

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI ANA BİLİM**  
**DALI**

**ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK HAKKINDAKİ**  
**DÜŞÜNCELERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Firdevs Nadir**

**Haziran, 2010**

**Lefkoşa**

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI ANA BİLİM**  
**DALI**

**ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK HAKKINDAKİ**  
**DÜŞÜNCELERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Firdevs Nadir**

**Danışman: Dr. Ali Erden**

**Haziran, 2010**

**Lefkoşa**

## **JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI**

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,**

**Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı (Eğitim Bilimleri Enstitüsü) Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.**

**Danışman: Dr. Ali Erden**

**Üye:Doç. Dr. Hüseyin Uzunboylu**

**Üye:Yrd. Doç. Dr. Murat Tezel**

**Onay**

**Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.**

**...../...../2010**

**Doç. Dr. Cem Birol  
Enstitü Müdürü**

**I**

## ÖNSÖZ

“Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi” adlı araştırma, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanmıştır. Bu araştırmanın gerçekleştirilmesi ve tamamlanmasında pek çok kişinin katkısı olmuştur.

Öncelikle, Yakın Doğu Üniversitesi Kurucu Rektörü Sayın Dr. Suat İ. GÜNSEL bizlere bu imkânı sağladığından dolayı, daha sonra araştırmanın yürütülmesinde, araştırma verilerinin analiz edilmesinde ve araştırmanın sonuçlandırılmasında desteğini esirgemeyen ve yönlendirmeleriyle araştırmamı tamamlamama büyük katkı sağlayan çok sevdiğim ve saygı duyduğum çok değerli insan ve tez danışmanım Dr. Ali Erden'e;

Her zaman için öğrencilerin gelişmesine daima yol gösteren sevip saygı duyduğum, örnek aldığım değerli hocam Doç. Dr. Cem BİROL'a;

Tez aşamasında bana yardımcı olan ve manevi desteğini esirgemeyen çok sevdiğim mudurum Sn.Çiler Kurt'a;

Tezimin son aşamasının yürütülmesinde benden yardımlarını hiç esirgemeyen ve SPSS programını öğrenmeye yardımcı olan değerli mesteklaşım Uzm. Mukaddes DEMİROK' ve bana SPSS konusunda yardımcı olan çok sevdiğim arkadaşım Mehmet emin Incesuna;Ders aşamasında verdikleri derslerle gelişimime katkı sağlayan hocalarım ve okulun tüm idari personeli ve öğretmenlerine; Araştırmaya katılarak bana yardımcı olan öğretmenlere ve burada adını saymadığım emeği geçen herkese; Tezimin her aşamasında benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, bugünlere gelmemde büyük emeği olan, bana sonsuz güvenleriyle her zaman destek veren sevgili annem Zerrin Nadir'e, babam Ahmet Nadir'e, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Firdevs NADİR**

**II**

# **ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ**

**Nadir, Firdevs**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi Ve Planlaması**

**Ana Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Dr. Ali Erden**

**Haziran, 2010**

**85 Sayfa**

**ÖZET**

Bu araştırmanın amacı; ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğini nasıl değerlendirdiklerini amaçlayan bir çalışma olarak yapılmıştır. Bu çalışmada ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ölçeğinden nasıl ve ne derece yararlandıklarını ve bunu eğitime nasıl aktardıklarını görmek amacı ile yapılan bir çalışmadır. Aynı zamanda bu çalışmada öğretmenlerin hem kendileri için hem de görev yaptıkları okullar hakkındaki görüşlerinin ortaya konduğu bir araştırma olmuştur. Bu amaçla okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık hakkındaki görüşlerini almak üzere Kişisel Bilgi Formu ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek ile toplanan verilerin çözümlenmesinde frekans dağılımı, ortalama, standart sapma, Anova, T-Testi teknikleri kullanılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi  $p < 0.5$  olarak alınmıştır. Değişen ve gelişen zamanla birlikte okullarda görev yapan öğretmenlerin kendi çıkarları için mi yoksa okulun yarar ve çıkarları için mi çalıştıklarını anlamak için Örgütsel Bağlılık tartışılmaz bir konu olmuştur. Bu nedenle okullarda görev yapan öğretmenlerin bu düşüncelerini belirlemek amacı ile böyle bir çalışma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada çıkan sonuçlar üzerinde durulmuştur. Lefkoşa ve Magosa eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Uygulamalarına yönelik görüşlerinin incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmaya veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Lefkoşa ve Magosa merkezinde bulunan ortaöğretim okullarındaki

Araştırmaya katılan 6đretmenlerin %32,8'sinin erkek, %67,2'inin ise kadın olduğu tespit edilmiştir.S6z konusu 6đretmenlerin % 40,8'i 6rg6tsel Bağlılığa y6nelik bulgular hakkında “iyi” cevabını vermişlerdir.Yapılan araştırmada 6ıkan sonu6lara g6re okullarda g6rev yapan 6đretmenlerin 6rg6tsel bağlılık 6l6đine g6re okullarda okulun 6ıkar ve beklentileri i6in g6rev yaptıkları d6ř6n6lebilir.

**Anahtar Kelimeler:**6rg6tsel Bağlılık,6rg6t,6rg6t K6lt6r6

**OPINIONS OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS ABOUT ORGANIZATIONAL  
INTERDEPENDENCY**

**Nadir, Firdevs**

**Graduate Thesis**

**Education Management , Inspection, Economy and Planning**

**Main Science Branch**

**Thesis Advisor: Dr. Ali Erden**

**June, 2010**

**85 Pages**

**Summary**

The aim of this research is to find out how do secondary school teachers evaluate organizational interdependency measurement. This research is designed to figure out how and how often do secondary school teachers take advantage of organizational interdependency measurement. This research also includes opinions of teachers about the schools that they work. Personal Information form and organizational interdependency measurement is used to learn the opinions of teachers that work at schools about organizational interdependency.

Frequency distribution, average, Anova and T Test techniques are used to analyze the information that gathered from the measurement. Meaning level is shown as  $P^{0.5}$  in analysis. Unquestionable Organizational interdependency is the best way to find out whether teachers work for personal or school's benefit. For this reason, this study is designed to determine opinions of teachers. The results of the study is evaluated. Questionnaire technique is used to search about the opinions about organizational interdependency of teachers who works at schools in Nicosia and Famagusta. 250 questionnaires have been delivered to the teachers who work in Nicosia and Famagusta secondary schools by researcher. It has been determined that the teachers who participate this research, % 32.8 were male, %67.2 were female . %40.8 of participant teachers have answered 'good' about findings of organizational interdependency. By considering the results of the research, according to the organizational interdependency measurement, it can be thought that the teachers who work at schools are work for the benefits of schools.

**Key Words: Organizational interdependency, Organization, Organization Culture**

## İÇİNDEKİLER

|                                     | <b>Sayfa</b> |
|-------------------------------------|--------------|
| <b>JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI</b> | <b>I</b>     |
| <b>ÖNSÖZ</b>                        | <b>II</b>    |
| <b>ÖZET</b>                         | <b>III</b>   |
| <b>İÇİNDEKİLER</b>                  | <b>V</b>     |
| <b>I. BÖLÜM</b>                     |              |
| <b>1. GİRİŞ</b>                     | <b>1</b>     |
| Problem                             | 2            |
| Amaç                                | 2            |
| Önem                                | 3            |
| Sınırlılıklar                       | 3            |
| Sayıtlılar                          | 3            |
| Alt Problemler                      | 3            |
| Kısaltmalar                         | 4            |
|                                     | <b>VI</b>    |



## **II.BÖLÜM**

|                   |   |
|-------------------|---|
| KURAMSAL BİLGİLER | 5 |
|-------------------|---|

## **III.BÖLÜM**

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Yöntem                           | 45 |
| Araştırma Modeli                 | 45 |
| Evren Ve Örneklem                | 45 |
| Verilerin Çözümü Ve Yorumlanması | 45 |
| Veri Toplama Aracı               | 46 |

## **IV.BÖLÜM**

|  |    |
|--|----|
| BULGULAR VE YORUMLAR   | 47 |
| Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesine ilişkin Bulgular Ve Yorumlar | 47 |
| T-TESTİ  | 70 |
| ONEWAY   | 72 |

## **V.BÖLÜM**

|                        |    |
|------------------------|----|
| SONUÇ VE DEĞERLENDİRME | 74 |
| ÖNERİLER               | 75 |
| KAYNAKÇA               | 76 |

## **EKLER**

|  |    |
|--|----|
| EK 1 Uygulama ile İlgili Alınan İzin Yazısı            | 79 |
| EK 2 Öğretmenlere Uygulatılan Kişisel Bilgi Formu      | 81 |
| EK 3 Öğretmenlere Uygulatılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği | 83 |

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Örgütsel bağlılık kavramına ait farklı tanımlamalarda ortak olan görüş bağlılığın; "çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan", "örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan", psikolojik bir durum olduğudur (Meyer ve Ailen, 1997). Buna göre en genel anlamda örgütsel bağlılık, bireyin amaçları ve örgüt arasındaki uyumu temsil eder. Bu sayede birey, örgütün genel amaçları için çaba sarf edebilir ve kendini örgüt üyesi olarak tanımlayabilir (Camp, 1992). Bir iş tutumu olarak örgütsel bağlılığın, örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkileri çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuş ve bu çalışmalarda, genelde örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, kuruma katkılarının daha fazla olacağı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Mathieu ve Zajac (1990) yapmış oldukları çalışmada, örgütsel bağlığın işe devamsızlığı, geç kalmayı, işten ayrılmayı azalttığına vurgu yapmışlardır. Yüksek bağlılığın müşteri memnuniyeti oranını artıracığı (Üner vd., 1998:475) ve bu anlamda toplam kalite yönetiminin önemli bir destekçisi olacağı, örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli göstergelerinden birinin de örgütsel bağlılık olduğu, konuyla ilgili yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur (Kaufman vd., 2001:441).

Meyer ve Allen'in modelinde duygusal bağlılık; çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, kendisini örgüt içinde tanımlayabildiğini ve örgüte katılımını temsil etmektedir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte kalmayı istedikleri için çalışmayı sürdürürler. Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmanın kendisine nelere mal olacağını bilincinde olmasını ifade eder. Örgüte olan bağlılığı devama dayalı olan bireyler, ihtiyaç duydukları için örgütte kalmayı sürdürürler. Normatif bağlılık ise, çalışanların örgütte kalmada ahlaki sorumluluk hissetmesi ile ilgilidir. Yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip çalışanlar, istedikleri için değil, ahlaki buldukları için örgütte kalmayı sürdürürler (Meyer ve Ailen, 1997). Örgütsel bağlılığın bileşenlerinin farklı değişkenlerle ilişkisini araştıran pek çok araştırma mevcuttur. Bu araştırmalarda, farklı kültürlerde örgütsel bağlılığın ne şekilde geliştiği ve kültürler arası değişkenlere göre örgütsel bağlılığın ne şekilde farklılaştığı da ortaya konmaktadır. Çoğunlukla örgütsel bağlılığın iş tatmini ile ilişkisini ve iş gücü devri ve devamsızlık üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar yanında, bireyin örgüte bağlılığını işe karşı tutumuyla ilişkilendiren araştırmalar da bulunmaktadır. Kamu sektöründe ve özel sektörde çalışan 84 birey üzerinde yapılan bu araştırmada ise, örgütsel bağlılığın geniş kapsamlı tanımlamalarına yer verilmekte, örgütsel bağlılığın üç bileşenin, işe bağlılık ve işe katılım değişkenleri ile ilişkisi araştırılmakta ve bu kavramların işten ayrılma niyeti

üzerindeki etkileri de incelenmektedir. İstatistiksel değerlendirmeler sonucunda literatür açısından oldukça önemli bulgular elde edilmiş, değişkenler arası ilişkiler ortaya çıkarılmıştır. Örgütsel bağlılık son 30 yıl içerisinde başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur.

### **1.1. Problem Durumu**

Bu araştırmanın problemini ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık hakkındaki görüşlerinin değerlendirilmesi oluşturmaktadır.

### **1.2.Amaç**

Bu araştırmanın amacı; Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık değerlerini ölçmek ve değerlendirmektir.

Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara yanıt verilmiştir.

1. Öğretmenlerin cinsiyetleri açısından önemli bir farklılık var mıdır?
2. Hizmetiçi uygulamalara yönelik eğitim değerlendirmesinde bir farklılık var mıdır?
3. Öğretmenlerin yaşlarına Göre bir farklılık var mıdır?
4. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına Göre önemli bir farklılık var mıdır?
5. Öğretmenlerin okuldaki kıdemine Göre önemli bir fark var mıdır?
6. Öğretmenlerin okulda kaç yıl çalıştıklarına yönelik bir fark var mıdır?
7. Öğretmenlerin okulda yapılan eğitsel kol faaliyetlerinde görev almalarına yönelik bir fark var mıdır?
8. Öğretmenlerin kendi çocuğunuzu görev yaptığınız okula kayıt yaptırmalarına ilişkin bir fark var mıdır?
9. Öğretmenlerin eğitsel kol faaliyetlerine katılmalarına yönelik bir fark var mıdır?

### **1.3. Önem**

Araştırmanın önemi; Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğine göre çıkan sonuçları değerlendirerek daha iyi konuma getirmeye çalışmalarını sağlamaktır.Böylece okullarda görev yapan öğretmenlerin okulun istek ve

beklentilerine daha iyi cevap verebilecek konuma gelmelerine olumlu etki edecektir.Böylelikle yapılan bu tür çalışmalarda öğretmenlerin hem okulun hem de kendi istek ve beklentilerini daha iyi anlayıp okulun çıkar ve beklentilerini en üst seviyede tutup okulun yararı için daha çok çalışmalar yapılmasını sağlayabilirler.

#### **1.4. Sınırlılıklar**

1. Lefkoşa ile Mağusa'da ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler arasından seçilen 250 kişinin verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

2. Bu araştırma KKTC'deki Lefkoşa ve Mağusada bulunan ortaöğretim kurumları için geçerlidir.

#### **1.5. Sayıtlar**

Bu araştırmanın varsayımları şunlardır:

1.Veritoplama aracı olarak kullanılan anketler, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerinin örgütsel bağlılık değerlendirmelerine yönelik ilgi, algı ve beklentilerini ölçebilir niteliktedir.

2.Araştırmaya katılan öğretmenlerin içtenlikle cevaplar verdiği varsayılmaktadır.

## **Kısaltmalar**

N: Frekans

X: Ortalama

SSK: Standart Sapma

SHP: Standart hata

DS: Serbestlik derecesi

P: Anlamlılık Derecesi

F: Varyant

SPSS: Stat istical Package For Social Sciences

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

## BÖLÜM II

### ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ KURAMSAL ESASLAR

#### BAĞLILIK KAVRAMININ AÇIKLANMASI

Bir kavram ve bir anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun bulunduğu her yerde bulunur. Bağlılık, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Uluslararası örgütlerin belli ölçüde bağlılık bilinci yaratmadıkça gerçekte etkili olarak çalışamayacakları inancında bulunan çok kişi vardır. Bu soru ileride araştırma alanı olabilecek biçimde Sosyal Sorunların Psikolojik incelenmesi Derneğinin bir komitesince şöyle ortaya konmuştur. Eğer Birleşmiş Milletler dünya halkının bağlılığını üzerinde toplamayı başaramazsa, uluslararası ilişkilerde yaşamsal bir güç olarak varlığını koruyabilmesi umudu çok azdır. Bununla birlikte, şimdiki durumda bir gruba ya da bir kuruma bağlılığı oluşturan temel süreçler hakkında çok az bilgi vardır (UN Dept. Of social Affairs, The Question of Establishing United Nations Research Laboratories, Lake Success 1949 (UN Publication No:1949 IV.))

Bağlılık, üyelik kavramına ilişkin bazı hususları içerir; kişinin o andaki pozisyonunu yansıtır. Örgütün yaşaması, işgörenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İşgörenler, örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derecede güçlenmektedir.

Bağlılık kavramının tanımlanmasında araştırmacılar tarafından fikir birliğine varılamamaktadır. Farklı alanlardan gelen araştırmacılar, bu kavramı kendilerine göre anlamlandırmışlar, böylece de kavramın anlaşılmasını güçleştirmişlerdir. Bağlılığa ait bu tanımlamalarda günden güne değişimler gözlenmektedir, kavramın kullanımındaki bu esneklikle birlikte bağlılığın iyi mi kötü mü, sabit mi değişken mi olduğu yönündeki fikirlerin de farklılaşması doğaldır. Bilimsel açıdan kavram tammlanmadıkça ve ölçütler geliştirilmedikçe, bağlılığın geliştirilmesi ve sonuçlarının incelenmesi üzerinde durulamaz (Meyer ve Ailen, 1997).

## Örgütsel Bağlılığın Tanımlanması

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003).

Bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren işgörenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000: 3).

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 436).

