istatistikî olarak anlamlı olmadığı için, internet kullanım amacının, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerine etki eden bir değişken olmadığı söylenebilir.

Mesleki kıdemin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 32’de gösterilmiştir.

**Tablo 32.** Mesleki Kıdemin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss	Varyans Kaynağı	KT	Sd	K.O	F	P	Fark
<b>Genel</b>	1.0-5 Yıl	239	2.95	.47	G. arası	3.044	3	1.015	4.338	.005	1-4
	2.6-10 Yıl	118	3.06	.50	G. içi	117.660	503	.234			
	3.11-15 Yıl	95	3.09	.46	Toplam	120.704	506				
	4.16 Y. ve üzeri	55	3.18	.56							
<b>Uyum</b>	1.0-5 Yıl	239	2.16	.91	G. arası	5.860	3	1.953	2.729	.043	1-4
	2.6-10 Yıl	118	2.06	.77	G. içi	360.029	503	.716			
	3.11-15 Yıl	95	1.97	.83	Toplam	365.889	506				
	4.16 Y. ve üzeri	55	1.84	.84							
<b>Özdeşleşme</b>	1.0-5 Yıl	239	3.09	.97	G. arası	13.713	3	4.571	5.328	.001	1-4
	2.6-10 Yıl	118	3.27	.65	G. içi	431.540	503	.858			
	3.11-15 Yıl	95	3.34	.94	Toplam	445.252	506				
	4.16 Y. ve üzeri	55	3.60	.94							
<b>İçselleştirme</b>	1.0-5 Yıl	239	3.43	.96	G. arası	11.205	3	3.735	4.675	.003	1-3
	2.6-10 Yıl	118	3.62	.74	G. içi	401.849	503	.799			1-4
	3.11-15 Yıl	95	3.71	.92	Toplam	413.055	506				
	4.16 Y. ve üzeri	55	3.85	.85							

Tablo 32’de görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı fark görülmüştür [F(3.503)=4.338, p<.05]. Buna göre “0-5 Yıl” kıdemi olan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =2.95), “6-10 Yıl” kıdemi olan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =3.06), “11-15 Yıl” kıdemi olan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ( $\bar{X}$  =3.09) ve “16 Yıl ve üzeri” kıdemi olan öğretmenlerinki ( $\bar{X}$  =3.18) olarak hesaplanmıştır. Görülen anlamlı farklılık mesleki kıdemi “0-5” olan öğretmenler ile “16 Yıl ve üzeri” olanların arasında görülmüş olup, “16 Yıl ve üzeri” kıdemi olan öğretmenlerin lehinedir.

Öğretmenlerin *uyum bağlılık* algı düzeyleri ile mesleki kıdem değişkeni arasında yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı fark görülmüştür [F(3.503)=2.729, p<.05]. Bu bulgulara göre “0-5 Yıl” kıdemi olan öğretmenlerin *uyum bağlılık* aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}$  =2.16), “6-10 Yıl” kıdemi olan öğretmenlerin ( $\bar{X}$  =2.06), “11-15 Yıl” kıdemi olan öğretmenlerin ( $\bar{X}$  =1.97) ve “16 Yıl ve üzeri” kıdemi olan öğretmenlerinki ( $\bar{X}$  =1.84) olarak hesaplanmıştır. *Uyum boyutunda* görülen anlamlı farklılık, mesleki kıdemi “0-5” olan öğretmenler ile “16 Yıl ve üzeri” olanların arasında görülmüş olup, “16 Yıl ve üzeri” kıdemi olan öğretmenlerin lehinedir. Öğretmenlerin *özdeşleşme bağlılık* algı düzeyleri ile mesleki kıdem değişkeni arasında yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık olduğunu görmekteyiz [F(3.503)=5.328, p<.05]. Bu bulgulara göre “0-5 Yıl” kıdemi olan öğretmenlerin *özdeşleşme boyutu* aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}$  =3.09), “6-10 Yıl” kıdemi olan öğretmenlerinki ( $\bar{X}$  =3.27), “11-15 Yıl” kıdemi olan öğretmenlerinki ( $\bar{X}$  =3.34), ve “16 Yıl ve üzeri” kıdemi olan öğretmenlerinki ise ( $\bar{X}$  =3.60) ‘tır. *Özdeşleşme boyutunda* görülen anlamlı farklılık da *uyum boyutunda* olduğu gibi “0-5” i işaretleyen öğretmenler ile “16 Yıl ve üzeri” işaretleyenlerin arasında görülmüş olup, “16 Yıl ve üzeri” kıdemi olan öğretmenlerin lehinedir.

Diğer yandan içselleştirme bağlılığı ile mesleki kıdem değişkeni arasında yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı farklılık olduğunu görmekteyiz [F(3.503)=4.675, p<.05]. Bu bulgulara göre “0-5 Yıl” kıdemi olan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}$  =3.43), “6-10 Yıl” kıdemi olan öğretmenlerinki ( $\bar{X}$  =3.62), “11-15 Yıl” kıdemi olanların ( $\bar{X}$  =3.71), ve “16 Yıl ve üzeri” kıdemi olan öğretmenlerinki ise ( $\bar{X}$  =3.85) olarak hesaplanmıştır. Bu boyutta görülen anlamlı farklılık, mesleki kıdemi için “0-5” diyen öğretmenler ile “11-15 Yıl” diyenler arasında olup, “11-15 Yıl” kıdemi olan öğretmenlerin lehinedir. Benzer şekilde görülen diğer anlamlı farklılık “0-5” aralığında kıdemi olan öğretmenler ile “16 Yıl ve üzeri” kıdemi olan öğretmenlerin arasında olup, “16 Yıl ve üzeri” kıdemi olan öğretmenlerin

lehinedir. Bu sonuçlara göre mesleki kıdem değişkeninin, öğretmenlerin genel olarak örgütsel bağlılık algı düzeylerine ilişkin görüşlerini etkileyen önemli bir değişken olduğu söylenebilir. Literatürde bu bulguları destekleyen sonuçlar olduğu gibi, farklı sonuçlara da rastlamak mümkündür. Çakır (2007) yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada anlamlı bir fark saptamamıştır. Boylu ve arkadaşları (2007) akademisyenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri üzerine yaptıkları bir araştırma sonucunda, mesleki kıdem değişkeni ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında genel olarak anlamlı bir fark görememişlerdir. Budak (2009) yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ile “mesleki kıdem” değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulmadığını belirtmektedir. Ancak araştırmaya katılan öğretmenlerin Genel bağlılık puan aritmetik ortalamaları birbirine yakın düzeyde bulunsa da 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin diğer öğretmenlerden daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık algı düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güçlü’ nün (2006) Ege Bölgesi’nde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı çalışmada örgütte çalışma süresi değişkeni ile örgütsel bağlılık algısı arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Doğan (2008) yaptığı çalışmada kıdem yılı ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan önemli farklılık bulunmadığını belirtmiştir. Ancak, farklılık bulunmasa da kıdem yılı az olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin mesleki kıdem yılı çok olanlara göre daha yüksek olduğu bulgusunu elde etmiştir. Cengiz (2001) kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi için doktor ve hemşirelerle yaptığı çalışmada ise, örgütsel bağlılık algısı ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Eğitim düzeyinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerine etkisine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 33’te gösterilmiştir.

