

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ) ANABİLİM DALI

ÖZEL VE RESMİ LİSELERDE YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI
(Ankara İli Örneği)

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Doktora Tezi

Refik Balay

Tez Danışmanı:
Prof. Dr. Ali Balcı

T 94662

Ankara 2000

ÖNSÖZ

Son yıllarda örgütsel bağlılık çalışmalarına duyulan ilgi giderek artmaktadır. Araştırmacıların, ilgilerini nereye yöneltecekleri konusunda süregelen tartışmalar, bu alanlardan birinin örgütsel bağlılık olduğunu öne çıkarmaktadır. Çünkü örgüte bağlılık gösteren bireylerin, aynı zamanda yüksek düzeyde üretken oldukları; sadakat, verimlilik ve sorumluluk duygusuyla hareket ettikleri ileri sürülmektedir. Çalışanların örgütleri hakkındaki görüşleri, tutumları ve davranışları; örgütleri, bağlılık konusunda politikalar belirlemeye yönlendirmektedir. Örgütsel bağlılık beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir.

Birincisi örgütsel bağlılık, işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikincisi iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncüsü özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncüsü yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle yakından ilişkili görünmektedir.

Son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmenin, gelecekte örgüte sayısız yararlar sağlayacağı, örgütsel bağlılığı geliştirmenin örgütsel maliyetleri büyük ölçüde düşüreceği tahmin edilmektedir. Bu gelişmelere rağmen Türkiye’de, bu alandaki gelişmelerin eğitim yönetiminde yaratacağı etkileri ele alan araştırmaların sayısı yok denecek kadar azdır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili görüşlerin kapsamlı bir tartışmasını yaparak, ülkemiz eğitim sisteminin bu alandaki sorunlarına ışık tutma ve eğitim yönetimi alanına katkı sağlamanın amaçlandığı bu araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın problemi, amaçları ve öneminin tartışıldığı birinci bölümden sonra; ikinci bölümde, araştırmanın kuramsal temelleri ve bu alanda yapılan ilgili araştırmalara yer verilmektedir. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi sunulmakta; dördüncü bölümde, araştırmadan elde edilen bulgular verilip yorumlanmaktadır. Araştırmanın son bölümünde ise, araştırmanın bir özeti verilmekte ve araştırma sonuç ve önerilerle tamamlanmaktadır.

Bu araştırmanın ortaya çıkmasında katkıları olan, araştırma boyunca beni destekleyip yönlendiren Danışman hocam Prof. Dr. Sayın Ali BALCI’ ya; görüşlerinden büyük ölçüde

yararlandığım hocalarım Prof. Dr. Sayın Ali DÖNMEZ ve Doç. Dr. Sayın İnyet PEHLİVAN' a; jüriye girerek katkıda bulunan hocalarım Doç. Dr. Sayın Servet ÖZDEMİR ve Doç Dr. Sayın Kasım KARAKÜTÜK' e; istatistik ve veri çözümlmelerinde sürekli yardımlarımı aldığım hocam Yrd. Doç. Dr. Sayın Şener BÜYÜKÖZTÜRK' e teşekkürlerimi sunarım.

ANKARA, EYLÜL 2000

Refik BALAY



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
BÖLÜM	
I. GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Amaç	8
Önem	9
Varsayımlar.....	10
Sınırlılıklar.....	11
Tanımlar.....	11
II. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	12
Örgütsel Bağlılık.....	12
Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	12
Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	13
Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	15
Etzioni'nin Sınıflandırması.....	15
Wiener'in Sınıflandırması	16
Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	17
O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	18
Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	18
Buchanan II'nin Sınıflandırması.....	19
Mowday'ın Sınıflandırması.....	19
Çoklu Bağlılık Perspektifi.....	22
Çoklu Bağlılık Odakları.....	25
Örgüte bağlılık.....	26
Mesleğe bağlılık.....	28

	Sayfa
Mesleğe bağlılık aşamaları.....	29
Örgüte bağlılık – mesleğe bağlılık çatışması.....	30
İşe bağlılık.....	33
Çalışma arkadaşlarına bağlılık.....	35
Yönetime bağlılık.....	36
Örgütsel Bağlılık Faktörleri.....	37
Kişisel-Demografik Faktörler.....	40
Örgütsel-Görevsel Faktörler.....	44
Durumsal Faktörler.....	47
Diğer Faktörler.....	49
Bağlılık Çeşitlerine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri.....	53
Duygusal Bağlılık Faktörleri.....	53
Devam Bağlılığı Faktörleri.....	55
Normatif Bağlılık Faktörleri.....	57
Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	59
Düşük Örgütsel Bağlılık.....	61
Olumlu sonuçları.....	61
Olumsuz sonuçları.....	61
İlmlı Örgütsel Bağlılık.....	63
Olumlu sonuçları.....	63
Olumsuz sonuçları.....	63
Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	64
Olumlu sonuçları.....	64
Olumsuz sonuçları.....	65
Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	67
Uyum (Compliance) Boyutu.....	68
Özdeşleşme (Identification) Boyutu.....	71
İçselleştirme (Internalization) Boyutu.....	71
Örgütsel Bağlılık Süreci: İşe Alma-Seçme ve Sosyalleşme.....	74
İşe Alma ve Seçme	75
Sosyalleşme.....	77

	Sayfa
Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları.....	80
Kontrol.....	80
Strateji veya Vizyon.....	80
Mücadele Gerektiren İşler	80
İşbirliği ve Takım Çalışması.....	81
Çalışma Kültürü.....	81
Ortak Kazanımlar.....	81
İletişim.....	81
İnsanlara İlgisi.....	82
Teknoloji.....	82
Yetiştirme ve Geliştirme.....	82
Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı ve Geliştirme Araçları.....	82
İşin Anlamlılığı.....	84
Beceri çeşitliliği.....	84
Görev kimliği	85
İşin önemi.....	85
İş Stresi.....	85
Görev Anlayışı.....	85
Doyum.....	85
Uygun Öğrenme İklimi.....	86
Özerklik.....	86
Katılım.....	88
Dönüt.....	89
İşbirliği.....	90
Öğrenme Fırsatları	91
Kaynaklar.....	92
Örgütsel Bağlılık ve Diğer Bazı Kavramlarla İlişkisi.....	93
Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu.....	93
Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	95
Örgütsel Bağlılık ve Katılım.....	97
Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür.....	98

	Sayfa
Örgütsel Bağlılık ve Kişilik.....	101
Özel ve Resmi Liselerde Örgütsel Bağlılık.....	103
Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Araştırmalar.....	105
Yurt Dışında Yapılan Örgütsel Bağlılık Araştırmaları.....	105
Türkiye’de Yapılan Örgütsel Bağlılık Araştırmaları.....	112
Tartışma ve Sonuçlar.....	114
III. YÖNTEM.....	118
Araştırma Modeli.....	118
Evren ve Örneklem.....	118
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	123
Yapı Geçerliği.....	124
Verilerin Çözümlemesi.....	126
IV. BULGULAR VE YORUMLAR.....	128
Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	128
Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	143
İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	163
V. ÖZET, SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	187
Özet.....	187
Sonuçlar.....	192
Öneriler.....	195
ABSTRACT.....	199
KAYNAKÇA.....	201
EKLER LİSTESİ.....	216

Tablolar Listesi

Tablo	Sayfa
1. Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Kullanımları.....	14
2. Çalışmaya Bağlılık Şekilleri.....	23
3. Bağımsız Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık.....	38
4. Bağımlı Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık.....	39
5. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	67
6. Etkili Okulun Özellikleri.....	100
7. Araştırma Evreni ve Örneklemine Seçilen Liselerdeki Yönetici ve Öğretmen Dağılımları.....	120
8. Anket Uygulaması ve Dönüş Oranlarına İlişkin Bilgiler.....	122
9. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları.....	125
10. Örgütsel Bağlılık Alt Faktörlerinin Açıkladığı Varyans Oranları ve Alfa Katsayıları.....	126
11. Lise Türü ve Göreve Göre Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Madde ve Faktör Ortalama Puanları.....	129
12. Lise Türü ve Göreve Göre Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıların Anova Sonuçları.....	130
13. Bazı Değişkenlere Göre Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıların T-Testi Sonuçları.....	137
14. Bazı Değişkenlere Göre Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıların Varyans Analizi Sonuçları.....	140
15. Lise Türü ve Göreve Göre Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Madde ve Faktör Ortalama Puanları.....	144
16. Lise Türü ve Göreve Göre Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıların Anova Sonuçları.....	145
17. Bazı Değişkenlere Göre Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıların T- Testi Sonuçları.....	157
18. Bazı Değişkenlere Göre Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıların Varyans Analizi Sonuçları.....	160

Tablo	Sayfa
19. Lise Türü ve Göreve Göre İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Madde ve Faktör Ortalama Puanları.....	165
20. Lise Türü ve Göreve Göre İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıların Anova Sonuçları.....	166
21. Bazı Değişkenlere Göre İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıların T-Testi Sonuçları.....	175
22. Bazı Değişkenlere Göre İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıların Varyans Analizi Sonuçları.....	180
23. Lise Türü ve Göreve Göre Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	184

Şekiller Listesi

Şekil	Sayfa
1. Örgütsel Bağlılıklar Modeli.....	25
2. Kaynakların Dağıtımını ve Karar Alma Sürecine İlişkin Adalet, Gerilim Çıkış Oranı, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve İş Bırakma Arasındaki İlişki.....	48
3. Kâr Paylaşımına Destek ve Örgütsel Bağlılık Modeli.....	50
4. Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Sonuçları Modeli.....	52
5. Örgütsel Bağlılık Faktörleri, İlişkileri ve Sonuçlarının Sınıflandırılması.....	58
6. Psikolojik ve Ekonomik Sözleşmeler.....	70
7. Bir Örgüte Bağlı Olma Süreci.....	75
8. Genelleştirilmiş Sadakat ve Görev İle Değer Uygunluğuna Dayalı Olarak Bağlılığın Gücü ve Türü ve Olası Yabancılaşma.....	76
9. Bağlılığa Götüren Süreç ve Olayların Akış Diyagramı.....	79
10. Özel ve Resmi Liselerde Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	185
11. Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	186

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi ortaya konulmuş, amaçları belirtilmiş, önemi vurgulandıktan sonra önemli kavramlar tanımlanmıştır.

Problem

Sistemlerin temel amacı yaşamlarını sürdürmektir. Her sistem bu amacını gerçekleştirmek için ürün üretmek zorundadır. Toplumsal açık sistemler de yaşamak için mal, hizmet ve düşünce türlerinden ürün ortaya koymak durumundadır (Başaran 1993, 22-23). Örgütlerin üretimleri, işgörenler ve onların sahip olduğu emek, bilgi ve becerinin işe yoğunlaştırılmasıyla gerçekleştirilir. Mal, hizmet ya da düşünce şeklinde gerçekleştirilen üretim sürecinin niteliği, işgörenlerin yeterliği ile doğrudan ilişkilidir. Yeterlik kavramı, bilgi, beceri ve tutumları içeren ve işgörenin kendinden beklenen rolleri, beklenen nicelik ve nitelikte gerçekleştirmelerini anlatan bir kavramdır (Bursalıoğlu 1981; Pehlivan 1998, 197). Bununla birlikte sadece yeterlik üzerinde odaklanma yetmez. Çünkü, iyi işler yapmak için yetenekli olan fakat bağlılık duymayan işgörelere sahip olmak, tümü yıldızlardan oluşan bir spor takımının maçları kazanmaya çalışmasına benzer. Bireysel olarak her biri ayrı bir yetenek olsa bile bu oyuncular, bir takım oyunu ortaya koyamazlar (Ulrich 1998, 18). Örgütlerde personelin iyi seçilmesi ve yetiştirilmesi, çağdaş ve etkili donatım sağlanması, onun, işini nicelik ve nitelik olarak daha iyi yapması için yetmemektedir. Önemli olan personelin, işinde yeterli nicelik ve nitelikte üretim için güdülenmesidir (Balcı 1985, 2). Öyleyse, işgörenlerin yeterliklerinden söz etmek, temelde gerekli fakat yeterli bir koşul değildir. Bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekmektedir. İşgörenlerin mesleki karar, davranış ve ilişkilerinde temel alacakları değerlerle bunlara ilişkin yargıların yanısıra, çalışma yaşamına ilişkin bakış açıları, onların örgütte kalma istekleri kadar, örgütsel gelişim açısından da büyük önem taşımaktadır (Pehlivan 1998, 197). Bu yaklaşım, bir örgütte çalışanların yeterliklerinin arttırılabileceğini, fakat başarı için yeterliğin tek başına yetmeyeceğini; yüksek yeterliğe sahip ve fakat düşük bağlılık tutumu besleyen örgüt çalışanlarının işleri yapmada yeterince istekli olamayacaklarını anlatmaktadır.

Gönüllü çalışanlar, duygusal bağları nedeniyle örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösterir, işin ekonomik getirisinden çok, anlamı ile ilgilenirler (Ulrich 1998, 15-16).

Eğitim, toplumu düzenleyen ve geleceğe taşıyan bir kurum olarak, onu yaşatmayı yüklenecek olan insanı yetiştirir. Doğduğunda topluma yararlı hiçbir davranışı olmayan insan yavrusuna kültür kazandırarak, onu toplumsallaştırarak, bireyselleştirerek ve üretkenleştirerek toplumun etkin bir üyesi olmasına eğitim kurumu yardım eder (Başaran 1993, 150).

Eğitim sisteminde ürün, toplumca istenen olumlu davranışları kazanmış bireylerdir. Burada hem eğitilenler hem de eğitmenler insan olduğu için, insangücü girdisi öteki girdilerden daha önemlidir. Araç-gereç, teknoloji ve öteki girdileri kullanarak öğrencileri eğiten insangücüdür. Eğitim örgütlerinde çalışan yönetici, öğretmen ve diğer personel eğitim işgörenleridir. Eğitim işgörenleri, eğitim örgütlerinde, bilgi, beceri ve tutumlarını kullanarak, eğitim örgütlerinin örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarının gerçekleşmesini sağlarlar (Başaran 1993, 109). Ancak, eğitim örgütleri gibi, bireyleri değiştiren ve üretken hale getiren örgütler dikkate alındığında, burada görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, asgari düzeydeki çabalarını sağlayan örgütsel denetime tek başına güvenilemez. Bunun için, büyük ölçüde güdülenmiş, ayrıca okulları ve işleriyle üst düzeyde özdeşleşmiş işgörenlere gereksinim vardır (Katz ve Kahn 1977, 408).

Bağlılık kavramı ile ilgili olarak çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımların çoğu, araçsal bağlılık üstündeki ve ötesindeki bağlılık türü üzerinde odaklanmaktadır. Örneğin örgütsel bağlılık, bir kimsenin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık, araçsal bir değerden öte, kişinin, rolünü salt örgütün iyiliği için, örgütün amaç ve değerleriyle ilişkili olarak yapmasıdır. Bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterir. Bağlılık gösteren işgörenler içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Firestone ve Pennell 1993, 490-491).

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 bir çok gönüllü eyleme yöneltir (Katz ve Kahn 1977, 436). Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, işgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu, işgörenlerin birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki duygularını yansıtır. Bir çok olayda rekabet baskılarını azaltmak, gerçekten çalışanların bağlılığını gerektirir. Çoğu örgütlerin rekabet talepleri bugün artık daha global, daha müşteriye dönük, daha esnek, daha öğrenme yönelimli, daha çok takım halinde çalışmaya endeksli ve daha üreticidir. Bu talepler, örgütün başarısı için duygusal, entellektüel ve fiziksel enerjisini birleştiren yüksek düzeyde bağlılık duyan insanları gerektirir. Ne yazık ki yöneticilerin çoğu, işgörenlerin artan beklentilerini etkili bir şekilde karşılamada başarısız olmaktadır. Normal koşullardaki istekleri dahi yeterince karşılanmayan işgörenlerden giderek daha fazla beklentiye girmek, onların bağlılığını azaltmakta, stres ve tükenmişliğe yol açmaktadır (Ulrich 1998,18). Eğitim işgörenlerinin okula bağlılığı ve işten doyumunu, okul etkililiğinde önemli bir öğedir. Shann'ın (1998) araştırma bulguları, öğretmen-öğrenci ve öğretmen-ebeveyn ilişkilerinin iş doyumunu ve önemi bakımından büyük değer taşıdığını göstermiştir. Araştırma bu çerçevede, düşük düzeyde başarı gösteren okullarda görev yapan öğretmenlerin, öğretmenler arası ilişkisi ve okulun eğitim programı bakımından yüksek düzeyde başarı gösteren okullardaki öğretmenlerden daha doyumsuz olduklarını ortaya koymuştur. Bulgular ayrıca, yöneticilerin, öğretmenleri karar alma sürecine katarak ve aynı zamanda eğitimsel reformlar üzerinde odaklanarak, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ve doyumunu azaltan konular üzerinde durmalarının gerekliliğine dikkat çekmektedir (Shann 1998, 67). İşlerinden yüksek düzeyde doyum sağlayan ve örgütlerine güçlü bir biçimde bağlılık duyan işgörenlerin, geri çekilme davranışlarından sakındıkları ve işlerine bağlılıkta devam ettikleri görülmüştür (Sagie 1998, 156).

Örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ve onlara güçlü bağlılık, her şeyden önce en etkili güdü tarzlarından biridir. Bu güdü tarzı, klasik örgüt politikasının sınırları içinde uyarılması en zor olanı olarak görülür. İçselleştirmenin derecesi, örgütsel amaçların kendi özelliklerine ve bunların bireyin gereksinim ve değerleriyle olan uygunluğuna

bağlıdır. Örgütsel amaçların içselleştirilmesi, devamsızlık ve işgücü devrinin düşük olmasını sağlar. Böyle bir güdüleme, yüksek verimliliğe, sistemin başarısı için üst düzeyde gönüllü işbirliğine ve yaratıcılığa yöneltir (Katz ve Kahn 1977, 438). Örgüt üyeleri kendilerini, örgütün üyeliğine içten ve moral olarak bağlarsa, kendilerini örgütün bir parçası, örgütü de kendilerinden bir parça gibi görürlerse, üyeliği sürdürme ve örgütte kalmada daha istekli olurlar. Örgütten etkilenirken, kendileri de ortak çalışmayı etkilemek, ortak çalışmaya katkıda bulunmak için içten bir çaba gösterirler (Aydın 1993, 123). Kişileri sadece fiziksel anlamda sistemde görmek yeterli değildir. İşgörenler, fiziksel olarak iş ortamında bulunsa bile, psikolojik olarak sistemle bütünleşmeyebilirler. Eğitim işgörenleri de, işlerinde devamlılık göstermelerine karşın, iş ortamıyla duygusal yönden bütünleşmede zayıf kalabilirler. Bu nedenle, kişileri sistemde yalnızca fiziksel anlamda tutmak yeterli değildir (Katz ve Kahn 1977, 375). Açıkçası, faaliyet alanı insanı yetiştirmek ve dönüştürmek olan okulun etkili işleyişi için, üyelerin çoğu, görev tanımlarından daha fazlasını yapmaya istekli olmalıdırlar (Katz ve Kahn 1977, 378). Bağlılık duyan öğretmenler, okullarına, öğrencilerine ve çalışma alanlarına güçlü şekilde yönelim gösterirler. Hedeflenen sonuçlardan öncelikle hangilerinin başarılacağı konusunda görüş ayrılıklarının olduğu, işin kontrolünde ise büyük zorlukların yaşandığı okul gibi “gevşek” örgütlerde içten bağlılık özellikle daha büyük önem taşımaktadır (Firestone ve Pennell 1993, 489). Sadece yasal uyum (sopa gibi) veya araçsal ödüllerle (şeker gibi) kişileri sisteme bağlamak her zaman mümkün değildir (Katz ve Kahn 1977, 379-385). Pehlivan'ın (2000) aktardığına göre Webb ve Sherman (1989), bu türden bir bağlılığın, bireyin özsoğuma biçimindeki yabancılaşmasından öte bir şey olmadığını ileri sürmüşlerdir. Kendinden soğumuş bireyler, yaptıkları işlerden veya oynadıkları rollerden hemen hemen hiçbir kişisel doyum almazlar. Eylemlerini yönlendiren dışsal ödüllerdir. Bu tür insanlar birini memnun bırakmak ya da mutlu etmek veya salt para kazanmak için eylemde bulunurlar gibi. Bazı öğrencilerin, akademik yaşamdan hiç zevk almamalarına rağmen ailelerini mutlu etmek ya da elde edecekleri diplomanın kendilerine yüksek kazanç sağlayacağı düşüncesiyle öğrenimlerini sürdürmeleri de uyuma ilişkin başka bir davranıştır (Pehlivan 2000, 48). Öyleyse, bunların ötesinde bir güdülemeye, yani rolün başarılmasından dolaysız olarak elde edilen doyuma (bilim adamının bilimsel araştırma yapmasından, öğretmenin çocuklara öğretmesinden elde edilen doğrudan doyum gibi) ve

sistemin amaç ve değerlerini içselleştiren güdüleme tarzlarına gereksinim vardır (Katz ve Kahn 1977, 379-385). Weick ve McDaniel (1989), bir mesleğin, maddi kazanımlar ötesinde ve belli değerlerin benimsenmesini ortaya koyacak kadar üyelerinin bağlılığını gerektirdiğini ileri sürmüşlerdir. Bu bağlılık, kısmen tıp, askeriye ve hukuk gibi değişik mesleklerden üyelerin, üçüncü şahıslar ve müşteriler tarafından kolayca kontrol edilemeyecek anlık kararlar almaya mecbur olmalarından dolayı gereklidir. Bu üyeler, o anda ikinci bir tahmini yapmak için gerekeni bilmezler. Bu, eğitimdeki durumun da ta kendisidir. Çünkü, öğretmen performansını ölçmenin güçlüğü (dışarıdan bir gözlemcinin bir anda kavramasının zor olduğu değişik bir çok faktörün birleşiminden oluşan öğretmen performansı) nedeniyle iyi bir öğretim, büyük ölçüde öğretmenlerin bağlılığı ve bilgisine dayanmaktadır (Firestone ve Pennell 1993, 492).