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 (Özsoy, 2004):



1- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi, SAYIŞTAY DERGİSİ●  
SAYI: 59

2- Literatürde çok sayıda örgütsel bağlılık tanımı vardır. Bunlardan birisinde örgütsel bağlılık, kişinin zaman içinde belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür diye tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir. Bu çerçevede, Morrow literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanımın bulunduğunu belirtmektedir (Gül, 2003: 74). Örgüte bağlılığın çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişkinin yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmiştir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 302; İnce ve Gül, 2005: 3; Balay, 2000: 14-16; İlsev, 1997: 5; Bildiren, 2001: 38; Karaca, 2001: 48; www.insankaynaklari.com, www.isguc.org);

• Örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlamalardan birisi Grusky tarafından 1966 yılında yapılmıştır. Söz konusu yazara göre örgütsel bağlılık, “bireyin örgüte olan bağının gücü”dür.

• 1979 yılında Mowdey, Steers ve Porter yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel bağlılığı çalışan ile işletme arasındaki duygusal bir bağ olarak tanımlamışlardır. Onlara göre örgütsel bağlılık bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve katılımının izafi gücüdür. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi • 2002

Örgütsel bağlılığın tanımı, boyutları, benzer kavramlarla ilişkileri kapsamlı ve tartışmalı bir konudur (bu konudaki tartışmalar için bakınız: Swailes, 2002). Araştırmacılar kendi ilgi alanlarına göre kavramı farklı açılardan tanımlamışlardır. Buchanan (1974)’a göre örgütsel bağlılık, örgüte karşı duyulan bir ilgidir. Lee (1971) örgütsel bağlılığı, örgütle bütünleşme olarak tanımlar. McCaul ve arkadaşları (1985)’na göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı sahip olduğu geniş çaplı bir davranış, örgüte karşı duygusal ve değer verme tepkisidir (Aktaran: Yousef, 2003:1068). Guatam ve arkadaşları (2005:306)

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. Bu tanımda örgütsel bağlılığın üç farklı yönü vurgulanmaktadır. Bunlar (Ferris ve Aranya, 1983; Yousef, 2003; Guatam vd., 2004): 1. Örgütsel amaçları ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü şekilde inanma, 2. örgüt için fazladan çaba harcama isteği, ve 3. örgütün üyesi olarak kalma yönünde güçlü bir arzu. Bu çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık anketi de Porter ve arkadaşlarının (1974) bu modeli çerçevesinde geliştirilmiştir.

Porter ve arkadaşlarının bu çalışmasından sonra örgütsel bağlılığın farklı boyutlarına dikkat çekilmiştir. Meyer ve Allen önce örgütsel bağlılığı duygusal (affective) bağlılık ve devamlılık (continuance) bağlılığı olarak iki boyutta incelemişler, daha sonraki çalışmaları ile normatif (normative) bağlılık boyutunu modellerine ekleyerek üç boyuttan oluşan bir örgütsel bağlılık yapısı geliştirmişlerdir (Meyer vd., 2002; Wasti, 2000). Duygusal bağlılık çalışanın duygusal olarak örgüte olan ilgisini, örgütle birlikte tanımlanmayı ve örgütle bütünleşmeyi; devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maliyet algılarını; normatif bağlılık ise yönetime ve çalışma arkadaşlarına karşı çalışanın görev algılarını ifade etmektedir (Meyer vd., 2002; Guatam vd., 2005). Örgütsel bağlılığın yüksek olmasının çalışanların performansını, iş tatminini, örgütsel verimliliği artırdığı; işe devamsızlığı, personel devir hızını azalttığı çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur (Ferris ve Aranya, 1983; Culverson, 2002; Brown, 2003; Guatam vd., 2004).

Örgütlerin üretimleri, işgörenlerin sahip olduğu emek, bilgi ve becerinin işe yoğunlaştırılmasıyla gerçekleştirilir. Mal ya da hizmet olarak gerçekleştirilen üretim sürecindeki nitelik, işgörenlerin öncelikle yeterliği ile ilgilidir. Ancak işgörenin yeterliğinin yanında örgütsel bağlılığının olması da gereklidir. Çünkü örgütlerde işgörenin iyi seçilmesi ve yetiştirilmesi, çağdaş ve etkili bir donanımla donatılması, onun işini nicelik ve nitelik olarak daha iyi yapması için yeterli değildir. Önemli olan nokta, işgörenin işinde yeterli nicelik ve nitelikte üretim yapması için motive edilmesidir. Bunun gerçekleşmesi için işin gerektirdiği bilgi ve beceri kadar, işe ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekir. İşgörenlerin mesleki karar, davranış ve ilişkilerinde temel alacakları değerler ve yargılarla birlikte çalışma yaşamına ilişkin bakış açıları, onların örgütte kalmalarına ve örgütsel gelişimin sağlanmasına etki edecektir (Balay, 2000:1-2).

Yoğun rekabet koşullarının hakim olduğu günümüzde örgütsel başarıya ulaşmak, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılık ve sadakatleri ile yakından ilişkilidir. Bu bağlılığı gösteren işgörenler, çalıştıkları örgüt için yüksek performans sağlayarak kaliteli ürünlerin üretilmesine katkıda bulunacaklardır (Zeffane, 1994:978).

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesine önemli katkılarda bulunurlar. Başarının sağlanması, bu çalışanların çeşitli özelliklerine bağlıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar aşağıda sıralanan özelliklere sahiptirler (Feldman ve Moore, 1982: 2):

1. Daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyarlar. Bu kişilerin performansı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olanlara göre daha yüksektir.

2. Örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirirler.

3. Bunların davranışlarının güvenilirliği ve samimiyeti, genellikle kriz ortamlarında kendini gösterir.

Örgütsel bağlılığın temelinde iki önemli kavram bulunmaktadır. Bunlar; sadakat ve örgütte kalma eğilimidir. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelir. Çalışanın değer ve beklentileri ile örgütte kalma ya da ayrılma kararları arasındaki ilişkide önemli bir değişken olarak ortaya çıkar. Buna göre sadakat, örgütten ayrılma ile azalma gösterirken, olumlu ve ödüllendirici bir ortamda artma gösterir. Örgütte kalma eğilimi ise duygusal bir yakınlık ve çalışanın örgütün bir üyesi olarak kalma niyeti olarak açıklanabilir. Birey, örgütte kalmanın algılanan yararını hesaplayarak örgütte kalma ya da ayrılma kararına varır (Mueller ve diğ., 1992: 214).

Örgütsel bağlılıkla ilgili bir çok tanım yapılmıştır. Ancak en çok kabul gören tanım şu şekildedir (Sommer ve diğ., 1996: 978; McCaul ve diğ., 1995:81; Brockner ve diğ., 1992:244; Tannenbaum ve diğ., 1991: 759-760):

- a) Örgütün amaçlarının kabulü ve bu amaçlara güçlü bir inanç gösterme,
- b) Örgütün lehine olacak şekilde önemli bir çaba harcama istekliliği,
- c) Örgütsel üyeliğini devam ettirme kararlılığı.

Örgütsel bağlılık bireyin;

- Örgütün hedeflerine ve değerlerine inancı,

- Örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği,

- Örgüt üyesi olarak kalmaya kaşı duyduğu arzu, olarak tanımlanmaktadır (Hunt ve Morgan, 1994). Bağlılık hakkındaki teorik çalışmaların çoğu çalışanın örgüte olan bağlılığına odaklanmaktadır. Bu yaklaşım iki farklı düşünceyi ortaya çıkarmıştır. İlk görüş Morrow tarafından öne sürülmüştür. Morrow (1983), örgütsel bağlılığın işe katılım, iş ahlakı ve kariyer bağımlılığı gibi bağlılık kavramlarından ayrılması gerektiğini, bağlılık kavramının işgücü devri, performans gibi unsurlar üzerindeki etkilerinin önemli sonuçlarının anlaşılabilmesi için ilişkili olduğu kavramlardan ayrı olarak ele alınmasını öne sürmüştür (Meyer ve Ailen, 1997). Bu kavramsallaştırmaya karşın ikinci görüş Reichers (1985) tarafından öne sürülmüştür. Reichers (1985), bağlılığın tek boyutlu bir kavram olarak görülmemesini, farklı pek çok unsurun bir araya geldiğini, buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığın örgütü oluşturan farklı gruplara olan bağlılığın bir bileşimi olarak anlaşılması gerektiğini öne sürmüştür (Reichers, 1985). Reichers (1985), örgütsel bağlılık literatüründe örgütün tek boyutlu bir unsur olarak görüldüğünü fakat aslında örgütün hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler gibi her biri farklı amaçlara sahip olan pek çok farklı çevre unsuruna sahip olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle de örgütsel bağlılığın farklı kavramlara olan bağlılıkların bir bileşimi olarak anlaşılması gerektiğini öne sürmektedir (Meyer ve Ailen, 1997). Örgütlerde bağlılığın çeşitli şekillerde görülebildiği ve örgütsel bağlılığın örgütsel etkililiği ve çalışanların üzerinde potansiyel bir gücü olduğu kabul edilir. Örgütsel bağlılık çalışmalarındaki artışa rağmen, örgütsel bağlılık nedir, nasıl geliştirilir ve davranışı nasıl etkiler konuları hakkında oldukça büyük uyuşmazlıklar mevcuttur (Meyer ve Herscovitch, 2001). Bu uyuşmazlıkların araştırmacıların örgütsel bağlılık tanımlarına da yansıdığı görülmektedir. Mowday (1979) örgütsel bağlılığı, organizasyonun gelişimiyle birlikte bireyin kendini gerçekleştirme arasındaki kuvvetli bir bağ olarak, Wiener (1982), örgütsel amaç ve ilgileri karşılayan normatif baskıların bütünü şeklinde tanımlamışlardır. Örgütsel bağlılığı çok boyutlu inceleyen araştırmacılardan O'Reilly ve Chatman (1986), bireyin örgütün perspektif ve özelliklerine ne derece adapte olduğunu veya içselleştirdiğini gösteren; birey tarafından örgüte duyulan psikolojik bağlantı olarak tanımlarken, Allen ve Meyer (1990) bireyi örgüte bağlayan psikolojik durum, Mathieu ve Zajac (1990), bireyin örgütle arasındaki bağ şeklinde tanımlamışlardır. Morrow (1983), örgütsel bağlılığı; işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, Schwenk (1986) örgütsel bağlılığın, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı sevme ve ona devam etme isteği

olduğunu ileri sürmüştür. Reichers (1985), çok boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılığın bireyin örgütteki birçok ögelere adanmışlığının toplamı şeklinde algılanması gerektiğini ileri sürmüştür. Örgütsel bağlılık konusu, çalışanların işyerlerindeki verimlilikleri ve işten ayrılma niyetlerini açıklamaları sebebiyle, araştırmacılar tarafından son derece rağbet görmekte olan bir konudur. 1960'ların başında, endüstriyel/örgütsel psikolojinin genel prensiplerinden hareketle belirgin bir kavram olarak ortaya çıkmış, bilimsel çalışmalarda bağımlı ve bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Örgüte bağlılık ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından incelenmiş, örgüt bağlılığı 1974 yılında Porter' in geliştirdiği "Örgüte Bağlılık Ölçeği" ile ölçülmeye çalışılmıştır. 1979 yılında Mowday, Steers ve Porter yaptıkları bir çalışma sonucundagelişen bir bağlılık olarak tanımlanmıştır (Becker, 1960; Hrebiniak ve Alutto, 1972; Ritzer ve Trice, 1969). Sosyo-ekonomik faktörler üzerine temellendirilen bu görüşe göre örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte çalıştığı süre içinde elde ettiği statü, para gibi kazanımların örgütten ayrıldığı takdirde kaybedileceği korkusuyla oluşan bağlılıktır (Wasti, 2000). "Örgüte bağlılık" kavramının işletme açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Kavramı tek boyutta ele alan çalışmaların yetersizliği nedeniyle çok boyutlu yaklaşımlar ağırlık kazanmıştır. Meyer ve Allen'in 1984 yılında yaptıkları çalışmalarda iki tip örgütsel bağlılığı kapsayan bir model önermişler, ilkinin "duygusal bağlılık", ikincisini ise "devamlılık bağlılığı" olarak tanımlamışlardır. Meyer ve Allen 1990 yılında ilk olarak Weiner ve Vardi' nin (1980) önerdiği, "ahlaki" veya "normatif bağlılık" olarak tanımlanan kavramı da bir üçüncü boyut olarak modellerine eklemişler ve 1991 yılında yaptıkları bir çalışma sonucunda her üç tip bağlılığın da çalışanın işletmeden ayrılma isteğini azalttığını bulmuşlardır. Meyer ve Allen' in geliştirdikleri örgütsel bağlılık modeli 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-AC), devam bağlılık (continuance commitment-CC) ve normatif bağlılık (normative componet-NC) olmak üzere üç alt değişkenin varlığını destekleyici çalışmalara ağırlık vermişlerdir (Meyer ve Allen, 1984; Meyer ve Allen, 1991; Meyer, Allen ve Smith, 1993). Araştırmacılar aynı zamanda belli bir iş kurumuna bağlı olmayan ve her dalda faaliyet gösteren çalışanlar ve kurumlara uygulanacak bir ölçek geliştirmeyi amaçlamışlardır (Jaros, 1995; Wasti, 2000; Swailes, 2002).

## Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık çalışmalarına duyulan ilgi giderek artmaktadır. Örgütüne bağlılık gösteren işgörenlerin, daha üretken, sadakatlerinin yüksek, verimlilik ve sorumluluk duygularının daha fazla olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel bağlılık, işten ayrılma, devamsızlık, iş performansı gibi davranışsal, iş doyumunu gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; işgörenin işi ve rolüne ilişkin özellikleriyle yakından ilişkili olduğu görünmektedir (Balay, 2000). Çalışanların herhangi bir üretim faktörü olmadığı ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, ayrıca son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olmak fikri, işgörenlerin örgütsel bağlılığının artırılması gerçeğini ortaya çıkarmıştır (Kirel, 1999). Örgüte yeni girdiğinde henüz yeni ve deneyimsiz olan bireyin, örgüt ya da grubun kültürünü, değer ve normlarını öğrenmesi, onun ön sosyalleşme derecesiyle ilişkilidir. Örgüte yeni giren bireyin ön sosyalleşme derecesiyle başlangıçtaki güdülenme (motivasyon) düzeyi sosyalleşmenin başarısında etkili faktörlerdir (Schein, 1983; akt. Balcı, 2000). Örgütün değer, norm ve davranış kalıplarını öğrenme ve içselleştirme süreci olan örgütsel sosyalleşme, bir anda olup biten bir şey değil, hayat boyu devam eden öğrenmeye paralel olarak gerçekleşir. Bu sürecin hız ve etkililiğini, üyelerin örgütsel bağlılık ve adanma derecesi belirler (Nelson ve Quick, 1987). Bağlılık, bireyi bir oluşuma veya eyleme bağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Luchak and Gellatly, 2007:768). Psikolojik bir kavram olan bağlılık, örgütsel davranış ve örgüt süreçlerinde belirleyici bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bağlılığın örgüt ve organizasyonlarda uygulanabilirliği örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile ilgili birçok araştırma ve çalışma yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar 1950'li yıllara kadar dayanır. Bu konuda en çok kabul gören araştırmacılar; Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers and Porter (1979), O'Reilly and Chatman (1986) ve Allen and Meyer (1990) dir. Diğer yandan yapılan birçok yeni araştırmada bu araştırmacıların sınıflamaları kullanılmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili ilk sınıflama Becker tarafından yapılmıştır. Becker (1960:32) örgütsel bağlılığı; bireyin örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreç olarak tanımlamaktadır ve örgütsel bağlılığı "bilinçli bir taraf tutma davranışı" olarak ifade etmektedir. Etzioni (1961) örgütsel bağlılığı; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç grupta sınıflandırmıştır (Zangaro, 2001:15). Örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkinliklerinin üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir (Gül, 2002:43). Kanter (1968:500) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf ettiği

bir süreç olarak tanımlamakta ve bağlılığı; devama yönelik bağlılık, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırmaktadır. Mowday, Steers and Porter (1979:225) örgütsel bağlılığı, bireyin davranışları aracılığıyla faaliyetlerine ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması şeklinde tanımlayarak, davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olarak iki boyutta sınıflandırmıştır. O'Reilly ve Chatman (1986:493) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte karşı psikolojik olarak bağlanması şeklinde tanımlamış ve uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç boyutta sınıflandırmıştır. Allen ve Meyer (1990:3) örgütsel bağlılığı; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak sınıflamıştır. Duygusal bağlılığa sahip olan birey örgütte kalma isteğini, devamlılık bağlılığına sahip olan birey örgütte kalması gerektiğini, normatif bağlılığa sahip olan birey ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünür. Bu üç yaklaşımın (duygusal, devamlılık ve normatif) ortak yanı, bağlılığın bireyin örgütle ilişkisini karakterize etmesi ve örgütle olan beraberliğin devam edip etmeyeceği kararında etkili olmasıdır (Meyer, Allen ve Smith, 1993:539). Tüm bu açıklamalar dikkate alındığında; “örgütsel bağlılık, bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu doğrultuda çaba sarf etmesi ve örgütte kalma arzusu duyması” (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974:604) olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık, bir örgütün üyesi kalma yolunda bir arzu, örgüt adına yüksek düzeylerde çaba sarfetme isteği veya örgütün amaç ve değerlerine kesin bir inanç ve kabulü belirtir (Marrow, 1983:491). Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenir (Đbicioğlu, 2000:13).

Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek ve belirlediği amaçlar doğrultusunda hareket edebilmek için işgörenlerin örgüte karşı olan bağlanma ve sahiplenme duygularını artırmak zorundadırlar. Bu sayede uzun dönemli planlar ve bu planlar doğrultusunda işgörenlerin görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyebilmektedir. Örgütsel yapı içerisinde en önemli kaynak olan insan kaynaklarının sürekliliğini ve verimliliğini artırmanın yollarından biri olan örgütsel bağlılığın oluturulması, bu noktada örgütler için yasamsal bir konu haline gelmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle değişik yönlerden özdeleme derecesini yansıtmaktadır (Reichers, 1985:468). Örgütsel bağlılık, dört nedenden dolayı örgütler için yasamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak ya, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ilişkilidir (Balay, 2000:1). Örgütsel

bağlılık, örgütün sürekliliği ve etkinliği için bireylerin ilgilerini ifade etmektedir. Çünkü güçlü bağlılık öğrenenlerin yüksek düzeyde verimli olmasını sağlayacaktır (Aydınlı, 2005:67).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlara göre, bağlılık ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle iş görenler tutumsal veya davranışsal bir sebep gelitirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık; davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki ana balık altında incelenmektedir (Bayram, 2005:129).

Günümüzde çalıştığı örgüte bağlılık duyan işgörenler örgütleri açısından değerli ve gerekli birer kaynak konumundadırlar (Chen, 2004). Örgütsel bağlılık, genellikle “kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri olarak” tanımlanmaktadır. İşletmeye bağlılığın öğeleri ise şunlardır (Nijhof ve diğerleri, 1998):

- a) örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- b) örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,
- c) örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç ana öğeye dayandığını belirtirler (Meyer ve diğerleri, 2002). Duygusal Bağlılık: Bireylerin duygusal bağlılığıdır ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir (Meyer ve diğerleri, 1998). Devamlılık Bağlılığı: Literatürde rasyonel bağlılık olarak da bilinen devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Chen ve diğerleri, 2003).

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Özetle duygusal bağlılık, kişiler istedikleri için, devamlılık bağlılığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağlılık ise, ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır (Wasti, 2002).

Yüksek iş doyumuna sahip olan iş görenlerde örgütlerini sahiplenme duygusunun daha yüksek gerçekleşeceğini bunun da örgütsel bağlılığa sebep olacağı bilinmektedir (Nogueras, 2006). Örgütsel bağlılık ile iş doyumunu karşılaştırıldığında bağlılığın örgütün tamamına yönelmiş geniş perspektifli bir tutum olduğu, iş doyumunun ise daha spesifik olan işe karşı yöneltilmiş bir tutum olduğu görülmektedir. Bu mukayesenin ortaya koymuş olduğu bir başka sonuç ise zaman açısından bağlılığın daha uzun süreli ve devamlılık gösteren bir yapı arz



ettiği, buna karşın iş doyumunun daha kısa süreli ve değişken bir nitelik taşıdığıdır (Marchiori ve diğerleri, 2004). İş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunduğu gibi, söz konusu iki kavram aynı zamanda işten ayrılma niyetini de etkilemektedir. Çalışanların işten ayrılmalarına neden olan süreci anlamak örgütsel etkinliği artırmak açısından yaşamsal önem taşımaktadır (Çekmecelioğlu, 2006). Allen ve Meyer (1996) çeşitli çalışan grupları arasında yaptıkları çok sayıdaki araştırmada duygusal, devamsızlık ve normatif bağlılığın devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Clugston, 2000). Meyer ve Allen (1997;11) örgütsel bağlılığı, “çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış” olarak tanımlamışlardır. Örgüte bağlılık çeşitli biçimlerde gerçekleşebilir. Bu yönü ile örgüte bağlılık çok boyutlu bir kavramdır. Bu bağlamda, yazarlar (1991;67) Becker’in (1960) “davranışsal”; Porter ve arkadaşlarının (1974) “tutumusal” ve Wiener’in (1982) “normatif” olarak adlandırdıkları yaklaşımları, sırasıyla, “devamlılık bağlılığı”, “duygusal bağlılık” ve “normatif bağlılık” olarak nitelendirmişlerdir. Meyer ve Allen” göre (1997;11) örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak özellikler bulunmasına karşılık, her biri farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak geliştiklerinden, psikolojik yapıları birbirlerinden farklıdır. Örgütsel bağlılıkla ilgili en yaygın yaklaşım olan duygusal bağlılık (affective commitment), “bir bireyin kendisini örgütüyle özdeşleştirdiği, örgütüyle etkileşim halinde olduğu ve örgütün bir üyesi olmaktan mutlu olduğu duygusal bir yönelme durumu” olarak tanımlanmaktadır (Porter ve diğerleri, 1974;604; Mowday ve diğerleri, 1982;27; Allen ve Meyer,1990;2). Meyer ve Allen’e göre (1991;82) örgüt üyeliğini sürdürme isteğini yansıtan duygusal bağlılık, büyük ölçüde, yaşanan iş deneyimleri sonucunda gelişmektedir. “Ekonomik bir mantığa” dayandığı düşünülen devamlılık bağlılığı (continuance commitment) ise “çalışanların, örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan-faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu, zorunluluk nedeniyle” o örgütte çalışmaya devam etmeleri” biçiminde tanımlanmaktadır (Meyer ve diğerleri, 1993;539). Buna göre bir bireyin örgüte yaptığı yatırımlar arttıkça ve alternatif iş olanakları azaldıkça devamlılık bağlılığı artacaktır (Meyer ve Allen,1991;72). Örgütsel bağlılığın üçüncü boyutunu oluşturan normatif bağlılık (normative commitment) ise en genel tanımıyla, “örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği yükümlülük duygusu”dur (Meyer ve Smith, 2000;320).Normatif bağlılık, çalışanların, örgütün yıllar içerisinde kendilerine sağlamış olduğu statü veya doyumdan bağımsız olarak, örgütte kalmalarının ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Meyer ve

Allen,1991;66). Duygusal bağıllığı yüksek olan bireyler “istedikleri için” örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağıllık türüdür. İş deneyimleri ve bireysel özellikler duygusal bağıllık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.(Allen ve Meyer, 1990; Meyer v.d., 1993) İş doyumunu, iş deneyimleri sonucunda oluşan bir tutum olup örgüte bağıllık ile yakından ilişkili ancak farklı bir kavramdır. Bağıllık, amaçlar ve değerler de dahil olmak üzere, bireyin örgüte karşı genel bir tepkisini yansıtan, daha genel bir kavramdır. Oysa, iş doyumunu, çalışanların iş deneyimlerine bağlı olarak işlerine ve/veya işlerinin bazı yönlerine gösterdikleri tepkidir (Mowday v.d., 1979). İş doyumunu-örgüte bağıllık ilişkisini inceleyen bazı çalışmalarda bağıllığın iş doyumuna yol açtığı (Bateman ve Strasser, 1984); diğer bazı çalışmalarda da iş doyumunu ile bağıllık arasında karşılıklı ilişki olduğu öne sürülmektedir (Williams ve Hazer, 1986). Ancak, bir kısım çalışmalarda ise örgüte bağıllığın üç boyutu ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki olduğu; iş doyumunun duygusal ve normatif bağıllık üzerinde pozitif, devamlılık bağıllığı üzerinde ise negatif etkisi olduğu saptanmıştır (Clugston, 2000; Eby v.d., 1999; DeConinck ve Bachmann, 1994). Bazı araştırmalarda ise işin genel yapısından duyulan doyum ve toplulukçu örgüt kültürünün duygusal bağıllığı en çok etkileyen değişkenler olduğu saptanmıştır (Wasti, 2000). Devamlılık bağıllığı, bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden ve/veya iş alternatiflerinin azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmesidir. Devamlılık bağıllığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağıllık türüdür. Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar (yatırımlar) ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur ki bu da bireyin örgüte bağıllığını artırır. Ayrıca, çalışanlar kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanıyorlarsa mevcut işlerine ve/veya işverenlerine bağıllıkları daha yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer v.d., 1993; Meyer ve Allen, 1997). Nitekim araştırma sonuçları da örgüte yapılan yatırımların ve iş alternatifleri azlığının, varsayıldığı üzere, devamlılık bağıllığının belirleyicileri olduğunu göstermektedir (Wasti, 2000). Örgütsel bağıllık kavramı son zamanlarda üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan biridir. Bunun en önemli sebebi, bu kavramın iş gücü devri, devamsızlık, iş performansı, ÖVD ve iş tatmini gibi örgütsel açıdan önemli olan faktörleri etkilemesi olarak söylenebilir. İş yaşamı açısından bağıllık kavramı ilk defa Becker tarafından

incelenmiş ve bu kavrama “bilinçli bir taraf tutma davranışı” olarak yaklaşmak gerektiğini ifade etmiştir (Becker, 1960; 32). Bu bağlamda, işe bağlılık, gruba bağlılık ve örgüte bağlılık gibi başlıklar öne çıkmıştır. Ancak, örgütün verimliliği ve etkinliği açısından üzerinde en çok üzerinde durulan bağlılık türü örgütsel bağlılık olduğu görülmektedir. Yazında örgütsel bağlılığın tanımıyla ilgili bir mutabakat olmamakla beraber örgütsel bağlılık; çalışanın çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu olarak tanımlamak mümkündür. Yapmış olduğumuz bu tanımlamada bireyi örgüte bağlayan psikolojik durumun niteliği hakkında farklı görüşler bulunmaktadır. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın çeşitli boyutlardan oluştuğu konu ile ilgili çalışan araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılık, Etzioni tarafından ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık (Zangaro, 2001; 15); Kanter tarafından devamlılık bağlılığı, bağdaşım (cohesion) bağlılığı ve kontrol bağlılığı (Kanter, 1968); Mowday, Porter ve Steers tarafından duygusal bağlılık ve tutumsal bağlılık (İverson,1998;2); O'Reilly ve Chatman tarafından uyum (compliance) bağlılığı, özdeşleşme (identification) bağlılığı ve içselleştirme (internalization) bağlılığı (O'Reilly ve Chatman; 1986); Allen ve Meyer tarafından duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık (Allen ve Meyer, 1990) şeklinde sınıflandırılmıştır. Ancak örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmaların genellikle Allen ve Meyer tarafından ortaya konulan üçlü bağlılık modelini esas aldıkları görülmektedir. Allen ve Meyer modeli çerçevesinde, duygusal bağlılığı bireylerin istedikleri için örgütte kaldığını, devamlılık bağlılığı bireylerin ihtiyacı olduğu için örgütte kaldığını ve normatif boyut ise, bireylerin örgütte kalmak zorunda oldukları için örgütte kaldığını ifade etmektedir (Zangaro, 2001;16). Örgüt kültürü, inanç ve değerlere bağlılık sağlar. Kültürün bir parçası olan fikirler örgüt içinde herhangi bir yerden ortaya çıkabilir. Örgüt kültürü, çoğunlukla, vizyon, felsefe ve işletme stratejileri gibi değerleri ve belli fikirleri ortaya atan ve uygulayan bir lider veya önder ile başlar. Bu fikir ve değerler başarıya yol açtığında kurumsallaşır ve liderin vizyon ve stratejilerini yansıtan örgüt kültürü ortaya çıkar (Drucker, 1992).Belli bir kültürü yaratma ve sağlamada yardımcı olabilecek önemli olan güçlü yönleridir. Ancak, bunların tam ve doğru bir şekilde açıklanması kolay değildir (Daft, 1995: 333). Güçlü bir kültürde ortak duygu ve anlayışlar, bireylerin nasıl davranması gerektiğini ve kendilerinden bazı durumlar karşısında nasıl davranışlar beklenildiğini göstermede yardımcı olur (Schermerhon, 1991:356). Bütün örgütlerin, kendilerine özgün bir kültüre sahip oldukları görülmektedir. Önemle üzerinde durulması gereken nokta, örgüt kültürünün oluşturulmasında, örgüt kurucularının büyük rol oynadığı ve kültürün paylaşılması ve pekiştirilmesinde de insan kaynakları uygulamalarının önemli olduğudur (Güçlü, 2006:

157). İşte, bu noktada örgüt kültürü ve örgüt liderlerinin, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmada ne kadar önemli olduğu bir kez daha anlaşılmaktadır (Ng vd., 2006: 477). 1990'lı yıllardan itibaren örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmaların artmaya başladığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık, geçmişten gelen değişik boyutlar arasındaki ilişkiler ve bağlılık sonuçları ile çok boyutlu bir yapıyı ifade eder. Bu boyutlar arasındaki meta analiz araştırmasını da Meyer ve Allen'ın güçlü ilişkiler öne sürdüğü "Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli"nde görmek mümkündür. Bu üçlü bileşen "Duygusal Bağlılık", "Sürekli Bağlılık" ve "Normatif Bağlılık"tır. (Meyer, vd., 2002: 21; Banai, Reisel ve Probst, 2004: 378; Kondratuk vd., 2004:334; Erdheim, Wang ve Zickar, 2006; Michael vd., 2005:173). Örgütsel bağlılık literatüründe belki de en fazla kabul gören tanımlama Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre bağlılık; bireyler örgütle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır (Çöl, 2004; Feinstein, 2006:3; Paulin vd., 2006: 908). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinde, çalışanın iş deneyiminden elde ettiği faydalarla, duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin arkasında birçok sebebin yattığı ifade edilmektedir. Bu sebeplerden bir tanesi de, örgüt kültürüdür. Dolayısıyla, örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın çevresiyle olan ilişkilerinde yardımcı olarak gelişmektedir (Emadi ve Marquardt, 2007: 64 ). Örgütlerde en yüksek düzeyde güvenli bir kültürün oluşması, öncelikle yönetimin bağlılığı ve sonrasında örgütün vizyonu ve işgörene verdikleri önemle sağlanmaktadır (Hutter, 2006: 90) davranışsal bir göstergesi (Loke, 2001) olarak ele alınmaktadır. Balay (1999), örgütsel bağlılığı, birey ya da gruplardan ziyade, örgütün çıkarlarını öne çıkarma ve onları korumaya eğilim gösterme olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların işe ve örgüte karşı tutumlarının ve niyetlerinin davranışsal bir göstergesi (Loke, 2001) olarak ele alınmaktadır. Bir başka tanımda ise örgütsel bağlılık, örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme süreci olarak ifade edilmiştir (Hall, Schneider ve Nygren; 1970). Allen ve Meyer (1990) ise örgütsel bağlılığı; genel olarak örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma, örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama ve örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma şeklinde tanımlamaktadırlar. Meyer ve Allen (1997) yaptıkları bir diğer tanımda ise örgütsel bağlılığı, "çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış" şeklinde tanımlamışlardır.

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE GÜÇLENDİRME ETKİLERİ

Günümüzde nitelikli iş gücünü örgütte tutabilmek önemli bir konu haline gelmiştir. Çalışanların örgüte bağlılıkları ile gönüllülük ve başarılı olabilmeleri sağlanabilmektedir. Örgüt içinde oluşturulan yapı, bağlılık sağlanmasında büyük önem arz etmektedir.

### Örgütsel Bağlılık

Mowday, Steers ve Porter (1979) örgütsel bağlılığı, bireyi örgüte bağlayan ve katılımını sağlayan bir güç olarak tanımlamışlardır. Bu düşünce, örgütün amaç ve değerlerinin kabul edilmesi (kişilik), örgütün lehinde yatırım çabalarına isteklilik (katılım) ve örgüt içinde üyeleri tutan önemli bağlar (bağlılık) olarak üç değişkene dayanmaktadır. Örgüt içinde aktif rol almayı isteyen üyeler, beklenenin üzerinde katkıya hazırdırlar. Bu da çalışanların kararlara katılmasını sağlayan bir yapı ile mümkün olmaktadır (Bogler ve Somech, 2004:279). Meyer ve Allen'e (1997) göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüt ile bağlılık, sadakat ve kişiliğinin bir ilişkisini ifade etmektedir (Dewettinck vd., 2003:9). Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı, iş deneyimleri, kişisel ve örgütsel değişkenlerin etkilediğini göstermiştir.

Örgüt içinde oluşturulan yapı ve kültür çalışanların örgüte bağlılıklarında önemlidir. Örgütlerde, karar almada katılımın cesaretlendirilmesi, çalışanların görüşlerine saygı duyulması, kişilerin örgüte bağlılığını artıran etmenlerdendir (Avolio vd., 2004: 952-953).

Örgüt literatüründe bağlılığa yönelik iki görüş ön plana çıkmaktadır. Birinci görüş; Porter, Steers, Mowday ve Boulian'ın (1974) çalışmalarını kapsar ve bağlılık, davranışsal bir durum olarak açıklanır. Buna göre bağlılık, bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve katılmasının gücü olarak tanımlanır. İkinci görüş ise, insanın geçmişteki yatırımlarıyla belirli bir eyleme kilitlenmesi ve eylem durduğunda bu yatırımları yitireceği ve ayrılmanın maliyetleri nedeniyle bir örgütte kalma eğilimi olarak bağlılık ele alınmaktadır. Side-best yaklaşımı olarak ifade edilen bu görüş, örgüt ve üyeleri arasındaki katkı sağlayan işlemlerin bir çıktısı olarak bağlılıktır (Varona, 1996: 115). Meyer ve Allen'in (1997) geliştirdiği modelde, bağlılık üç düzeyde incelenmektedir:

**Duygusal Bağlılık:** Örgüte ve amaçlarına çalışanın duygusal bağlılığını ifade eder. Örgütün değer ve normları ile birey arasında bir uyum ortaya çıkmaktadır. Örgüte duygusal olarak bağlı olan bireyler, örgütsel üyeliğin devam etmesini ister ve örgütün amaçlarına inanırlar. Çalışanlar kendilerini ilerinde yetenekli hissettiklerinde örgüte bir bağlılık algısı gelir ve örgütün bir üyesi olarak iş tatmini sağlanır. Literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür.