**Tablo 33.** Eğitim Düzeyinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	P
<b>Genel ÖB</b>	Lisans	399	3.06	.49	505	2.876	.004
	Lisansüstü	108	2.91	.45			
<b>Uyum</b>	Lisans	399	2.01	.80	505	2.817	.005
	Lisansüstü	108	2.27	.98			
<b>Özdeşleşme</b>	Lisans	399	3.31	.92	505	3.533	.000
	Lisansüstü	108	2.95	.96			
<b>İçselleştirme</b>	Lisans	399	3.64	.89	505	3.092	.002
	Lisansüstü	108	3.34	.91			

Tablo 33’te görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla



yapılan t- testi sonucunda anlamlı farklılık görülmüştür ( $t(505)= 2.817, p<.05$ ). Eğitim düzeyi “Lisans” olan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}=3.06$ ), eğitim düzeyi “Lisansüstü” olan öğretmenlerinki ( $\bar{X}=2.91$ )’dir. Görülen anlamlı farklılık “Lisans” mezunu olan öğretmenlerin lehinedir.

Öğretmenlerin *uyum bağlılık* algı düzeyleri ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t- testi sonucunda anlamlı farklılık görülmüştür ( $t(505)= 2.817, p<.05$ ). Eğitim düzeyi “Lisans” olan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}=2.01$ ), eğitim düzeyi “Lisansüstü” olan öğretmenlerinki ( $\bar{X}=2.27$ )’dir. *Uyum boyutunda* görülen anlamlı farklılık, “Lisansüstü” mezunu olan öğretmenlerin lehinedir. Ancak boyuttaki maddelerin olumsuz içerikli ve yüzeysel bağlılığı temsil eden maddelerden oluştuğu hatırlandığında, farklılığın “Lisans” mezunu olan öğretmenlerin lehine olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin *özdeşleşme bağlılık* algı düzeyleri ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda anlamlı farklılık görülmüştür ( $t(505)= 3.533, p<.05$ ). Eğitim düzeyi “Lisans” olan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}=3.31$ ) ve eğitim düzeyi “Lisansüstü” olan öğretmenlerinki ( $\bar{X}=2.95$ )’dir. Bu boyutta görülen anlamlı farklılık, “Lisans” mezunu olan öğretmenlerin lehinedir. Öğretmenlerin *içselleştirme bağlılık* algı düzeyleri ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t- testi sonucunda anlamlı farklılık görülmüştür ( $t(505)=3.092, p<.05$ ). Eğitim düzeyi “Lisans” olan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}=3.64$ ), eğitim düzeyi “Lisansüstü” olan öğretmenlerinki ise ( $\bar{X}=3.34$ )’dür. İçselleştirme boyutunda görülen anlamlı farklılık, diğer boyutlarda olduğu gibi “Lisans” mezunu olan öğretmenlerin lehinedir.

Tablo 33’ te görüldüğü üzere eğitim düzeyi değişkeni ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında 3 boyutta da anlamlı farklılık görülmüştür. Bu anlamlı farklılık, uyum boyutu hariç, diğer boyutlar için “Lisans” mezunu olan öğretmenlerin lehinedir. Nitekim alanda yapılmış araştırmalar da bu bulguları desteklemektedir. Buna göre Eğitim Düzeyi değişkeninin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerine ilişkin görüşlerinin etkileyen faktörlerin belirlenmesine ilişkin görüşlerini etkileyen önemli bir değişken olduğu söylenebilir. Literatürde yapılmış çalışmalarda farklı sonuçlar bulmak mümkündür. Balay (2000b) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin uyum ve *özdeşleşme boyutu* algı düzeylerinin öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermediğini; buna karşın, aynı faktörün *içselleştirme boyutunda* anlamlı farklılık gösterdiği sonucunu elde etmiştir. Yine

aynı araştırmada katılımcıların eğitim düzeylerine göre bir karşılaştırma yapılmış, eğitim düzeyi arttıka, *içselleştirme boyutu* algı düzeyinin ise azaldığı bulgusu elde edilmiştir.

zcan (2008) otel çalışanlarıyla ilgili yaptığı çalışmasında örgütsel bağlılık açısından daha az eğitim düzeyine sahip çalışanların örgütsel bağlılığını, eğitim düzeyi daha yüksek olan gruptan yüksek olduğu sonucunu bulmuştur. Yalçın ve İplik’e (2005) göre işgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Bu ilişkinin nedeni, daha yüksek düzeyde eğitim alanların, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları ve daha fazla iş alternatifine sahip olmalarıdır. akır (2007) ğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin öğretmenlerin öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yaptığı çalışma sonucunda örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarının öğretmenlerin eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark saptanmadığını belirtmiştir. Güçlü (2006), Ege Bölgesi’nde Didim, Kuşadası, eşme ve Marmaris’te faaliyet gösteren beş yıldıızlı sayfiye otel işletmelerinde eğitim düzeyi değişkeni ile otel çalışanlarının örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

#### 4.6. Öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi ile rgtsel Bağlılık Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki Düzeyi

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunmadığını, ilişki bulunuyorsa bu ilişkinin yönü ve düzeyini tespit edebilmek için Korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucu öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeyi ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri ve alt boyutları arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 34’te gösterilmektedir.

**Tablo 34.** ğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeyi ile rgtsel Bağlılık Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeyi (n=507)	Korelasyon (r)	B Toplamı	Uyum	zdeşleşme	İçselleştirme
		.528	-.634	.657	.639
	p	.000	.000	.000	.000

p<.05

Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0.70-1.00 arasında olması, yüksek; 0.70-0.30 arasında olması, orta; 0.30-0.00 arasında olması, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2012: 32). Tablo 34’teki bulgulara bakıldığında rgtsel Bağlılığı ve tüm alt boyutlarında Korelasyon katsayısı olan “r” değerinin orta düzeyde olduğu