Öğretmen bağlılığının öğrenci başarısı ile ilişkisini bulgulamaya yönelik olarak yapılan bir araştırmada böyle bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Kushman (1992), öğretmenin öğretime bağlılığı ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi gözlemiştir. Ona göre bu ilişki aşağıdaki biçimde gerçekleşmektedir: Öğretmenler, öğrencilerin okula bağlılıklarını arttıran etkili öğretimsel davranışları sınıfta kullanmakta, bu da öğrenci başarısının artmasına yol açmaktadır (Weber 1997, 269).

Kushman (1992) ve Rosenholtz (1989), sosyo-ekonomik durumları sabit tutarak ayrı ayrı yaptıkları araştırmalarda da öğretmen bağlılığı ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Bulgular, bu ilişkinin karşılıklı olduğunu, öğretmen bağlılığının öğrenci başarısına katkı yaptığını, fakat aynı zamanda öğrenci başarısından etkilendiğini göstermiştir. Bu konuda Farber (1984) ve yine Kushman (1992), yaptıkları araştırmalarda, daha aktif öğrencilerle çalışan öğretmenlerin, genellikle diğerlerine göre daha üst düzeyde bağlılık gösterdiklerini gözlemişlerdir (Firestone ve Pennell 1993, 492).

Düşük öğretmen bağlılığı aynı zamanda öğrenci başarısını azaltmaktadır. Tükenmiş öğretmenler öğrencilere karşı daha az sevecen, sınıftaki karışıklığa karşı daha az hoşgörü, daha fazla endişe ve bitkinlik göstermektedirler. Bu tür öğretmenler, öğretimlerinde akademik kaliteyi geliştirme konusunda daha az plan yapmakta ve kendilerini etkili öğretim sunmadan alıkoyan otoritenin kurallarına karşı çıkmada daha çekingen davranmaktadırlar. Sonucun, öğretmenlerle öğrenciler arasındaki bir anlaşma biçimini

aldığı söylenebilir. Buna göre öğretmenler, daha fazla sosyal ilişkilerin olduğu daha düzenli bir sınıfa karşılık olarak, öğrencilerine yönelik entelektüel beklentilerinde azalmaya gitmektedirler (Firestone ve Pennell 1993, 493).

Balcı'nın (1988) aktardığına göre UCEA (1973), Archilles (1984) ve Rutherford ve diğerleri (1984), eğitim sisteminde belirlenen amaçlara ulaşmada önemli etkenlerden birinin okul yöneticisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Eğitim yöneticilerinin eğitim politikasının uygulanmasında, okulda öğretimin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesinde yaşamsal rol ve sorumlulukları vardır. Bu işgörenlerin açıkça, okulların performans düzeylerini etkilemekte önemli rolleri vardır. "İyi okul olan yerde iyi bir yönetici vardır," gerçeği gözardı edilmemelidir. Okul yöneticisinin öğretim lideri olduğu okullar, aynı zamanda etkili çalışan okullardır. Bu okullarda öğretime özel vurgu yapılır. Öğretmen ve öğrencilerden yüksek beklentiler vardır. Okulda destekleyici bir ortam yaratılmıştır. Başarı verileri program değerlendirmelerinde temel alınır. Okul yöneticisinin okulun ya da öğretimin nerede olduğuna, nereye gideceğine karar vermek gibi önemli liderlik davranışları göstermek hak ve yükümlülüğü vardır (Balcı, 1988, 436). Buna göre, okul işgörenleri olarak yönetici ve öğretmenler için adil ve yeterli bir ödeme, meslekte ilerleme, yol gösterici ve destekleyici okul programlarına kadar bir dizi güdüleyici politikaların devreye konulması gerekli görünmektedir. Bu politikaların, çalışma koşullarını iyileştirerek ve çekici hale getirerek okul işgörenlerinin örgütsel bağlılığını etkileyeceği ileri sürülmektedir. Çalışma koşulları, görev çeşitliliği ve karar sürecine katılım olanağı gibi nesnel iş öğelerinin de, işe yüklenilen anlam ve sorumluluk duygusu yolu ile işgörenlerin psikolojik bağlılığını etkilediği ortaya konmuştur (Firestone ve Pennell 1993, 489-490).

Öte yandan eğitim sistemimizin kalitesiyle ilgili tartışmalar yoğunlaşarak devam etmektedir. Eğitimcilerden velisine kadar hemen herkes, eğitim sistemimizin beklenen amaçları gerçekleştirmediğinden yakınmaktadır. Burada eğitim sistemimizin kalitesine ilişkin kapsamlı bir değerlendirme yapmamakla birlikte, açıkça vurgulanması gereken konulardan birisi, eğitimimizin kalitesiyle sistemde görev yapan yönetici ve öğretmenlerimizin donanımları arasında yakın bir ilişkinin bulunduğuudur. Eğitim işgörenlerimizin yetişmişlik düzeyi, yeterliği, becerileri, olanakları, amaç ve değer

donanımları, milli eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesine olanak tanınmamaktadır. Ülkemizde, öteden beri büyük ölçüde yasal uyum ve en alt düzeydeki araçsal bağlılık öğeleriyle yetinmek zorunda bırakılan okul yöneticileri ve öğretmenlerimizin görevlerinde başarılı olmaları neredeyse tamamen onların özverilerine terkedilmiştir. Oysa eğitim, topluma ve bireylere yön veren bir faaliyet olarak hiçbir şekilde rastlantılara bırakılamaz. Bunun için öncelikle okul çalışanlarını sistemle iç içe tutacak çalışma koşullarının yanısıra, zaman geçirilmeden onları psikolojik olarak sisteme bağlayacak moral faktörlerin de devreye konması gerekmektedir. Aksi takdirde eğitimde hedeften sapmaların önüne geçilemeyecektir.

İnsanlar örgüte nasıl bağlılık duyar? Bağlılık, her şeyden önce karşılıklı sezgiye dayanan insan güdülemesini iyi anlamaktan geçer (O'Reilly 1995, 323). Örgütü bir orkestraya benzetirsek, bazı sazlarda iyi olmak iyi bir orkestra için yeterli değildir. Uyumlu ve ahenkli bir ses için her bir enstrüman ayrı ayrı önemli ve değerlidir. Yaylı sazları önemseyip, nefesli olanları ihmal etmekle orkestra olmaz. Yönetimin görevi, başta insangücü kaynağı olmak üzere örgütün bütün kaynaklarını örgütün amaçları için etkili ve yerinde kullanmaktır (Özdemir 1995, 382).

Evrensel düzlemde ve Türkiye'deki eğitimi geliştirme çabalarına karşın, eğitim sistemimizin nitelik sorunları azalmak bir yana daha da artmaktadır. Niteliğe ilişkin bu sorunların, sistemde görev yapan işgörenlerin bağlılık düzeyi ile ilişkili olduğu söylenebilir. Eğitim işgörenlerimizin işlerine ve okullarına dönük bağlılıklarında artan oranda bir düşmenin olduğu gözlenmektedir. Bağlılıktaki bu azalmanın, sistemdeki insan kaynaklarının etkili biçimde kullanılmaması ve bağlılık geliştirme stratejilerinin yeterince uygulanmamasıyla yüksek düzeyde ilişkisi bulunmaktadır. Bu konuya ilişkin değerlendirme, sistemi geliştirme ve başarıya ulaştırmada insan faktörünün büyük ölçüde ihmal edildiği gerçeğini öne çıkarmaktadır. Bu araştırmanın, eğitim sistemimizdeki her bir işgörenin sistem içinde önemli olduğunu hatırlatmaya; örgütsel bağlılığın, insan kaynağını yerinde ve etkili kullanmayla ve insana, hakettiği değeri vermekle kurulabileceğini bilmeye katkı sağlayacağı ümit edilmektedir. "Örgüte sadık ol ki örgüt de sana sadık olsun" ilkesinin, "işgörene sadık ol ki işgören de sana sadık olsun" şeklinde tersinden anlaşılıp yorumlanmasının zamanı çoktan gelmiştir.

Bu tartışmalar ışığında araştırma, özel ve resmi liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okullarına ilişkin bağlılığını uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında incelemeyi amaçlamaktadır.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan özel ve resmi liselerdeki yönetici ve öğretmenlerin, görev yaptıkları okullara ilişkin bağlılığını uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında incelemek; bunun yanısıra, örgütsel bağlılığın katılımcılara ilişkin bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamaktır. Ayrıca bu araştırma ile, örgütsel bağlılık kavramının eğitim yönetimi açısından önemine işaret ederek, diğer eğitim yönetimi kavramlarıyla olan ilişkisinin açıklanması ve böylece eğitim yönetimi literatürüne katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek üzere aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Araştırma kapsamına giren; liselere yönelik uyum boyutundaki örgütsel bağlılık,
a. Araştırmaya katılanların çalıştıkları lise türüne (özel lise/resmi lise) ve göreve (yönetici/öğretmen) göre farklılık göstermekte midir? Lise türü ve görev faktörlerinin uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık üzerinde ortak etkisi var mıdır?

b. Katılımcıların hizmet süresi, cinsiyet, mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumu, öğrenim düzeyi ve bazı ekonomik göstergelere (oturduğu konut, özel araç(otomobil), eşinin herhangi bir işte çalışması, ek bir iş yapması, ek bir iş yapma gereksinimi duyması ve gelir) göre oluşan alt gruplar bakımından farklılık göstermekte midir?

2. Liselere yönelik özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılık,

a. Araştırmaya katılanların çalıştıkları lise türüne (özel lise/resmi lise) ve göreve (yönetici/öğretmen) göre farklılık göstermekte midir? Lise türü ve görev faktörlerinin özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık üzerinde ortak etkisi var mıdır?

b. Katılımcıların hizmet süresi, cinsiyet, mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumu, öğrenim düzeyi ve bazı ekonomik göstergelere (oturduğu konut, özel araç, eşinin herhangi bir işte çalışması, ek bir iş yapması, ek bir iş yapma gereksinimi duyması ve gelir) göre oluşan alt gruplar bakımından farklılık göstermekte midir?

3. Liselere yönelik içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılık,

a. Araştırmaya katılanların çalıştıkları lise türüne (özel lise/resmî lise) ve göreve (yönetici/öğretmen) göre farklılık göstermekte midir? Lise türü ve görev faktörlerinin içselleştirme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık üzerinde ortak etkisi var mıdır?

b. Katılımcıların hizmet süresi, cinsiyet, mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumu, öğrenim düzeyi ve bazı ekonomik göstergelere (oturduğu konut, özel araç, eşinin herhangi bir işte çalışması, ek bir iş yapması, ek bir iş yapma gereksinimi duyması ve gelir) göre oluşan alt gruplar bakımından farklılık göstermekte midir?

Önem

Eğitim kurumu toplumun uyumlayıcı kurumlarından biri olarak toplumun bireyleri arasında oluşan eğitsel ilişkileri düzenler. Bir toplumda her bireyin, yaşamını sürdürmek, toplumsal üyelik, görev ve rollerini yerine getirmek, toplumda kendisine yaraşır bir konum kazanmak için gerekli olan davranış kalıplarını öğrenmesi gerekir. Bu davranış kalıplarının günümüz dünyasında tümüyle evde ve aile ortamında öğrenilmesi güçtür. Bu işlevi bugün eğitim ve öğretimin gerçekleştirdiği okullar yerine getirmektedir (Başaran 1993, 11).

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

Öte yandan son yıllarda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin çoğu, eğitim sistemlerini geliştirmek amacıyla bir çok yenilikler yapmıştır. Bu yenilikler, sistem düzeyinde reformları, modern kurumlar oluşturma çabalarını, modern öğretim araç ve gereçlerinin sağlanmasını, öğretmenlerin mesleki bilgi ve beceri düzeylerinin yükseltilmesini ve okul yönetiminde yenilikler yoluyla öğretme-öğrenme sürecini geliştirmeye yönelik değişik politika ve uygulamaları kapsamıştır (Karip, 1996, 245).

Çağdaş insan, toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına bugün giderek daha çok kişilik katmak istemektedir. İşin insani yönü daha önemli hale gelmekte, bireyin insanlık özellikleri başta duyguları, ilgileri ve güduları olmak üzere işte daha çok dikkate alınmaktadır. Bu yüzden çağdaş insan, teknolojik imkânları gelişmiş ve parasal sorunları çözülmüş olarak iş çevrelerine, iş ve örgütünün desenlenmesine güçlü bir katılım istemektedir. Bu konudaki bulgular, çağdaş bireyin paradan çok özerklik, kişisel seçim ve özgürlük istediğini ortaya koymaktadır (Balcı 1995, 12-13). Bütün bunlar okulun, birey boyutunun kurum boyutundan, informal yanının formal yanından, etki alanının yetki alanından daha çok öne çıkarılması gerektiğinin göstergeleridir (Bursalıoğlu, 1994, 32).

Diğer yandan uluslararası alanda eğitimin geliştirilmesine duyulan gereksinim konusunda gittikçe artan bir görüş birliği bulunmasına rağmen, bunun uygulanabilir politikalara dönüştürülmesinde büyük güçlüklerle karşılaşmaktadır. Diğer bir çok ülke gibi Türkiye de bir taraftan eğitim sistemini sayısal yönden geliştirirken, diğer yandan toplumun sürekli değişen bilgi gereksinimlerini karşılayabilmek için eğitim sistemini nitelik yönünden geliştirmek zorundadır. Türkiye’de eğitim yöneticileri, niclikle birlikte eğitimde kaliteyi arttıracak ve daha etkili bir eğitim sistemi oluşturacak değişiklikleri bir süreç olarak planlamak ve uygulamaya dönüştürmek zorundadır (Karip 1996, 245).

Bu araştırma, önceki örgütsel bağlılık çalışmalarına dayalı olarak, özel ve resmi liselerle, bu liselerdeki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık faktörlerini belirleme ve karşılaştırma noktasında önem taşımaktadır. Böylece, bağlılığın, Türk Eğitim Sistemi’nde nitelik artırıcı politikalarda etkili şekilde kullanılmasına katkı sağlayacağı umulmaktadır. Son olarak araştırma, eğitim sistemimizi başarılı kılma ve geliştirme çabalarının, kişisel takdir ve rastlantılar dışında, sistemin sürekli ve kalıcı bir etkinliği olmasını sağlama noktasında önem taşımaktadır.

Araştırmanın ayrıca örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalara öncülük etmesi, araştırmacılara güdü oluşturması umulmaktadır.

Varsayımlar

Araştırmanın başlıca varsayımı özel ve resmi liselerdeki örgütsel bağlılığın, yönetici ve öğretmenlerin algıları ile ölçülebilir olmasıdır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma, Ankara iline bağlı yedi merkez ilçede (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak ve Yenimahalle) bulunan özel ve resmi liselerdeki yönetici ve öğretmenlerle sınırlıdır. Araştırmada anket dışında veri toplama tekniği kullanılmamıştır.

Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları şöyledir:

Örgütsel Bağlılık: Bu araştırmada örgütsel bağlılık bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan *uyum*, diğerleriyle yakın ilişkiler kurarak kendini ifade etmeye özendirilen *özdeşleşme*, ve örgütsel ve bireysel değerler sisteminin uygunluğuna dayanan *içselleştirme* boyutlarından oluşan ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini anlatan bir kavram olarak tanımlanmıştır. Araştırmaya katılanların bu boyutlara ya da ölçeklere katılma düzeyleri, onların örgütsel bağlılık düzeylerini ortaya koymuştur.

Özel Lise: 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu ile bu Kanun gereği yürürlüğe konan yönetmelik ve yönergeler göre, gerçek veya tüzel kişilerce açılıp faaliyet gösteren ilköğretimden sonra en az üç yıllık ortaöğretim kurumları.

Resmi Lise: Eğitim sistemimizde, ilköğretim üzerine en az üç yıl öğrenim veren ve genel ortaöğretim içinde yer alan genel liseler.

Yönetici: Araştırma kapsamına giren liselerde görev yapan müdür ve müdür yardımcıları.

Öğretmen: Araştırma kapsamına giren liselerde görev yapan, stajyerliği onanmış öğretmenler.

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık kavramı ve ilişkili kavramlar ile örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalar üzerinde durulmaktadır.

Örgütsel Bağlılık

Bu başlık altında örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık tanımları ve sınıflandırmaları üzerinde durulmakta; bunu çoklu bağlılık perspektifi ve odakları, örgütsel bağlılık faktörleriyle, bağlılık türlerine göre örgütsel bağlılık faktörlerinin tartışılması izlemektedir. Son olarak bu bölümde, örgütsel bağlılık sonuçları, örgütsel bağlılık boyutları, örgütsel bağlılık süreci, örgütsel bağlılığı geliştirme araçları, örgütsel bağlılık ve ilişkili olduğu bazı kavramlar üzerinde durulmaktadır.

Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerın yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleyiş biçimiyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak söylenirse bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır (Ergun 1975, 98-99). Whyte (1956) ise, yıllar önce aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği "Örgüt İnsanı" adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Örgüt insanı, grubu yaratıcılık kaynağı olarak görürken, bir yere ait olma duygusunun, kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanır (Randall 1987, 460). Harold Guetzkov da (1955) bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirmektedir. Böyle bir davranış, amacın varlığına süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle belirlenir (Ergun 1975, 99).

Türkiye'de yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık "organizational commitment" kavramının başlıca iki anlamda sözlendirildiği görülmektedir. Buna göre Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993) bu kavramı, örgütsel bağlılık; Balcı (2000) ve Celep (1996) ise, örgütsel

adanmışlık şeklinde adlandırmışlardır. Bu araştırmada, bu kavramın karşılığı olarak “örgütsel bağlılık” kullanılmıştır. Çünkü bağlılık, bireyin, örgütteki diğer kişilere yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği *özdeşleşme* boyutu; bireysel ve örgütsel amaç ve değerler sisteminin uygunluğunu anlatan *içselleştirme* boyutu (ki bunlar adanmışlığın karşılığıdır) ve araçsal bir birlikteliği anlatan *uyum* boyutunu da kapsayan daha genel bir kavramdır (O’Reilly III ve Chatman 1986; O’Reilly 1995; Chatman 1991; Handy 1985).

Örgütsel Bağlılık Tanımları

1956’dan bu yana sürdürülen araştırmalar, işgörenlerin çalışmaya bağlılıkları ile ilgili 25’in üzerinde farklı kavram olduğunu göstermektedir. Örneğin, bunlardan en sık kullanılan bazıları şunlardır: Protestan iş etiği (güç işlerin gerçekte iyi ve kendi başına bir amaç olduğu inancı); mesleğe önem verme (bir işin veya mesleğin kişinin hayatının bütününde önemli olması); işe sarılma (bir işin, kişinin günlük yaşamını işgal etme derecesi); merkezi yaşam ilgisi olarak iş (bireyin iş faaliyetlerini gerçekleştirmede tercih ettiği yer); örgütsel bağlılık (bireyin örgütte kalma, onun için çaba gösterme ve örgütün amaç ve değerlerine inanması ve onları benimsemesi). Bu kavramlar gerçek anlamda açıkça birbirine denk kavramlar değildirler (Morrow ve McElroy 1986, 139).

Örgütsel bağlılık literatürü, bağlılık kavramının farklı biçimlerde kullanıldığını, bu konuda farklı tanımların ortaya çıktığını göstermektedir. Buna göre örgütsel bağlılık:

- Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplama (Wiener 1982, 418);
- Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile, belli davranışlara yönelmede kişinin, kendisini taahhüt altına koyması (Kiesler 1971, 26, 30);
- Sosyal örgüte ve örgütsel role bağlılık (Fukami ve Larson 1984, 367; Biggart ve Hamilton 1984, 540);
- Bireyle örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisi (Hrebiniak ve Alutto 1972, 556);
- İşgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi (Morrow 1983, 491; Randall ve Cote 1991, 198);
- Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler (Sheldon 1971, 143);
- İşgörenin iş yerine psikolojik olarak bağlanması (Becker ve diğerleri 1996, 464);

- Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı sevmeye ve ona devam etme isteği (Schwenk 1986, 299);
- Örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşme (Gaertner ve Nollen 1989, 975);
- Örgütün amaç ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı, amaç ve değerler kapsamında bireyin, rolünü örgütün iyiliği için yapması (DeCotiis ve Summers 1987, 446);
- Bir örgütün çoklu öğelerinin (üst yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel anlamda toplumu içine alabilir) amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir (Reichers 1985, 465).