Meyer ve Allen (1997) bu bağıllık türünün kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Güçlü duygusal bağıllık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamındadır.

**Devamlılık Bağıllığı:** Bir organizasyon içinde kalmak için isteklilik olarak tanımlanır. Devamlılık bağıllığı, birlikte çalışanların yakın ilişkileri, emeklilik yatırımları, belli bir organizasyonda yıllarca çalışarak kazanılmış iş deneyimleri gibi devredilemeyen personel yatırımları yüzünden pek çok fayda sağlamaktadır. Bir kişinin işten ayrılması ve yeni bir çalışanın bulunması çok yüksek maliyetlere neden olmaktadır (Ugboro vd., 2000: 235-236).

**Normatif Bağıllık:** Bir organizasyonda kalmak için ahlaki bir yükümlülük hissi ile zorunluluk hissedilmesi anlamına gelmektedir. Normatif bağıllığı yüksek olan bireyler, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağıllık göstermenin doğru bir davranış olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler. Eğitim gibi değişkenler normatif bağıllık düzeyini etkilemektedir. Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde gözlenen normatif bağıllığın bir nedeni de, işe bağıllık olabilir. Çünkü işe bağıllık çalışanların, genel olarak, işe ve/veya çalışmaya karşı değer ve tutumlarını ifade etmekte ve toplum kültürünü yansıtmaktadır. Özellikle, Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde iş ve çalışmaya çok değer verilir. İşe öncelik vermek, işi sevmek, işi benimsemek, işi ciddiye almak, çalışkan olmak, iletmeye bağıllık göstermek, özverili çalışmak işletmelerimizin toplulukçu kültür özelliğini gösteren ve çalışanlarda yükümlülük oluşturan işe yönelik davranışsal normlar ve değerlerdir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Çalışanların duydukları kurumsal bağıllık; kurumdaki rollerini yerine getirirken, etkileşim içinde oldukları birey, grup ve kurumun huzurunu sağlamaya yönelik sergiledikleri davranışlar, başka bir deyişle "prososyal örgütsel davranışlar" ile ilişkilidir. Bu tür davranışlar; bireyin etrafındaki kişilerin bütünlüğünü ve huzurunu sağlamak ve korumak amacıyla sergilediği pozitif sosyal davranışlardır. Prososyal örgütsel davranışlar, "tanımlanmamış rol" ve "tanımlanmış rol" davranışları şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Tanımlanmamış rol davranışları; biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır. Bireyin kendine belirtilenin dışında kurum yararına faaliyet göstermesidir. Tanımlanmış rol davranışı ise; bir işin gereği olarak yapılan ve onun bir parçası olan davranışlardır. Ayrıca rol tanımlarında belirtilen iş davranış özelliklerini de yansıtmaktadır

(Özsoy, 2004: 15). Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen değişkenler, literatürde dört başlık altında incelenmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 111-112)

**Bireysel Değişkenler:** Demografik değişkenler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin değişkenler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Demografik değişkenler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, içsel motivasyon, çalışma değerleri gibi. İş ve çalışma hayatına ilişkin değişkenler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir.

**İş ve Role İlişkin Değişkenler:** İşin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt değişkenlerinden oluşmaktadır. Katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve öğrenme fırsatı da bu değişkenlere ilave edilebilir.

**İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Değişkenler:** Sosyalizasyon sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediği Meyer ve Allen tarafından belirlenmiştir. Ayrıca, personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi de bu değişken grubunda incelenmektedir. Bu gruptaki son belirleyici değişken ise iş doyumudur.

**Örgüt Yapısına İlişkin Değişkenler:** Örgüt büyüklüğü, formalleme derecesi, kontrol derecesi, sendikalama oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkanları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu değişken grubuna, çalışanların örgütsel etik algılamaları da eklenebilir.

### **Örgütsel Bağlılık Analizi ve Güçlendirme Etkileşimi**

Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artırılması amacıyla çok çeşitli uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Güçlendirme çabaları, kişilerin örgüte bağlanmasında önemli bir araç olmaktadır. Takım çalışması, çalışanların davranışları üzerinde pozitif bir etki yaratmakta ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Takım içindeki güven ve sosyal desteğin çalışan tarafından algılanması bağlılık üzerinde doğrudan olumlu etkilere sahiptir (Greenberg ve Baron, 2003). Güçlendirme çalışmaları ile kişiler işin sahibi haline getirilerek örgütün bir parçası olmakta ve böylece örgütsel bağlılık sağlanmaktadır.

Güçlendirilmiş çalışanların uygulayacakları yöntemleri kararlaştırabilmeleri onları örgüte bağlamaktadır. Bağlılık, kişinin örgüte üyeliğini sürdürmek istemesi ve bireyin kişiliğinin bir sürecini içerir. Güçlendirilmiş çalışanın işi üzerinde önemli bir kontrolü olduğunu hissetmesi kişinin örgüte bağlılığını artırmaktadır (Henkin ve Marchiori, 2003: 276). Ugboro (2001) yaptığı çalışmada, kişilerin işlerine olan duygusal bağlılıkları ile güçlendirmenin bir boyutu olan anlamlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Bogler ve Somech (2004) öğretmenler üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişler ve güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasında önemli derecede bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Martin ve Nicholls işyerinde güçlendirme üzerine geniş çaplı çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Kavramın tanımlanmasına değil, benimsetilmesine çalışmışlardır. Bir çıktı olarak örgütsel bağlılığın desteklenmesi üzerine odaklanmadır. Martin ve Nicholls'a göre bağlılık, işine kendini tamamıyla vermektir. Bu ifadeye göre bağlılık, itaate karşıt anlamlı olarak kullanılmaktadır (Collins, 1995).

Örgüt içinde gerçekleştirilen güçlendirme çabaları, politikaların benimsenmesini sağlamakta, kişiler zorunlu oldukları için itaat etme davranışı içinde değil, benimseyerek, gönüllü olarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Nykodym, Simonetti, Nielsen ve Welling (1994) yaptıkları çalışmada, örgüt içinde çalışanların kararlara katılma türleri üzerinde durmuşlardır. Araştırmalarının sonucunda, katılım ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermişlerdir. Katılımlı yönetimin de etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, kültürün böyle bir örgütsel yapıya uygun olması gerekmektedir. Bu yeni yaklaşım, uyma davranış üzerine odaklanmış, hiyerarşik otorite ve sınırlı çalışanın sağduyusunun olduğu yaklaşımlardan farklılık göstermektedir. Güçlendirme ve takım çalışması, İşgücü deneyimlerinden faydalanmak ve çalışanın bağlılığının sağlanmasıyla, yüksek güven ilişkileri üzerinde durmaktadır. Güçlendirme, çalışanların amaçlarına bağlılık ve üretimin artırılmasıyla geniş bir şekilde amacına ulaşmaktadır (Wilkinson, 1998)

Güçlendirme için, bir örgütün büyüme stratejileri içinde birleşmiş olan uzun dönemli bir bağlılık ve bir süreç olması zorunludur. Bunlarla çalışanlar arasında bağlılık ve motivasyon oluşmaktadır. Gerçekten özerk karar verme yeteneklerine sahip olan çalışanlar, birlikte çalışabilirler ve karlılık üzerinde etkili olurlar. Güçlendirme süreci için zorunlu olan bağlılığı oluşturan yöneticiler, açık değerlerle bu değerleri takip edecek sürdürülen davranışlar sağlamalıdır (Geroy d. 1998). Çalışanın katılımı, çalışanın örgüte katkısının



artırılması, daha büyük bir bağlılığın oluşturulması ve çalışanla iletişimin artırılması amacıyla yönetim tarafından başlatılmış olan bir yapıyı ifade eder. Çalışanın güçlendirilmesi amacıyla örgütte katılım gerçekleştirilmektedir (Lashley, 1999: 176).

### **Örgüte Bağlılık Kavramı**

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerinin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır.

Bireylerce hissedilen en güçlü duygulardan biri olan bağlılık, aynı zamanda bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü ifade etmektedir (Balay, 2000: 12).

Özellikle 1970'lerden sonra üzerinde oldukça fazla durulan ve işgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgüte bağlılık kavramının tanımı üzerinde henüz bir fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgüte bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür (Oliver, 1990a: 21). Bağlılığa ilişkin tanımlar oldukça çok olmasına rağmen bu tanımların hemen hemen hepsi davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki temel yaklaşım altında toplanmaktadır.

Davranışsal yaklaşım açısından bağlılık, örgütten ziyade bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı faktörlerin etkisiyle o davranışı sürdürmekte ve onu haklı gösteren tutumlar geliştirmektedir. Bu tutumlar da, davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62; Oliver, 1990a: 20).

Örgüte bağlılık, kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgütte kalmasının en önemli nedenidir. Bu tür bağlılığın öğeleri ise; örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanma ve onları kabullenme, örgüt yararına daha fazla çaba harcama isteği ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duyma olarak belirlenmiştir (Porter, Steers, Mowday, and

Boullian, 1974). Örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamlarının ve sosyal psikologların konuya değişik açıdan yaklaşmış olmaları nedeniyle örgütsel bağlılık, tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmıştır. Örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Mowday, Porter, and Steers, 1982).

İşgörenin, iş yerine psikolojik olarak bağlanması (Becker ve diğerleri, 1996), işgöreni örgüte bağlayan değer sistemi (Griswold, 1983; O'Reilly, 1991), kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler (Sheldon, 1971; Luthans, 1995), işgörenin örgütle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu (Robins, 1998) olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, örgütün verimliliği üzerinde çok yüksek derecede etkili olan değişkenlerden birisidir. Örgütün kişiyi gelecekte aynı örgütte kalmaya ve çalışmaya özendirmesinin, ikna etmesinin bir sonucu olduğu gibi kişinin örgütte kalmayı istemesinin de göstergesidir.

Örgütsel bağlılık bir çalışanın örgüte girmesi ve psikolojik olarak kendisini örgütün bir elemanı olarak hissetmesi ile başlar. Balay (2000)'a göre işgörenin örgüte psikolojik olarak bağlanması onun örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesi ile mümkün görülmektedir. Bu aşamada kişi örgütün amaçları ve yapacağı iş konusunda bilgi edinmeye başlar. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, kişinin örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir. Bu güç birliği çalışanda üç önemli davranışın ortaya çıkmasını sağlar: örgütün değer ve amaçlarına bağlılık, örgüt için çalışmaya istekli olma ve örgütün üyesi olarak kalmaya özen gösterme (Northcraft ve Neale, 1990). Örgütün değer ve amaçlarına bağlılığı ifade eden normatif bağlılık “burada çalışıyorum çünkü bir işe ihtiyaç duyduğum dönemde beni işe aldılar, onlara borçluyum.” cümlesinde yansıtıldığı gibi bir zorunluluk hissidir. Duygusal bağlılık “burada çalışıyorum çünkü buradaki insanlar harika ve iş de eğlenceli” cümlesinde yansıtıldığı gibi duygusal bir yakınlık hissidir. Devam bağlılığı ise “eğer bu kadar ücret alabileceğim başka bir iş bulabilsem hemen işten ayrılırdım” cümlesinde de yansıtıldığı gibi başka bir işe geçmenin birçok soruna yol açabileceği durumlarda kendini gösteren bir histir (Stup, 2006). Örgüt çalışanın örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutması örgütsel bağlılığın bir göstergesi olabilir. Bunun için örgütle çalışan arasında duygusal bağların güçlenmesi, amaç ve değer birliğinin oluşması gerekir.

Örgütsel bağlılığı; örgütsel adalet, örgütsel güven, karar sürecine katılma, örgütte tanınma, örgüte yabancılaşma, terfi olanakları, ücret dışında sağlanan haklar vb. birçok

değişken etkilemektedir (Balay, 2000; Çetin, 2004; Bayram, 2005). Oliver (1990), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yaptığı bir araştırmada, örgütsel bağlılığın, oran olarak, demografik faktörlerle daha düşük, örgütsel ödüller ve iş değerleri ile daha yüksek bir ilişki içinde olduğunu gözlemlemiş, güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlara dayanarak, işgörenlerin güçlü katılımcı değerler sergilemesinin onların işten sağladıkları doyumla ilişkili olduğu söylenebilir. Çalışanlar iş yaşamında, beklentilerine ulaştıkları zaman, olumlu duygular yaşarlar. Bu duygusal durum onların işe karşı olumlu tutumlar geliştirmelerine neden olur. Bu durumu iş doyumunu olarak adlandırabiliriz. Locke' a göre (1983) iş doyumunu, bir kişinin mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda onu memnun eden duygusal durum ya da onu memnun eden olumlu duygusal bir durum sağlanmasıdır.

Bazı araştırmacılara göre (Erdogan 1996; Güney 2001; Robbins 1993; Şimşek 1994), çalışanların iş ve iş ortamına ilişkin duygusal durum ve olumlu tutumlarının tümüdür. Başaran'a (2000) göre ise, işgörenin işinden ve iş yaşamından haz duymasıdır. İşgörenin, ulaştığı bu haz duygusu ne oranda yükselirse işinden sağladığı doyum da o oranda yükselmektedir.

İşinde doyumsuzluk yaşayan birey, olumsuz duygular yaşar. Bu olumsuz duygular ise onun bedensel, ruhsal ve sosyal uyumunu bozar. Bunun sonucunda bireyde işten uzaklaşma, işi terk etme, işe karşı kayıtsızlık sürekli işten yakınma, mesleğin geleceğine ilişkin umutsuzluk düşünceleri gibi doyumsuzluk belirtileri görülebilir. İş doyumunun düşük olması çalışanlarda devamsızlık, bıkkınlık, kuralları önemsememe, işten şikayet etme, örgüte zarar verme, işi bırakma, savurganlık, yalancı hastalık ve kazalar gibi davranış ve sonuçlar oluşturabilmekte, ruhsal yapıyı da olumsuz etkilemektedir (Başaran 2002)

### **Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Düzeyleri**

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). Mowday ise örgütsel bağlılığı karakterize eden özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Mowday ve diğ, 1979:227):

- a. Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ve sıkı sıkıya bağlılık,
- b. Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunma,
- c. Örgüte üyeliğin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olmak.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır (Steers, 1977:46). Daha ileri safhalardaki çalışmalarda, örgütsel bağlılık üç boyutta ele alınmıştır. Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmıştır. Devamlılık bağlılığı, çalışanların işletmeden ayrılmanın beraberinde getireceği maliyeti yani, olumsuzlukları dikkate alması ve bir zorunluluk olarak işletmeye devam etmesi olarak tanımlanmıştır. Son olarak, normatif bağımlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmama gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilmiştir (Meyer ve Allen, 1997:11). 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. 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.

Örgütüne bağlı bireylerin performansları yüksek olacaktır. İşe devamsızlıkları azalacak, geç kalma, işten ayrılma gibi oranların azalmasına neden olacaktır (Mathieu ve Zajac, 1990:171-172). Yüksek bağlılık müşteri memnuniyeti oranını artıracak (Üner vd., 1998) ve bu anlamda toplam kalite yönetiminin önemli bir destekçisi olacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli göstergesinin de örgütsel bağlılık olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur (Kaufman, vd. 2001; Schappe, 1998).

Entellektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması ve artan rekabet koşullarında işletmelerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle çalışanların işletmede 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 işletmeden ayrıldığı ve daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de işletmenin ve onun yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığıdır.

## Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Örgüt İçi Faktörler

Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler literatürde dört başlık altında incelenmektedir:

**1. Bireysel Faktörler:** Demografik faktörler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir. İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir (Aven vd., 1993:64, Rosin ve Korabik, 1995:1-16; Çakır, 2001:104-141).

**2. İş ve Role İlişkin Faktörler:** İşin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır (Lydon, 1997:104-113). Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörlere ilave edilebilir (Gilbert ve Ivancevich, 1999; Dessler, 1999; Hartline vd., 2000).

**3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler:** Sosyalizasyon sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediği Meyer ve Allen tarafından belirlenmiştir (Meyen ve Allen, 1988:196). Ayrıca, personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi de bu faktör grubunda incelenmektedir (Gilbert, 1999:321). Bu gruptaki son belirleyici faktör ise iş tatminidir. İş tatmini, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerindendir (Rosa, vd. 2001).

**4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler:** Örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkanları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir (Snape vd, 2000; Mathieu ve Zajac, 1990; Scandura ve Lankau, 1997; Hartline vd. 2000; Çakır, 2001). Bu faktör grubuna, çalışanların örgütsel etik algılamaları da eklenebilir (Schwepker, 2001). Örgütsel bağlılığın örgüt bilimi açısından yaygınlaşmaya başlamasında Porter ve arkadaşlarının (1974) çalışması önemli olmuştur. Bu çalışmadan sonra kavramın personel devir hızı, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini gibi kavramlarla ilişkilerini inceleyen bir çok çalışma yapılmıştır (Yousef, 2003:1067).