görülmektedir. Aslında “orta düzeyde” bulunan bu anlamlı ilişki 0.70 ’e yakın bir değer olması nedeniyle “yüksek düzeye” çok yakındır. Bu durumda pozitif okul yönetimi algı düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında orta derecede bir ilişki vardır, Korelasyon katsayısının artı değer almasından ötürü ise bu ilişkinin yönü pozitifdir. Yani, öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılık algı düzeyleri de aynı yönde artmakta; değişkenlerden biri azaldıkça diğeri de azalmaktadır. Örgütsel Bağlılığın alt boyutları açısından, Pozitif Okul Yönetimi Algısı ile en yüksek Korelasyon katsayısı *Özdeşleşme alt boyutunda* ( $r=.657$ ,  $p<.05$ ) saptanmıştır. *Özdeşleşme boyutunu* sırasıyla *içselleştirme* ( $r=.639$ ,  $p<.05$ ) ve *uyum* ( $r=-.634$ ,  $p<.05$ ) alt boyutları takip etmektedir. *Uyum boyutu* için hesaplanan  $r$  değerinin negatif çıkması, pozitif okul yönetimi algı düzeyinin *uyum* bağlılık algı düzeyi arasında ters yönlü ama anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgütsel Bağlılığın alt boyutları içerisinde, pozitif okul yönetimi algı düzeyi ile *Uyum boyutu* arasındaki ilişkinin diğer alt boyutlarda gözlenen ilişkiye nazaran ters yönde olması ayrıca dikkat çekicidir. Zira *Uyum boyutundaki* maddeler olumsuz yapıları ifadelerden oluşmaktadır Bu maddeler, kişinin kuruma uyumunun sağlanmadığını, kişinin sırf çıkarları ve maddi beklentiler için kurumda çalıştığını açıkladığı için, negatif yönlü bir değer alıp ters yönlü bir ilişkiyi belirtmesi, olumlu bir durumdur. *Uyum boyutundaki* bu durumun, negatif yönde olması, pozitif okul yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki anlamlı ilişkinin varlığını göstermektedir. Sonuç olarak öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeyleri arttığında özdeşleşme ve içselleştirmeye dayalı örgütsel bağlılık algı düzeyleri artmakta, pozitif okul yönetimi algı düzeyleri azaldığında ise uyuma dayalı örgütsel bağlılık algı düzeyleri artmaktadır.

## BÖLÜM V

### 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

#### 5.1.Sonuçlar

Bu bölümünde, araştırmanın bulguları ve yorumlarına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlara yönelik önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1.1. Öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Araştırma sonucunda öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerinin “yeterli düzeyde” olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, pozitif okul yönetimi algı düzeylerinin; cinsiyetlerinden, sendikaya üyelik durumundan, aylık kitap okuma sayısı açısından, interneti kullanım amaçlarından ve mesleki kıdemlerinden bağımsız olduğu ortaya çıkmıştır. Mesleki kıdem değişkeni için anlamlı bir fark olmasa da aritmetik ortalamalar arasında göreceli bir fark vardır. Örneğin, öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça pozitif okul yönetimi algı düzeylerin de arttığı görülmektedir. Buna karşın öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerinin; mezun olunan fakülte türü, okulun fiziksel ve teknolojik altyapısının öğrenme açısından uygunluğu, okul yöneticisinin ağırlıklı yönetim stili, okul yönetiminin karar verirken öğretmenlerin görüşlerine başvurup başvurmaması ve eğitim düzeyleri açısından anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Mezun olunan fakülte türüne göre, eğitim fakültesi mezunlarının pozitif okul yönetimi algı düzeylerinin diğer fakülte mezunlarına göre daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. “Okulu fiziki donanım ve teknolojik altyapı açısından yeterli görüyor musunuz” değişkenine; “Evet” ve “Kısmen” diyenlerin pozitif okul yönetim algı düzeylerinin daha yüksek olduğu, “Hayır” diyenlerin ise daha düşük olduğu belirlenmiştir. Okullarını teknolojik altyapı açısından daha ileri düzeyde gören öğretmenlerin pozitif okul yönetim algı düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Diğer yandan okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stili değişkeninde farklılıklar olduğu görülmektedir. Okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stilini “Demokratik” olarak gören öğretmenlerin daha güçlü, “İlgisiz” ve “Otokratik” olarak görenlerin ise daha zayıf pozitif okul yönetimi algı düzeyine sahip oldukları bulunmuştur. “Okul yönetiminin herhangi bir konuda karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurup vurmaması” sorusu açısından da öğretmenlerin farklı pozitif okul yönetimi algı düzeyi sergiledikleri ortaya çıkmıştır. “Okul yönetimi herhangi bir konuda karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurur” değişkenine “Evet” ve “Bazen” diyen öğretmenlerin daha yüksek düzeyde; kararlar alınırken görüşüm alınıyor değişkenine “Hayır” diyen öğretmenlerin ise daha düşük düzeyde pozitif okul yönetimi algı düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Son

olarak eğitim düzeyinin öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerini etkilediği de araştırmanın sonuçları arasındadır. Mezuniyet düzeyine baktığımızda, “Lisans” mezunu öğretmenlerin, “Lisansüstü” mezunu olan öğretmenlere göre, daha yüksek düzeyde pozitif okul yönetimi algı düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

### 5.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının genel olarak “orta düzeyde” olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri, görev yaptıkları okul türlerine, sendikaya üyelik durumuna, mezun olunan fakülte türüne, aylık kitap okuma durumuna ve interneti kullanım amaçlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir. Buna karşın öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyleri; cinsiyetlerine, okulun fiziksel ve teknolojik altyapısının öğrenme açısından uygun olup olmadığına, okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stiline, okul yönetiminin karar verirken öğretmenlerin görüşlerine başvurup başvurmamasına, mesleki kıdemlerine ve eğitim düzeylerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre, cinsiyet değişkenine ilişkin, erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Okulu fiziki donanım ve teknolojik altyapı açısından yeterli görme değişkeni bağlamında sorulan soruya “Evet” ve “Kısmen” diyenlerin daha yüksek, “Hayır” diyenlerin ise daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık algı düzeyine sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra, okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stilini “Demokratik” olarak gören öğretmenlerin daha yüksek, “İlgisiz” ve “Otokratik” olarak görenlerin daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık algı düzeyine sahip oldukları sonucuna varılmıştır. “Okul yönetiminin herhangi bir konuda karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurup başvurmaması” değişkeni açısından da öğretmenlerin farklı örgütsel bağlılık algı düzeyi sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin, “Kararlar alınırken görüşünüz alınıyor mu” değişkenine “Evet” diyenlerin daha yüksek düzeyde; “Bazen” ve “Hayır” diyen öğretmenlerin ise daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık algı düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerinde de anlamlı düzeyde farklılaşma görülmektedir. Mesleki kıdem arttıkça, örgütsel bağlılık algı düzeyi de artmaktadır. Mesleğe yeni başlamış veya birkaç yıllık öğretmenlerin düşük düzeyde örgütsel bağlılık algı düzeyine sahip olduğu, meslekte ileri bir seviyeye gelmiş öğretmenlerin ise daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık algı düzeyine sahip oldukları, araştırmanın önemli sonuçları arasındadır. Araştırmada son olarak eğitim düzeyinin de öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim düzeyine baktığımızda, “Lisans” mezunu öğretmenlerin, “Lisansüstü” mezunu olan

öğretmenlere göre, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık algı düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Eğitim düzeyi yükseldikçe, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeyinin ise azaldığı sonucu bulunmuştur.