Örgütsel bağlılık tanımları ve kullanımlarına ilişkin bir özet Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Kullanımları

YATIRIMLAR	<ul style="list-style-type: none"> •Bağlılık örgütsel üyelikle ilgili olarak ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile birlikte artar. •Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Alutto, Hrebiniak, ve Alonso (1973); Becker (1960); Farrel ve Rusbult (1981); Hrebiniak ve Alutto (1972); Rusbult ve Farrel (1983) ve Sheldon (1971) tarafından kullanılmıştır.
NİTELİKLER	<ul style="list-style-type: none"> •Bağlılık, bireylerin istemli, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlıdır. •Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Kiesler ve Sakumura (1966); O’Reilly ve Caldvel (1980) ve Salancik (1977) tarafından kullanılmıştır.
BİREY- ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	<ul style="list-style-type: none"> •Bağlılık, birey, örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşip, onlar adına çaba harcadığında gerçekleşir. Porter ve arkadaşları tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ) özellikle bu tanım için kullanılmaktadır. •Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Angle ve Perry (1981); Bartol (1979); Bateman ve Strasser (1984); Hall, Schneider ve Nygren (1970); Morris ve Sherman (1981); Mowday, Porter ve Steers (1982); Mowday, Steers ve Porter (1979); Porter, Crampon ve Smith (1976); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Steers (1977); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Stumpf ve Harman (1984) ve Welsch ve LaVan (1981) tarafından kullanılmıştır.

Kaynak: Reichers 1985, 468.

Tablo 1'de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık, genel olarak bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi anlamında kullanılmaktadır.

Örgütsel bağlılık, bireyin, örgütle değişik yönlerden bütünleşme derecesini yansıtır. Bu açıdan bakılınca örgütsel bağlılığın üç önemli ögesinin olduğu söylenebilir (Randall 1987, 461; Reichers 1985, 468; Brockner ve diğerleri 1992, 244):

1. Kişinin örgüt amaçlarını kabulü ve onlara duyduğu güçlü inanç,
2. Kişinin örgüt için beklenenden daha fazla çaba gösterme isteği,
3. Kişinin örgütteki üyeliğini devam ettirmedeki kesin arzusu.

Örgütsel bağlılık literatürü, araştırmacıların, büyük ölçüde bireylerin bağlılık niteliği, kişinin örgütsel amaç ve çıkarları koruma isteği, örgüte dönük belli davranışsal gerekleri yerine getirme ve örgütle paylaşılan birlikteliğin daha çok moral-psikolojik gücü üzerinde odaklandıklarını göstermektedir. Bunun yanında yazarlardan önemli bir bölümü de örgütsel bağlılığı, işgörenlerin, örgütün farklı parçalarına veya ögelerine bağlılığı şeklinde anlamlandırmışlardır.

Bu araştırmada örgütsel bağlılık, O'Reilly III ve Chatman'ın (1986) üçlü sınıflandırmasına dayandırılacaktır. Buna göre örgütsel bağlılık (O'Reilly III ve Chatman 1986, 492, 493; O'Reilly 1995, 322), bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan *uyum*, diğerleriyle yakın ilişkiler kurarak kendini ifade etmeye özendirilen *özdeşleşme*, ve örgütsel ve bireysel değerler sisteminin uygunluğuna dayanan *içselleştirme* boyutlarından oluşmakta ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini anlatmaktadır.

Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık literatüründeki sınıflandırma, genel olarak bağlılığın araçsal/ hesapçı ve bunun karşıtı olan normatif veya moral bağlılık (Newton ve Shore 1992, 277) şeklinde olduğu yönündedir. Bunun yanısıra farklı bağlılık ayırımlarının varlığı da dikkat çekmektedir.

Etzioni' nin Sınıflandırması

Etzioni (1975), örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı (alienative), ortada nötr-

hesapçı ve en olumlu uçta ise pozitif-moral bağlılık vardır. Yabancılaştırıcı bağlılık, birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelirken; nötr veya hesapçı bağlılıkta bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilirler. Moral bağlılık ise, standartlar ve değerler içselleştiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman gerçekleşir (Newton ve Shore 1992, 277; Morrow 1983, 491). Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, üye olarak kalmaya zorlanırken, nötr-hesapçı bağlılıkta kişi, verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır. En olumlu uçta yer alan pozitif-moral bağlılıkta ise birey, örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır. Gerçek hayattaki örgütlerin bir çoğunun bu ayrımların bir sentezini içerdiği söylenebilir (Schein 1978, 65, 67).

Wiener' in Sınıflandırması

Wiener (1982), araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal modelin kurucusudur. Onun değerlendirmesinde araçsal güdüleme, hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; normatif-moral bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu moral ve normatif inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlar. Böylece araçsal güdüleyici eylemler kişinin kendisine yönelimli iken, normatif güdüleyici eylemler örgütsel eğilimler taşır (Newton Shore 1992, 27). İşgören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık (exchange commitment) olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi (yarar/katkı oranı), bir dereceye kadar dengede veya işgörenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır. Örgüte psikolojik bağlılık ise, bundan farklı olarak araçsal olmayan ve işgörenin örgüte duygusal bağlılığıdır. İşgören bu bağlılık türünde örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir ve hatta onları içselleştirir (Gaertner ve Nollen 1989, 976). Bu bağlamda örgütsel bağlılık, diğer bir deyişle, örgütün amaç ve değerlerine bağlılık; amaç ve değerler ile ilişkisinde bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden tamamen ayrı olarak,

örgütün kendi iyiliği için bağlılık duymasındır. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, örgütsel özdeşleşme olarak da değerlendirilmektedir. Örgütsel özdeşleşme burada örgütsel bağlılık ile eşdeğer anlamda kullanılmıştır (Wiener 1982, 419). Bağlılığın normatif moral bir süreç olarak düşünüldüğü yaklaşımda, örgütlerde bireysel davranışın, kişisel moral standartlar gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceği ileri sürülmektedir (Wiener 1982, 418). Böylece davranışsal eylemler bu gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla yönetildiğinde, artık başlangıçta dayandıkları destekleyici veya cezalandırıcı bağlantıya dayanmazlar (Wiener 1982, 421).

Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer (1990, 2-5) örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadırlar. Bunlar duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif bağlılıktır (Meyer ve diğerleri 1998, 32; Shore ve diğerleri 1995, 1595; Wiener 1982, 421):

1. **Duygusal Bağlılık:** İşgörenin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni, duygusal bağlılık ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmedir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil fakat, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler.

2. **Devam Bağlılığı:** Örgütten ayrılmanın maliyetini göze almayı ve bunu kabul etmeyi anlatır. Buna göre devam bağlılığı, işgörenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından irdelemektedir. Burada üzerinde durulan öge, pazarlık veya örgütle birey arasındaki ilişkilerin karşılıklı değişebilir olmasıdır. Bağlanan açısından daha yüksek düzeyde bir değişim ilişkisi onun sisteme daha fazla bağlılığı demektir. Daha açık bir ifadeyle, maliyete göre daha fazla ödül görmek, daha fazla örgütsel bağlılık demektir. Becker (1960), değişim yaklaşımına yatırımla birlikte zaman ögesini de katmıştır. Ona göre birinin örgüte zaman içinde daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları yitirme olasılığı nedeniyle onu örgüte bağımlı kılar (Hrebiniak ve Alutto 1972, 556).

3. Normatif Bağlılık: İşgörenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder.

Üç bağlılık şekli arttığında işgörenler örgütte kalmaya devam etmekte, ancak birincide kalma güdüsü isteğe, ikincide gereksinime, üçüncüde ise yükümlülüğe dayanmaktadır.

O'Reilly III ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak değerlendiren O'Reilly III ve Chatman (1986), bir örgüte bağlılığı üç boyutta ele almaktadırlar (O'Reilly III ve Chatman 1986, 492-493; O'Reilly 1995, 322 ; Newton ve Shore 1992, 277; Becker ve diğerleri 1996, 465):

1. Uyum: Bu boyutta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturarak gerçekleştirirler.

2. Özdeşleşme: Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.

3. İçselleştirme: Tümünü bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir

Uyum, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir.

Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977) bir örgüt ortamında kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir. İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller

araçsal devreyi ifade eder. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayışlarının niteliğini belirtir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü eylem, sistem içindeki kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır. Diğer yandan kişiler, rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında yapabilirler. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilir. Böyle, üyelerin araçsal-dışsal ödüllerle bağlandıkları örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı fazladır (Katz ve Kahn 1977, 129,131).

Buchanan II' nin Sınıflandırması

Bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendiren ve bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlayan Buchanan II de (1974) örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmaktadır (Buchanan II 1974, 533):

1. Özdeşleşme (Identification): Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.
2. Sarılma (Involvement): Kişinin, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasıdır.
3. Sadakat (Loyalty): Örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstermedir.

Mowday'ın Sınıflandırması

Mowday ve diğerleri (1982), tutum (tavır) olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayırımını yapmışlardır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirir. Öte yandan, davranışsal bağlılık, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanır. Bu araştırmacılar, her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü (dairesel) bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirir (Reichers 1985, 468). Davranışsal bağlılıkta bireyin örgüte bağlılığını, geçmişteki yatırım (sunk cost) eylemlerine bağlı olup olmaması belirlemektedir. Böylece birey örgüte bağlanmaktadır çünkü, ayrılmasının ona pahalıya mal olması olasılığı yüksektir (Blau ve Boal 1987, 290). Bir kimse araçsal bir neden için

(para gibi) bazı davranışları yapmaya yöneltiyorsa, o sadece davranışa bağlıdır fakat bu gerçek anlamda bağlılık değildir. Bu nedenle bağlılıkta önemli konu, onun hangi düzeyde olduğudur (Kiesler 1971, 44). Tutumsal bağlılık ise, bireyin örgüte dönük daha olumlu eğilimleri olarak görülür. Burada örgütsel bağlılık, işgörenin belli bir örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleşmesi anlamında ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre birey, örgütteki üyeliğini koruyarak onun amaçlarını başarmaya çalışır (Blau ve Boal 1987, 290).

Salancik de (1977), örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal parçalarından söz etmektedir. Buna göre hareket etmek kişiyi bağlar. Çünkü davranış olarak bağlılık, öncelikle işgörenin örgütten ayrılma gücü ve becerisi üzerindeki algılanmış sınırlıklar ile bireyi örgüte bağlı hale getiren seçeneklerden kaynaklanmaktadır. Buna karşın O, tutum olarak bağlılığın paylaşılan değerler ve amaçlardan kaynaklandığını ileri sürmektedir (Glisson ve Durick 1988, 65).

Bağlılığın tanımlayıcı öğeleri, örgütsel çıkar ve beklentileri karşılamak olduğuna göre, bağlılıktan kaynaklanan tutumsal örneklerin, bağlılığın gücüne göre farklı derecelerde olması beklenir. Bağlılığın gücüne göre aşağıdaki durumlar sıralanabilir (Wiener 1982, 421):

1. Bağlılık örgüt güvenliği için yapılan kişisel fedakârlığı yansıtmalıdır.
2. Bağlılık süreklilik göstermelidir. Yani davranış öncelikle ödül (destekleme) veya cezalandırma gibi çevresel bir kontrole dayanmamalıdır.
3. Bağlılık, kişinin, zihnini örgütle ne kadar meşgul ettiğini göstermelidir. Yani, kişisel zamanın büyük bir bölümü örgüte ilişkin eylemlere ve düşüncelere ayrılmalıdır.

Böylece özdeşleşmiş-tutumsal bağlılık açısından bakılınca, devamlılık (kararlılık) ve zihin meşguliyeti davranışsal düzeni karakterize ettiğinde; bir başka deyişle bağlılık gerçekleştiğinde, sergilenen davranış dengeli, uzun süreli ve çevrenin durumsallıklarından bağımsız hale gelir. Yararıcı örgütler, kontrol ve güdüleme kaynaklarının psikolojik olmaktan çok maddi olduğu örgütlerdir. Bu tür örgütlere bağlılık, mesleklerine bağlılığı birinci derecede gören ve onu örgütlerine bağlılıktan daha kalıcı olarak algılayan meslek sahiplerine zor gelebilir. Yararıcı örgütlerde de örgüte bağlılık duyan bazı personelin bulunması olasıdır. Ne var ki, yararıcı örgütlerde bağlılık daha çok hesapçı olma eğilimindedir (Wiener 1982, 421).

DeCotiis ve Summers ise, bireyin örgüte tutumsal bağlılığı kapsamında dört önemli koşulu saymaktadırlar (DeCotiis ve Summers 1987, 447):

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

Biri normatif kontrol, diğeri ise yararcı kontrol ile tanımlanabilen iki bağlılık türünden hangisinin ağırlıkla bireyi denetleyeceği, bazı durumsal koşullara dayanmaktadır. Bununla ilgili dört durumsal koşulun varlığından bahsedilebilir (Wiener 1982, 425-426):

1. Örgütün, bireyin davranışı üzerinde daha fazla sembolik ve normatif kontrol uygulamaya yönelmesi, davranışın belirlenmesinde bağlılığın öneminin daha büyük olması demektir. Örgütün giderek daha fazla maddi kontrol uygulamaya yönelmesi ise, davranışın belirlenmesinde araçsal güdülemenin daha büyük önem taşıması demektir.
2. Örgüt ve üyelerine dıştan gelen çevresel tehditler daha büyük olduğunda, bağlılığın önemi daha büyük olur. Böyle tehditlerin daha az olması, araçsal güdüleme etkisinin daha büyük olması demektir. Gerilim durumlarında bireylerin diğerlerine duyduğu bağlılık artmaktadır. Bu yüzden normatif baskılar daha ağır basar.
3. Bireyin daha yüksek düzeydeki genelleştirilmiş sadakat ve görevinin olması, davranışı belirlemede örgütsel bağlılığa daha fazla değer vermesi demektir. Daha düşük düzeydeki bireysel sadakat ve görevde ise, araçsal güdülemeye verilen değer daha fazladır.
4. Daha özelleşmiş davranış, daha büyük araçsal güdüleme değeri demektir. Daha az özelleşmiş eylem (örgüte bağlanma gibi) ise, daha büyük önemde bağlılık demektir.

Araştırmacıların örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, farklı adlandırmalarla bireylerin kendilerini örgüte adanma ve onunla bütünleşme derecelerini yansıtmaktadır. Buna göre Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı, duygusal, devam ve normatif bağlılık; O'Reilly III ve Chatman (1986) ise uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde sınıflandırmışlardır. Öte yandan Wiener (1982), araçsal bağlılık-normatif bağlılık; Katz ve Kahn (1977), araçsal devre-anlatımsal devre; Mowday ve diğerleri de (1982) davranışsal bağlılık-tutumsal bağlılık ayrımını yapmışlardır. Bu yazarların, ikinci boyutları, hem özdeşleşme hem de

içselleştirmeyi kapsayacak şekilde bir arada ele aldıkları anlaşılmaktadır. Buchanan II (1974) ise, özdeşleşme, sarılma ve sadakat şeklinde üçlü bir sınıflandırma yaparken; diğer araştırmacılardan farklı olarak “araçsallık” ögesini örgütsel bağlılığa dahil etmemiştir. Son olarak Etzioni (1975), olumsuz/yabancılaştırıcı, nötr/hesapçı ve pozitif/moral bağlılık şeklinde daha farklı bir sınıflandırma yapmıştır. Bu sınıflandırmada, diğerlerinden farklı olarak örgütün bireye zarar veren ve onu yabancılaştıran boyutuna da yer verilmiştir.

Çoklu Bağlılık Perspektifi

Araştırmacıların örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, bağlılığın genellikle örgütün bütününe duyulduğu şeklindeki bir algıya dayanmaktadır. Çoklu bağlılık perspektifi ise, örgüt içinde birbirinden farklı ögelerin varlığını ve bu ögelere farklı düzeylerde bağlılık geliştirileceğini öngördüğünden ayrı bir başlık ile ele alınması daha uygun görünmektedir.

Bağlılık kuramcıları örgütleri tek ve benzeşik türden bir bütün olarak ele alırken, örgüt kuramcıları örgütlerin koalisyona dayanan özelliği üzerinde dururlar. Onlara göre, örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle bazen çatışan amaç dizilerine özel vurgu yapmak gerekir. Bu yüzden bugüne dek yapılmayan en önemli şey, bağlılık incelemelerinde örgütün özellikle kendi doğasının incelenmesidir (Reichers 1985, 469-470). Tümüyle örgütsel bağlılığın, özel belirli değerler, politikalar veya amaçlardan farklı olduğu ileri sürülmüştür. Daha sonraları, belli değerlere bağlılığın, örgütün tümüne duyulan bağlılıktan; bir değere bağlı oluşun diğerinden bağımsız olduğu deneysel olarak da ortaya konmuştur (Randall 1987, 467). “İlgi grubu teorisi” ve araştırmalarının büyük bir kısmı, örgütlerdeki meslek sahiplerinin bir yandan örgütsel hedeflere, diğer yandan da mesleki hedeflere duydukları bağlılıkların çatışmasından bahsederken; rol çatışması konusundaki ek çalışmalar da, rol verenin amaçlarının, çalışanın kişisel amaçlarından uzaklaşınca çatışmaya dönüştüğünü göstermiştir. Kişi, farklı hedefler doğrultusunda çalışan iki veya daha çok grupta etkileşim içinde bulunduğu da rollerarası çatışma oluşmaktadır. Aynı şekilde, sınır rolündeki gruplar üstü şahıslar, bağlantılı oldukları değişik gruplara karşı çoklu bağlılık geliştirirler. Örneğin sendika üyeleri, hem işveren örgüte, hem de sendikaya bağlılık göstermektedir (Reichers 1985, 471). Örgütsel bağlılığın çoklu şekillerine ilişkin bir özet Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Çalışmaya Bağlılık Şekilleri

Değer Odağı (value focus)	Protestan iş etiği (Blood, 1969) Protestan iş etiği (Mirels, Garrett, 1971) Geleneksel etik (işten gurur duyma) iş değerleri araştırması alt ölçekleri (Wollack, Goodale, Witjing, Smith, 1971) İş etiği (Bucholdz, 1978)
Meslek Odağı (Career focus)	Mesleğe bağlılık (Quadagno, 1978) Mesleğe önem verme (Greenhaus, 1971) Mesleğe önem verme (kadınlar için) (Almquist, Angrist, 1971) Mesleğe bağlılık (Sheldon, 1971)
İş Odağı (job focus)	İşe sarılma (iş boyutlarıyla kişisel özdeşleşme, Lodahl, Kejner, 1965; Lawler, Hall, 1970) İş yönelimi (Eden, Jacobson, 1976) İşe bağlılık (Koch, Steers, 1978) İşe bağlılık (Patchen, 1970) Benlik katılımı (Slater, 1959; Vroom, 1962) Merkezi yaşam ilgisi olarak iş (Dubin, 1956)
Örgütsel Odak (organizational focus)	Örgütsel bağlılık (hesapçı, moral boyutlar) (Mowday, Steers, Porter, 1979) Örgütsel bağlılık (hesapçı boyut) (Hrebiniak, Alutto, 1972; Stevens, Beyer, Trice, 1978) Örgütsel özdeşleşme (moral boyut) (Hall, Snyder, Nygfren, 1970) Örgütsel bağlılık (moral boyut) (Buchanan, 1974)
Sendikal odak (union focus)	Sendikaya bağlılık (Gordon, Philpot, Burt, Thomson, Spiller, 1980)
Bağlılığın Birleşik Boyutları	İşe sarılma (Lodahl, Kejner, 1965) İş değerleri (Cherrington, Condie, England, 1979) Mesleğe bağlılık (Faunce, 1959) Hizmet bedeli olmayan yıllık maaşı kabul (Kaplan, Yausky, 1977) Mesleki yönelim (Gannon, Hendrickson, 1973) Katılım (Beehr, Walsh, Taber, 1976) İşe sarılma (Green, 1967; Reitz, Jewell, 1979) İş değerleri araştırmasının diğer alt ölçekleri (Wollack vd, 1971) Örgütsel bağlılık (yabancılaştırıcı, hesapçı, moral boyutlar) (Etzioni, 1961; Gould, 1979) Örgütsel özdeşleşme (Miller, 1967)

Kaynak: Morrow 1983, 487.

Tablo 2, Morrow'un (1983, 487) öne çıkardığı beş farklı bağlılık odağını göstermektedir. Bunlar, değer odağı (value focus), meslek odağı (career focus), iş odağı (job focus), örgütsel odak (organizational focus) ve sendikal odak (union focus)

şeklinde. Çoklu bağlılık bakışı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, yöneticilerine, denetçilerine, müşterilerine ve çalışma arkadaşlarına farklı farklı bağlılık göstereceklerine özel vurgu getirir (Becker ve diğerleri 1996, 465). Böylece bu yaklaşım, örgütsel bağlılığın, örgütü oluşturan iç ve dış çeşitli grupların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak anlaşılmasının daha doğru olacağını vurgulamaktadır (Randall 1987, 467).