Kavramın ilk ortaya çıkışından itibaren hayli zaman geçmesine rağmen örgütsel bağlılık ilgi odağı olmaya devam etmektedir. Örgütsel bağlılığın tanımı, boyutları, benzer kavramlarla ilişkileri kapsamlı ve tartışmalı bir konudur (bu konudaki tartışmalar için bakınız: Swailes, 2002). Araştırmacılar kendi ilgi alanlarına göre kavramı farklı açılardan tanımlamışlardır. Buchanan (1974)'a göre örgütsel bağlılık, örgüte karşı duyulan bir ilgidir. Lee (1971) örgütsel bağlılığı, örgütle bütünleşme olarak tanımlar. McCaul ve arkadaşları (1985)'na göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı sahip olduğu geniş çaplı bir davranış, örgüte karşı duygusal ve değer verme tepkisidir (Akt.: Yousef, 2003:1068). Guatam ve diğerleri (2005:306) da örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütle olan ilişkilerini belirleyen psikolojik bir durum olduğunu ve örgütün bütününe olan bağlılığı ifade ettiğini belirtmektedirler. Porter ve diğerlerinin (1974) tanımı örgütsel bağlılık çalışmalarında en yaygın kullanılan tanımlardan birisidir. Bu tanımda örgütsel bağlılığın üç farklı yönü vurgulanmaktadır. Bunlar (Ferris ve Aranya, 1983; Yousef, 2003; Guatam vd., 2004): 1. Örgütsel amaçları ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü şekilde inanma, 2. örgüt için fazladan çaba harcama isteği, ve 3. örgütün üyesi olarak kalma yönünde güçlü bir arzu. Bu çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık anketi de Porter ve diğerlerinin (1974) bu modeli çerçevesinde geliştirilmiştir. Porter ve diğerlerinin bu çalışmasından sonra örgütsel bağlılığın farklı boyutlarına dikkat çekilmiştir. Meyer ve Allen önce örgütsel bağlılığı duygusal (affective) bağlılık ve devamlılık (continuance) bağlılığı olarak iki boyutta incelemişler, daha sonraki çalışmaları ile normatif (normative) bağlılık boyutunu modellerine ekleyerek üç boyuttan oluşan bir örgütsel bağlılık yapısı geliştirmişlerdir (Meyer vd., 2002; Wasti, 2000). Duygusal bağlılık çalışanın duygusal olarak örgüte olan ilgisini, örgütle birlikte tanımlanmayı ve örgütle bütünleşmeyi; devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maliyet algılarını; normatif bağlılık ise yönetime ve çalışma arkadaşlarına karşı çalışanın görev algılarını ifade etmektedir (Meyer vd., 2002; Guatam vd., 2005). Örgütsel bağlılığın yüksek olmasının çalışanların performansını, iş tatminini, örgütsel verimliliği artırdığı; işe devamsızlığı, personel devir hızını azalttığı çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur (Ferris ve Aranya, 1983; Culverson, 2002; Brown, 2003; Guatam vd., 2004). Bu çalışmada da örgütsel bağlılığın örgüt kültürü tipleriyle ilişkileri incelenmektedir.

## Örgüt Kültürünün Anlam ve Önemi

Günümüzde, temel ekonomik kaynak, üretim araçları, sermaye, doğal kaynaklar ve emek değildir. Bugün temel ekonomik kaynak bilgidir ve gelecekte de bilgi olacaktır. Geleneksel üretim faktörleri ikinci plana düşmüştür. Bilgiye dayalı çalışanlar yani bilgi işçileri örgütleri yönlendirerek örgütlerin en değerli varlığı haline gelecektir (Drucker, 1993:25). Örgütlerde, doğada yaşayan canlılar gibi, yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan sistemler olarak açıklanmaya başlanmasından itibaren, örgütlerin içinde yer alan insan, örgütlerin temel kaynağı haline gelmiştir.

Örgütlerin sistem yaklaşımıyla açıklanmaya başlanması ve sosyal sistem olarak ele alınmalarıyla birlikte başarılarının sadece yapı, stratejiler, teknolojiler gibi öğelerle açıklanamayacağını farkınarılmıştır. Örgütleri, beton binalar, programlar, yıllık bütçeler ve bir çok aracın ötesinde açıklayıp, örgütlerin manevi yönüne eğilme, çözümü “insan” da arama, ancak 1970’li yıllardan sonra mümkün olmuştur. Bu bakış açısı “çalışan insanı” temel alan bir özellik taşımaktadır. Yönetim düşüncesinin gelişiminde ilk kez neo-klasik dönemde fark edilip, etkileri görülmüş olan ve bugün için durumsallıktan öte “mükemmeliyetçi yaklaşım”ın uzantısı olan ve gerçekte örgütlerin faaliyete başladıkları ilk günden beri var olan öge “örgüt kültürü”dür (Gürçay, 2002:1).

Örgüt içersinde, kültürü, teknik açıdan ele aldığımızda, kültür örgütün genel değer yargılarını, sembollerini, davranışlarını ve varsayımlarını birleştiren öğedir. Basit ve net bir biçimde ifade edecek olursak, kültür, o yerde "işlerin nasıl yürüdüğünün" bir göstergesidir. Bir binanın temelini sağlam bir kriş, ızgara ve alt yapı oluşturuyorsa, örgütlerde de sosyal mimarinin temelini örgütsel kültür oluşturmaktadır (Goffee ve Jones, 2001:28-29).

Peter ve Weterman’ a göre örgüt kültürü “Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” olarak tanımlanmaktadır. E.Schein’a göre örgüt kültürü “örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir”. Bu düşünceler yardımıyla örgüt kendi dışında meydana gelen sorunlarına ve kendi içsel sorunlarına çözümleyici yaklaşımlar geliştirir (Özkalp ve Kirel, 2001:97).

Örgütlerde etkinliği ölçmek için birçok model geliştirilmiş ve geliştirilen her modelde de farklı etkinlik ölçütleri kullanılmıştır (Varoğlu, 1992:7). Denison & Mishra (1995) örgüt kültürünün organizasyonun etkinliğine bağlı olarak ortaya çıktığını ileri sürmekte ve örgüt

kültürüne dayalı olarak geliştirdikleri örgütsel etkinlik modellerinde, kültürün etkinlik üzerinde güçlü bir etkisinin bulunduğunu belirtmektedirler. Bu modelde; örgütsel etkinlik (i) örgütsel uyum, (ii) örgütsel bağlılık, (iii) örgütsel tutarlılık ve (iv) görevi içeren dört (4) boyuttan oluşmaktadır. Modele göre örgütsel uyum; organizasyonun çevresinden gelen talepleri eyleme dönüştürebilme; örgütsel bağlılık işgören ilgisinin desteği ve işyerinde bir sahiplik duygusu gelişmesi kültürünü; örgütsel tutarlılık; örgütsel ortamda bir merkezi bütünleştirme, koordinasyon ve kontrol gücü sağlayan kültürel değer ve sistemleri ifade etmektedir. Bu modele göre örgütsel etkinliğin dördüncü boyutunu oluşturan görev ise organizasyonun işgörenlerine ortak bir vizyon ve odak duygusu sağlayabilme ve çalışanlar için uzun dönemli bir anlamı tanımlayabilme yeteneğini ifade etmektedir (Denison, 1997:2000). Etkinlik bireysel, grup ve örgütsel düzey olmak üzere üç başlık altında ele alınabilir (Can, 1992:261). Bireysel düzeyde etkinlik örgüt üyelerinin görev başarımları (performans) üzerinde durur ve bunun değerlendirilmesi yoluyla ölçülür. Ancak, örgütsel bir ortamda bulunan bireyler diğerlerinden yalıtılmış değildir. İşlerin veya rollerin birbirine bağımlılığı grup düzeyinde etkinlik kavramını oluşturur. Grup etkinliği basit bir anlatımla kendini oluşturan bireylerin katkılarının toplamını ifade eder. Etkinliğin üçüncü boyutu ise örgütsel düzeydedir. Örgütlerin birey ve gruplardan oluşması nedeniyle örgütsel etkinlik, bireysel ve grup etkinliklerinin bir ortak bir işlevidir denilebilir. Ancak, daha önce de belirtildiği gibi örgütsel etkinlik bu iki etkinlik türünün toplamından daha öte bir düzeydedir. Örgüt çalışanlarının zamanının büyük bölümü örgüt içinde geçmektedir. Bu sebeple çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin

bulunması aslında genel olarak bürokrasi anlayışının bir uzantısı gibi düşünülebilir. Kural ve düzenlemeler ortak bir hareket tarzı ve genel bir bakı açısı yaratacağından, heterojen niteliklere sahip çalışanların sınırları belli bir yapı içinde bir araya gelmelerine olanak sağlayacaktır. Ayrıca kurallara herkesin eit ve istisnasız uyma sorumluluğu, doğal olarak tüm çalışanlarda diğerlerine karşı asgari bir güvenin oluturulmasına da imkân verebilecektir.

Kurallar, çalışma düzenini kolaylaştırıcı ve belirginleştirici bir etkiye sahiptir. Kuralların belirginleştirdiği iş ortamında çalışanların davranışlarına yön vermeleri kolaylaşacaktır. Bu sayede kararsızlıkların ve içsel çatışmaların önlenmesi mümkün olabilecektir. Kuralların gelişenkoşullara göre değişmesi ve iş yaşamının dinamizmine ayak uydurması gerekliliğide dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte katı ve verimsiz kuralların da sistemin yavaşlamasına yol açtığı, çalışan motivasyonunu ve güvenini olumsuz etkilediği belirtilmelidir. Bir grubun üyelerince paylaşılan inanç, sayıltı ve değerler sistemi, grup



yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süreci içinde geliştirmiş olduğu sayılılar örüntüsü (s. 12). Benzer şekilde, Kilmann ve diğerleri (1988) örgüt kültürünü bir grubun üyelerini birbirine bağlayan ve grup üyelerince paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayılılar, değerler, ideolojiler ve felsefeler olarak tanımlamaktadırlar. (1989) ise örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin olaylar ve sembolleri algılamalarına yön veren ve böylece onların davranışlarına rehberlik eden güçlü bir manivela olduğunu ileri sürmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, örgüt kültürü kavramının yönetim alanında örgüte yönelik bakış açısında yarattığı değişimler, eğitim yönetimi alanında da etkisini göstermektedir. Kültürel perspektiften okullar, kültürel oluşumlar olarak ele alınmakta ve okul kültürü, okul toplumunu oluşturan bireylerin (öğretmen, öğrenci, yönetici, diğer personel ve veli) nasıl davrandıkları, nasıl giyindikleri, ne hakkında konuştukları veya ne hakkında konuşmaktan çekindikleri, çalışanların meslektaşlarına yardıma istekli olmaları ya da olmamaları ve öğretmenlerin yaptıkları iş ve öğrencileri hakkındaki duyguları gibi okuldaki her şeyi etkileyen ve zaman içerisinde oluşan yazılı olmayan kurallar, gelenekler, normlar ve beklentiler örüntüsü olarak tanımlanmaktadır.(Deal ve Peterson, 1999).

Deal ve Peterson (1999), okul kültürünün öğretmenlerin, öğretmenler odasında ne konuştuklarından, hangi ders anlatım tekniklerini önemsedikleri, mesleki gelişimeönelik tutumları, okullarındaki bütün öğrencilerin öğrenmelerinin önemine ilişkin düşüncelerine kadar okuldaki her şeyi etkilediği üzerinde durarak, güçlü, olumlu ve kolektif bir kültürün okul üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görüşüyle okul kültürünün işlevlerini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

- Okulun etkililik ve verimliliğini artırma (öğrencilerin akademik başarısı, öğretmenlerin performansı vb.);
- Okulda daha iyi bir iletişim ortamı oluşturma ve problem çözmeye yönelik ortak yaşantılar sağlayacak kolektif uygulamalar geliştirme;
- Başarılı ve sürekli değişim girişimlerini destekleme, değişime açık olma;
- Öğrenci, öğretmen, yönetici ve diğer personelin okula yönelik sorumluluk, bağlılık ve kimlik geliştirmelerini destekleme;

•Öğrenci, öğretmen, yönetici ve diğer personelin enerjisini, canlılığını ve motivasyonunu yükseltme;

•Okul içerisindeki günlük uygulamalarda neyin değerli ve önemli olduğuna odaklanmayı sağlama (s. 7-8). Benzer şekilde, Hoy (1990, s. 159), “okullar öğrenciler içindir”, “öğretme ve öğrenme işbirlikçi bir süreç olmalıdır”, “öğrencilerinize yakın olunuz”, “yüksek fakat gerçekçi performans talep ediniz”, “kendinizi öğretmeye adayınız”, “meslektaşlarınıza güveniniz”, “gelişim ve otonomiye açık olunuz” gibi slogan benzeri ifadelerin güçlü bir okul kültürünü tanımladığını belirtmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve çıkarlarına ulaşma yolunda eylemde bulunmak için oluşan içselleştirilmiş normatif baskıların bütünü olarak da görülebilir (Wiener, 1982:421). Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt

değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik

bağlılığını ifade etmektedir (Ölçüm, 2004:90). 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 düşünülmektedir (Yalçın ve İplik, 2005:396). Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek, devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme

yöneltir. Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, işgörenlerin duygusal enerji ve

dikkatlerinin birbirleriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu durum, işgörenlerin birbirleriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki duygularını yansıtır (Cohen, 1996:498). Çağdaş insan, toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına giderek daha çok kişilik katmak istemektedir. İşin insani yönü daha önemli hale

gelmekte,bireyin, duyguları, ilgileri ve güduları daha çok dikkate

alınmaktadır. Bu yüzden çağdaş insan, teknolojik imkânları gelişmiş ve

parasal sorunları çözülmüş olarak iş çevrelerine, iş ve örgütün

şekillenmesinde güçlü bir katılım istemektedir.Bu. konudaki bulgular,

çağdaş bireyin paradan çok özerklik, kişisel seçim ve özgürlük istediğini

ortaya koymaktadır (Balay, 2000:11). Örgütsel bağlılık taraftarlarına göre her türlü organizasyonun amacı, değişen iş ve çevre şartlarında örgütsel bağlılık oluşturabilmektir. 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 araştırıldıkça örgütler için çok önemli bir konu olarak daha fazla ciddiye alındığı görülmektedir (İnce ve Gül, 2005:15). Son yıllarda araştırmacılardan bazıları, örgütsel bağlılığın günümüzün hızla değişen çevresi için pratik ve uygun olduğundan kuşku duymaya başlamışlardır. Çünkü, çalışanların, yeni mühendislik, şirketi yeniden kurma ve küçülme çağında, bağlılık için çok fazla çaba sarf etmeyecekleri görüşündedirler. Diğer araştırmacılar ise; 2000'li yılların anahtar konularından birisinin örgütsel bağlılık olacağı üzerine tartışmaktadırlar. 21. yüzyılın en kritik konusunun değişik iş takım ve çevrelerindeki çalışanlarda bağlılık oluşturmak olduğu üzerinde durmaktadırlar (Suliman ve Iles, 2000:71).

## **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TÜRLERİ**

Örgütsel bağlılık konusu çok yönlü incelenmiş ve söz konusu bu kavram; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde üç boyutta ele alınmıştır (Meyer ve Allen, 1988:195). Bu üçlü yaklaşımda, bireylerin örgüt içinde devam etme isteklerinin, esas unsur olduğu görülmektedir. Bireyleri örgüte bağlayacak unsurlarda elbette bireylerin kişisel özellikleri ve içinde buldukları ortamsal faktörler de etkili olmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığı artıracak olan faktörlerle ilgili

ancak genel değerlendirmeler yapılabilir (Özdevecioğlu, 2003:130).

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç ana öğeye dayandığını ileri sürmektedirler (Allen ve Meyer, 1990:2). Bunlar, duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif bağlılıktır (Meyer vd., 1998:32).

### **1. Duygusal Bağlılık**

Bireylerin duygusal bağlılığı anlamına gelmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir. Çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır (Chen ve Francesco, 2003:501). İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağlılıkta, çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir (Huselid ve Nancy, 1991:380).

Bu bağlılıkta, çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onlar için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Yani çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılıklarının güçlü olması, örgütle ilgili tüm ilişkilerinde, gereksinim duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmelerinden kaynaklanmaktadır (Balay, 2000:17).

### **2. Devam Bağlılığı**

Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre bağlılık, çalışanların örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Obeng ve Ugboro, 2003:87). Devam bağlılığında esas olan örgütte kalma ihtiyacıdır (Yalçın ve

İplik, 2005:395). Devamlılık bağıllığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Chen ve Francesco, 2003:8). Devamlılık bağıllığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumu olarak da düşünülebilir (Lamsa ve Savolanien, 2000:36). Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatır (Somers ve Birnbaum, 2000:353). Buna göre devamlılık bağıllığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir.