#### 5.1.2.1. Öğretmenlerin Uyum Bağlılık Algı Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Araştırma sonucunda öğretmenlerin *uyum bağlılık* algı düzeylerinin “yetersiz düzeyde” olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin *uyum bağlılığındaki* örgütsel bağlılıklarının, diğer boyutlara göre daha düşük düzeyde çıkmasının nedeni, bu boyuttaki maddelerin, öğretmenlerin kurumlarına sadece parasal ve maddi ölçülerle bağlı olduklarını ölçmeye çalışan maddelerden oluşmaktan ibaret olmasıdır. Sonucun düşük düzeyde çıkması araştırmanın amacı için olumlu bir neticedir. Zira pozitif okul yönetimi ortamında çalışan öğretmenlerin kurumlarına salt maddi öğelerle bağlı olması zaten beklenmeyen bir durumdur. Pozitif yönetim anlayışı okul yöneticisinin, öğrenci ve öğretmenlerle kurduğu iyi ilişkiler öğretmenlerin performansını artırmaktadır.

Öğretmenlerin *uyum bağlılık* algı düzeyleri, cinsiyetlerine, sendikaya üyelik durumlarına ve interneti kullanım amaçlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir. Buna karşın öğretmenlerin *uyum bağlılık* algı düzeyleri; mezun olunan fakülteye, okulun fiziksel ve teknolojik altyapısının öğrenme açısından uygun olup olmadığına, okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stiline, okul yönetiminin karar verirken öğretmenlerin görüşlerine başvurup başvurmamasına, aylık kitap okuma düzeyine, mesleki kıdemlerine ve eğitim düzeylerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Mezun olunan fakülte türü açısından, eğitim fakültesi mezunlarının daha yüksek, diğer fakülte mezunlarının ise daha düşük *uyum bağlılık* algı düzeyine sahip oldukları sonucuna varılmıştır. *Uyum bağlılığı* boyutu maddelerinin olumsuz içerikli maddelerden oluştuğu hatırlanırsa, diğer fakülte mezunu öğretmenlerin daha düşük düzeyde olumsuz düşünceye sahip oldukları anlaşılır. Okulu fiziki donanım ve teknolojik altyapı açısından yeterli görme değişkeni bağlamında sorulan soruya ise “Evet” ve “Kısmen” diyenlerin daha düşük, “Hayır” diyenlerin ise daha yüksek düzeyde olumsuz düşündükleri, *uyum bağlılığı* aritmetik ortalamaları sonucundan ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra, okul yönetiminin ağırlıklı stilini “Demokratik” olarak gören öğretmenlerin daha düşük, “İlgisiz” ve “Otokratik” olarak görenlerin daha yüksek düzeyde *uyum bağlılık* algı düzeyine sahip oldukları bulunmuştur. “Okul yönetiminin herhangi bir konuda karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurup başvurmaması” sorusu açısından da öğretmenlerin farklı *uyum bağlılık* algı düzeyi

sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin, “kararlar alınırken görüşünüz alınıyor mu” değişkenine “Evet” ve “Bazen” diyenlerin daha düşük düzeyde; “Hayır” diyen öğretmenlerin ise daha yüksek düzeyde *uyum bağlılık* algı düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Aylık kitap okuma düzeyinin de *uyum bağlılığı* açısından farklılaştığı bulunmuştur. Buna göre, kitap okuma sayısı ile *uyum bağlılığı* arasında doğru bir orantı bulunmaktadır. Çok kitap okuyan öğretmenlerin, daha yüksek düzeyde *uyum bağlılığı* algısına sahip oldukları görülürken, daha az kitap okuyan veya neredeyse hiç okumayan öğretmenlerin daha düşük düzeyde *uyum bağlılık* algı düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri de *uyum bağlılığı* açısından farklılaşmaktadır. Mesleki kıdem arttıkça, *uyum bağlılık* düzeyi ise azalmaktadır. Yani zıt bir orantı bulunmaktadır. Mesleğe yeni başlamış veya mesleki kıdemi beş yıla kadar olan öğretmenlerin daha yüksek düzeyde *uyum bağlılık* algı düzeyine sahip olduğu, meslekte kemale ermiş öğretmenlerin daha düşük düzeyde *uyum bağlılık* algı düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak mezuniyet düzeyinin de öğretmenlerin *uyum bağlılık* algı düzeylerini etkilediği araştırmanın sonuçları arasındadır. Eğitim düzeyine baktığımızda, “Lisans” mezunu öğretmenlerin, “Lisansüstü” mezunu olan öğretmenlere göre, daha düşük düzeyde *uyum bağlılık* algı düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Sonuç olarak eğitim düzeyi ile *uyum bağlılık* algı düzeyi arasında doğru bir orantı vardır.

#### **5.1.2.2. Öğretmenlerin Özdeşleşme Bağlılık Algı Düzeylerine İlişkin Sonuçlar**

Öğretmelerin *özdeşleşme bağlılık* algı düzeylerinin “orta düzeyde” olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin *özdeşleşme bağlılık* algı düzeyleri; cinsiyetlerine, sendikaya üyelik durumlarına, mezun olunan fakülteye, aylık kitap okuma durumuna ve interneti kullanım amacına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Buna karşın öğretmenlerin *özdeşleşme bağlılık* algı düzeylerinin; okulun fiziksel ve teknolojik altyapısının öğrenme açısından uygun olup olmadığı, okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stili, okul yönetiminin karar verirken öğretmenlerin görüşlerine başvurup başvurmaması, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi açısından anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Okulu fiziki donanım ve teknolojik altyapı açısından yeterli görme değişkeni bağlamında sorulan soruya “Evet” ve “Kısmen” diyenlerin daha yüksek, “Hayır” diyenlerin ise daha düşük düzeyde *özdeşleşme* bağlılık algı düzeyine sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra, okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stilini “Demokratik” olarak gören öğretmenlerin daha yüksek, “İlgisiz” ve “Otokratik” olarak görenlerin daha düşük düzeyde *özdeşleşme bağlılık* algı düzeyine sahip oldukları sonucu bulunmuştur. “Okul yönetiminin herhangi bir konuda karar verirken

öğretmenlerin görüşüne başvurup başvurmaması” değişkeni açısından da öğretmenlerin farklı *özdeşleşme bağlılık* algı düzeyi sergiledikleri ortaya çıkmıştır. “Kararlar alınırken görüşünüz alınıyor mu” değişkenine “Evet” ve “Bazen” diyen öğretmenlerin daha yüksek düzeyde; “Hayır” diyen öğretmenlerin ise daha düşük düzeyde *özdeşleşme bağlılık* algı düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri de *özdeşleşme bağlılık* açısından farklılaşmaktadır. Mesleki kıdem arttıkça, *özdeşleşme bağlılık* algı düzeyi de artmaktadır. Yani doğru bir orantı bulunmaktadır. Mesleğe yeni başlamış veya birkaç yıllık öğretmenlerin düşük düzeyde *özdeşleşme bağlılık* algısına sahip olduğu, meslekte ileri bir seviyeye gelmiş öğretmenlerin ise daha yüksek düzeyde *özdeşleşme bağlılık* algısına sahip oldukları, araştırmanın önemli sonuçları arasındadır.

Araştırmada son olarak eğitim düzeyinin de öğretmenlerin *özdeşleşme bağlılık* algı düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim düzeyine baktığımızda, Lisans mezunu öğretmenlerin, Lisansüstü mezunu olan öğretmenlere göre, daha yüksek düzeyde *özdeşleşme bağlılık* algı düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Yani eğitim düzeyi arttıkça, *özdeşleşme* algı düzeyi ise azalmaktadır.