Becker ve Billings de (1993), araştırmalarında, bireylerin dört tür örgütsel bağlılık odağını tecrübe ettiklerini ileri sürmüşlerdir. Bunlar (Becker ve Billings 1993, 177):

◆ Yerel Düzeyde Bağlılık Gösterenler (locally committed): Denetçilerine ve iş arkadaşlarına bağlı olan işgörenler bu gruba girer.

◆ Global Düzeyde Bağlılık Gösterenler (globally committed): Üst yönetime ve örgüte bağlı olan işgörenler bu gruba girer.

◆ Bağlılık Gösterenler (the committed): Hem yerel ve hem de global odağa bağlı olan işgörenler bu gruba girer.

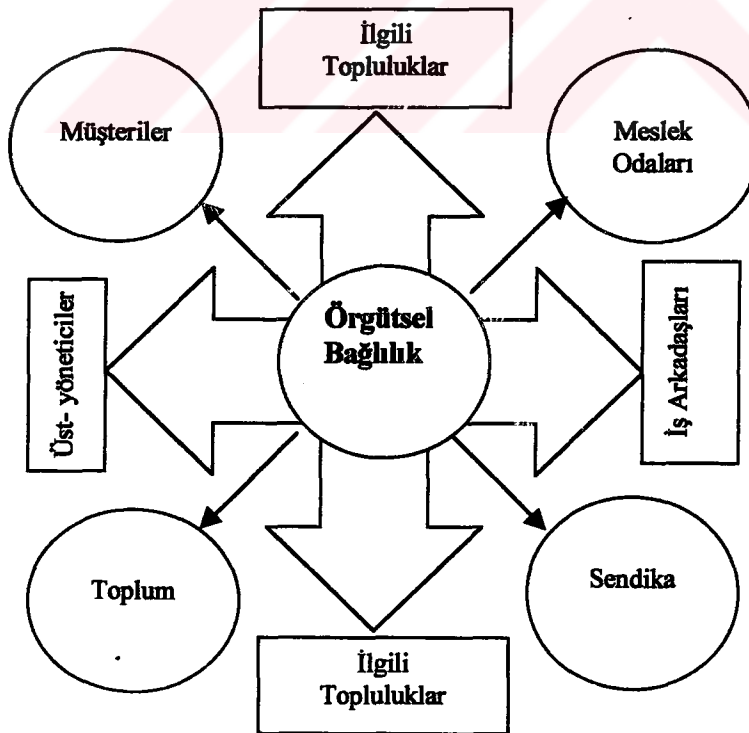
◆ Bağlılık Göstermeyenler (the uncommitted): Ne yerel ve ne de global odağa bağlı olan işgörenler bu gruba girer.

Bu nedenle örgütler, farklı öğelerin bütünleşmesinden oluşan koalisyonlar şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bunların her birinin diğer örgütsel grupların amaç ve değerleriyle çatışma özelliği gösterebilen, kendine özgü bir dizi amaç ve değerleri olduğunu görmek gerekir (Reichers 1985, 469). Dolayısıyla örgütsel amaç ve değerlere bağlılık veya bunlarla özdeşleşmeden söz ederken, örgüt üyelerinin eşsiz ve fevkalade amaçları paylaşımları gerekmez. Buradan hareketle, “kişilerin bağlılık duydukları şey nedir?” sorusu, tek başına örgütsel amaçlar ve değerler karşılığıyla cevaplanamaz. Bunun için öncelikle belirli gruplar tanımlanmalı, daha sonra bunlar, kişilerin yaşadıkları çoklu bağlılıkların odakları olarak kullanılmalıdır (Reichers 1985, 470). Bu yüzden şimdi ve gelecekte örgütün içinde ve dışında çeşitli kişi ve grupların etki ettiği/etkilendiği değişik bağlılık odaklarının oluşturduğu çoklu bağlılık ağının incelenmesi çok önemli görülmektedir (Randall 1987, 467). Çünkü bağlılık odaklarının bilinmesi, bu odaklardaki değişmelerin yönü ve özelliği hakkında öngörülebilir bulunma olanağı verir. Örneğin örgütler yeni pazarlara girerken, değişen rekabet ve devlet düzenlemeleri sırasında, bu değişimlere kolayca uyum sağlayabilecek üst düzey yöneticilerde değişikliğe gider veya bunlar için

farklı hedefler geliştirebilir. Bu bağlamda, söz gelimi bir kesim hisse sahiplerinin hedef ve değerleri daha ön plana çıkarılabilir veya örgütsel kaynaklar, daha önce ihmal edilmiş bir grubun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yönlendirilebilir (Reichers 1985, 473).

Çoklu Bağlılık Odakları

Çoklu bağlılıklar perspektifi bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörür. Dolayısıyla bir kişinin örgüte bağlılığı, örgütün, kaliteli ürünleri uygun fiyatla sunuyor olmasından kaynaklanırken; bir başkasının, örgütün, çalışanlara insancıl yaklaşmasından kaynaklanabilir. Oysa bağlılığın global ölçümü, her iki çalışmanı örgüte eşit bağlılıkta gösterebilir. Çoklu bağlılıklar yaklaşımı ise, özel bağlılıkların varlığını, yokluğunu ve gücünü saptayabilir (Reichers 1985, 467). O halde, çoklu bağlılık kapsamında okul personeli olarak yönetici ve öğretmenlerin de okullarına, mesleklerine, çalışma arkadaşlarına, yönetime v.b farklı farklı bağlanabilecekleri anlaşılmaktadır (Becker ve diğerleri 1996, 465; Reichers 1985, 470). Çoklu bağlılıklar yaklaşımına ilişkin bir model Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Örgütsel Bağlılıklar Modeli (Reichers 1985, 472’den uyarlanmıştır).

Şekil 1’de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan ve sınırları arasında geçirgenlik olan iç ve dış çeşitli öğelerin çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt içinde üst yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve ilgili oldukları topluluklara farklı bağlılıklar geliştirebilecekleri gibi; aynı zamanda örgüt dışında yer alan müşterilerine, meslek odalarına, toplum ve sendikalara da farklı derecelerde bağlılık gösterebilirler.

Örgüte Bağlılık

Örgüte bağlılık, işgörenlerin örgütle özdeşleşme derecesini yansıtır. Bu açıdan bakılınca yönetici ve öğretmenlerin okula bağlılıklarını, okulun amaçlarını kabul ve onlara duydukları güçlü inanç, okul için beklenenden daha fazla çaba gösterme istekleri ve onların okuldaki üyeliklerini devam ettirmedeki kesin arzuları belirlemektedir (Randall 1987, 461; Reichers 1985, 468).

Bir örgüt olarak okula bağlılık, yönetici ve öğretmenlerin amaçlar ve değerler ile ilişkilerinde, rollerine, araçsal bir değerden ayrı olarak, okulun kendi iyiliği için bağlılık duymalarıdır. Okulun amaç ve değerlerinin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, okulla özdeşleşme olarak değerlendirilmektedir (Wiener 1982, 419). Öğrenci ve öğretime bağlılığın merkez alındığı okul, aynı zamanda etkili okulun temel özelliğidir. Böyle bir okul yapısında her öğrenci okulun gelişmesinde önemli bir etken olarak görülür. Zengin ve çeşitlenmiş genel öğretim programına ek olarak bu okullar, öğrenciyi düzey ve yeteneğine göre gruplandırma özelliğiyle gelişmiş kurs programlarına sahiptir. Ayrıca her öğrenci özel gereksinimlerine göre, oluşturulan müfredat standartlarına uygun olarak program alır. Çok az sayıda öğrencinin akademik yetersizlikler nedeniyle mezun olamadığı bu okullarda, okuldan ayrılma oranı da oldukça düşük düzeydedir (Murphy ve Hallinger 1992, 172).

1970 sonrası yapılan etkili okul araştırmaları da okulun amaç ve değerlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmede temel iki karar organının yönetici ve öğretmenler olduğunu göstermiştir. Yönetici, iyi öğrenmeye olanak sağlamak için gerekli koşulları yaratmakla, öğretmen de özellikle öğrencilere akademik beklentileri ileten davranışları kazandırmakla gerçek anlamda kendilerinden beklenen davranışları yerine getirmiş olmaktadır (Balcı 1993, 12).

Yönetici ve öğretmenlerin bu rollerini başarıyla yerine getirmeleri onların, okula bağlılık duymalarıyla gerçekleşebilir. Okula gerçek anlamda bağlılık ise bir ölçüde yararcı-araçsal hesapları dışarıda tutmakla meydana gelebilir. Çünkü okula gerçek anlamda bağlılık duyan işgörenler, bunu, okulun kendi yararı ve güvenliği için, sürekli bir biçimde ve zamanlarının büyük bir bölümünü okula ilişkin eylem ve düşüncelere ayırarak yaparlar (Wiener 1982, 421).

Bunun yanında geçmişten bugüne kadar yapılagelen etkili okul araştırmaları, yönetici ve öğretmenlerin örgütlerine bağlılığı kapsamında düşünülebilecek şu özelliklerini sıralamaktadırlar (Balcı 1993, 56):

1. Öğretmenlerin öğretim uygulamalarını sıkça ve sürekli olarak konuşur olmaları,
2. Yönetici ve öğretmenlerin sürekli olarak birbirlerinin öğretimini gözlemeleri, bu gözlemlerle kendi öğretimlerini değerlendirmeleri,
3. Yönetici ve öğretmenlerin birlikte öğretim materyalleri planlaması, araştırması, değerlendirmesi ve hazırlanmasından oluşan bir dizi birleşik eylemleri yapmaları,
4. Yönetici ve öğretmenlerin birbirlerinin öğretim uygulamalarını geliştirmeye yardımcı olması.

Öte yandan örgüt yapısının, işgörenlerin bağlılık eğilimlerine etki ettiği ileri sürülmüştür. Daha geniş örgütsel kural ve süreçler, özerklik ile çatıştığından, daha büyük formalleşme örgütsel bağlılığı azaltır. Buna karşın formalleşmenin örgüte bağlılığı arttıracığı, çünkü bunun, mesleki norm ve değerleri korumaya hizmet ettiği de ileri sürülmektedir. Bu görüşü savunanlara göre, daha yüksek formallik arzeden okullarda yönetici ve öğretmenlerin mesleki norm ve değerleri korumaya alındığından süreç, bu işgörenlerin okula bağlılıkları ile sonuçlanmaktadır (Wallace 1995, 234).

Diğer yandan, yönetsel ilerleme ve yükselmeye devam etmeyi seçen işgörenler, mesleklerinden çok, örgütsel konulara daha fazla bağlı olma eğilimine girmektedirler. Yönetsel ilerleme sonunda, örgüte psikolojik destek verme ve onunla özdeşleşmeye astlarından daha eğilimli hale gelen üst yöneticiler, örgütsel politikaları ve eylemleri moral açıdan daha doğru, uygun ve adaletli görerek, örgüt için iyi olanın tüm üyeler için de iyi olacağını düşünmeye başlarlar. Bu yüzden yükselme fırsatlarına ilişkin algı, örgüte desteği ve bağlılığı arttırmada önemli olmaktadır. Öyleyse yönetici ve öğretmenlerin daha fazla

yükselme arzularının, daha yüksek düzeyde okula bağlılık ile sonuçlanacağı söylenebilir (Wallace 1995, 234; Tannenbaum 1966, 52).

Mesleğe Bağlılık

Greenhouse (1971) mesleğe bağlılığı (career salience, professional commitment), bir mesleğin kişinin yaşamında önemli olması olarak açıklamaktadır (Morrow 1983, 489). Bunun yanısıra mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın bir formu olarak görülmekte ve kişinin mesleği ile güçlü şekilde özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Morrow ve Wirth 1989, 40). Bir kimse için meslek giderek daha değerli olduğunda o kişi, mesleğinin ideolojisini içselleştirmeye başlar ve onu daha ileriye götürmek için önemli güdüler kazanır. Böylece mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınabilir (Morrow 1983, 489):

1. İşe dönük genel tutum: İşe dönük değer ve yargıları içerir. İşten hoşnut olmadan yaşamdan hoşnut olunamayacağını söyleme gibi,
2. Mesleki planlama düşüncesi: Geleceğe dair mesleği ile ilgili planlar yapmaktan hoşlanmak gibi,
3. İşin göreceli önemi: İş ve iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin açıklanması. Arkadaşlarını hoşnut etmese de bir kimsenin tercihi olan işte çalışmaya devam etmesi gibi.

Becker ve Carper (1956) ise uzun yıllar önce bir mesleğe bağlılığın, üç çeşit deneyim ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Sheldon 1971, 143):

1. Yatırımlar, özellikle lisans programında harcanan zaman,
2. Mesleğe atfedilen değeri güçlendiren arkadaşlara ve öğretmenlere bağlılık,
3. Teknik yetenek ve ilgilerin gelişmesi.

Hall'a (1971) göre mesleğe bağlılık, kişinin bağlandığı mesleki rolde çalışmak için sahip olduğu güdünün gücüdür (Blau 1985, 277). Marshall ve Wisting'e (1982) göre mesleğe bağlılık ise, bir kimsenin hayatının bütün devrelerinde/alanlarında işine genel bağlılığı olup, işe ilişkin faaliyetlerin kişinin yaşamında ne ölçüde planlandığı ile ilgilidir (Blau 1985, 278). Öte yandan, bir mesleğe bağlılığın, mesleğin amaç ve değerlerine inanma ve onları kabul etme, mesleği için çaba gösterme isteği ve meslekteki üyeliğin devamını arzu etmek şeklindeki üç koşulu gerektirdiği ileri sürülmektedir (Morrow ve Wirth 1989, 41). Mesleğe bağlılık, bir kimsenin mesleğine veya işine yönelik tutumu

olarak tanımlanır. Bu bağlılık, bir ölçüde bireylerin, çeşitli yayın organlarından mesleklerine ilişkin gelişmeleri ne ölçüde izledikleri, mesleki toplantılara ve dernek etkinliklerine ne oranda katıldıklarını saptama yolu ile ölçülebilir. Öte yandan kişinin mesleğine bağlılığı aynı zamanda, onun, mesleki rolünden ayrılma isteksizliği yönünden de ifade edilebilir. Bu çerçevede mesleğe bağlılık, bireyin uygun seçenekleri değerlendirmesi sonrasında o meslekte kalma arzusu olarak da tanımlanabilir (Blau 1985, 278).

Mesleğine bağlılık duyan bireylerin, mesleğini geliştirmeye yönelik araştırma etkinliklerini daha fazla gösterdiği, işi daha çok, asli /içten gelen ödüllerle değerlendirdiği ve genellikle daha fazla iş-aile arası çatışma yaşadığı yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır (Morrow 1983, 493). Mesleğe bağlılığı ölçmede bireysel ve durumsal özelliklerin en iyi kestiriciler olduğu söylenebilir. Evli olma, daha fazla iş deneyimine sahip olma, iyi yapılandırılmış iş ortamı algısı (düşük rol belirsizliği ve yüksek düzeyde yapılandırıcılık olanağına sahip olma) daha güçlü bir şekilde mesleğe bağlılığa yöneltir (Blau 1985, 287). Öte yandan daha iyi eğitim almış işgörenlerin, örgütsel yaşamın belirsizliklerine karşın, giderek mesleklerine daha çok bağlılık gösterdikleri ileri sürülmektedir (Carson ve Bedeian 1994, 238).

Mesleğe bağlılık aşamaları. Bireylerin, örgütsel kariyerlerinde farklı mesleki aşamalardan geçtikleri ve her bir aşamanın farklı iş tutumları, davranışları, iş ilişkileri ve değerlerince tanımlandığı ortaya konmuştur. Buna göre bir bireyin, meslek yaşamındaki aşamalar başlıca dört bölümde ele alınabilir: a) eğitim/yetişme aşaması, b) karar/denge aşaması, c) koruma aşaması, ve d) çekilme aşaması. Bu aşamalardan sadece ilk üçü bireyin çalışma yaşamını kapsamaktadır (Aryee ve diğerleri 1994, 2).

Mesleki gelişimin eğitim veya yetişme aşamasında bireyler, açıklayıcı/tanımlayıcı ilgiler ve yetenekler kazanarak; uzman olma, arkadaş kazanma ve örgütçe kabul edilme hedeflerinde başarı sağlamaya çalışırlar. Bireyler, bu aşamada normal olarak çıraklık rolüne sahiptirler. Karar veya denge aşamasında bireyler, bağımsızlık ve yeterlik duygusu kazanarak; mesleki gelişme ve büyümeye ilgi duyarlar. Koruma aşamasında bireyler, seçtikleri mesleğe artık yerleşmiş olurlar. Bundan dolayı ilgi ve yeteneklerini yayma yoluna giderler. Bu aşamada bireyler daha az oranda ilerleme gereksinimi duyarken; başkalarına karşı olan sorumluluklarına daha çok ilgi duyarlar (Aryee ve diğerleri 1994, 2).

Öte yandan mesleki doyumun, mesleğin karar ya da denge aşamasında; örgütsel bağlılığın, mesleğin koruma aşamasında; denetçi desteğinin ise eğitim veya yetiştirme aşamasında önemli olduğu ortaya konmuştur. Yine bu araştırmanın bulgularına göre, mesleğe bağlılıkla beceri gelişimi arasında olumlu; mesleki gelişme aşamaları boyunca, mesleğe bağlılıkla meslekten ayrılma istekleri arasında ise önemli derecede ters bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Aryee ve diğerleri 1994, 1).

Örgüte bağlılık-mesleğe bağlılık çatışması. Örgüte bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilgi farklılığı kısmen Gouldner'in (1958) "yerel olanlar" ve "kozmpolitanlar" arasındaki farklılığa dayanmaktadır. Yerel eğilimi yüksek olan bireyler, örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık gösterip, daha çok içsel ilgi gruplarına yönelimlidirler. Bu tür bireyler, örgütlerine bağlılık duymanın yanısıra, işlerine de sarıldıkları için işlerinden ayrılmayı daha az düşünürler. Buna karşın yüksek düzeyde kozmpolitan eğilimli bireyler, örgütlerine daha az bağlı olup, dışsal ilgi gruplarına (mesleki birlikler gibi) daha eğilimlidirler. Bu tür bireyler, mesleklerine daha yüksek düzeyde bağlı olup, mesleklerinden ayrılmayı daha az düşünürler (Blau 1985, 279).

Bu konudaki görüşler, genellikle mesleğe bağlılık ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin birbirinin tersi olduğu yönündedir. Ortak bir görüşe göre de mesleğe bağlılık ile örgüte bağlılık karşılıklı olarak birbirini dışlayan tutumlardır. Çünkü mesleğe ve örgüte bağlılık norm ve değerleri temelde uyumsuz niteliktedir. Sheldon (1971), yararcı örgütlere bağlılığın, özellikle evvelden bir mesleğe bağlı olan işgörenler için zor olduğunu, bu tür meslek işgörenlerinin, mesleklerine bağlılığının örgütlerine bağlılığından daha kalıcı olduğunu saptamıştır (Randall ve Cote 1991, 198). Mesleğe verilen önemin göreceli olarak daha az olduğu örgütlerde mesleki ve bürokratik çatışmalar baş göstermekte, çeşitli mesleklere bağlı işgörenler, bürokratik örgütlerde çalıştıklarında genellikle çatışan amaçlar yaşamakta ve bir bağlılıktan diğerini zorunlu olarak seçme durumunda kalmaktadırlar. Bu koşullarda meslek işgörenlerinin çalıştıkları örgütlerden çok, mesleklerine bağlılık göstermeleri beklenir (Wallace 1995, 228). Bürokraside yetki hiyerarşiden, meslekte yetki ise bilgi ve beceriden gelir. Yetkinin bu iki temeline göre, okul yöneticisinin bağlılığı örgütü ile mesleği arasında parçalanır (Bursalıoğlu 1994, 38). Mesleğe bağlılığın iş deneyimi ile birlikte gelişeceği, bunun yanında, mesleğine yüksek düzeyde bağlı olan

meslek sahiplerinin kişisel yatırımları olmaksızın örgütlerine bağlanmayacakları ileri sürülmektedir (Sheldon 1971, 149). Böyle bir ikilem bazen kişinin kendisini örgütüne ve mesleğine daha düşük düzeyde adanmasına da yol açabilmektedir. Bürokratik örgütlerde mesleki birimler büyük örgütlerin sahip olduğu bürokratik özelliklerin aynısını paylaşmaktadırlar. Böyle örgütlerde meslek işgörenleri bir kez meslek dışı düzenlere kayınca örgütteki herhangi bir insanın sahip olduğu pozisyona sahip olmaktadır. Böylece meslek işgörenleri ile meslek dışından işgörenler ve beyaz yakalılar arasında pozisyon bakımından fark yokmuş gibi bir durum meydana gelmektedir. Bunun da ötesinde meslek işgörenleri, meslekten olmayan bürokratlar ve yöneticiler tarafından yönetildiklerine, meslekten çok, bürokratik olan otorite sistemine bağlı olduklarına inanır hale gelmektedirler (Wallace 1995, 229). Böyle iş ortamlarında meslek işgörenleri, temelde mesleki olma düşüncelerini kaybederek, yüksek düzeyde eğitilmiş uzmanlar olmaktan çok, danışman işgörenler olarak davranırlar. Bu durum onların mesleğe olan bağlılığını azaltır (Wallace 1995, 237). Genellikle meslek özelliği taşıyan bir işin, taşımayanlardan daha az merkezileşmiş ve kalıplaşmış, fakat daha çok uzmanlaşmış olduğu kabul edilir. Bu bakımdan öğretmenliğin bu özelliği kaybetmekte olduğu söylenebilir. Ayrıca, devlet kontrolünün artması karşısında mesleki bağımsızlığın azalmasıyla öğretmenliğin bir meslek olarak kalabilme olasılığı giderek daraltılmaktadır (Bursalıoğlu 1994, 43). Wrigt'ın (1990, 369) banka işgörenleri üzerinde yaptığı araştırmada da muhasebeciliği kendine meslek olarak seçen işgörenlerle diğerleri arasında örgütsel bağlılık ve iş doyumunu yönünden farklılık meydana geldiği; muhasebeciliği meslek olarak sürdüren işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumlarının karar almaya katılma, işin güçlüğü, ilerleme olanakları ve insan yönelimli denetim stiline etkilendiği; buna karşılık muhasebeciliği mesleği olmaksızın sürdüren işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumlarının ise daha çok, birlikte çalışan arkadaşlıklarından ve görev yönelimli denetimden etkilendiği görülmüştür.