### **3. Normatif Bağıllık**

Çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri (Meyer ve Allen, 1988:199) olarak ele alınan bu bağıllıkta; bireylerin örgüte bağıllık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003:57). Örgütsel bağıllığın bu boyutu, çalışanların, çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanmaları ve bu yüzden kendilerini örgütte kalmaya zorunlu görmelerine dayanan bir temel çerçeve üzerine inşa edilmiştir (Wasti, 2002:536). Bu bağıllıkta, çalışanlar, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedirler (Yalçın ve İplik, 2005:36).

## ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIĞINI ETKİLEYEN ETKENLER

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen çok sayıda değişkenin bulunduğu, konuyla ilgili yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Mowday, Porter ve Steers (1982)'ın örgütsel bağlılığa etki eden bir faktör olarak ele aldıkları kişisel faktörler; demografik özellikler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psikososyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir. İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir (Aven vd., 1993:648).

Benzer şekilde ilgili yazın tarandığında, gerek kişisel özelliklerle gerekse iş ve çalışma ortamı koşullarıyla ilgili olarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genel olarak şu şekilde sıralanabilir (Mowday vd., 1988:195-209):

- 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 çalışma ortamındaki statü farklılıkları, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmelerini etkilemektedir.

Özellikle statü farklılıklarından doğan, gelir farklılıkları, toplumsal itibar, iş güvencesi vb farklılıkları çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler gösterdiği bilinmektedir. Aynı çalışma ortamında, aynı işi yapan ancak farklı statülere tabi olan çalışanlar bu durumdan negatif yönde etkileneceklerdir. Dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının sağlanması zorlaşacaktır (Mueller vd., 1992:212).

Statü düzeyi yüksek olan çalışanların pek çok güçlüğü veya engeli aşma konusunda statü düzeyi düşük olan çalışanlara oranla daha fazla gayret sarf edecekleri bilinmektedir. Bu nedenle, statü düzeyi yüksek olan çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının da yüksek olacaktır (Carson vd., 1999:11).

### **Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları**

Eğitim örgütleri olan okulların da etkili ve verimli olabilmesi, özelde okulun genelde eğitimin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, öğrencilerin etkili bir şekilde öğrenim görebilmeleri için, tüm okul paydaşlarının işbirliği ve uyum içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Bu durum da okul içi ilişkilerin niteliği ile ilgilidir. Bu ilişkilerin niteliğini belirleyen en önemli unsurlardan biri ise, bireyler arasında ya da okul içinde var olan güven ya da güvensizlik düzeyidir.

Öğretmenlerin meslektaşlarına ve yöneticilerine olan güveninin, öğretimin niteliği ve okulun etkililiği ile ilişkili olduğu söylenebilir (Hoy, Tarter, ve Witkoskie, 1992; Tarter, Sabo ve Hoy, 1995). Bazı araştırma sonuçları (Kratzer, 1997; Short ve Greer, 1997; Tschannen-Moran, 1998) üst düzeyde güven duygusunun paylaşıldığı okullarda, öğretmenlerin mesleki bazı sırlarını, başarılı öğretim stratejilerini, derslerde kullandıkları etkili materyalleri paylaşmaya istekli oldukları belirlenmiştir. Benzer biçimde okul merkezli yönetim, katılımcı karar alma ve öğretmenlerin yetkilendirmesi, ailelerin okul yönetimine katılması gibi yeni yönetim biçimleri ve yaklaşımları güvene dayanmaktadır. Bununla birlikte işbirlikçi öğrenme ve proje temelli öğrenme gibi öğrenme yaklaşımları da üst düzeyde güven ve dayanışma gerektirmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000). Ülkemizde son dönemlerde yapılan eğitim reformları göz önünde bulundurulduğunda, bu reformların gerçekleştirilmesi açısından okullarda güven ortamının oluşturulması oldukça önemlidir.

Okulda güven atmosferi oluşturmanın beş temel ölçütü vardır (Hoy ve Tshanmen-Moran, 1999; Goddard, Tshanmen-Moran ve Hoy, 2001; ). Bunlar; yardımseverlik, güvenilirlik, yetkinlik, dürüstlük ve açıklıktır. Bryk and Schneider (2002) göre, okulda sürdürülebilir bir güven ortamı oluşturma için yapılacak eylemler şunlardır: Okulda çalışanların mesleği yapabilecek yeterliliğe sahip olması, tüm çalışanların ilişkilerde dürüst ve açık olması, yönetici ve çalışanlar arasında şeffaflık olması. Bu bağlamda, okullarda örgütsel güven düzeyinin bilinmesi ve bu düzeyi ortaya çıkaran yaklaşımlar hakkında bilgi toplanması önemlidir. Örgütlerde güven ortamının yaratılabilmesi ve sürdürülmesi açısından yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Eğitim örgütleri olan okullarda da genel güven atmosferinin oluşturulmasında yöneticinin davranışları oldukça önemlidir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000). Örgütlerinde güven ortamı yaratabilmek için yöneticilere şu beş davranışta (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998) bulunmaları önerilmektedir : (i) tutarlı olma, (ii) doğru/dürüst olma, (iii) ilgili olma, (iv) iletişim becerilerine sahip olma ve (v) yetkiyi paylaşma. Personeli arasında açık sözlü olmayı teşvik etmek isteyen müdür, okulunda bir güven ortamı yaratmalıdır. Örneğin Tschannen-Moran (1998) müdür ve öğretmenler arasında



güvensizliğin yaşandığı bir okul ortamında; iletişimin azaldığını, böyle bir ortamda öğretmenlerin kiminle, neyi konuştukları hakkında daha ihtiyatlı olduklarını belirlemiştir.

Benzer biçimde çatışmadan sakınma, birliği bölen yarışma ortamı ve öğretmenlerin öz-yeterlik düzeylerinin düşük olması vb. gibi okulda işbirliğini önleyen engellerin ortadan kaldırılması açısından güven önem taşımaktadır (Leonard, 1999).

Okul müdürleri, öğretmenlerinin ve destek personelinin minimum iş gerekliliklerinin ötesine gitmeyi arzuladıkları bir örgüt kültürü yaratmak istiyorlarsa, öncelikle çalışanlarının güvenlerini kazanmalıdırlar (Deluga, 1994). Tshanmen-Moran ve Hoy (1998) okulda başarıyı yakalayabilmek, öğretmenler arasında ve öğretmenler ile yöneticiler arasında sağlıklı bir ilişki ve eğitimsel açıdan daha iyi bir ortam oluşturmak için güvenin önemli bir unsur olduğunu belirtmektedir. Çünkü alanyazında öğretmenlerin meslektaşlarına ve yöneticilerine olan güveninin, öğretimin niteliği ve okulun etkililiği ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Hoy, Tarter, ve Witkoskie, 1992; Tarter, Sabo ve Hoy, 1995). Bir okulda yönetici ve öğretmenler arasındaki güven, okul büyüklüğü, okuldaki istikrar, yönetici ve öğretmenler arasındaki ilişkilerin niteliği (Brewster ve Railsback, 2003), okul aile işbirliği, okul içerisindeki çatışma düzeyi vb. gibi pek çok unsurdan etkilenebilmektedir. Örneğin Bryk ve Schneider (2002) tarafından yapılan bir çalışmada, özellikle öğrenci sayısının 350 ya da daha az olduğu küçük okullarda, öğretmenler arasındaki güven düzeyinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında personel ve öğrenci sayısının az olmasının öğrenci, öğretmen, yönetici ve veliler arasındaki etkileşimin ve ilişkilerin niteliğini etkilediği; bu durumun da okulda güven atmosferinin oluşturulmasına olumlu katkı sağladığı söylenebilir. Baier (1986), güvenin önemini hava gibi kıt olduğunda ya da kirlendiğinde önemsediğimizi belirtmektedir. Eğitim örgütleri olan okulların özellikleri dikkate alındığında, güvenin bu örgütler için önemli olduğu kendiliğinden görülecektir. Okuldaki her işgörenin çabası diğerleri tarafından desteklendiği ve çabalar birbirini bütünlediği oranda başarı sağlanabilecek ve okul kendini geleceğe taşıyabilecektir. Örgüt kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde, firma kültürü, organizasyon kültürü, şirket kültürü ve kurumsal kültür gibi farklı kavramlar göze çarpmaktadır. Bu kavramlarla ifade edilmek istenen temelde aynı olup, anlam ve kapsam bakımından belirgin bir farklılık söz konusu değildir (Ataman 2001).

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın evreni ve örnekleme, verilerin çözümlenmesi, veri toplama aracı ve verilerin analiz edilmesinde kullanılan istatistiksel teknikler üzerinde durulmuştur.

### ARAŞTIRMA MODELİ

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Türleri arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesini amaçlayan bu çalışma, betimsel tarama modelinde bir araştırmadır. Ayrıca Araştırmaya katılan öğretmenlerin, kişisel değişkenlere göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla ilişki taraması yapılmıştır.

### Araştırma Evreni Ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini 2009-2010 Eğitim ve Öğretim yılı güz döneminde Lefkosa ve Magosa okullarına bağlı olarak araştırmanın evreni temsil edilmektedir. Lefkosa ve Magosada görev yapan ortaöğretimdeki öğretmenler ise örnekleme oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde tesadüfi örnekleme tekniği uygulanmıştır. Bu amaçla Lefkoşa ve Magosadaki Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden 250'si örnekleme dahil edilmiştir.

### Verilerin Çözümlemesi

Verilerin çözümlenmesinde SPSS.17.0 istatistiksel çözümleme programından yararlanılmıştır. Ankette bulunan modeller için “Hiç Katılmıyorum” (1), “Az Katılıyorum” (2), “orta düzeyde Katılıyorum” (3), “Çok Katılıyorum” (4), “Tam Katılıyorum” seçeneği (5) puan verilerek değerlendirilmiştir. Ölçek ile toplanan verilerin çözümlenmesinde frekans dağılımı, ortalama, standart sapma, Anova, T-Testi teknikleri kullanılmıştır.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler, uzman görüşlerine dayalı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Anket, Likert tarzında, “Hiç katılmıyorum”, “Az katılıyorum”, “orta düzeyde katılıyorum”, “Çok katılıyorum”, ve “tam katılıyorum” şeklinde belirlenmiş, beş seçenekli, 27 maddeden oluşmaktadır. Anket maddeleri, öğretmenlerin okullardaki hizmetiçi eğitim ve öğretim etkinliklerine yönelik uygulamaların

değerlendirilmesi olarak geliştirilmiştir. Ankette bulunan ifadelere toplam olarak 250 kişi yanıt vermiştir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Tablo 1

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi'ne yönelik (hiç katılmıyorum) yanıtını verdiği anket maddeleri ortalama ve standart sapma değerleri

|   | Madde   | N   | Mean | SS   |
|---|---|-----|------|------|
| 2 | Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata yaptığımı düşünüyorum | 250 | 1,74 | 0,93 |

Tablo 1 de görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik görüşlerinin değerlendirilmesine yönelik sorusuna , Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata yaptığımı düşünüyorum ( $X=1,74$ ) cevabını vermiştir.

Tablo 2

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğine göre görüşlerinin değerlendirilmesine yönelik (az katılıyorum) yanıtını verdiği anket maddeleri ortalama ve standart sapma değerleri.

|   | Madde   | N   | Mean | SS   |
|---|---|-----|------|------|
| 1 | Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılardan yapıyorum | 250 | 2,07 | 1,08 |
| 3 | Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı etkiliyor.            | 250 | 2,54 | 1,27 |
|   | Madde   | N   | Mean | SS   |

|   |   |     |      |      |
|---|---|-----|------|------|
| 5 | Bu okulda uyum sağlamada güçlük çektiğimi düşünüyorum.                        | 250 | 1,96 | 1,19 |
| 6 | Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.                           | 250 | 2,07 | 1,28 |
| 7 | Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.             | 250 | 2,26 | 1,26 |
| 8 | Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çalışmalarından rahatsızlık duyuyorum. | 250 | 2,12 | 1,19 |

Tablo 2 de görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel bağlılık uygulamalarına yönelik görüşlerinin değerlendirilmesine yönelik sorusuna, ” **Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılardan yapıyorum**” ( $X=2,07$ ), “ **Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı etkiliyor**”. ( $x=2,54$ ), ” **Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleri ile sınırlı olduğunu düşünüyorum**” ( $X=2,32$ ), “**Bu okulda uyum sağlamada uyum sağlamada güçlük çektiğimi düşünüyorum**” ( $X=1,96$ ), “**Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.**” ( $X=2,07$ ), “**Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.**” ( $X=2,26$ ), “**Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çalışmalarında rahatsızlık duyuyorum.**” ( $X=2,12$ )cevabını vermiştir.

Tablo 3

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi’ne yönelik (orta düzeyde) yanıtını verdiği anket maddeleri ortalama ve standart sapma değerleri.

|    | Made   | N   | Mean | SS   |
|----|--|-----|------|------|
| 9  | Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum      | 250 | 3,33 | 1,17 |
| 12 | Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.. | 250 | 3,30 | 1,16 |
| 16 | Bu okulda yeteneklerimi en üst                                     | 250 | 3,25 | 1,22 |

|    |  |     |      |      |
|----|--|-----|------|------|
|    | düzyeyde gerçekteştirdiğime inaniyorum                   |     |      |      |
| 21 | Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor. | 250 | 3,38 | 1,08 |

Tablo 3 de görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik görüşlerinin değerlendirilmesine yönelik sorusuna , **“Bu okulun çalışmak için mükkemmel bir yer olduğunu düşünüyorum”** (X=3,33), **“ Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.”** (X=3,30), **“Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekteştirdiğime inaniyorum”** (X=3,25), **“Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor.”** (X=3,38)cevabını vermiştir.

Tablo 4

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi'ne yönelik (çok katılıyor) yanıtını verdiği anket maddeleri ortalama ve standart sapma değerleri.

|    | Medde  | N   | Mean | SS   |
|----|--|-----|------|------|
| 10 | Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.  | 250 | 3,50 | 1,24 |
| 11 | Bu okulum mesleğimle ilgili değisiklikleri ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığını kanısındayım. | 250 | 3,43 | 1,24 |
| 13 | Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri ačířından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.            | 250 | 3,42 | 1,08 |
| 14 | Çalışma arkadaşarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.                                       | 250 | 3,43 | 1,13 |
| 15 | Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.                          | 250 | 3,41 | 1,34 |
| 17 | Okulumun başarısı için beklenenin üstünde çaba gösteriyorum  | 250 | 3,52 | 1,08 |
| 18 | Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.  | 250 | 3,61 | 1,15 |

|    |  |     |      |      |
|----|--|-----|------|------|
| 19 | Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum         | 250 | 3,57 | 1,18 |
| 20 | Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.        | 250 | 3,52 | 1,10 |
| 22 | Okulumun değerleri ile bireysel değerlerim oldukça benzerdir.      | 250 | 3,42 | 1,08 |
| 23 | Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum       | 250 | 3,48 | 0,97 |
|    | Madde  | N   | Mean | SS   |
| 24 | Okulun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım. | 250 | 3,48 | 1,29 |
|    | Madde  | N   | Mean | SS   |
| 25 | Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissederim.                     | 250 | 3,66 | 1,01 |
| 27 | Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım.                | 250 | 3,66 | 1,19 |

Tablo 4 de görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik görüşlerinin değerlendirilmesine yönelik sorusuna “Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.”, (X=3,50), “Bu okulum mesleğimle ilgili değişiklikleri ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığını kanımsındayım.” (X=3,43), “Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığımı düşünüyorum” (X=3,42), “Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.” (X=3,41), “Okulumun başarısı için beklenenin üstünde çaba gösteriyorum” (X=3,52), “Okulumun değerleri ile bireysel değerlerim oldukça benzerdir” (X=3,42) , “Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum” (X=3,48), “Okulum çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.” (X=3,48), “Okulun övüldüğünde kendimi övülmüş hisederim.” (X=3,66) , “Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.” (X= 3,52) , “ Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım.” (X=3,66),cevabını vermiştir.

## 1.Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin kişisel bilgilerine yönelik yanıtlamış oldukları bu bilgi formu ile öğretmenlerin öğretim yaptıkları okullarda cinsiyetlerine, yaşlarına, kaç yıllık öğretmen olduklarına ve medeni durumları ile ilgili verilerine yer verilmiştir.

### 1.1. Öğretmenlerin Cinsiyetleri ile ilgili Bulgular

Öğretmenlerin cinsiyetleri ile ilgili bulgulara Tablo 1’de yer verilmiştir.

**Tablo 1 Öğretmenlerin Cinsiyetleri ile ilgili Yüzdelik Oran Dağılımı**

|       | N   | %    |
|-------|-----|------|
| Erkek | 82  | 32,8 |
| Kadın | 168 | 67,2 |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %67.2’si ise kadın %32,8’i erkektir.

### 1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Eğitim ile ilgili Bulgular

**Tablo 2 Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Yüzdelik Oran Dağılımı.**

|         | N   | %    |
|---------|-----|------|
| Çok iyi | 37  | 14,8 |
| İyi     | 102 | 40,8 |
| Orta    | 59  | 23,6 |
| Düşük   | 52  | 20,8 |



Araştırmaya katılan Öğretmenlerin % 40,8'i iyi ,%23,6'si orta ,%20,8'i düşük ,%14,8'i de öğretmenlerin hizmetiçi eğitimlerine yönelik durumuyla ilgili çok iyi cevabını vermiştir.