### 5.1.2.3. Öğretmenlerin İçselleştirme Bağlılık Algı Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Araştırma sonucunda öğretmelerin *içselleştirme bağlılık* algı düzeylerinin “yeterli düzeyde” olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin *içselleştirme bağlılık* algı düzeyleri; cinsiyetlerine, sendikaya üyelik durumlarına, mezun olunan fakülteye, aylık kitap okuma düzeyine ve interneti kullanım amaçlarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin *içselleştirme bağlılık* algı düzeylerinin okulun fiziksel ve teknolojik altyapısının öğrenme açısından uygunluğu, okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stili, okul yönetiminin karar verirken öğretmenlerin görüşlerine başvurup başvurmaması, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi açısından farklılaştığı tespit edilmiştir. Okulu fiziki donanım ve teknolojik altyapı açısından yeterli görme değişkeni bağlamında “Evet” ve “Kısmen” diyen öğretmenlerin daha yüksek düzeyde, “Hayır” diyenlerin ise daha düşük düzeyde *içselleştirme* *bağlılık* algı düzeyine sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra, okul yönetiminin ağırlıklı yönetim stilini “Demokratik” ve “İlgisiz” olarak gören öğretmenlerin daha yüksek düzeyde, “Otokratik” olarak görenlerin daha düşük düzeyde *içselleştirme* *bağlılık* algı düzeyine sahip oldukları sonucu bulunmuştur. “Okul yönetiminin herhangi bir konuda karar verirken öğretmenlerin görüşüne başvurup vurmaması” sorusu açısından da öğretmenlerin farklı *içselleştirme* *bağlılık* algı düzeyine sahip oldukları bulunmuştur. Öğretmenlerin, “Kararlar alınırken görüşünüz alınıyor mu” değişkenine “Evet” ve “Bazen” diyenlerin daha



yüksek düzeyde; “Hayır” diyen öğretmenlerin ise daha düşük düzeyde *içselleştirme bağlılık* algı düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri de *içselleştirme bağlılık* algı düzeyi açısından farklılaşmaktadır. Mesleki kıdem arttıkça, *içselleştirme bağlılık* algı düzeyi de artmaktadır. Yani doğru bir orantı bulunmaktadır. Mesleğe yeni başlamış veya kıdemi birkaç yıllık olan öğretmenlerin düşük düzeyde *içselleştirme bağlılık* algı düzeyine sahip olduğu, meslekte ileri bir seviyeye gelmiş öğretmenlerin ise daha yüksek düzeyde *içselleştirme bağlılık* algı düzeyine sahip oldukları, araştırmanın sonuçları arasındadır. Araştırmada son olarak eğitim düzeyinin de öğretmenlerin *içselleştirme bağlılık* algı düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. “Lisans” mezunu öğretmenlerin, “Lisansüstü” mezunu olan öğretmenlere göre, daha yüksek düzeyde *içselleştirme bağlılık* algı düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Dolayısıyla eğitim düzeyi ile *içselleştirme bağlılık* algı düzeyi arasında ters bir orantı olduğu sonucu bulunmuştur.

### **5.1.3. Pozitif Okul Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyi Arasındaki İlişki Düzeyine Yönelik Sonuçlar**

Araştırma sonucu öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında orta derecede pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuca göre, öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri aynı yönde artış göstermekte ve azalmaktadır.

## **5.2. Öneriler**

Bu araştırma daha önce yapılmış bazı çalışmaların sonuçlarını desteklemiş, bazı farklı sonuçlar da ortaya koymuştur. Bu araştırmanın amaca hizmet edebilmesi için, elde edilen sonuçların ışığında ileride yapılacak araştırmalara yönelik olarak yapılabilecek öneriler şu şekilde sıralanabilir.

- Araştırmada öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasında tespit edilen olumlu ilişki göz önüne alınarak; öğretmenlerin örgütsel bağlılığın artırılması yönünde, okul yönetimlerinin daha pozitif davranmalarını sağlayacak yönetsel düzenlemeler yapılabilir.
- Öğretmenlerin, okulun fiziksel ve teknolojik altyapısını öğrenme etkinlikleri açısından uygun görüp görmeme düzeylerine bağlı olarak pozitif okul yönetimi algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinin aynı yönde arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç

dikkate alınarak, okullarımızın teknolojik altyapı ve materyaller açısından eksiklikleri giderilerek, gerekli donanım ve araç gereçler tedarik edilmelidir.

- Okul yönetimlerinin uygulamalarda adaletli olması ve yapılması planlanan etkinliklerde çalışanlarının görüş ve düşüncelerinin alınmasına dikkat edilmelidir. Görüşlerinin önemsenmediği kurumlarda çalışan bireylerin örgütlerine yeterince bağlılık göstermedikleri yapılan araştırmada ortaya çıktığından çalışanların beklentileri belirlenerek, bunları tatmin etmeye yönelik girişimlerde bulunulması ve çalışanların yönetim sürecine ortak edilmesi önerilebilir.
- Bu araştırma sonucundan anlaşılacağı üzere pozitif okul yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkili olduğu görülmüş, ancak araştırmamızın bazı sınırlılıklarından dolayı, daha kapsamlı bir sonuç için bu alanda yeni araştırmaların yapılması önerilebilir.
- Bu araştırma kapsam açısından Şanlıurfa merkezindeki liselerde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır. Bu açıdan diğer illerimizi de kapsayacak bir araştırma yürütülerek sonuçlar karşılaştırılabilir.
- Öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeylerini ve örgütsel bağlılık algı düzeylerini etkileyebilecek daha fazla kişisel faktörleri içeren bir araştırma yapılabilir.
- Son olarak “Pozitif Okul Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etki Düzeyi” konusunun hiç çalışılmamış olmasından dolayı, bu konunun ilköğretim öğretmenleri ve üniversiteler düzeyinde araştırılması önerilebilir.

## POZİTİF OKUL YÖNETİMİNİN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ

### Değerli meslektaşım,

Bu anket “**Pozitif Okul Yönetiminin Örgütsel (Kurumsal) Bağlılığa Etkisini, Ortaöğretim Okul Öğretmenleri Örneğinde incelemeyi**” amaçlayan araştırmamız için veri toplamak üzere uygulanmaktadır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgileriniz ile görev yaptığınız okul ve okul yönetiminizin özellikleri ile ilgili sorular yer alırken; ikinci bölümde öğretmenlerin kurumlarına ilişkin pozitif yönetim düşüncelerini belirlemeye yönelik ifadeler, üçüncü bölümde görev yaptığınız 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.

**Halil KARADAŞ**  
**Yüksek Lisans Öğrencisi**

Adres:Harran Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
Tel:0505 6338475  
[halil.karadas@hotmail.com](mailto:halil.karadas@hotmail.com)

### BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

Açıklama: Bu bölümde kişisel durumunuz ve görev yaptığınız okulun özellikleriyle ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen bu sorularda size uygun seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.