Thornton (1970) ise, önceki araştırmalarda ortaya çıkan ve işgörenin, örgütsel ve mesleki bağlılıktan birini feda etmesinin zorunlu bir davranış olmadığını, bir işgörenin aynı zamanda hem örgütüne hem de mesleğine bağlılık gösterebileceğini ileri sürmektedir. Ona göre örgüt içindeki meslek işgöreni, örgütsel durumu, mesleğinin belli ilkeleri olarak kabul edip, bunu örnekleriyle göstermesi oranında hem örgütüne ve hem de mesleğine bağlılık duyabilir (Thornton 1970, 424). Bulgulara göre yeni liderlik standartları, yönetici ve

öğretmenlerin, “gizli ve muhalif ilişkilerden”, arkadaşlık ve bağlılığa teşvik eden standartlara geçişlerini gerekli hale getirdiğini; işbirlikçi yapı ve süreçler gibi, katımlı karar almanın da okulu yeniden yapılandırma çerçevesinde öğretmenlik mesleğini güçlendirdiğini göstermiştir (Leonard ve Leonard 1999, 238). Böylece, bu konudaki bulgulara da bakarak, mesleğe bağlılık ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin, bunların, mutlaka çatışan nitelikte olmasını gerektirmediği tekrarlanabilir. Bu sonuçlara göre işgörenler, hem mesleğe hem de örgüte yüksek veya düşük düzeyde bağlılık duyabileceği gibi, birinde yüksek iken diğesinde düşük bağlılık gösterebilir (Randall ve Cote 1991, 198).

İşgörenlerin mesleklerine bağlılıklarında üstün bilgi veya uzmanlık ile tanımlanan mesleki standartlar önemli rol oynamaktadır. Bütün işgörenler gibi yönetici ve öğretmenler de yapılan işleri değerlendirme, ödüllendirme ve yükselmede mesleki norm ve standartlarla uygunluk gösteren ölçütler ararlar. Bu ölçütlerdeki daha fazla uygunluk ve meşruiyet algısı, onların mesleklerine olan bağlılığını yükseltmekle kalmamakta, aynı zamanda okullarına olan bağlılıklarında da olumlu yönde bir gelişme yaratmaktadır (Wallace 1995, 232).

Özerklik, işi tanımlama ve meslek işgörenlerinin görevlerini ne şekilde yerine getirecekleri konusunda sahip oldukları kontrol derecesini anlatır. Yüksek düzeyde bürokratik koşullar ve formal süreçlerde çalışanların özerkliği ve takdir etme gücü yok olmaktadır. Bu yüzden böyle özelliklerin baskın olduğu okul ikliminde yönetici ve öğretmenlerin mesleğe bağlılıklarının düşeceği beklentisi vardır. Böylece daha yüksek düzeyde özerkliğin daha yüksek düzeyde mesleğe ve okula bağlılık ile sonuçlanacağı beklenir (Wallace 1995, 233).

Genellikle meslek işgörenleri seçtikleri meslekte yaşam boyu çalışmayı beklerler. Bu süre içinde örgütlerde yukarıya doğru hareketlilik, genellikle meslek işgörenlerinin mesleki kariyerlerinde hareketsizliğe bir işarettir. Çünkü bu tür yükselmeler, işgörenlerin kendi mesleki işlerinden uzaklaşıp, daha fazla yönetsel sorumluluklar almaları ve örgütlerine bağlılık göstermeleri anlamına gelmektedir. Bu bakış açısına göre, daha fazla yönetsel sorumluluk alma anlamına gelebilecek yönetici ve öğretmenlerin yukarıya doğru yükselmesinin, onların okullarına olan bağlılığını arttırırken, mesleklerine olan bağlılıklarını azalttığı söylenebilir (Wallace 1995, 234).

Uzmanlaşma, işgörenlerin mesleklerinde, yüksek düzeyde özelleşmiş görevler yapabileceklerini ifade eder. Uzmanlaşmadan dolayı işgörenler, daha dar tanımlanmış alanlarda çalışmakta, daha sınırlı görevleri yapmaları beklenmekte ve daha dar sorumluluklara sahip olmaktadır. Durum bu ise, uzmanlaşmada ilerleme, örgüte ve mesleğe daha az bağlılık ile sonuçlanacaktır (Wallace 1995, 235). Diğer yandan uzmanlaşma farklılaşmayı yaratan etkenlerden biridir. Okulun eğitim ve yönetim yapısındaki uzmanlaşmanın yol açtığı farklılaşma, amaçları başarmak için işgörenleri işbölümü yapmaya götürür. Böylece eğitim ve yönetim yapısı içinde uzmanlaşmış yönetici ve öğretmenler arasındaki yüksek bağlılığın, ortak kararlar almaya, okulu sistem ilkelerine göre bütünleştirmeye, sonuçta örgüte ve mesleğe bağlılığa yönelteceği beklenebilir (Bursahoğlu 1997, 84).

Mesleğe bağlılık meslek işgörenleri arasında yüksek derecede meslektaşlık bağının varlığı ile tanımlanmaktadır. Bu meslektaşlık bağı, üyelerin işlerini yaparken karşılaştıkları belirsizlikler ve sorunlarla başa çıkmalarını sağlar. Meslektaşlık duygusu böylece, üyeleri birbirlerine kenetleyerek onları mesleklerine bağlılık duyan işgörenler yapar (Wallace 1995, 237).

İşe Bağlılık

Lodahl ve Kejner'e (1965) ait tanımda işe bağlılık (job commitment), kişinin gözünde işin iyiliği ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe dönük tutum ve eğilimler (Chusmir 1982, 596); Kanungo'ya (1981) göre, kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesi veya benliğinde işine verdiği önem; literatürde ise, benlik bağlılığı, moral, çalışmaya katılım, çalışma rolüne bağlılık, işe psikolojik bağlılık ve temel yaşam ilgileri şeklinde tanımlanmaktadır (Ergenç 1983, 111). Yaptıkları işi özellikle, kendileri için temel yaşam ilgisi olarak kabul eden işgörenlerin, bu konuda esnek olan diğerlerine göre, iş örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlandıkları anlaşılmıştır (Dubin ve diğerleri 1975, 417). Morrow (1983) ve Chusmir'in (1982) araştırma bulguları, işe sarılmanın (job involvement), bireysel farklılıklar (yaş, kontrol alanı, daha üst düzeyde emretme gereksinimi) ve iş koşullarının (karar almaya katılım, işe özendirme, özerklik, yaratıcı olma yeteneği, ilerleme şansı ve amaç saptama) bir işlevi

olduğunu; buna karşın kültür ve sosyalleşme etkisinin ise göreceli olarak daha az olduğunu göstermiştir (Morrow 1983, 493; Chusmir 1982, 599).

Bu konuda yapılan araştırmalar, işe bağlılık kavramı ve bununla ilgili olan özellikleri şu şekilde sıralamaktadır (Blau ve Boal 1987, 290; Morrow 1983, 491):

1. İşin, bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla ilişkisi,
2. Bireyin işine etkin bir şekilde sarılma derecesi,
3. Bireyin öz saygısının veya kendine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
4. Bireyin psikolojik olarak kendini işiyle açıklaması (özdeşleşme) derecesidir.

Diğer yandan Blau (1985) ve Pinder (1984), işe bağlılık gösteren işgören özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Dailey ve Kirk 1992, 306):

1. İşe etkin şekilde katılım,
2. İş, yaşamının merkezi olarak görmesi,
3. İş, kendine özsaygının temeli olarak algılanması,
4. Kendini iş performansı ile tanımlaması.

Bu arada işe bağlılığı etkileyen değişkenler olarak yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve örgütteki konum gibi demografik değişkenler üzerinde durulurken, sosyalleşme sürecinin başında öğrenilen değerlere ve kişinin gelişme güdüsü gücüne özel vurgu yapılmaktadır. Bağımsız bir değişken olarak alındığında işe bağlılık, kişinin performans düzeyini ve işten ayrılmaları etkilemektedir. Buna göre işe bağlılık ile işten ayrılma arasında güçlü ve olumsuz bir ilişki bulunmaktadır (Ergenç 1983, 112-113).

İşe bağlılık, birey deneyiminin bir iş faaliyetinde günlük olarak işlenme derecesidir. Çok sayıda bireysel ve durumsal değişken işe bağlılığı etkileyen faktörler olarak ele alınmasına karşın, çalışma grubuna bağlılığın işe bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi genellikle araştırılmamıştır. Gerçekten Allport (1947), işe bağlılığın vazgeçilmez en önemli koşulunun “arkadaşça, samimi ilişkiler” olduğunu ileri sürmüştür. Sosyal ilişkilerin, bireyin işe ilişkin tutumlarını şekillendirmede etkili olduğu göz önüne alındığında, iş arkadaşlarına bağlılık ile işe bağlılık arasında doğrudan bir ilişkinin varlığından sözedilebilir. Hearn’ın (1962) araştırması, kadın işçilerin çalıştığı bir elektronik şirketinde, takım halinde çalışan operatörlerin, tek başına çalışan işçilerden daha

yüksek düzeyde işlerine bağlılık duyduklarını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Lodahl ve Kejner de (1965) çok sayıda insanın her gün iş ortamında bağlantı içinde olduğunu, bunun, diğerleriyle sıkı bir şekilde çalışmayı kaçınılmaz hale getirerek, işe ilişkin tutumları şekillendirdiğini ileri sürmüşlerdir (Randall ve Cote 1991, 197).

Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bireyin, örgütün diğer üyeleriyle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duyduğunu hissetmesidir. Örgütte çalışmaya başladığında birincil ilgi grubu, bir çeşit kılavuzluk yaparak, bireyin gereksinimlerini doyurarak, onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirir. Daha büyük oranda bir sosyal katılım, bireyin örgüte daha çok sosyal bağlılık geliştirmesi demektir (Randall ve Cote 1991, 195).

Arkadaş bağlılığı, belli bir amaç için olabileceği gibi, kendisi de başlı başına bir amaç olabilir. İnsanlar, özdeksel yararlar elde etmek ya da salt hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler, içten ilişki ve arkadaşlık bağlarına büyük önem verirler. İleriye dönük tasarımlarla uğraşmaktan çok, insanlarla birlikte oldukları, onlarla belli şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım edebildikleri işlerde ve ortamlarda çalışmayı seçerler (Ertekin 1978, 14). Gouldner'in (1957, 1958) yaklaşımında ise bireyler, kendilerini özdeşleştirdikleri (tanımladıkları) ve kendi etkililikleri konusunda bir yargıya varırken başvurdukları çalışma gruplarına veya ilgi gruplarına sahiptirler (Reichers 1985, 471).

Sosyal katılım (social involvement), kişilerin başkalarıyla özdeşleşmek ve onlara katılmak için etkileşmesini anlatır. Bu etkileşimin dayanağı değer olduğunda kendi içinde ödülleyici olmaktadır. Bu yüzden toplumsal katılım, işgörenleri, hizmet ettikleri örgüte bağlılık gösteren üyeler yapmaktadır. Kendi içinde ödülleyici ve doyum sağlayıcı olduğundan örgütten ayrılma, sevilen iş arkadaşlarından ayrılma anlamına gelmektedir (Sheldon 1971, 149). Bu yüzden de informal üyeliğin, mesleğe bağlılığı üretmeye yardım ettiği vurgulanmaktadır (Sheldon 1971, 149). Tsui ve diğerleri (1992) bireylerin, diğer grupların üyelerinden çok, kendi gruplarının üyeleriyle etkileşimi seçtiklerini, örneğin bir proje takımında çalışan mühendislerin, diğer proje takım üyeleriyle daha az sıklıkta teknik iletişime girdiklerini gözlemişlerdir (Tsui ve diğerleri 1992, 551, 556).

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, kişileri iş hayatında işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardım eder. Bu konuda bilinçli davranan işgörenler, birbirlerine daha sıkı yaklaşarak, bir toplulukta dayanışma duygusunun sürekli olarak korunmasına hizmet ederler. Bu yüzden güçlü arkadaş bağlılığının, güçlü meslek ve örgüt bağlılığına götürebileceği ileri sürülürken (Wallace 1992, 236), sosyal katılım yokluğunun, kişisel yatırımların artışına karşın örgütsel bağlılığı düşürdüğü anlaşılmıştır (Sheldon 1971, 149).

Böylece, okulun temel etkinlik konusunun insan olması, bu etkinliklerin de büyük ölçüde informal nitelik taşıması nedeniyle okul ortamında yönetici ve öğretmenlerin çalışma arkadaşlarına bağlılıklarının, onların mesleklerine ve okullarına bağlılıklarına önemli ölçüde etki edeceği beklenir.

Yönetime Bağlılık

Yönetime bağlılık kanuna, onu yapan, yayınlayan ve yürüten güce bağlılıktır. İşgören, metin ve tasarımların hazırlanışına, şimdi ve gelecekteki sonuçları bakımından katılarak, bunları diğer kişilere açıklayarak, gelecek eleştirilere karşı savunarak ve bunları beklenen şekilde uygulayarak bağlılığını gösterir (Gilmer 1968, 92-93). Buna karşın, belli bir hareket tarzına bağlılık ve yönetime bağlılık arasında ayırım yapılmasının gerekliliğine dikkat çekilmiştir. Buna göre bir kimse, yönetime çok, fakat bu yönetim tarafından uygulanan bir hareket tarzına az bağlılık duyabilir (Schwenk 1986, 299). Hiyerarşide üst pozisyonları işgal eden işgörenlerin örgütlerine daha çok bağlılık duydukları ileri sürülürken (Luthans ve diğerleri 1987, 221); yönetime bağlılık gösterme eğilimindeki işgörenler, giderek daha çok örgütsel role bağlanmakta, bu rol sınırları içinde hareket etmekte ve bu hareket tarzları, otoritenin daha üst pozisyonlarını bekledikleri sürece devam etmektedir (Biggart ve Hamilton 1984, 548). Bu nedenle, siyasal güç kaynağına yakın makamlarda yönetime bağlılığın daha yüksek düzeyde olduğu ileri sürülmüştür (Gilmer 1968, 92-93). Barnard (1938) ise buna karşılık yıllar önce otorite kaynağının üstte değil fakat, onun astlarca benimsenmesine dayandığını ileri sürmüştür. Buna göre, örgütsel amaçların ve misyonun astlara açık ve onları bağlayacak şekilde aktarılması, yönetsel liderliğin en başta gelen işlevi olmaktadır (Locke ve diğerleri 1988, 33-34).

Her örgüt rol başarmayı güvenceye almak, yitirilen üyelerin yerine yenilerini koymak, örgütün değişik alt sistemlerini eşgüdümlemek, dış değişimlere yanıt vermek ve

bütün bunların üstünde, bunların nasıl gerçekleşeceğine karar vermek için araçlara sahip olmak zorundadır. Her örgüt için bu araçlar, bir yasal yönetsel sistem biçimi ya da bir otorite yapısını içermektedir (Katz ve Kahn 1977, 223). Yasal sistemin görevleri, kaynakları dağıtmak, çatışmaları çözmek, örgütsel eylemleri eşgüdümlemektir. Yönetim bu görevlerini, bazı yetkilere sahip olan, meşru ve bir dizi örgütsel kuralı izleyerek hareket eden otoritenin varlığını kabul ederek yapar. Fakat buna karşın örgütlerin kusursuz ve mükemmel işleyeceği beklenmemelidir. Ama hiçbir örgüt yeterli bir otorite tanınması ve benimsemesi olmadan da çalışamaz. Yönetsel sistemi veya otorite yapısını tümüyle reddetme bir başkaldırı olabildiği gibi, onu tümüyle benimseme de ona bağlılık anlamına gelmektedir (Katz ve Kahn 1977, 224-225).

Araştırma bulguları iyi okulu kötü okuldan ayıran etkenlerin, örgütün yapısından çok havasına ve içinde bulunduğu ortama ilişkin olduğunu göstermektedir. Bunları da geliştirecek olan, okul içinde ve üstünde örgütsel konularda yönetsel uygulama ve etki gücü kazanmış olan yöneticilerdir (Bursalıoğlu 1994, 15). Yönetici ve öğretmenler okul sisteminin işgörenleri olarak, çoğu zaman üst yönetimin çeşitli uygulamaları ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu uygulamalar okul yöneticilerine daha doğrudan, öğretmenlere ise göreceli olarak dolaylı yansırken, bulgular yöneticilerin adil oluşunun önemini öne çıkarmaktadır. Yöneticilerin eylemlerinin adaletsiz algılanması durumunda en yüksek bağlılık duyan bireylerin bile, işe ilişkin olumlu tutum ve davranışlarında büyük oranda düşmenin meydana geldiği görülmüştür. Okulların bağlılık gösteren işgörelere sahip oluşunun genellikle olumlu sonuçları olmasına karşın, adaletsiz yönetsel uygulamaların olması, bu işgörelere okullarına yabancılaştırmaktadır. Greenberg'e (1990 a) göre de yöneticilerin adil davranmaları yetmez, bunların aynı zamanda adil görünmeleri de gerekmektedir (Brockner ve diğerleri 1992, 260).

Örgütsel Bağlılık Faktörleri

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörlerden sözedilebilir. Schwenk (1986) bu faktörleri, geçmişteki iş yaşantıları, kişisel-demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olanlar şeklinde ayırırken (Schwenk 1986, 299); hangi faktörlerin bağlılığı daha iyi kestirdiği konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu konuda Koch ve Steers (1978), demografik faktörlerin, Morris ve Sherman (1981) ise örgütsel faktörlerin

bağlılığı daha güçlü şekilde kestirdiğini ortaya koymuşlardır. Buchanan II (1974) ise, her iki faktör grubunun örgütsel bağlılığı kestirmede eşit derecede etkili olduğunu saptamıştır (Putti ve diğerleri 1989, 276). Diğer yandan Oliver (1990), bu konuda yaptığı araştırmada, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin göreceli olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise örgütsel bağlılıkla yüksek düzeyde ilişkili olduğunu gözlemiştir. Bu kapsamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörenlerin, daha yüksek düzeyde örgüte ilişkin bağlılık; güçlü araçsal değerlere sahip olanların ise, göreceli olarak daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Oliver 1990, 513).

Bağımsız bir değişken olarak örgütsel bağlılık ve sonuçları Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3. Bağımsız Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık

Araştırmacılar	Yıl	Örneklem	Çıktılar
Angle, Perry	1981	Ulaştırma işçileri	İşe geç gelme, işgören devri
Bateman, Strasser	1984	Hemşire	İş doyumunu
Hom, Kataberg, Hulin	1979	Askeri işgören	İşgören devri
Koch, Steers	1978	Kamu işgörenleri	Devamsızlık, işgören devri
Larson, Fukami	1984	Sendikalı basın işgöreni	Devamsızlık, işgören devri, Performans.
Marsh, Mannari	1977	Japon elektrik işgöreni	İşgören devri
Mowday, Steers, Porter	1979	Kamu işgöreni	Devamsızlık, işgören devri
Porter, Crampon, Smith	1976	Yönetici eğitimi	İşgören devri
Porter, Steers, Mowday, Boulian	1974	Psikiyatri teknisyeni	İşgören devri
Steers	1977	Bilim adamı, mühendis	Katılım, işgören devri
Van Maanen	1975	Yeni polis	Performans

Kaynak: Reichers 1985, 466.

Tablo 3'de görüldüğü gibi örgütsel bağlılık, 1974-1984 yılları arasında farklı araştırmacılar tarafından bağımsız bir değişken olarak incelenmiştir. Özel ve kamu sektöründe çalışan çeşitli katılımcılar üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık, iş doyumunu, performans, katılım, devamsızlık, işgören devri ve işe geç gelme sonuçlarıyla ilişkili bulunmuştur.