**Tablo 3 Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Yüzdeler Oran Dağılımı**

|       | N   | %    |
|-------|-----|------|
| 20-29 | 75  | 30,0 |
| 31-39 | 117 | 46,8 |
| 40-49 | 58  | 23,2 |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 46,8'i 31-39 yaşında, % 30,0'ı 20-29 yaşında,%23,2'si ise 40-49 yaşları arasında olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 4 Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Yüzdeler Oran Dağılımı**

|               | N   | %    |
|---------------|-----|------|
| Lisans        | 178 | 71,2 |
| Yüksek Lisans | 72  | 28,8 |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %71,2'si lisans %28,8'si ise Yüksek Lisans yaptıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 6 Öğretmenlerin Kaç Yıllık Okullarda Öğretmenlik Yaptıklarına Göre Yüzdeler Oran Dağılımı**

|            | N  | %    |
|------------|----|------|
| 1-5        | 82 | 32,8 |
| 6-11       | 87 | 34,8 |
| 12-17      | 73 | 29,2 |
| 18 ve üstü | 8  | 3,2  |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 34,8'i 6-11 yıl,%32,8'i 1-5 yıl,%29,2'si 12-17 yıl,%3,2'si ise 18 yıl ve üzerinde görev yaptıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 7 Öğretmenlerin Okullardaki Eğitsel Kol Faaliyetlerine Yönelmesine Yönelik Yüzdeler Oran Dağılımı**

|       | N   | %    |
|-------|-----|------|
| Evet  | 142 | 56,8 |
| Hayır | 108 | 43,2 |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 56,8'i 142'si evet cevabını,%43,2'si ise hayır cevabını vermiştir.

**Tablo 8 Öğretmenlerin Kendi Çalıştıkları Okullarda Kendi Çocuklarını Görev Yaptıkları Okullara Kayıt Yaptırmalarına Yönelik Yüzdeler Oran Dağılımı;**

|       | N   | %    |
|-------|-----|------|
| Evet  | 182 | 72,8 |
| Hayır | 68  | 27,2 |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 72,8'i evet cevabını vermiş, % 27,2'si ise hayır cevabını vererek bu araştırmaya katılmıştır.

### **Örgütsel Bağlılık ile İlgili Bulgular**

Tablo 1. Anket sorusu 1'in "Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılardan yapıyorum"un analizleri:

|                          | N   | %    |
|--------------------------|-----|------|
| Hiç katılmıyorum (1)     | 102 | 40,8 |
| Az katılıyorum (2)       | 52  | 20,8 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 84  | 33,6 |
| Tam katılıyorum          | 12  | 4,8  |

Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılardan yapıyorum maddesine göre % 40,8'i hiç katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 2. Anket sorusu 2'nin "Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum"un analizi

|                          | N   | %    |
|--------------------------|-----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 133 | 53,2 |
| Az katılıyorum (2)       | 65  | 26,0 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 35  | 14,0 |
| Tam katılıyorum          | 17  | 6,8  |

Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum maddesine göre% 53,2'si hiç %26,0'i az katılıyorum ,%14,0'i orta düzeyde katılıyorum %6,8'i tam katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 3; Anket sorusu 3'ün “Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor “un analizi

|                          |    |      |
|--------------------------|----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 71 | 28,4 |
| Az katılıyorum           | 48 | 19,2 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 79 | 31,6 |
| Çok katılıyorum          | 28 | 11,2 |
| Tam katılıyorum          | 24 | 9,6  |

Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor maddesine göre %31,6 si orta düzeyde %28,4'ü hiç,%19.2'si az %11,2'si çok %9,6'si tam katılıyor cevabını vermişlerdir.

Tablo 4. Anket 4'ün “Öğrencilerin başkalarına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum”un analizi

|                          | N  | %    |
|--------------------------|----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 82 | 32,8 |
| Az katılıyorum           | 74 | 29,6 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 44 | 17,6 |
| Çok katılıyorum          | 31 | 12,4 |
| Tam katılıyorum          | 19 | 7,6  |

Öğrencilerin başkalarına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum

Maddesine Göre %32,8'i hiç,%29,6 si az,%17,6'sı orta düzeyde %12,4'ü çok %7,6'sı tam katılıyor cevabını vermişlerdir.

Tablo 5.Anket 5'in "Bu okula uyum sağlamada güçlük çektiğimi düşünüyorum"un analizi

|                          | N   | %    |
|--------------------------|-----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 127 | 50,8 |
| Az katılıyorum           | 53  | 21,2 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 33  | 13,2 |
| Çok katılıyorum          | 27  | 10,8 |
| Tam katılıyorum          | 10  | 4,0  |

Bu okula uyum sağlamada güçlük çektiğimi düşünüyorum maddesine Göre %50,8'i hiç,%21,2 si az, %13,2'si orta düzeyde,%10,8'i çok, %4,0'i tam katılıyor cevabını vermişlerdir.

Tablo 6: Anket 6'nın "Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum" un Analizi

|                          | N   | %    |
|--------------------------|-----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 120 | 32,8 |
| Az katılıyorum           | 50  | 29,6 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 41  | 17,6 |
| Çok katılıyorum          | 20  | 12,4 |
| Tam katılıyorum          | 19  | 7,6  |

Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum maddesine Göre %32,8'i hiç,%29,6'si az,%17,6'si orta %12,4'ü çok,%7,6'si tam katılıyor cevabını vermişlerdir.

Tablo 7:Anket 7'nin "Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum"un Analizi

|                          | N  | %    |
|--------------------------|----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 92 | 36,8 |
| Az katılıyorum           | 59 | 23,6 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 63 | 25,2 |
| Çok katılıyorum          | 12 | 4,8  |
| Tam katılıyorum          | 24 | 9,6  |

Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum maddesine Göre %36,8'i hiç,%25,2'si orta düzeyde,%23,6'si az,%9,6'si tam,%4,8'i çok katılıyor cevabını vermişlerdir.

Tablo 8.Anket 8'in “Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum”un Analizi

|                          | N   | %    |
|--------------------------|-----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 105 | 42,0 |
| Az katılıyorum           | 58  | 23,2 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 51  | 20,4 |
| Çok katılıyorum          | 24  | 9,6  |
| Tam katılıyorum          | 12  | 4,8  |

Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum maddesine Göre %42,0'i hiç, %23,2'si az, %20,4'ü orta düzeyde,%9,6'sı çok,%4,8'i tam katılıyor cevabını vermişlerdir.

Tablo 9:Anket 9'un “Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum”un Analizi

|                          | N  | %    |
|--------------------------|----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 16 | 6,4  |
| Az katılıyorum           | 50 | 20,0 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 66 | 26,4 |
| Çok katılıyorum          | 71 | 28,4 |

|                 |    |      |
|-----------------|----|------|
| Tam katılıyorum | 47 | 18,8 |
|-----------------|----|------|

Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum maddesine Göre %28,4'ü çok,%26,4'ü orta düzeyde, %20,0'i az,%18,8'i tam,%6,4'u hiç katılmıyor cevabını vermişlerdir.

Tablo 10: Anket 10'un “Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum”un Analizi

|                          | N  | %    |
|--------------------------|----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 22 | 8,8  |
| Az katılıyorum           | 30 | 12,0 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 62 | 24,8 |
| Çok katılıyorum          | 71 | 28,4 |
| Tam katılıyorum          | 65 | 26,0 |

Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum maddesine Göre %28,4'u çok,%26,0'ı tam,%24,8'i orta düzeyde, %12,0'i az, %8,8'i hiç katılmıyor cevabını vermişlerdir.

Tablo 11: Anket 11'in “Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklikleri ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım”ın Analizi

|                          | N  | %    |
|--------------------------|----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 19 | 7,6  |
| Az katılıyorum           | 45 | 18,0 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 54 | 21,6 |
| Çok katılıyorum          | 72 | 28,8 |
| Tam katılıyorum          | 60 | 24,0 |

Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklikleri ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım maddesine Göre %28,8'i çok katılıyorum,%24,0'ı tam, %21,6 sı orta düzeyde,%18,0'i az, %7,6 sı hiç katılmıyor cevabını vermişlerdir.

Tablo 12: Anket 12'nin “Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor”un Analizi

|                          | N  | %    |
|--------------------------|----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 20 | 8,0  |
| Az katılıyorum           | 47 | 18,8 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 56 | 22,4 |
| Çok katılıyorum          | 92 | 36,8 |
| Tam katılıyorum          | 35 | 14,0 |

Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor maddesine Göre, %36,8'i çok katılıyorum, %22,4'ü orta düzeyde katılıyorum, %18,8'i az katılıyorum, %14,0'i tam katılıyorum, % 8,0'i ise hiç katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 13: Anket 13'ün “Bu okulun eğitim ve öğretim etkicikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum” un Analizi

|                          | N  | %    |
|--------------------------|----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 13 | 5,2  |
| Az katılıyorum           | 36 | 14,4 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 74 | 29,6 |
| Çok katılıyorum          | 87 | 34,8 |
| Tam katılıyorum          | 40 | 16,0 |

Bu okulun eğitim ve öğretim etkicikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum maddesine Göre % 34,8'i çok katılıyorum, % 29,6'si orta düzeyde katılıyorum, % 16,0'ı tam katılıyorum, % 14,4'ü az katılıyorum, %5,2'si ise hiç katılmıyorum şeklinde cevaplamıştır.



Tablo 14: Anket 14'ün “Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum”un Analizi

|                          | N  | %    |
|--------------------------|----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 13 | 5,2  |
| Az katılıyorum           | 45 | 18,0 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 58 | 23,2 |
| Çok katılıyorum          | 88 | 35,2 |
| Tam katılıyorum          | 46 | 18,4 |

Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum maddesine Göre %35,2'si çok, %23,2'si orta düzeyde, %18,4'u tam, %18,0'i az, %5,2'si hiç katılmamaktadır,

Tablo 15: Anket 15'in “Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum”un Analizi

|                          | N  | %    |
|--------------------------|----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 29 | 11,6 |
| Az katılıyorum           | 36 | 14,4 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 59 | 23,6 |
| Çok katılıyorum          | 54 | 21,6 |
| Tam katılıyorum          | 72 | 28,8 |

Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum maddesine Göre %28,8'i tam, %23,6'si orta düzeyde, %21,6'si çok, %14,4'u az, %11,6'si hiç katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 16: Anket 16'nın “Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum”un Analizi

|                          | N  | %    |
|--------------------------|----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 32 | 12,8 |
| Az katılıyorum           | 37 | 14,8 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 48 | 19,2 |

|                 |     |      |
|-----------------|-----|------|
| Çok katılıyorum | 102 | 40,8 |
| Tam katılıyorum | 31  | 12,4 |

Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum maddesine Göre %40,8'i çok,% 19,2'si orta, % 14,8'i az ,% 12,8'i hiç, % 12,4'ü tam katılıyor cevabını vermiştir.

Tablo 17: Anket 17'nin “Okulumun başarısı için beklenenin üstünde çaba gösteriyorum”un Analizi

|                          | N   | %    |
|--------------------------|-----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 15  | 6,0  |
| Az katılıyorum           | 21  | 8,4  |
| Orta düzeyde katılıyorum | 71  | 28,4 |
| Çok katılıyorum          | 103 | 41,2 |
| Tam katılıyorum          | 40  | 16,0 |

Okulumun başarısı için beklenenin üstünde çaba gösteriyorum maddesine Göre %41,2'si çok, %28,4'ü orta düzeyde, %16,0'i tam ,% 8,4'ü az, % 6,0'i hiç katılmıyor cevabını vermişlerdir.

Tablo 18: Anket 18'in “Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum”un Analizi

|                          | N   | %    |
|--------------------------|-----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 17  | 6,8  |
| Az katılıyorum           | 32  | 12,8 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 36  | 14,4 |
| Çok katılıyorum          | 111 | 44,4 |
| Tam katılıyorum          | 54  | 21,6 |

Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum maddesine Göre %44,4'ü çok, %21,6'sı tam, %14,4'ü orta düzeyde, %12,8'i az, %6,8'i hiç katılmıyor cevabını vermişlerdir.

Tablo 19 Anket 19'un "Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum"un Analizi

|                          | N   | %    |
|--------------------------|-----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 23  | 9,2  |
| Az katılıyorum           | 20  | 8,0  |
| Orta düzeyde katılıyorum | 51  | 20,4 |
| Çok katılıyorum          | 102 | 40,8 |
| Tam katılıyorum          | 54  | 21,6 |

Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum maddesine Göre % 40,8'i çok % 21,6'si tam, % 20,4'ü orta düzeyde %9,2'si hiç % 8,0'i az katılıyor cevabını vermiştir.

Tablo 20 Anket 20'nin "Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım"ın Analizi

|                          | N  | %    |
|--------------------------|----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 11 | 4,4  |
| Az katılıyorum           | 35 | 14,0 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 69 | 27,6 |
| Çok katılıyorum          | 82 | 32,8 |
| Tam katılıyorum          | 53 | 21,2 |

Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım maddesine Göre %32,8'i çok, %27,6'si orta düzeyde, %21,2'i tam, %14,0'i az, %4,4'ü hiç katılmıyor cevabını vermişlerdir.

Tablo 21 Anket 21'in "Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor"un Analizi

|                          | N  | %    |
|--------------------------|----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 16 | 6,4  |
| Az katılıyorum           | 30 | 12,0 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 84 | 33,6 |
| Çok katılıyorum          | 81 | 32,4 |
| Tam katılıyorum          | 39 | 15,6 |

Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor maddesine Göre %33,6'sı orta düzeyde ,% 32,4'ü çok ,%15,6'sı tam, %12,0'ı az, %6,4'ü hiç katılmıyor cevabını vermişlerdir.

Tablo 22 Anket 22'nin “Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir”in Analizi

|                          | N  | %    |
|--------------------------|----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 15 | 6,0  |
| Az katılıyorum           | 29 | 11,6 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 85 | 34,0 |
| Çok katılıyorum          | 78 | 31,2 |
| Tam katılıyorum          | 43 | 17,2 |

Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir maddesine Göre %34,0'ü orta düzeyde,%31,2' i çok,%17,2'i tam, %11,6'sı az, %6,0'ı hiç katılmıyor cevabını vermişlerdir.

Tablo 23 Anket 23'ün “Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum”un Analizi

|                          | N  | %    |
|--------------------------|----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 9  | 3,6  |
| Az katılıyorum           | 24 | 9,6  |
| Orta düzeyde katılıyorum | 89 | 35,6 |
| Çok katılıyorum          | 92 | 36,8 |
| Tam katılıyorum          | 36 | 14,4 |

Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum maddesine Göre %36,8'i çok,%35,6'si orta düzeyde, %14,4'ü tam, %9,6'sı az, %3,6' sı hiç Katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 24 Anket 24'ün “Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım”ın Analizi

|                          | N  | %    |
|--------------------------|----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 40 | 16.0 |
| Az katılıyorum           | 68 | 27.2 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 84 | 33.6 |
| Çok katılıyorum          | 58 | 23.2 |
| Tam katılıyorum          | -  | -    |

Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım maddesine Göre % 33.6'sı orta düzeyde,%27.2'si az,%23.2'si çok,%16.0'i hiç ve %0'ı ise de tam katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 25 Anket 25'in “Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş sayarım”ın Analizi

|                          | N  | %    |
|--------------------------|----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 10 | 4,0  |
| Az katılıyorum           | 16 | 6,4  |
| Orta düzeyde katılıyorum | 75 | 30,0 |
| Çok katılıyorum          | 95 | 38,0 |
| Tam katılıyorum          | 54 | 21,6 |

Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş sayarım maddesine Göre %38,0'ı çok, %30,0'u orta düzeyde,%21,6'sı tam, %6,4'ü az, %4,0'i hiç Katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 26 Anket 26'nın “Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum” Analizi

|                          | N  | %    |
|--------------------------|----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 21 | 8,4  |
| Az katılıyorum           | 17 | 6,8  |
| Orta düzeyde katılıyorum | 71 | 28,4 |
| Çok katılıyorum          | 92 | 36,8 |
| Tam katılıyorum          | 49 | 19,6 |

Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum maddesine Göre %36,8'i çok, %28,4'ü orta düzeyde, %19,6'si tam, %8,4'ü hiç, %6,8'i az katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 27 Anket 27'nin “Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım`ın Analizi

|                          | N  | %    |
|--------------------------|----|------|
| Hiç katılmıyorum         | 16 | 6,4  |
| Az katılıyorum           | 26 | 10,4 |
| Orta düzeyde katılıyorum | 60 | 24,0 |
| Çok katılıyorum          | 72 | 28,8 |
| Tam katılıyorum          | 76 | 30,4 |

Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım maddesine göre %30,4'ü tam, %28,8'i çok, %24,0 'i orta düzeyde, % 10,4'ü az , %6,4'ü hiç katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

### T-Test

Tablo 1. Öğretmenlerin okullardaki cinsiyetlerine yönelik Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin sonuçları

| Cinsiyet | N   | X     | Std.  | T   | DS  | P                       |
|----------|-----|-------|-------|-----|-----|-------------------------|
| Erkek    | 82  | 84,06 | 14,39 |     | 248 |                         |
| Kadın    | 168 | 82,59 | 13,32 | 774 |     | 440                     |
|          |     |       |       |     |     | p>0,05 fark<br>Anlamsız |

Tablo 1 de görüldüğü gibi öğretmenlerin okullardaki cinsiyetlerine göre (X=84,06 SS =14,39)'u erkek (X=82,59 SS =13,32)'si kadındır.Burada görüldüğü gibi kadınlara göre erkeklerin daha fazla olmasından dolayı P>0,05" in fark anlamsız çıkmıştır.