1. **Cinsiyetiniz**  
 Kadın  Erkek
2. **Herhangi bir sendikaya üye misiniz?**  
 Evet  Hayır
3. **Mezun Olduğunuz Fakülte**  
 Eğitim Fakültesi  Diğer
4. **Okulunuzu, fiziki donanım ve teknolojik altyapı açısından yeterli görüyor musunuz?**  
 Evet  Hayır  Kısmen
5. **Okul yönetiminizin ağırlıklı olarak yönetim stili size göre nedir?**  
 Demokratik  İlgisiz  Otokratik
6. **Okul yönetimi herhangi bir konuda karar verirken, sizlerin görüşüne başvuruyor mu?**  
 Evet  Hayır  Bazen
7. **Aylık olarak okuduğunuz kitap sayısı:**  
 1-2  3-4  5 ve üzeri
8. **İnterneti en çok hangi amaçla kullanırsınız?**  
 İletişim  Oyun  Bilgi edinme  Araştırma
9. **Mesleki kıdeminiz**  
 0-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16 yıl ve üzeri
10. **Mezuniyetiniz**  
 Lisans  Lisansüstü

## EK 1. POZİTİF OKUL YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

### BÖLÜM II POZİTİF OKUL YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

**Açıklama:** Aşağıda okulunuza ilişkin pozitif okul yönetimi düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, düşüncenize en uygun olan kutucuğu (X) işareti ile belirleyiniz.

İFADELER	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. Okul yöneticilerimiz yeteneklidirler.					
2. Okul yöneticilerimiz, olumlu bakış açısı ile olaylara yaklaşır.					
3. Okul yöneticilerimiz problemler karşısında sabırlıdır.					
4. Okul yöneticilerimiz öğretmenlerin güçlü özelliklerini öne çıkartmalarına ortam hazırlamazlar.					
5. Okul yöneticilerimiz öğrencilerin özgüvenlerini arttırmaya gayret ederler.					
6. Okul yöneticilerimiz, öğrencilerin problemlerini aşmaları yönünde onları cesaretlendirirler.					
7. Okul yöneticilerimiz, öğrencilerin bireysel özelliklerini bilmezler.					
8. Okul yöneticilerimiz problemlerle durumlarda sorunların çözümüne katkıda bulunmazlar.					
9. Problemlerle durumlarda okul yöneticilerimiz olumlu tutum sergilemeye çalışır.					
10. Okul yöneticilerimiz öğretmenlere güvenirliler.					
11. Okul yöneticilerimiz öğrencilere güvenirliler.					
12. Öğrenciler okul yöneticilerimize güvenirliler.					
13. Okul yöneticilerimiz okuldaki problemler karşısında karamsar duygular beslerler.					
14. Okul yöneticilerimiz “başarabilirim” düşüncesiyle problemlerle mücadele ederler.					
15. Okul yöneticilerimiz öğrencilerin yetenekleri ile ilgilenirliler.					
16. Okul yöneticilerimiz öğrencilerin güçlü yönlerini öne çıkartmak isterler.					
17. Okul yöneticilerimiz öğrencilerin zayıf yönlerini geliştirmek isterler.					
18. Okul yöneticilerimiz okul personeli ile olumlu ilişkiler kurmak isterler.					
19. Okul yöneticilerimiz adil bir yönetim anlayışını benimserler.					
20. Okul yöneticilerimiz öğrencilere karşı affedici tutum anlayışını benimserler.					
21. Okul yöneticilerimiz düşük düzeyde olumsuz düşüncelere sahiptirler.					
22. Okul yöneticilerimiz hoşgörülüdürler.					
23. Okul yöneticilerimizde sorumluluk bilinci yüksektir.					
24. Okul yöneticilerimiz gelecekte umutludurlar.					
25. Okul yöneticilerimiz öğrenciler ile olumsuz ilişkilere sahiptirler.					
26. Okul yöneticilerimiz öğrencilerin zor durumlarında onları olumlu düşünmeye sevk etmeye çalışır.					
27. Okul yöneticilerimiz üretkendirler.					
28. Okul yöneticilerimiz okul içerisinde kaynaştırıcı bir rol üstlenmişlerdir.					
29. Okul yöneticilerimiz öğrenci başarısını arttırmak konusunda kötümser değildirliler.					

<b>İFADELER</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çoğu Zaman</b>	<b>Her Zaman</b>
30. Okul yöneticilerimiz çevrelerine karşı güvensizdirler.					
31. Okul yöneticilerimiz tükenmişlik duygusu içerisindedirler.					
32. Okul yöneticilerimiz zorluklar karşısında olumlu düşünebilme kültürünü benimseyen okulların, zorluklar karşısında daha karamsar duygular besleyenlerden daha başarılı olacaklarına inanırlar.					
33. Okul yöneticilerimiz, öğrenci-öğretmen ilişkisinin olumlu yönde olmasının başarıyı arttıracığına inanırlar.					
34. Okul yöneticilerimiz okuldaki verimliliği arttırmaya katkıda bulunmaya çalışırlar.					
35. Okul yöneticilerimiz gelişime açıktırlar.					
36. Okul yöneticilerimiz öğrencilerin henüz fark edilmemiş olumlu yönlerini ortaya çıkartmaya çalışırlar.					
37. Okul yöneticilerimiz sosyal sorumluluk bilincine sahiptirler.					
38. Okul yöneticilerimiz, öğrencilere yeni bakış açıları kazandırmaya çalışırlar.					
39. Okul yöneticilerimiz öğrencilerin başarısını takdir ederler.					
40. Okul yöneticilerimiz okul içerisinde insani ilişkilere önem verirler.					

## EK 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

### BÖLÜM III

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

**Açıklama:** Aşağıda okulunuza ilişkin **Örgütsel Bağlılık düzeyini** belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, düşüncenize en uygun olan seçeneğin altındaki kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz.

İ F A D E L E R	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Çok katılıyorum	Tam katılıyorum
1.Bu kurumdaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum					
2.Bu kurumda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.					
3.Emek ve birikimlerim bu kurumdan ayrılmamı engelliyor.					
4.Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.					
5.Bu kuruma uyum sağlamada güçlük çekiyorum.					
6.Bu kurumun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.					
7.Bu kurumda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.					
8.Bu kurumda yönetimin beni kuruma bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.					
9.Bu kurumun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.					
10.Bu kurumun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.					
11.Bu kurumun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.					
12.Bu kurum işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.					
13.Bu kurumun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.					
14.Çalışma arkadaşlarımla kurum dışında da sık sık birlikte oluyorum.					
15.Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu kurumda çalışmayı yeğliyorum.					
16.Bu kurumda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum					
17.Kurumumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.					
18.Bu kurumun geleceğini gerçekten düşünüyorum					
19.Bu kurumun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.					
20.Kurumuma karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.					
21.Zamanımın çoğunu Kurumuma ilişkin etkinlikler dolduruyor.					
22.Kurumumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.					
23.Kurumumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.					
24.Kurumumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.					
25.Kurumum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum					
26.Kurumumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.					
27.Kurumumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.					