Öte yandan bağımlı bir değişken olarak örgütsel bağlılık ve sonuçları ise Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4. Bağımlı Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık

Araştırmacılar	Yıl	Örneklem	Çıktılar
Alutto, Hrebiniak, Alonso Bartol Brown Buchanan	1973 1979 1969 1974	Öğretmen, hemşire Bilgisayar uzmanı Kamu işğöreni Kamu/özel sektör Yöneticileri	Yatırımlar (yaş, eğitim v.b) İş doyumunu Doyum gereksinimi Grup normları, iş gücülüğü, Beklentilerin karşılanması, Öz imaj güçlenimi, kişisel, önem duygusu
Farrel	1981	Öğrenci, sanayi işçisi	Yatırımlar, ödül, maliyetler, iş seçenekleri
Fukami, Larson	1984	Sendikalı basın İşğöreni	Kıdem, iş alanı, iş stresi (-), üst ilişkileri, sosyal katılım
Grusky	1966	Özel sektör yöneticileri	Ödül, maliyet
Hall, Schneider, Nygren	1970	Orman işğörenleri	Yakınlık doyumunu, Güvenlik Gereksinimi
Hrebiniak, Alutto Kiesler, sakumura Lee	1972 1966 1969	Öğretmen, hemşire Öğrenci Bilim adamı	Rol gerilimi (-), iş doyumunu, kıdem Dışsal Ödül (-) Kıdem, kişi-örgüt amaç uyumu mesleki prestij
Morris, Sherman O'Reilly, Caldwell	1981 1980	Sağlık işğörenleri Aday işğören	Rol gerilimi (-), yeterlik, yaş, eğitim İş tercihlerinde belirleyici olma, iş doyumunu, geri dönülmezlik
Rusbult, Farrel Schneider, Hall, Nygren	1983 1974	Muhasebeci, hemşire Orman işğöreni	Ödül, maliyet, seçenekler Öz imaj, örgütsel amaç uygunluğu, Kıdem
Sheldon Steers	1971 1977	Bilim adamı Bilimadamı, mühendis	Yaş, kıdem, pozisyon Başarı gereksinimi, iş özellikleri, grup, normları.
Stevens, Beyer, Trice Stumpf, Hartman	1978 1984	Kamu denetçileri Öğrenci/yeni işğören	Rol yüklenimi, kıdem, işe sarılma Kişi-iş uygunluğu, Performans, İş doyumunu
Wiener, Gechman Welsh, LaVan	1977 1981	Öğretmen Hastane işğörenleri	Katılım, iş doyumunu İş gerilimi (-), iş doyumunu, yaş, kıdem

Kaynak: Reichers 1985, 466-467.

Tablo 4, bağımlı bir değişken olarak 1966-1984 yılları arasında yapılan bazı örgütsel bağlılık çalışmaları ve bunlara ilişkin sonuçları göstermektedir. Tablodan da görüldüğü gibi, özel ve kamu işğörenleri üzerinde yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık üzerinde yaş, eğitim, yatırımlar, kıdem gibi kişisel faktörlerin; doyum gereksinimi, iş gücülüğü, öz imaj, kişisel önem duygusu, yeterlik, yakınlık doyumunu, güvenlik gereksinimi, mesleki prestij, iş tercihlerinde belirleyici olma ve başarı gereksinimi gibi işe ilişkin

değerlerin etkili olduğunu ortaya koymuştur. Aynı tablodan ayrıca, rol durumları, grup normları, beklentilerin karşılanması, ödül ve maliyetler, iş gerilimi, kişi-örgüt amaç uygunluğu, iş doyumu, performans ve katılım gibi işe ve örgüte ilişkin faktörlerle, iş seçeneklerine ilişkin algının örgütsel bağlılığı etkilediği saptanmıştır.

Kişisel-Demografik Faktörler

Kişisel-demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Eldeki bulgular, baba mesleğinin mesleğe bağlılığı etkilediğini ortaya koyarken, Colombotos (1962), ailenin sosyo-ekonomik statüsü ile mesleki normlara bağlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğunu görmüştür. Örneğin mavi yakalı işçiler, beyaz yakalıların tersine iş örgütünü, doyum ve ödülün önemli bir kaynağı olarak algılamamaktadırlar (Hrebiniak ve Alutto 1972, 557).

Öte yandan kıdem, cinsiyet ve ırk gibi demografik faktörlerin sistematik olarak örgütsel bağlılık faktörleriyle ilişkisi bulunmuştur. Farklı cinsler ve ırktan işgörenler arasında çalışma, bireyin daha düşük düzeyde psikolojik bağlılığı, örgütte kalma isteği ve daha yüksek sıklıkta devamsızlık demektir. Buna karşın kıdem faktöründeki farklılık, bir başka ifadeyle, bireyin farklı kıdemleri olan işgörenler arasında çalışması, onun daha üst düzeyde psikolojik bağlılığı, daha düşük düzeyde bireysel devamsızlık ve örgütte daha fazla kalma isteği ile sonuçlanmaktadır. Kişi, kendisi ve ailesi için başka bir yerde daha iyi fırsatlara kavuşma olanağı varken bir örgütte kalmakta ısrar ediyorsa buradan bağlılık anlaşılabilir. Ne var ki, bir örgütte çalışma süresinin uzun oluşu örgütsel bağlılığa işaret etmek için her zaman yeterli değildir. Ayrıca diğerleriyle karşılaştırıldığında, bireylerin farklı eğitim düzeyinde olmaları, onların örgütte daha fazla kalma isteğini ortaya çıkarmıştır (Tsui ve diğerleri 1992, 568; Wiener 1982, 421). Ayrıca daha ileri formal eğitim almayı planlamayan işgörenlerin, daha ileri eğitim almayı planlayan işgörenlerle, eğitimsel niyetleri konusunda belirsizlik gösteren işgörenlerden daha yüksek düzeyde örgüte bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Hrebiniak ve Alutto 1972, 562). Bunun yanısıra, aralarında yaş farkı olan işgörenlerin olduğu örgütlerde bireylerin, örgütteki üyeliklerini devam ettirmede daha az istekli oldukları görülmüştür (Tsui ve diğerleri 1992, 568). Araştırma sonuçlarının büyük çoğunluğu ise, yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu (Luthans ve diğerleri 1987, 221), eğitim ve örgütsel bağlılık arasında ise

olumsuz bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Wiener 1982, 418; Shore ve diğerleri 1995, 1597). Yaştaki artış iş sistemlerinde değerli kaynakların birikmesi demektir. Bu durum bireyin diğer örgütler gözündeki çekiciliğini (özellikle deneyim aranmadığı durumlarda) düşürürken, işgörenin de örgüt değişmelerine duyduğu arzusunu azaltmaktadır. Çünkü uzun yıllar başka örgütlerde çalışan ve bu süre içinde kendine özgü iş tutumları, iş arkadaşları ve değerleri geliştiren bireylerin, yeni örgütlerde uyum sorunu yaşayabilecekleri beklenebilir. Benzer şekilde yeni üyenin, örgüt için bir ölçüde kapalılık oluşturması ve yeterince bilinmemesinin de bazı durumlarda, bu hareketsizlik eğilimini güçlendirdiği söylenebilir. Öte yandan mesleklerine yatırım yapmamış daha genç işgörenlerin, mesleki başarıları gelişmiş olan daha yaşlı işgörenler kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları (Hrebiniak ve Alutto 1972, 562); meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu işgörenlerin, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğilimi taşıdıkları anlaşılmıştır (Blau ve Lunz 1998, 260). Morris ve Sherman da (1981) daha ileri yaşta, daha az eğitim almış ve daha yüksek düzeyde yeterlik duygusu içinde olan işgörenlerin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiklerini saptamışlardır (Glisson ve Durick 1988, 66). Cinsiyet ve evlilik statüsü, mesleğe bağlılık ve mesleki davranışlarla ilişkisi bakımından sıklıkla tartışılmıştır. Evli veya evlilik sonrası ayrılmış bireyler özellikle kadınlar, bağlılık gösterdikleri örgütten ayrılmayı, bağlılığı olmayan bekâr bireylerden daha maliyetli görmektedirler (Hrebiniak ve Alutto 1972, 557). Erkekler için farklı cinsler arasında çalışma, daha düşük düzeyde psikolojik bağlılık, yüksek devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgütte kalma isteğine yol açarken; kadınlar için grupta farklı cinsler arasında çalışma, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ile ilişkili bulunmuştur (Tsui ve diğerleri 1992, 569). Diğer yandan cinsiyet, iş değerleri ve örgütsel bağlılık ilişkisi söz konusu olduğunda, hemşirelerin, örgütün amaç ve değerleriyle, takım ilişkisi değerleriyle, hasta hizmetleri ve yenileşmeyle daha olumlu ilişki içinde oldukları; bu bağlamda onların ayrıca, örgütlerine ve birlikte çalıştıkları insanlara daha çok değer verdikleri bulgusuna ulaşılmıştır (Tokar ve diğerleri 1998, 122-123); Blau ve Lunz da (1998), tıbbi teknoloji uzmanlarının meslekten ayrılma istekleri üzerine yaptıkları araştırmada erkeklerin, kadınlardan daha güçlü bir biçimde meslekten ayrılma isteğinde olduklarını saptamışlardır (Blau ve Lunz 1998, 260). Kişisel-demografik faktörler kapsamında ayrıca, kadınların erkeklerden daha az derecede iş kurumlarını değiştirme eğilimi taşıdıkları, tek başına yaşayan kişilerin evli

olanlardan veya ayrı yaşayanlardan cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu eğilimde oldukları saptanmıştır (Hrebiniak ve Alutto 1972, 562).

Bunun yanısıra, kararlılık, kendini gerçekleştirme gereksinimi, iş güvenliği ve başarımı (Morrow 1983, 494), daha yüksek düzeyde kişilerarası güven gibi kişisel faktörlerin daha yüksek derecedeki bir örgütsel bağlılık ile olumlu ilişkiler gösterdiği bulunmuştur (Hrebiniak ve Alutto 1972, 562). Bulgular ayrıca dış gereksinmelerin, çalışan erkek ve kadınlarda bağlılık için büyük neden oluşturmasına karşın, mali güdüleme, bağlılığa sadece genel iş bakımından ilişkili görülmüştür. Daha yüksek düzeyde artan gereksinmeler genel olarak güçlü bir biçimde işe bağlılık ile ilişkili bulunmuştur. Bu yüksek gereksinmeler bir kimseyi kendisine ve çevresine yaratıcı ve verimli çabalar vermeye zorlar (Chusmir 1982, 598). İşgörenlerin kişisel yatırımları göze çarpıcı şekilde onu örgüte bağlamaktadır. İstihdam öncesi yapılan fedakarlıklar, emeklilik maaşı alma planları, statü, artan yaş, kıdem, kıdeme bağlı ücret düzeyi, alınan eğitim ve benzeri örgütsel yatırımlar, geçirilen zamanın fazlalığı ile birlikte örgütten ayrılma maliyetini arttırırken, örgüte sadakati kuvvetlendirmeye hizmet etmektedir (Morrow 1983 494; Shore ve diğerleri 1995, 1595-1596).

Buradan hareketle, birey ve örgüt arasındaki değişim uygunluğunun, zaman içinde örgütsel bağlılığı arttırdığı söylenebilir (Luthans ve diğerleri 1987, 221). Bir kere başlangıç yatırımı, kişiler o örgüt içinde çalışmaya karar verdikleri anda yapılmıştır. Bu kapsamda kişisel-demografik bir faktör olan yaş, aynı zamanda bir yatırımdır. Yaş bir kimseyi örgütüne daha sıkı bağlar. Çünkü yaş, meslek ile ilgili planlar tasarlanarak ilerler. İkincisi yaş, genellikle örgütler arası hareketlilik için var olan seçenekleri veya fırsatları azaltır. Hizmet süresi de aynı nedenlerden dolayı örgüte yapılan bir yatırımdır. Pozisyon da bir yatırımdır, çünkü daha yüksek pozisyonlar geniş zaman dilimi içinde bazı mesleki yeterliklerin kaybı ile son bulacak olan denetim pozisyonlarıdır. Denetim pozisyonları, kişinin işini benimsemesinde örgütün verdiği bir ödüldür ve bu ödül örgütle özdeşleşmeyi arttırır. Örgütsel ödülleri kazanmak da zaman içinde düşük hareketlilik ile sonuçlanmaktadır (Sheldon 1971, 145; Hrebiniak ve Alutto 1972, 556). İşgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile işe benliğinden bağlı olma derecesinin her biri bağlılıkla olumlu

ilişkili iken; işgörenin aynı pozisyonda geçirdiği yıl sayısı ve daha çok değişme eğilimi yönünde tavır alması bağlılıkla ters ilişkili bulunmuştur (Glisson ve Durick 1988, 67).

Kültür ve sosyalleşmenin örgütsel bağlılığı belirlemedeki etkisi genellikle tam bilinmemekle beraber, işten ayrılmaları düşük düzeyde cereyan eden ulusların (Japonlar gibi), yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı olan çalışanlara sahip olduğu (Wiener, 1982, 424); sanayi toplumlarındaki sonuçların tersine, Pakistan'daki kadın işgörenlerin, örgütlerine erkek işgörenlerden daha fazla bağlılık gösterdiği; yaşın örgütsel bağlılıkla ters ilişkili olduğu; psikolojik ve role ilişkin faktörlerin bağlılık üzerinde, değişim odaklı (araçsal) ve kişisel faktörlerden daha fazla etkili olduğu görülmüştür (Alvi ve Ahmed 1987, 267). Bunun yanı sıra Amerikan ve Japon işgörenlerin örgütsel bağlılığını karşılaştıran araştırma bulguları, Amerikan işgörenlerinin yüksek düzeyde örgütsel bağlılık tutumu; buna karşın, Japon işgörenlerin düşük düzeyde devamsızlık, iş bırakma ve gecikme davranışı gösterdiklerini ortaya koymuştur (Cohen 1999, 372). Bu konudaki bulgulara göre ayrıca, Amerikan işgörenlerinin sadakati yaş ile olumlu ilişkili bulunmuştur. Bu bulgular, kültürel güçler ve sosyalleşme uygulamalarının, bütün değerlerin temel belirleyicileri olduğunu ileri süren görüşle uyum içinde gözükmektedir. Her bir kültür içinde cinsiyet, yaş, sosyal sınıf ve ırk gibi kişisel faktörler önemli görünmektedir (Wiener 1982, 424). Arap ve İsraili hemşireler üzerinde yapılan bir başka örgütsel bağlılık araştırması da, genel olarak Arap hemşirelerin, örgütlerine İsraili hemşirelerden daha üst düzeyde bağlılık duyduğunu; bunun, işlerine ilişkin tutum ve davranışlarda olumlu etkiler yaptığını göstermiştir (Cohen 1999, 385).

İşgörenlerin aile ve akrabalık sorumluluğu veya bireyin aile ve yakınlarına olan yükümlülükleri de bağlılıkta önemli bir faktördür. Aile ve akraba sorumluluğu olan işgörenlerin iş ve aile yükümlülüklerine ilişkin istemleri çatıştığında, iş örgütüne ve iş uygulamalarına daha az bağlılık duydukları ileri sürülmektedir (Wallace 1995, 239; Brooke ve diğerleri 1988, 144). Literatürdeki kısmi bulgularda, çoklu rollere sahip olmak, yüksek düzeyde özsaygı duygusu ve yaşamdan doyum gibi olumlu sonuçlarla ilişkili bulunmasına rağmen (Grandey ve Cropanzano 1999, 350); bu konudaki araştırmacıların büyük çoğunluğu, iş ve aile arası çatışmaların kestiricisi olarak rol çatışması, rol belirsizliği ve rol yükü üzerinde odaklanmışlardır. Bu bağlamda iş ve aile arası çatışma,

işten kaynaklanan rol baskısı ile aileden gelen isteklerin bazı yönlerden uygunsuz olduğu roller arası bir çatışma biçimi olarak tanımlanabilir. Bulgulara göre, bu alandaki çatışmalar zaman merkezli, gerilim merkezli ve davranış merkezli rol çatışmaları olmak üzere üç guruba ayrılmaktadır. Zaman merkezli rol çatışması, bir role harcanan zaman, başka bir role katılımı güçleştirdiğinde veya bir role ilişkin zaman baskısı, başka bir rolün beklentilerine uyumu fiziksel olarak olanaksız hale getirdiğinde gerçekleşirken; gerilim merkezli rol çatışması, bir rolden kaynaklanan gerilim belirtileri, başka bir role katılımı engellediğinde yaşanır. Davranış merkezli rol çatışması ise, bir rolde gerekli olan belli davranışlar, başka bir rolden beklenen davranışa uygun düşmediğinde meydana gelir (Carlson 1999, 236-237).

Diğer yanda, diğerlerinden farklı olma veya benzer olma ile bağlılık arasında da bir ilişki vardır. Farklı olma, gruptan biri olmaya göre daha az arzu edilebilir (Tsui ve diğerleri 1992, 574). Fakat buna karşın Snyder ve Fromkin (tarihi yok), “kendine özgü olma (uniqueness)” teorisinde bunun tersini savunmaktadırlar. Bu yazarlar tartışmalarında bireylerin diğerlerinden farklı olmayı sevdiklerini ve bu farklılık arayışını isim, elbise, inanç ve performans gibi özellikler yoluyla gösterdiklerini ileri sürmektedirler (Snyder ve Fromkin tarihi yok, 1, 21). Bir varsayım olarak farklı olma daha üst düzeyde saygı ve statü getirir. Eğer kendine özgü olma bireyler için benzer olmadan daha güçlü bir tercih oluyorsa, o halde farklı olma, bir başka ifadeyle kendine özgü olma ile bağlılık arasında olumlu bir ilişki olmalıdır (Tsui ve diğerleri 1992, 574).

Örgütsel-Görevsel Faktörler

Bağlılığı etkileyen örgütsel ve görevsel faktörler kapsamında rol çatışması, görev kimliği, işgören beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi, sosyal etkileşim tercihlerinin olması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma (Glisson ve Durick 1988, 67), iş güclüğü, rol belirsizliği, üst-ast ilişkileri, ilerleme olanakları, araçsal iletişim, karar almaya katılım, bireyin gereksinmelerine önem verme (Gaertner ve Nollen 1989, 977), ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden sözedilebilir (Fukami ve Larson 1984, 367).

Role ilişkin değişkenler meslek işgörenleri arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilir. Bunlardan biri mesleki rol çatışmasıdır. Rol çatışmasının örgüt ortamında bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri, davranışsal olmasa bile çoğunlukla psikolojik olarak

kendi kabuğuna çekilme ve ilgisizlik şeklinde olmaktadır. Böyle zamanlarda rol çatışması deneyimi yoğundur ve iş doyumunu aynı derecede düşüktür. Bu deneyimi yaşayan işgören duygusal olarak bir boşunalık duygusu yaşar ve iş arkadaşlarından umutsuz bir uzaklaşma girişiminde bulunur (Katz ve Kahn 1977, 217).

Örgütsel rollerin yerine getirilmesinde, kişinin gerilim ve belirsizlik yaşamamasının, örgütsel kabul (rıza) olarak düşünülebileceği ileri sürülmüştür. Benzer şekilde rol gerilimi ve belirsizliğinin var olması, örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin artması ile sonuçlanır. Bu da örgüte bağlılığı düşürür. Ayrıca olumsuz örgütsel hava, rol gerekleri konusunda belirsizlik, örgütsel otorite ve etkinin yetersizliği, kaynak ve olanak yetersizliği ile örgüt içinde kişilerarası toplumsal istemleri karşılayamama gibi örgütsel faktörler de bağlılığı büyük ölçüde düşürmektedir. (Hrebiniak ve Alutto 1972, 558, 566; Morrow 1983, 494). Yönetici-merkezli bağlılık değerlendirmelerinde ise yöneticilerin, iş performansı iyi ve beklenenden yüksek olan ve böylece örgütsel üyelik davranışı gösteren işgörenleri örgüte bağlılık duyan olarak algıladıkları görülmüştür (Shore ve diğerleri 1995, 1596).

Örgütsel bağlılığı belirleyen örgütsel faktörlerden biri, örgütün teknik düzeyi ve çevresiyle ilişkilidir. Birincisi iş tutumlarını, iş özelliklerini ve iş deneyimlerini, dolayısıyla nihai üretimi olumsuz yönde etkileyebilecek teknik düzenlemelerdir. İşgörenin, işin niceliği ve niteliği üzerindeki daha büyük kontrolü ve bireyselden çok, gruplar içinde daha çok iş yapma, işe ilişkin dönüt alma, sosyal etkileşimler için fırsatların olması, görev kimliğinin açıklığı ve örgütsel güvenilirlik daha yüksek derecede bağlılık sonucunu doğurmaktadır (Rossel 1971, 316; Wiener 1982, 419). İkincisi, eğer örgüt, çevresinde yaşamını sürdürmede büyük zorluk çekiyorsa, işgücü bakımından yüksek bağlılığı korumada başarısız olacaktır. Böylece örgütsel uyum, bir örgütün, çevresinde yaşayabilme yeteneği olarak, örgütsel bağlılığın önemli bir çevresel belirleyicisi olmaktadır (Rossel 1971, 316).