Tablo 2. Öğretmenlerin yapmış oldukları lisans eğitimine göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Sonuçları

| Öğrenim       | N   | X     | Std.  | T    | SD  | P                  |
|---------------|-----|-------|-------|------|-----|--------------------|
| Lisans        | 178 | 81.72 | 12.99 |      | 248 |                    |
| Yüksek lisans | 72  | 86.41 | 14.81 | 2,34 |     | ,021               |
|               |     |       |       |      |     | P<,05 Fark Anlamlı |

Tablo 2'de görüldüğü gibi öğretmenlerin yapmış oldukları lisans eğitimine göre (df=248 lisans) (T=2,34 Yüksek Lisans) olarak yapmışlardır. Burada görüldüğü gibi öğretmenlerin lisans eğitimleri yüksek lisans yapanlara göre P<,05 olarak fark anlamlı çıkmıştır.

Tablo 3. Öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda eğitsel kol faaliyetlerinde görev almalarına yönelik Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin sonuçları

| Görev | N   | X     | Std.  | T    | SD  | P                  |
|-------|-----|-------|-------|------|-----|--------------------|
| Evet  | 155 | 84,49 | 14,02 |      | 247 |                    |
| Hayır | 94  | 80,68 | 12,86 | 2,18 |     | ,030               |
|       |     |       |       |      |     | P=,05 Fark Anlamlı |

Tablo3'te görüldüğü gibi öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda eğitsel kol faaliyetlerinde görev almalarına yönelik yapılan anket çalışmasında (M=84,49 SS=14,02) 'dır. (M=80,68 SS=12,86)'dır. (t=2,18= P>05 )olarak fark anlamlı çıkmıştır.

Tablo 4 Öğretmenlerin kendi çocuklarını görev yaptıkları okula kayıt yaptırmalarına yönelik Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Sonuçları

| Kayıt | N   | X     | Std.  | T     | DS  |                    |
|-------|-----|-------|-------|-------|-----|--------------------|
| Evet  | 182 | 85.47 | 10.99 |       | 248 |                    |
| Hayır | 68  | 76.66 | 17.63 | 3,849 |     |                    |
|       |     |       |       |       |     | P=,05 Fark anlamlı |

Tablo 4'te görüldüğü gibi öğretmenlerin kendi çocuklarını görev yaptıkları okula kayıt yaptırmalarına ilişkin (df=248'i evet) (T=3,84'ü hayır) cevaplarını vermeleri üzerine P =,05 olarak fark anlamlı çıkmıştır.

Tablo 5. Okullarda görev yapan öğretmenlerin eğitsel kol faaliyetlerine katılmalarına yönelik örgütsel bağlılık ölçeğinin Sonuçları

| Faaliyet | N   | X     | Std.  | P    | T     | DS                 |
|----------|-----|-------|-------|------|-------|--------------------|
| Evet     | 142 | 82.30 | 14.17 |      |       | 248                |
| Hayır    | 108 | 84.09 | 12.98 | ,301 | 1,037 |                    |
|          |     |       |       |      |       | P=,05 Fark Anlamlı |

Tablo 5'te görüldüğü gibi okullarda görev yapan öğretmenlerin eğitsel kol faaliyetlerine yapılan çalışmada (T=1,03 Hayır) (DF=248 EVET) Cevabını vermeleri üzerine P=,05 Fark anlamlı çıkmıştır.

## VARYANS ANALİZİ

Tablo 1. Okulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık uygulamalarına yönelik ANOVA Sonuçları

| Hizmet  | N   | X     | Std.  | F    | P                   |
|---------|-----|-------|-------|------|---------------------|
| Çok iyi | 37  | 78.81 | 7.88  | 4,33 | ,00                 |
| İyi     | 102 | 84.76 | 15.91 |      |                     |
| Orta    | 59  | 79.64 | 13.43 |      |                     |
| Düşük   | 52  | 86.69 | 10.81 |      |                     |
| TOTAL   | 250 | 83.07 | 13.67 |      | P=,05 Fark Anlamsız |

Tablo 1'de görüldüğü gibi okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık uygulamalara yönelik eğitim değerlendirilmesinde (F=4,33 Çok iyi) (P=,00 Çok iyi) şeklinde cevaplar alınarak P=,05 olarak aradaki farkın anlamsız çıktığı görülmektedir.



Tablo 2. Okullarda görev yapan öğretmenlerin yaşlarına yönelik ANOVA Sonuçları

| Yaş   | N   | M  | Std. | F   | Sig.                   |
|-------|-----|----|------|-----|------------------------|
| 20-29 | 30  | 78 | 85   | ,83 | ,43                    |
| 31-39 | 35  | 83 | 79   |     |                        |
| 40-49 | 185 | 89 | 36   |     |                        |
|       |     |    |      |     | P=,05 Fark<br>Anlamsız |

Tablo 2.'de görüldüğü gibi okullarda görev yapan öğretmenlerin (F=,83 20-29) (Sığ=,43 20-29) şeklinde cevaplar alınarak yaşlarının P=,05 Anlamsız çıktığı görülmektedir.

Tablo 3. Öğretmenlerin okullarda kaç yıl çalıştıklarına dair ANOVA Sonuçları

| Yıl        | N  | M   | Std. | F   | Sig.                   |
|------------|----|-----|------|-----|------------------------|
| 1-5        | 20 | 22  | 8    | 25  |                        |
| 6-11       | 80 | 25  | 16   | 50  |                        |
| 12-17      | 60 | 55  | 13   | 33  |                        |
| 18 ve üstü | 90 | 148 | 10   | 142 |                        |
|            |    |     |      |     | P=,05 Fark<br>Anlamsız |

Tablo 3.'te görüldüğü gibi öğretmenlerin okullarda kaç yıl çalıştıklarına dair yıllarına bakıldığında P=,05 şeklinde farkın anlamsız çıktığı görülmektedir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Lefkoşa ve Magosada eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Uygulamalarına yönelik görüşlerinin incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmaya veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Lefkoşa ve Magosa merkezinde bulunan ortaöğretim okullarındaki öğretmenlere bizzat araştırmacı tarafından rastgele 250 anket formu dağıtılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %32,8'zinin erkek, %67,2'inin ise kadın olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu öğretmenlerin % 40,8'i Örgütsel Bağlılığa yönelik bulgular hakkında "iyi" cevabını vermişlerdir.

Ayrıca araştırmaya konu olan öğretmenlerin, %46,8'i 31-39 yaş arasında, % 30,0'ı 20-29, % 23,2'si 40-49 yaşları arasında olduklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %71,2'si lisans, %28,8'i ise Yüksek Lisans eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin kaç yıllık öğretmenlik yaptıkları incelendiğinde, öğretmenlerin %34,8'inin 6-11 yıl arasında, %32,8'inin 1-5 yıl, %29,2'sinin 12-17, %3,2'sinin 18 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin okullardaki eğitsel kol faaliyetlerine yönelmesine yönelik ise %56,8'i evet, % 43,2'si ise hayır cevabını vererek eğitsel kol faaliyetlerine katılım durumlarını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin kendi çalıştıkları kendi çocuklarını görev yaptıkları okullara kayıt yaptırmalarına yönelik ise öğretmenlerin %72,8'i evet, %27,2'si hayır cevabını vermişlerdir.

Elde edilen bu veriler örgütsel bağlılık programlarında kalitenin daha çok artırılması gerektiğini ve tüm öğretmenlerin bu uygulamalardan sürekli yararlanmaları gerektiğinin hem kendileri için hem de öğrenciler için çok iyi olacağını söyleyebiliriz.

## ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına bakılarak okullarda görev yapan öğretmenler için şu önerilerde bulunmak mümkündür.

1.Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılarak elde edilen veriler, sonucu belirlemiştir.Anket çalışmasının sınırlılıkları göz önüne alındığında,diğer veri toplama yöntemlerinden(mülakat,görüşme gibi) yararlanarak da araştırmalar yapılabilir.

2. Okullarda görev yapan öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık hakkındaki düşüncelerini geliştirerek daha etkili ve verimli öğretmenler yetiştirilebilir.

3.Öğretmenlerin, görev yaptıkları okullarda birbirlerine daha bağlı bir şekilde görev yapmaları sağlanmalıdır.

4.Bu araştırma ortaöğretim kurumları ile sınırlı kalmıştır.Özel okullarda da bu tür araştırmalar yapılabilir.Görüşler arasındaki karşılaştırmalı araştırmalara da yer verilebilir.

## KAYNAKÇA

Asunakutlu,Tuncer.örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar Ve Bir Değerlendirme.Muğla Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,Güz:2002,Sayı:9

Basri Memduhoğlu,Hasan.Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci.100.Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Aralık 2008 Cilt 5 Sayı 2.

Boylu,Yasin.Pelit,Elbeyli.Güçer,Evren.Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma.Cilt:44,Sayı:511,2007

Çavus,Şenol.Gürdoğan,Arzu.Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,Yıl;2008,Sayı:1

Ceylan,Adnan.Demircan Çakar,Nigar.İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri.Doğus Üniversitesi Dergisi,2005

Cimrin Dilek,Uyguç,Nermin.DEU Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Labaratuarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler.D.E.U.I.I.B.F Dergisi Cilt:19 Sayı:1,Yıl:2004,ss:91-99

Çol,Güner.Ardıç,Kadir.Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri.

Doğan,Selen.Kılıç,Selçuk.Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi.Erciyes Üniversitesi,Iktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,Sayı:29,Temmuz-Aralık2007,SS.37-61

Emet,Canan.Eren Gümüştekin,Gülten.Güçlendirme Algılarındaki Dergisinin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi

Erdem,Ramazan.Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisi.Fırat Üniversitesi.

Faruk İşcan,Ömer.Dönüştürücü,Etkileşimci Liderlik Avcısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü.Akdeniz I.I.B.F. dergisi(112006)

Göktaş,Bayram.Aslan,Gökce.Aslantekin,Filiz.Erdem,Ramazan.Örgüt Kültürü.

Gül,Hasan.Oktay,Ercan.Gökce,Hasan.İş Tatmini,Stres,Örgütsel Bağlılık,İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler.Iktisat Ve Girişimcilik Üniversitesi,Akademik Bakış,Sayı:15 Ekim 2008

Gül,Hasan.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirilmesi,Gazi Osman Paşa Üniversitesi.

Gürbüz,Sait.Örgütsel Vatandaşlık İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İnsan Kaynakları,Yönetim Bilimi Dalı Avcılar-İstanbul,2006]

Ira,Nejat.Örgütsel Kültür.Dokuz Eylül Üniversitesi,Malatya,2004

Izgar,Hüseyin.Keleşoğlu,Ahmet.Okul Yöneticilerinde İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık.Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,Sayı:25,2008

Karadağ,Engin.Baloğlu,Nuri,Korkmaz,Tuğba.Çalışkan,Nihat.Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi Ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.Ahi Evran Üniversitesi,Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi,Cilt:9,Sayı:3,2008

Karahan,Atilla.Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıkların Örgütsel Bağlılığa Etkisi.

Kaya,Nihat.Selçuk,Seçil.Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler.Doğu Üniversitesi Dergisi,2007

Kaya,Yasemin.Özdevecioğlu,Mahmut.Organizasyonlarda Algılanan Mağduriyetin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.

Keleşoğlu, Ahmet. Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 25, Sayfa 317 -334, 2008

Koç,Hakan.Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi.Gazi Üniversitesi,Bahar 2009,C,8, s-28

Murat,Güven.Açıkgöz,Banu.Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz.Z.K.U,Sosyal Bilimler Dergisi,Cilt:3,Sayı:5,2007,SS:1-20

Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.Fırat Üniversitesi,Sosyal Bilimler Dergisi,Cilt:19,Sayı:1 Sayfa: 113-132,Elazığ-2009

Özdevecioğlu,Mahmut.Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.D.E.U.I.I.B.F Dergisi,Cilt: 18,Sayı:2Yıl:2003,SS:113-130.

Özer,Niyazi.Demirtaş,Hasan.Üstüner,Mehmet.Cömert Melike.Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları,Ege Eğitim Dergisi:2006

Özge Özasan,Burcu.Beyhan Acar,Aslı.Cevat Acar,Ahmet.Duygusal Zeka Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.Sayı:64,Ekim,2009

Sezgin Nartgün,Şenay.Öğretim Elemanlarının Örgütsel Değerlere İlişkin Görüşleri.Albant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi 2006

Sıdika,Gızır.Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Öğrenme

Talay Sabuncuoğlu,Ebru.Eğitim,Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.Dokuz Eylül Üniversitesi,İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi

Teyyar Uğurlu,Celal.Polat,Soner.İlköğretim Müfettişlerinin Örgütsel Bağlılık Mesleki Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki.Kocaeli Üniversitesi.

Topaloğlu,Melih.Koç,Hakan.Yavuz,Ercan.Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi.G.U Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi,C:9,S:4 2008

Tozkoparan,Güler.Susmuş,Türker.Üretim Ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama.Ege Akademik Bakış,Cilt:1,Sayı:1,Yıl:2001

Tutar,Hasan.Argün,Çiğdem.Tuzcuoğlu.Akman,Elvettin.Dönüştürücü etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlığın Üzerine Etkisi:Karşılaştırmalı Bir Çalışma.

Uygur,Akyay.Örgütsel Bağlılık İle İş Gören Performans ilişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması.Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,Yıl 2007 Sayı 1.

Yahyagil,Mehmet.Birey Ve Organizasyon Uyumu Ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi.Yeditepe Üniversitesi,Oneri c:6,S:24,Haziran:2005

Zeren,Halit.Örgütsel Bağlılık Ölçeği.Harran Üniversitesi.

## **EKLER**

### **EK 1.**

Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Bağlılık Ölçeği`ni Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti(KKTC.) ortaöğretim okullarında uygulanması amacı ile Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı (MEB)`dan gerekli izin alınmıştır.İzin belgesi aşağıda verilmiştir.





## **EK 2.**

Ortaöğretim okullarında öğretmenlere uygulanan Kişisel Bilgi Formu aşağıda verilmiştir.

## **EK-2**

Ortaöğretim okullarında uygulatılan form aşağıda verilmiştir.

1.Cinsiyetiniz

a-Erkek b-Kadın

2.Hizmetiçi uygulamalarına yönelik eğitim değerlendirilmesi nasıldır?

a-Çok iyi b-İyi c-Orta d-Düşük

3-Yaşınız

A.20-29 b.31-39 c.40-49 d.50 ve üstü

4-Öğrenim durumunuz

A-Lisans b-Yüksek Lisans c-Doktora

5-Okuldaki kıdeminiz

A.Öğretmen b-Müdür Yardımcısı

6-Kaç yıldır bu okulda çalışıyorsunuz?

A.1-5 b.6-11 c.12-17 d.18 ve üstü

7-Okulda yapılan eğitsel kol faaliyetlerinde görev alıyor musunuz?

A.Evet B.Hayır

8-Kendi çocuğunuzu görev yaptığınız okula kayıt yaptırır mısınız?

A.Evet B.Hayır

9- Okuldaki eğitsel kol faaliyetlerine katılıyor musunuz?

A.Evet B.Hayır

**EK-3** Öğretmenlere Uygulatılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği Testi Aşağıda Verilmiştir.

## Örgütsel Bağlılık Ölçeği

**Açıklama: Aşağıda okulunuza ilişkin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, düşüncenize en uygun olan seçeneği, önündeki ilgili rakamı, daire içine alarak belirtiniz.**

### İFADELER

Hiç  
katılmıyorum  
Az katılıyorum  
Orta düzeyde  
katılıyorum.  
Çok katılıyorum.  
Tam katılıyorum.

1. Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılardan yapıyorum 1 2 3 4 5
2. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum 1 2 3 4 5
3. Emek ve birikimlerim bu okulda ayrılmamı engelliyor. 1 2 3 4 5
4. Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum. 1 2 3 4 5
5. Bu okula uyum sağlamada güçlük çektiğimi düşünüyorum. 1 2 3 4 5
6. Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum. 1 2 3 4 5
7. Bu okulda çalışma sevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum 1 2 3 4 5
8. Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum. 1 2 3 4 5
9. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum. 1 2 3 4 5
10. Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum. 1 2 3 4 5
11. Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklikleri ve yenilikleri takip etme Olanagı sağladığı kanısındayım. 1 2 3 4 5
12. Bu okul isimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor. 1 2 3 4 5
13. Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum. 1 2 3 4 5
14. Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum. 1 2 3 4 5

15. Baska bir yerde çalışma olanagım olduğu halde bu okulda çalışmayı yegliyorum. 1 2 3 4 5
16. Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçeklestirdigimi inanıyorum. 1 2 3 4 5
17. Okulumun basarısı için beklenenin üstünde çaba gösteriyorum. 1 2 3 4 5
18. Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum. 1 2 3 4 5
19. Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum. 1 2 3 4 5
20. Okulumu karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım. 1 2 3 4 5
21. Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor. 1 2 3 4 5
22. Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir. 1 2 3 4 5
23. Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum. 1 2 3 4 5
24. Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım. 1 2 3 4 5
25. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissederim. 1 2 3 4 5
26. Okulumu baskalarına anlatmaktan zevk alıyorum. 1 2 3 4 5
27. Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım. 1 2 3 4 5