### EK 3. Araştırma İzinleri

T.C.  
ŞANLIURFA VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.63.11.00-044-13851  
Konu : Anket Uygulaması

30 NİS 2012

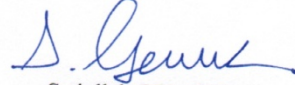
VALİLİK MAKAMINA  
ŞANLIURFA

İlgi: Harran Üniversitesi Rektörlüğünün 11.04.2012 Tarih ve 2913 sayılı yazısı.

İlgili yazı gereği; Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı öğretim görevlisi Yard. Doç. Dr. Abdullah ADIGÜZEL' in danışmanlığında yüksek lisans öğrencisi Halil KARADAŞ tarafından "**Pozitif Okul Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etki Düzeyi**" konulu anket uygulama çalışmasının yapılması planlanmıştır.

Söz konusu Anket uygulama çalışması ilimiz resmi ve özel orta öğretim kurumlarında görevli öğretmenlere yönelik uygulanması, Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olur'larınıza arz ederim.

  
Sadullah GENCER  
İl Milli Eğitim Müdür V.

OLUR  
26.04/2012  
Erdoğan KANYILMAZ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

EKLER :

- 1- 2 Adet (Yazı)
- 2- 1 Adet (Dilekçe)
- 3- 3 Adet (Anket)

## KAYNAKÇA

- Ada, N., Alver, İ., Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 487-518.
- Adıgüzel, A (2011). Bilgi Okuryazarlığı Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17: 15-28.
- Adıgüzel, A ve Sağlam, M. (2009). Öğretmen Eğitiminde Program Standartları ve Akreditasyon. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 10 (3): 83-103.
- Altuntaş, S ve Baykal, Ü. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Ölçeğinin Hemşirelikte Geçerlik Güvenirliği. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13 (3): 7-16.
- Atay, S. (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydoğan, İ. (2002). Etkili Yönetim. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13: 61-75
- Ayık, A. (2007). *İlköğretim Okullarında Oluşturulan Okul Kültürü ile Okulların Etkililiği Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (2011). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/127/887.pdf> (İndirme Tarihi: 12.11.2011)
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Balay, R. (2000b). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma. Yöntem, Teknik ve İlkeler. (9. Baskı)* Ankara: Pegem Akademi.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59: 125-137.
- Baysal, A.C., Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15.
- Başaran İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye



- Baştepe, İ. (2009). Etkili Okulun Eğitim-Öğretim Ortamı ve Süreci Boyutlarının Nitelikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29), 076-083.
- Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44 (511): 55- 74.
- Budak, T. (2009) *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 5-34.
- Bursalıglu, Z. (2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar*, Ankara: Pegem Yayınevi, 4-7.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri el Kitabı. İstatistik, Araştırma deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum. (9. Baskı)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Celep, C. (2000). Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler. Ankara: Anı Yayıncılık
- Celep, C., Bülbül, T., ve Tunç, B. (2000). Aday Öğretmenlerin Örgütsel Adanma Odakları. *Trakya Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 1(1): 87-94.
- Cengiz, Aytül Ayşe. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52-66.
- Çakınberk, A., Demir, N ve Demirel, A.T. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1): 89-121
- Çakır, A (2007). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çankaya, İ.H. ve Aküzüm, C. (2010). İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin İletişim Kurma Düzeyleri ile Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 49-57.

- Çekmecelioğlu, H. (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 8 (2) :153-168.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çelikten, M. (2004). *Bir Okul Müdürünün Günlüğü*. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1), 123-135.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2010). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/ubd/article/view/3631/3460> (Erişim Tarihi: 08.08.2012)
- Çubukçu, Z. ve Girmen, P. (2006). Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 16: 121-136.
- Dağdeviren, G. E. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deery, M ve Jago, L.K. (2001). “Hotel Management Style: A Study of Employee Perceptions and Preferences”. *Hospitality Management*. 20: 325- 338.
- Demir, C. ve Öztürk, U. C. (2011) Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 17-41.
- Demir, K. (2011). Pozitif Örgüt Araştırmaları. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*. *Uluslararası E- Dergi*, Aralık- 1 (2).
- Doğan, A. (2008). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Dönmez, B. (2007). Pozitif Yönetim ve Okul Yöneticileri. *Eğitime Bakış Dergisi*, 3 (8): 28 – 33.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2): 210-219.
- Durukan, H. ve Öztürk, H. İ. (2004). *Sınıf Yönetimi*. (1. Baskı). Ankara: HD Yayıncılık.

- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2): 63-79.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1) 2004: 17-26
- Erdoğan, İ. (2002). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. (3. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eryılmaz, A. (2011). Yetişkin Öznel İyi Oluşu ile Pozitif Psikoterapi Bağlamında Birincil ve İkincil Yetenekler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Klinik Psikiyatri*, 14: 17-28.
- Guatam, T., Dick, R. V ve Wagner, U. (2004), “Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two related Concepts”, *Asian Journal of Social Psychology*, 7: 301-315.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (1), 73- 83.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1): 37-55.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar - 3 (1): 48-75.
- Gürkan, G.Ç. (2006). *Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Helvacı M.A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2): 41-60.
- Helvacıoğlu, N. ve Özutku, H. (2010). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: *Ikea Örneği Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8 (1): 197-216.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (2010). *Eğitim Yönetimi. Teori, Araştırma ve Uygulama*. (7.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Izgar, H., Ertekin, A.L., Deniz, M.E. (2009). Aynı İş Kolunda Çalışan Sendikalı ve Sendikasız İşgörenlerin İş Doymu. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28:105 -114.

- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi. İktisadi ve İdari Fakültesi Dergisi*, 15(1): 13-22
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4): 449-517.
- Karaca, S. (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 10 (1): 145-162.
- Karip, E ve Köksal, K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 18, 193-202.
- Kartal, S. (2009). Tezsiz Yüksek Lisans Programına Devam Eden Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumları. *Selçuk Üniversitesi, Ahmet Keleşoğlu Eğitim fakültesi Dergisi*, 28: 223-239.
- Kaya, H. (2008). Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Maliye Dergisi*, 155: 119-143.
- Keleş, N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2): 343-350.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N.A. (2011). *Öteki Liderlik. (1. Basım)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N.A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*. 8 (2), 729-754.
- Küçükgöde, V. (2005). *Çukurova Üniversitesi Ziraat Fakültesi Öğretim Üyelerinin Örgüt İklimi Hakkındaki Düşünceleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28): 200-211.
- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Lok, P. ve Crawford, J. (1999). The Relationship Between Commitment And Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction İn Organizational Change And Development. *Leadership - Organization Development Journal*, 20 (7), 365-373

- Luchak, A., Gellatly, I.R. (2007). A Comparison of Linear and Nonlinear Relations Between Organizational Commitment and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3): 786-793.
- Luthans, F (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strength. *Academy of Management Executive*. 16: 57-72.
- Meraler, S ve Adıgüzel, A. (2012). Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Yükseköğretimde Kaliteye İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (9): 123-144.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algulamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5): 1-20.
- Newton, A.L and Shore, L. M. (1992). A Model Of Union Membership: Instrumentality, Commitment And Opposition. *Academy of Management Review*, 17(2): 275-298.
- Özcan, E.B. (2008) *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler. (5. Baskı)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Fakültesi Dergisi*, 18 (2): 113 -130.
- Özdemir, S. (2000), *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Özdemir ve Sezgin (2002). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. *KTMÜ, Sosyal Bilimler Dergisi*, 3: 266-282.
- Özkaya, M.O., Kocakoç, İ. ve Kara, E. (2006), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 76-96.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2): 79-97.
- Pfiffner, L.J., Rosen, A.L. and O'leary, S.G. (1985). The Efficacy Of An All-Positive Approach To Classroom Management.. *Journal Of Applied Behavior Analysis*. 3(181): 257-261.
- Sağlam, A. G. (2003): “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?” *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 17-36.