Örgütsel-görevsel faktörler bağlamında özellikle işe sarılma, örgütsel bağlılığı güçlü şekilde etkilemektedir. Bu konudaki bulgular işe sarılmanın, örgütsel bağlılığı olumlu yönde ve güçlü bir şekilde belirlediğini ortaya koyarken (Randall ve Cote 1991, 199); örgütün bağlanılabilir görülme derecesi, yapı kurucu liderlik, örgütsel anlayış ve

cezalandırma davranışı, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicileri olarak bulunmuştur (Glisson ve Durick 1988, 67). Öte yandan iş ödüllerinin bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu; buna karşılık iş değerlerinin ise daha zayıf ve olumsuz etki yaptığı saptanmıştır. Bu bulgulara göre işgörenler, örgütün, kendileri için ilginç ve anlamlı görevler, arkadaşça ve destekçi çevre ile birlikte iyi ödeme ve yükselme olanakları sağladığını algıarlarsa, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır. Buna karşılık yüksek iş değerleri, örgüt için, bu yüksek beklentileri yeterince karşılamayı güçleştirdiğinden, bu değerlere sahip işgörenlerde örgütsel bağlılık daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir (Mottaz 1988, 478), Bu arada bireyin sorumluluk duygusunu azaltan örgütsel ilişkilerin, daha düşük düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlandığı görülmüştür. Bu çerçevede, yapı kurucu ve anlayış geliştirici liderlikle birlikte, birey-örgüt arasındaki değer ve amaç uygunluğunun daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık yarattığı bulunmuştur (Luthans ve diğerleri 1987, 223-225).

Öte yandan, iş arkadaşlarına bağlılığın, örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık üzerindeki iş arkadaşlarına bağlılık etkisinin, işe bağlılık kadar güçlü olmamasına karşın, sosyal katılımın kuramsal olarak örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ileri sürülmüştür. Sosyal bağ, örgütsel bağlılık üzerinde önemli çevresel etkiler yaratmaktadır. Örgütten ayrılma, bir şekilde değerli olan iş arkadaşlarından ayrılma anlamına geldiğinden bireyler, sosyal bağları kesmeyerek örgütte kalmayı yeğlerler (Randall ve Cote 1991, 199).

Ayrıca iş grupları, örgütsel bağlılık üzerinde bağımsız büyük etkiler de yaratabilirler. Fakat bu etkiler her zaman yararlı olmayabilir. Destekçi bir iş çevresinde grup üyeleri, karşılıklı amaç uygunluğu algısı yoluyla örgütle özdeşleşebilirler. Ne var ki, rekabetçi iç koşulları altında grup amaçları örgütsel amaçları geriye itebilir. İdeal olarak, iş grubunun amaçları ile örgütsel amaçlar uygun olduğunda, yüksek düzeyde iş grubuna bağlılık daha güçlü bir örgütsel bağlılığa yöneltir. İş grubunun amaçları ile örgütsel amaçlar uygun olmadığında ise, gruba bağlılık örgütsel bağlılıkla ilişkisiz olacaktır (Randall ve Cote 1991, 209).

Geçmişteki araştırma sonuçlarından yola çıkarak, iş arkadaşlarına ve örgüte bağlılık ilişkisinin, işe sarılma faktörüne bağlı olarak düşünülebileceği ileri sürülmektedir. Böylece,

iş arkadaşlarına bağlılığın, örgütsel bağlılığı, işe sarılma yolu ile etkileyebileceği söylenebilir (Randall ve Cote 1991, 209).

Durumsal Faktörler

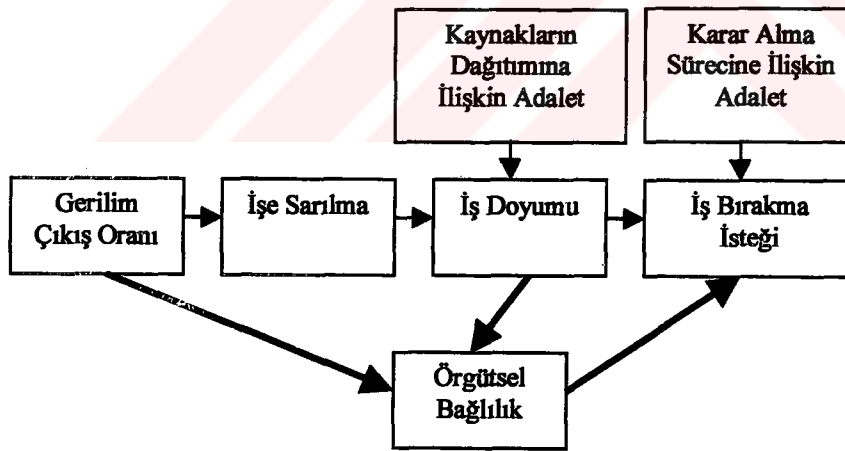
Bireyin, örgüte giriş öncesindeki genel bağlılık eğilimi ve o ana kadarki yaşantıları belli bir ön bağlılık çerçevesi oluşturur. Yüksek düzeyde ön bağlılığın, genellikle örgüte yararı olmakla birlikte, belli koşullar altında bunun, gerçekte düşük bağlılığın tohumlarını saçtığı ileri sürülmektedir. Bulgular, örgütsel bağlılık düzeyinde durumsal değişmeler yaşanabileceğini göstermiştir. İnsanların örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal tepkilerini kestirmeyi öneren başlıca üç yaklaşımdan sözedilebilir (Brockner ve diğerleri 1992, 241-242).

1. Araçsal Kestirim: Buna göre insanlar, örgütle karşılaşmalarında/tanışmalarında temelde, arzulanan sonuçları (ödeme, ilerleme, adaletli yönetim, insanca davranış gibi karşılıkları) almayla ilgilenirler. Kişilerin bağlılık düzeyindeki değişimleri öncelikle karşılaşmanın uygunluğuna bağlıdır. Böylece bireysel bağlılıktaki değişme, büyük oranda ön karşılaşmanın doğrudan ve açık oluşuna dayanmaktadır. Evvelki örgütsel bağlılık düzeyinin ya hiç ya da az etkisi vardır.

2. Benzeyiş Kestirimi: Burada bireylerin önceki tutumları, onları, önceki tutumlarına uygun tepki verecek şekilde yönlendirmektedir. Eğer insanlar karşılaşma algılarını, önceki bakış açılarına uydurmaya çalışırlarsa, önceki bağlılık düzeyleri ile, karşılaşmaya verdikleri tepkilerin uygunluğu arasında olumlu bir ilişki olmalıdır. Örneğin önceden daha az bağlılık gösterenler, kurumla olan adaletsiz /uygunsuz karşılaşmalarda daha olumsuz tepkide bulunurken, önceden daha çok bağlılık duyanlar, söz konusu durumlarda aynı tepkiyi gösterememektedir.

3. Adaletin Grup-Değer Kestirimi: Bu yaklaşıma göre yüksek ön bağlılığı olan insanlar, örgütle olan karşılaşmaları boyunca kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettikleri zaman buna tepki gösterirler. Karşı taraftan uygun davranışlar görmek, kişilerle onurlu ve saygın şekilde ilgilenildiğini anlatır. Bu ise kişilerin kendi kimliklerini ve değerlerini kuvvetlendirir.

Diğer yandan bu konuda işgörenlerin örgüt özelliklerine ilişkin algıları üzerinde durularak, onların örgütsel hakkaniyet yönelimleri saptanmaya çalışılmıştır. Bu noktada kaynakların adil dağıtımının (distributive justice), yani yönetsel kararların, ödeme, yükselme ve benzeri sonuçlara ne kadar yansıdığı kadar; bu kararların ne şekilde alındığı da işgörenlerin hakkaniyet algılarını belirlemektedir. Bu konudaki bulgular, kaynakların adil dağıtımının, ödeme doyumuna etkisinin, karar alma sürecindeki adaletin (procedural justice) etkisinden daha büyük olduğunu göstermiştir. Buna karşın kararların adaletle alınmış biçiminin, işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarını, işveren ve müfettişlere yönelik güvenlerini yüksek düzeyde belirlediğini ortaya koymuştur. Sonuçlar ayrıca düşük performans, etkisiz değerlendirme ve planlama sistemlerinin bireylerin hakkaniyet algılarını zayıflattığını, bunun sonucunda bireylerin örgütü terk etme eğilimine girdiklerini göstermiştir (Dailey ve Kirk 1992, 308, 314). Kaynakların dağıtımı ve karar alma sürecine ilişkin adaletle, gerilim çıkış oranı, iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve iş bırakma arasındaki ilişki Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Kaynakların Dağıtımına İlişkin Adalet, Karar Alma Sürecine İlişkin Adalet, Gerilim Çıkış Oranı, İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve İş Bırakma Arasındaki İlişki (Dailey ve Kirk 1992, 313).

Şekil 2’de görüldüğü gibi gerilim çıkış oranı, aynı zamanda hem işe sarılma davranışını hem de örgütsel bağlılığı etkilemekte; iş doyumunu ise, işe sarılma ve kaynakların dağıtımına ilişkin adaletten etkilenerek, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Şekilden ayrıca, örgütsel bağlılığın, dolaylı olarak kaynakların dağıtımına ilişkin adalet ile

işe sarılmadan da etkilendiği söylenebilir Son olarak, karar alma sürecine ilişkin adalet, iş doyumu ve örgütsel bağlılık birleşik etkisinin, iş bırakma davranışını belirlediği görülmektedir.

Grup-değer kestirimi çerçevesinde ayrıca, örgütte karar alma biçiminin algılanan uygunluğu, örgütsel bağlılık ile olumlu ilişkili bulunmuştur. Karar alma biçimine ilişkin adalet belirleyicileri, yapısal veya kişilerarası faktörleri içermektedir. Yapısal belirleyiciler, örneğin kararların, doğal, kanıt toplayıcı, meşru olma ölçüsü ve uygun otorite tarafından alınıp alınmamasını kapsar. Kişilerarası faktörler ise, örgütün insanlara onurlu, nazik davranmasını ve kararın uygulanması boyunca saygılı olmasını içerir (Brockner ve diğerleri 1992, 243).

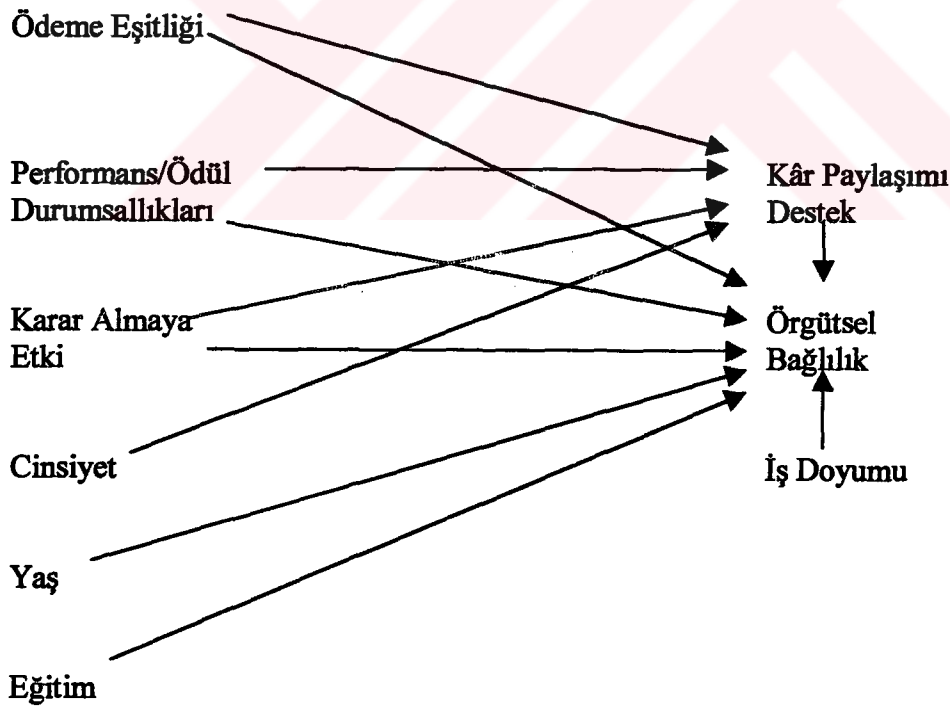
Diğer Faktörler

Bağlılık literatürü örgütsel bağlılığı belirleyen başka faktörlerin varlığını da ortaya koymaktadır. İş pazarı koşulları özellikle önemlidir. Çünkü iş pazarındaki daha sınırlı iş fırsatları algısı, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır. Daha az iş seçenekleri olduğunu algılayan (Wallace 1995, 238; Meyer ve diğerleri 1998, 48) ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan (Glisson ve Durick 1988, 67) işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığı daha da artmaktadır.

İş örgütünün büyüklüğü, işgörenlere sunulacak iş koşulları, olanakları ve ödülleriyle yakından ilişkilidir. Bütün bunlarda bir iyileşme, işgörenin örgüte bağlılığını arttırır. Buna karşın örgütsel büyüklük, örgüt içi bürokratikleşmeyi arttırıcı bir faktördür. Bu tür örgütlerin, meslek işgörenlerinin değer ve normlarıyla uyumsuz olacağı varsayılır. Küçük örgütlerde ise işgörenlerin örgütlerine bağlılığı genellikle daha fazladır. Çünkü bu örgütlerde işgörenler, işverenleriyle ve birlikte çalıştıkları arkadaşlarıyla kişisel ilişki içinde olup, daha açık, doğrudan ve iç dünyalarını doyuran ödüller almaktadırlar (Wallace 1995, 238). İş deneyimi, duygusal bağlılıkla ve daha az oranda da normatif bağlılıkla ilişkili bulunmuştur. Böylece işgörenler, bir işte sahip oldukları olumlu deneyimler yoluyla örgüte bağlılık duyduklarında bu, onların örgütte kalma arzularına, diğer yandan onların kalmaya dönük yükümlülük hislerine katkı yapabilir. Çünkü kişiler, kendilerine bu deneyimleri kazandıranın örgütleri olduğunu düşünürler. Aynı deneyimlere sahip olmanın devam bağlılığı ile ilişkisiz veya olumsuz ilişkili olduğu da görülmüştür. Diğer yandan

kendini yeterli görme yaşantılarına değer veren işgörenler, bu yaşantıları daha az oranda örgüte bağlama eğilimindedir. Bunlar, bu yaşantılara karşılık olarak, örgüte yükümlülük duygusu geliştirmeye daha az eğilimlidirler (Meyer ve diğerleri 1998, 32-33, 49).

İşgörenlerin kazanç düzeyi veya kendilerine yapılan ödemenin, örgütsel bağlılıklarını etkilediği yönündeki görüşler, araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir. Kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup, işin çekiciliğini belirlemekte, işgörene yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlanmaktadır (Wallace 1995, 239). Geçmişte yapılan araştırma sonuçları, örgütte işgören lehine bir kâr paylaşım sisteminin, işe bağlı tutum ve davranışları iyileştirdiği, işbirliği ve çalışma çabalarını arttırdığı, maliyetleri düşürdüğü ve çalışma grubu üzerinde olumlu etkiler meydana getirerek örgütsel bağlılığı daha da güçlendirdiğini göstermiştir (Florkowski ve Schuster 1992, 508). Kâr paylaşımına destek ve örgütsel bağlılık modeli Şekil 3’de verilmiştir.



Şekil 3. Kâr Paylaşımına Destek ve Örgütsel Bağlılık Modeli (Florkowski ve Schuster 1992, 511-512).

Şekil 3’de görüldüğü gibi çalışanların, ödeme eşitliği, performans-ödül ilişkisi ve karar almaya katılım konularındaki algıları, örgütün kâr paylaşımı yoluyla olumlu

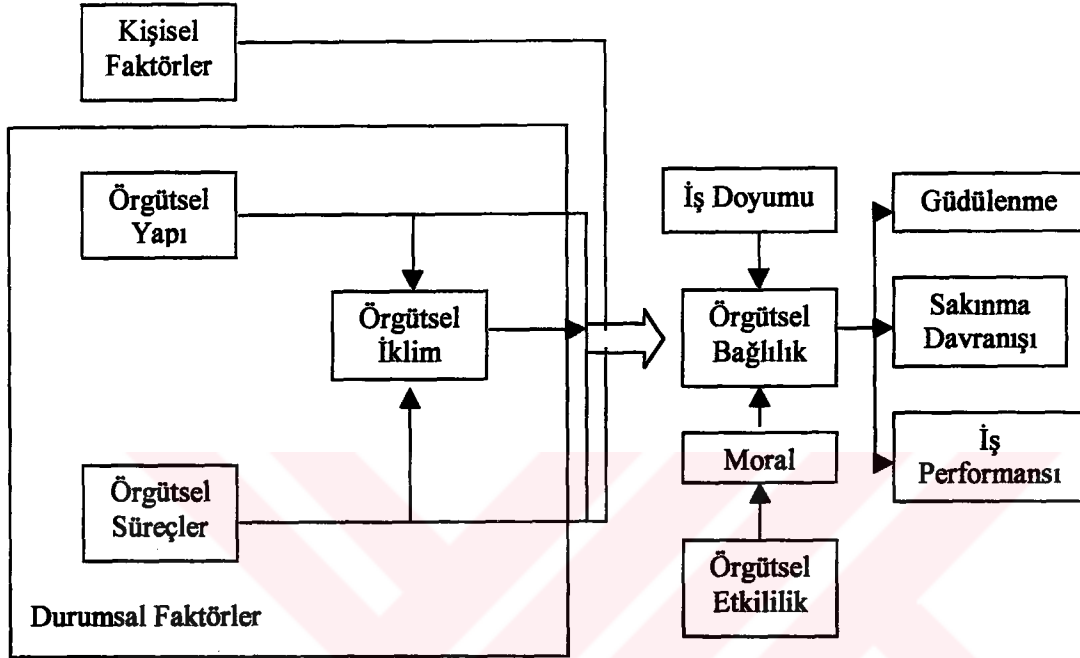
sonuçlara ulaşma planına verecekleri desteği belirlemektedir. Bu destek, dönüşte örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Öte yandan belli kişisel faktörler, kâr paylaşım planına desteği ve örgütsel bağlılığı bağımsız olarak etkileyebilir. Kadınların kâr paylaşımıyla ilgili daha olumlu algılara sahip olduğu bulunmuştur. Yaş ve eğitim düzeyinin ise bağlılık üzerinde ters yönde etki yarattığı bildirilmiştir. Modelde gösterilen iş doyumu ise örgütsel bağlılığı ılımlı bir değişken olarak etkilemektedir.

Örgüt içinde yapılan yatırımlar da işgöreni örgüte bağlar. Genellikle meslek örgütleri seçkin okullardan öğrencileri çekmede çok başarılıdır. Mevcut işyerinin dışında daha çok deneyim kazanan ve seçkin bir okuldan mezun öğrencilerin, mesleklerine daha fazla yatırım yaptıkları ve bu yüzden mesleklerine daha fazla bağlılık gösterdikleri anlaşılmıştır (Wallace 1995, 239).

Örgütün ödül politikası veya örgütsel gelişme düzeyi gibi konularda doyumsuz olmak, örgüte bağlılığın azalmasıyla sonuçlanırken (Hrebiniak ve Alutto 1972, 558); örgütten ödül almayı sağladığı için örgüt içi ilerleme bağlılık yaratmaktadır. Buna karşın, az ve orta kıdemli ve orta pozisyonlarda olan işgörenlerin düşük bağlılık gösterdiği görülmüştür (Sheldon 1971, 146). Mesleğe verilen önemin daha üst düzeyde olduğu örgütlerdeki işgörenlerin, istatistiksel olarak mesleğe verilen önemin daha az olduğu örgütlerde çalışanlardan mesleklerine ve örgütlerine önemli ölçüde daha fazla bağlılık gösterdikleri saptanmıştır (Wallace 1995, 244).

Salancik (1977), açık (inkâr edilemez), iradeye bağlı, bireyin ilgili olduğu, geri alınamaz ve kamuya ait davranışların, kişiyi bu davranışa bağladığını ve dolayısıyla daha büyük bağlılığa yol açtığını saptamıştır (Reichers 1985, 467-468). Bireyler ayrıca, katılımlarını sağlayan kararlara, sonuçları hakkında sorumluluk veya yükümlülük hissettikleri davranışlara daha fazla bağlılık gösterme eğilimindedirler (Brockner ve diğerleri 1986, 110). Herhangi bir meslekte başarı sağlamanın genellikle uzun zaman sürecini ve iş rolüne bağlılığı gerektirdiğine inanılır. İş beklentileri ise bazı durumlarda, aile çatışmalarına veya aile yaşamının reddine yol açmaktadır. Böylece örgüte bağlılık, iş ve iş dışı ilişkilerin rekabet etmemesi durumunda daha kolay gerçekleşmektedir (Randall 1988, 311). Son olarak dinsel yakınlığın, mesleki ve örgütsel bağlılık eğilimleriyle ilişkili

olduğunu gösteren kanıtlara ulaşılmıştır (Hrebiniak ve Alutto 1972, 558). Örgütsel bağlılık faktörleri ve sonuçlarına ilişkin bir model Şekil 4’de gösterilmektedir.