- Sarı, M ve Cenkseven, F. (2008). İlköğretim Öğrencilerinde Okul Yaşam Kalitesi ve Benlik Kavramı. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2): 1-16.
- Stum, D. L. (1999) Workforce Commitment: Strategies For The New Work Order. *Strategy & Leadership*, 27 (1): 5-7.
- Şahin, E. (2002). Etkili Sınıf Yönetimi İçin Kurallar Oluşturmada Pozitif Disipline Dayalı Bazı Öneriler. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1).
- Şanlı, Ö. (2009). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Pozitif Yönetim Yaklaşımlarının Öğrenci Başarısına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Şenyüz, P. B. (2003). “Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. Doktora Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Tanrıoğen, A. (Edt.) (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Taş, S. (2007). Eğitimde Yenileşmenin Önündeki Engeller (Dört Köşe Tekerlekler). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17: 183-192.
- Tayfun, A., Palavar, K., Çöp, S. (2010). İş görenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4): 3-18.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. (7. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Terzi, A. R., Kurt, T. (2005): İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi, [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/166/index3-kurt.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/166/index3-kurt.htm) (Erişim Tarihi: 08.06.2012)
- Timur, M. S. (2008). *Boşanma Sürecinde Olan ve Olmayan Evli Bireylerin Psikolojik İyi Oluş Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tok, T. N. (2004). *İlköğretim Müfettişlerinin İş Doymu ve Örgütsel Bağlılıkları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Turan, H (2007). *Çankaya İlçesi'nde Görev Yapan İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim İşlevlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Sorun Çözme Uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Turan, S. ve Altuğ, S.C. (2008). Öğretmenlerin Öğrenci Kontrol İdeolojileri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1): 95-113.
- Tuyan, S. ve Beceren, E. (2004). İyimserlik ve Duygusal Zekâ. *Personal Excellence*, Ağustos-8. (<http://www.duygusalzeka.net/icsayfa.aspx?Sid=28&Tid=18>) (Erişim Tarihi: 25.06.2012)
- Usta, E., Bozdoğan, A. E. ve Yıldırım, K. (2007). Sınıf Öğretmeni Adaylarının İnternet Kullanımına İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1): 209-222.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). “DEÜ araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1): 91 -99.
- Uygur, A ve Koç, H. (2010). Örgütsel Sadakat Ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4): 79-94.
- Wasti, A.S. ve Çetin, Ö. (2003). Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (2): 125-145..
- Yalçın, A., İplik, F.N. (2005): “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1): 395-412.
- Yazıcıoğlu, İ ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet Ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1): 3-16.
- Yılmaz, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. *Eğitim Fakültesi Dergisi*. 5 (8): 12-23.
- Yılmaz, A., Ceylan, Ç.B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2): 277-394.
- Yousef, D. A. (2003), “Validating the Dimensionality of Porter et al.’s Measurement of Organizational Commitment in a Non-Western Culture Setting”, *International Journal of Human Resource Management*, 14 (6): 1067-1079.

## ÖZET

Bu araştırma, Şanlıurfa il merkezindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve çeşitli değişkenler açısından incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri, 2011-2012 öğretim yılı bahar yarıyılında Şanlıurfa’da merkez liselerde görev yapmakta olan 507 öğretmenden elde edilmiştir.

Araştırmanın verileri “Öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki” anket formu ile toplanmış; anket dâhilinde “Pozitif Okul Yönetimi Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” olmak üzere iki ölçek kullanılmıştır. 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), Tukey testi ve Basit Korelasyondan yararlanılmıştır.

Araştırma sonucu, öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri “yeterli düzeyde” bulunmuştur. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerini etkileyen bazı faktörler tespit edilmiştir. Bu bağlamda “Okul türleri” öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeylerinde farklılaşırken, Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerinde farklılaşmamaktadır. “Cinsiyet” değişkenine ilişkin, Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeyinde anlamlı farklılaşma görülmezken, Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyinde ise anlamlı düzeyde farklılaşma görülmüştür. “Mezun olunan fakülte değişkeni”, öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeylerinde anlamlı düzeyde farklılaşırken, Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyinde ise farklılık göstermemektedir. Diğer yandan “Okulumuz fiziksel ve teknolojik altyapısı açısından öğrenme için uygundur”, “Okul yönetiminizin ağırlıklı yönetim stili”, “Okul yönetiminin karar verirken öğretmenlerin görüşlerine başvurması” ve “Eğitim düzeyi” değişkenleri, hem Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeyi hem de Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyinde anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. “Mesleki kıdem” değişkeninde ise, öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi Algı Düzeyinde farklılaşma olmazken, Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyinde anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Son olarak Öğretmenlerin Pozitif Okul Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri arasında orta derecede pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Pozitif Okul Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, Ortaöğretim, Okul, Öğretmen



## ABSTRACT

This research aims to determine the relationship between positive school management and organizational commitment levels of teachers working at high schools in Şanlıurfa and to investigate in terms of various variables. The data were obtained from 507 high school teachers in spring semester of 2011-2012 academic years in Şanlıurfa.

The data were obtained with questionnaire of “Relationship between Teachers’ Perception Levels of Positive School Management and Organizational Commitment”, and “Positive School Management Scale” and “Organizational Commitment Scale” were used. The data were analyzed by SPSS 16.0 program. In order to analyze the data, frequency, percentage distribution, mean, standard deviation, t-test, one-way analysis of variance (ANOVA), Tukey test and simple correlation were used.

As a result of the research, teachers’ perception levels of Positive School Management and Organizational Commitment were found adequate. In addition, some factors affecting teachers’ perception levels of Positive School Management and Organizational Commitment have been identified. In this context, school types differed at teachers’ perception levels of Positive School Management not Organizational Commitment. While there is no significant difference at perception level of Positive School Management related to gender variable, there is significant difference at perception level of Organizational Commitment. Graduation faculty variable significantly differed at teachers’ perception levels of Positive School Management, not Organizational Commitment. On the other hand, the variables of “Our school is suitable for learning in terms of the physical and technological infrastructure”, “Mainly school management style” “Teachers’ participation in school management decisions”, and “Education level” significantly differ at both perception level of Positive School Management and Organizational Commitment. Professional seniority variable significantly differed at teachers’ Organizational Commitment not Positive School Management. Finally, it was found that there was a moderate positive relationship between teachers’ perception levels of Positive School Management and Organizational Commitment.

**Keywords:** Positive School Management, Organizational Commitment, High School, School, Teacher.