Şekil 4: Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Sonuçları Modeli (DeCotiis ve Summers 1987, 454-456).

Şekil 4’deki örgütsel bağlılık faktörleri ve sonuçlarına ilişkin modele bakıldığında, bireyin kişisel özellikleri ve örgütsel yaşantılarının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili olduğu; algılanan örgütsel yapı ve örgütsel süreçlerin de, hem örgütsel iklimi hem de örgütsel bağlılığı aynı zamanda etkilediği görülmektedir. Şekilden, örgütsel iklimin doğrudan ve dolaylı olarak örgütsel bağlılığı etkilediği söylenebilir. Modelde iş doyumunu, örgütsel bağlılığı belirleyen bir faktör olarak görülmektedir. Örgütsel etkililik-moral-örgütsel bağlılık ilişkisinde ise moralin, örgütsel bağlılığı daha açık ve doğrudan belirleyen bir faktör olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Moral, bireyin örgütsel başarılarının bir sonucu olarak hem doğrudan hem de örgütsel etkililik yoluyla bağlılığı etkilemektedir. Öte yandan örgütsel bağlılık da, sakınma davranışı çerçevesinde özellikle devamsızlık ve kendi isteğiyle iş bırakmayı etkilemektedir. Modele göre ayrıca moral, örgütsel etkililik ve özellikle iş doyumunun sakınma davranışı üzerindeki dolaylı etkisi de görülmelidir. Son olarak bağlılığın, işgören güdülenmesini ve performansını etkilediği söylenebilir.

Bağlılık Çeşitlerine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri

Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdiği modelde örgütsel bağlılık üç ayrı yaklaşımla ele alınmaktadır. Duygusal bağlılıkta (affective commitment) bireyler, istedikleri için; devam bağlılığında (continuance commitment) gereksinim duydukları için; normatif bağlılıkta (normative commitment) ise yükümlülük hissettikleri için örgütte kalırlar. Buna göre işgören, bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde yaşayabilir. Örneğin bazı işgörenler, örgütte kalma konusunda, hem güçlü gereksinim hem de güçlü yükümlülük duyarken; bunu içten gelen bir arzuyla yapmazlar. Diğer bazıları ise, ne gereksinim ne de yükümlülük hissetmemelerine karşın, kendi arzularıyla örgütte kalmaya devam ederler. Bu nedenle, kişinin örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansımasıdır (Allen ve Meyer 1990, 4).

Duygusal Bağlılık Faktörleri

Örgüte duygusal bağlılığın, kişisel faktörler, işe ilişkin faktörler, iş yaşantıları ve yapısal faktörler olmak üzere çeşitli kategorilerde ele alınabileceği ileri sürülmektedir. Bunlardan, iş yaşantıları, örgütte ve iş rolünde işgörenin kendisini rahat hissetmesini sağlayan psikolojik gereksinimlerine ilişkin yaşantılardır (Allen ve Meyer 1990, 4). Başka yazarların da "tutumusal bağlılık" dedikleri bu bağlılık türü, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok, işe sarılma, birlikte çalışılan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir (Mathieu ve Zajac 1990, 172, 177).

Protestan iş etiği çerçevesinde bazı iş değerlerinin potansiyel olarak örgütsel bağlılıkla ilişkisinin bulunduğu ileri sürülmüştür. Protestan iş etiği, güç veya zor iş değerlerine bağlılığı, işin kendi başına bir amaç olduğu görüşünü, örgütün, içselleştirilmiş değerlerin doyurulduğu vazgeçilmez bir yapı olduğunu ve bunlara bağlanmak gerektiği tezini öne çıkarmaktadır.

Diğer yandan zenginleştirilmiş işlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık yarattığı; beceri çeşitliliğinin de örgütsel bağlılıkla orta düzeyde olumlu ilişki içinde olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre işin, bağlılık düzeyi üzerindeki göreceli az etkisi, işi, kendileri için ikincil rol kabul eden işgörenler için geçerlidir.

Özerklik ve işin zorluğu da örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkili bulunmuştur. İşin zorluğu özellikle, yüksek büyüme ve güçlenme gereksinimi duyan işgörenlerde daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık yaratmaktadır. İş alanının, daha yüksek düzeyde ve diğer iş faktörlerinden daha sürekli bir biçimde örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu saptanmıştır. (Mathieu ve Zajac 1990, 179).

Bunun yanında Morris ve Steers (1980), örgütsel yerinden yönetim algısının, katılımcı karar alma ve daha geniş işgören katılımı yoluyla daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık meydana getirdiğini görmüşlerdir (Mathieu ve Zajac 1990, 180).

Ayrıca görevle birbirine bağlanmanın örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu saptanmıştır. Çünkü, yüksek düzeyde görevsel bağlanma deneyimi yaşayan işgörenlerin, daha büyük oranda, örgütlerine ve iş gruplarına ilişkin katkılarının farkına vardıkları; bunun, işgörenlerin özsaygılarını ve dolayısıyla onların tutumsal bağlılığını güçlendirdiği ileri sürülmektedir (Mathieu ve Zajac 1990, 179).

Liderliğin örgütsel bağlılıkla ilişkisi bağlamında, liderin yapılandırıcı ve anlayış gösterici özelliklerinden her birinin örgütsel bağlılıkla orta düzeyde olumlu ilişkili olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, doğru ve zamanında iletişim alan bir yöneticinin iş çevresini güçlendirdiği ve böylece işgörenlerin bağlılığını yükselttiği göz önüne alındığında, lider iletişiminin bağlılıkla olumlu ilişkisi doğrulanmış olmaktadır. Katılımcı liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi, bu konudaki bazı araştırmalarla doğrulanmasına karşılık; çeşitli liderlik davranışları ile bağlılık arasındaki ilişkinin, iş çevresinin diğer faktörlerine bağlı olarak durumsal özellikler içerdiği anlaşılmaktadır (Mathieu ve Zajac 1990, 180).

Rol durumları çerçevesinde ise, rol çatışması, rol belirsizliği ve rol fazlalığı ya da yükü ile örgütsel bağlılık ilişkisi araştırılmış; rol durumlarının, iş çevresi algısından etkilendiği ve bunların duygusal tepkileri belirlediği görüşüne yer verilmiştir. Rol durumları ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin doğrudan veya dolaylı olduğu yönünde tam bir açıklık olmamasına karşın, yüksek rol gerilimi bildiren işgörenlerin aynı zamanda düşük örgütsel bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Mathieu ve Zajac 1990, 180).

Allen ve Meyer (1990, 17) duygusal veya tutumsal bağlılık faktörlerini özetle aşağıdaki şekilde sıralamaktadırlar:

İş güçlüğü: İşgörenin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç, mücadeleyi gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.

Rol açıklığı: Örgütün işgörenden neler beklediğini açıkça belirtmesi.

Amaç açıklığı: İşgörenin, örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.

Amaç güçlüğü: İşgörenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.

Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması.

Arkadaş bağlılığı: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

Örgütsel bağımlılık: İşgörende, örgütün, söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.

Eşitlik: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının da hak ettiğinden azını almaması.

Kişisel önem: İşgören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesini teşvik etmek.

Dönüt: İşteki performansı konusunda işgörene sürekli bilgi vermek.

Katılım: İşgörenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamaktır.

Devam Bağlılığı Faktörleri

Devam bağlılığı, yapılan yatırımların sayısı veya miktarı ile bireylerin algıladığı seçenek yokluğu olmak üzere başlıca iki faktöre dayanmaktadır (Allen ve Meyer 1990, 4). Becker'in da (1960) "hesapçı bağlılık" olarak belirttiği bu bağlılık türünde işgörenler, örgütte kalmayı tercih ederler (Mathieu ve Zajac 1990, 172).

Yaş, örgütsel hizmet süresi, yükselme olanakları ile ödemediği sağlanan doyum, örgütten ayrılma isteği ve iş devri tutumsal bağlılıktan çok hesapçı bağlılıkla ilişkilidir. Bu saptama, örgütte daha uzun süreyle çalışan, daha ileri yaştaki işgörenlerin daha çok "yatırım" yapacakları ve böylece örgüte daha çok bağlılık gösterecekleri görüşüne dayanmaktadır. Gerçekten işgörenler, ilerleme olanakları ve ödemediği bir dereceye kadar doyum sağlarlar. Ayrıca örgütten ayrılma durumunda bu doyumun kişiye maliyeti de

yüksektir. Diğer yandan, yatırımların tutumsal öğelerden çok, iş devrine ilişkin süreçler üzerinde daha büyük etki yaratacağı söylenebilir (Mathieu ve Zajac 1990, 176).

Örgütsel bağlılık literatürü, yaşın, hesapçı bağlılıktan çok tutumsal bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermesine karşın; bu konudaki bulguların büyük bir bölümü, yaşın daha çok hesapçı bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu ilişki, sınırlı iş olanakları ve sonraki yıllarda meydana gelen daha büyük yatırımlara bağlanmaktadır. Meyer ve Allen (1984) ise, daha ileri yaştaki işgörenlerin, işlerinde, daha iyi pozisyonlar kazanmalarından ve adaletli davranış görmelerinden kaynaklanan çeşitli nedenlerin onları tutumsal olarak örgüte bağlılık duyan bireyler yaptığını ileri sürmüşlerdir (Mathieu ve Zajac 1990, 177).

Diğer yandan cinsiyet faktörü çerçevesinde kadınların erkeklerden daha çok örgüte bağlı oldukları saptanmıştır. Çünkü, kadınlar üyelik kazanabilmek için erkeklerden daha fazla engeli aşmak zorundadır. Eğitim ise, örgütsel bağlılıkla ters ilişkili bulunmuştur. Mowday ve diğerleri (1982), bu ters ilişkinin, daha yüksek düzeyde eğitim almış işgörenlerin, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek düzeydeki beklentilerinden kaynaklandığını; ayrıca daha yüksek düzeyde eğitim almış bireylerin daha fazla iş seçeneğine sahip oluşuna dayandırmışlardır (Mathieu ve Zajac 1990, 177).

Devam bağlılığı çerçevesinde ayrıca, evlilik statüsünün daha çok hesapçı bağlılıkla ilişkili olduğu; çünkü evli işgörenlerin genel olarak daha fazla mali yük altında oldukları ileri sürülmüştür. Pozisyon ve örgütsel hizmet süresi faktörleri ayrı ayrı ele alındığında da, örgütsel hizmet süresinin pozisyon hizmet süresine göre bağlılıkla daha fazla ilişkili olduğu görülmüştür. Bunun yanında, pozisyon hizmet süresinin daha çok tutumsal bağlılıkla; örgütsel hizmet süresinin ise, daha çok hesapçı bağlılıkla olumlu ilişkili olduğu bulunmuştur. Yazarlar, belli bir pozisyonda geçirilen yıl sayısının, işgöreni psikolojik olarak örgüte bağladığını; örgütte geçirilen yıl sayısının ise, emekli aylığını planlama gibi, daha çok yatırım yapmaya yönelttiği için işgöreni hesapçı bağlılığa yönelttiğini ileri sürmektedirler (Mathieu ve Zajac 1990, 178).

Örgütsel büyüklük ve bağlılık ilişkisi konusunda ise farklı bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Daha büyük örgütler, genellikle daha az kişiselleştirilebilen ve daha zor bağlılık duyulabilen olarak görülürler. Bu görüşe karşı, Stevens ve diğerleri (1978), geniş

örgütlerin ilerleme ve benzeri yatırım olanaklarını arttıracak ve böylece örgütsel bağlılık düzeyini yükselteceği görüşünü ileri sürmüşlerdir (Mathieu ve Zajac 1990, 180).

Yeterlik algısı da örgütsel bağlılıkla yüksek düzeyde olumlu ilişkili bulunmuştur. Daha açık bir ifadeyle, bireyler, büyüme ve başarıma gereksinimlerini karşıladığı için bir dereceye kadar örgüte bağlılık duyarlar. Yetenek ya da becerinin bağlılıkla ilişkisine ilişkin bulgular henüz tam olgunlaşmamış olmasına karşın, bu konudaki sınırlı bulgular, yüksek beceriye sahip işgörenlerin örgüt için büyük değer taşıdığını; bunun, işgörenin kazandığı ödülleri arttırdığını ve sonuçta hesapçı bağlılık yarattığını ortaya koymuştur (Mathieu ve Zajac 1990, 178). Öte yandan ödeme ya da maaşın da işgörenin bir yatırımı olduğu göz önüne alındığında hesapçı bağlılığı geliştirdiği; bununla birlikte, ödeme veya maaş düzeyinin öz-saygı duygusunu güçlendirmesi nedeniyle tutumsal bağlılıkla da olumlu ilişkili olabileceği ileri sürülmüştür (Mathieu ve Zajac 1990, 179).

Allen ve Meyer (1990, 18) tarafından yapılan araştırmada devam veya hesapçı bağlılık faktörleri özetle aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

Beceriler: İşgörenin mevcut örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını bir başka örgüte transfer edebileceği veya yararlı kılabileceği.

Eğitim: İşgörenin sahip olduğu formal eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi.

Yeniden yerleşme: İşgörenin, örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine hareketi düşünmesi.

Kendine yatırım: İşgörenin, zaman ve çabasının büyük bir bölümünü çalıştığı örgüte yapmış olması.

Emeklilik primi: İşgörenin, mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini ayrılması halinde kaybedebilmesi.

Topluluk: İşgörenin, yaşadığı yerleşim biriminde ne zamandan beri oturduğu.

Seçenekler: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanmayacak olması.

Normatif Bağlılık Faktörleri

Son olarak Allen ve Meyer'e (1990, 4, 18) göre normatif bağlılık, bireyin hem örgüte girişi öncesindeki (ailesel/kültürel sosyalleşme) hem de girişi sonrasındaki (örgütsel

durumlarından etkilenmektedir. Şekilden de anlaşılacağı gibi her grup kendi içinde, gerek araçsal gerekse tutumsal bağlılıkla, bazen de her ikisiyle de karmaşık ilişkiler gösteren farklı alt faktörlere ayrılmaktadır. Örneğin kişisel faktörler içinde yaş, düşük düzeyde eğitim, örgütsel kıdem, evli olma ve maaş gibi faktörlerin araçsal; buna karşın pozisyon kademisi, algılanan kişisel yeterlik, beceri gibi faktörlerinse daha çok tutumsal bağlılıkla ilişkili olduğu söylenebilir. Öte yandan işe ve grup-lider ilişkilerine ilişkin alt faktörlerin, daha çok tutumsal bağlılıkla ilişkili olduğu; büyük ve merkeziyetçi örgütlerin de daha sınırlı katılımcı özellikleri nedeniyle daha düşük düzeyde bağlılığa yol açtıkları ileri sürülebilir. Rol durumlarına ilişkin alt faktörlerin, bireylerin örgütsel bağlılık algılarını zayıflatacağı; daha yüksek düzeyde olumsuz rol durumları algısı taşıyan bireylerin, daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık tutumu gösterecekleri beklenebilir.

Diğer yandan örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgörenlerin, örgütün çalışmalarına daha çok içten güdülendikleri, ancak bu güdülenmenin, hem örgüt içindeki hem de dışındaki faktörlerin ortak etkisiyle oluşacağı söylenebilir. İş doyumunu da içsel ve dışsal faktörlerin birleşik etkisiyle örgütsel bağlılıkla yüksek düzeyde ilişki içinde olmakla birlikte; özellikle denetimden, iş arkadaşlarından ve işin kendisinden elde edilen doyumun daha çok tutumsal bağlılıkla ilişki içinde olduğu ileri sürülebilir.

Bu ilişkiler sonucunda örgütsel bağlılık, hem diğerlerinin takdiri (özellikle deneticilerin) hem de ürün ölçütlerine göre algılanan iş performansını belirlemektedir. Diğer yandan, bu ilişkilere göre oluşan bağlılık düzeyi, algılanan iş seçeneklerinden başlayarak iş bırakmaya kadar varabilecek bir dizi geri çekilme davranışlarına da yol açabilmektedir.

Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu veya olumsuz olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır (Wiener 1982, 421-422).

Bağlılık, iş bırakma davranışı ile yüksek düzeyde, düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla daha düşük düzeyde ters ilişki içindedir (Reichers 1985, 467).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumunu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunmuştur. Performans ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki genel olarak karışık ve ılımlı bulunmasına karşın; bağlılığın belli yerel odaklarının (denetçiler ve çalışma grupları gibi), rol davranışına ilişkin normları belirlemesi nedeniyle, performans ile ilişkisinin anlamlı düzeyde yüksek olduğu ileri sürülmüştür (Becker ve diğerleri 1996, 464-466, 476; Wiener 1982, 419).

Diğer yandan yüksek devamsızlık, daha genç, daha az kıdemli, kadın, evli, daha az eğitilmiş ve beyaz olmayan işçilerde gözlenmiştir. Bu bulgular, devamsızlık şeklindeki daha düşük bağlılığın, bazı kişisel-demografik veya durumsal sınırlıklar nedeniyle meydana gelebileceğini de göstermiştir. Örneğin kadınların yüksek düzeydeki devamsızlığı, çocuk bakımı istemleri nedeniyle (Tsui ve diğerleri 1992, 555).

Örgütte kalma isteği de örgütsel bağlılığı ölçmenin başka bir yoludur. Eğer birey sosyal gruptaki üyeliğini doyurucu buluyorsa, üyeliğini devam ettirme konusunda çok istekli olacaktır. Kalma isteğinin, erkekler, daha genç işgörenler ve bekâr çalışanlar arasında daha düşük olduğu saptanmıştır (Tsui ve diğerleri 1992, 555-556).

İş değiştirme de bağlılık ölçüsünün güçlü bir göstergesi olmaktadır. İş değiştirmenin yaş ve hizmet süresi gibi bazı kişisel-demografik değişkenlerle de ilişkisi belirlenmiştir. Bu bağlamda yaş ve hizmet süresi, ayrılma isteğiyle olumsuz ilişki içindedir (Hrebiniak ve Alutto 1972, 560). Bu konuda yapılan araştırmalar genellikle şu genel sonuçlara götürmektedir: Örgütsel bir birimde birey ve diğerleri arasında daha büyük bir demografik farklılık, bireyin örgüte daha düşük bağlılığı demektir. Bu da daha sık devamsızlık, daha düşük psikolojik bağlılık ve örgütte daha az kalma isteğiyle sonuçlanmaktadır (Tsui ve diğerleri 1992, 556). Bu konudaki bulgular, kadınların iş bırakmada hâlâ erkekleri geride bıraktığını gösterirken, diğer bazıları ise kadınların, genel

olarak erkeklerden daha düşük düzeyde iş bırakma davranışı gösterdiklerini göstermiştir (Chusmir 1982, 597).

Randall (1987), örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından sözedilebilir.

Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte dönük önemli sonuçları vardır.

Olumlu sonuçları. Düşük örgütsel bağlılıkta bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgütsel düzeyde de düşük bağlılık, işlevsel olabilir. Çünkü daha yüksek işgören devri ve devamsızlık, yıkıcı ve düşük performans gösteren işgörenlerin potansiyel zararlarını sınırlandırabilir. Bu tür işgörenlerin örgütü bırakması demek, diğer işgörenlerin tutumlarının iyileşmesi ve bunlar yerine alınacak işgörenlerin örgüte yeni beceriler getirmesi demektir (Randall 1987, 461; Blau ve Boal 1987, 297). Bu konudaki bulgular, düşük düzeyde bağlılık gösteren bireylerin, davranışlarına ilişkin sonuçları hakkında uyarıldıklarında bağlılıklarının genellikle yükseldiğini göstermiştir (Fox ve Staw 1979, 451).

Düşük örgütsel bağlılık uzun dönemde örgüte olumlu sonuçlar sağlayabilecek itiraz, şikayet ve söylenmelerle sonuçlanır. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek davaları ve kanun düzenlemelerinin üstesinden gelebilir (Randall 1987, 461).

Olumsuz sonuçları. Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde en az değerli ve *duygusuz işgörenler* (apathetic employee) olarak tanımlanırlar (Blau ve Boal 1987, 296).

Düşük örgütsel bağlılık gösteren bireylerin mesleki durumları bundan olumsuz etkilenmektedir. Yöneticiler güvendikleri diğer işgörenleri tercih ettiklerinden, düşük

bağlılık gösterenleri gözden çıkarmış olmaktadır. Bu yüzden bunlar için yukarıya terfi etme olağan dışı hale gelmektedir (Randall 1987, 461).

Örgütlerine ve işlerine düşük bağlılık duymaları nedeniyle bu tür bireylerin örgütsel beklenti normları sadece hesapçı değerlendirmelere dayanır (Blau ve Boal 1987, 297). Bu tür bireyler düşük bağlılık nedeniyle ayrıca gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, soyutlanma, karakter aşınması, işgören toplantılarına katılmama, kendisinden beklenmeyen ve fazla kabul görmeyen işleri ve görevleri yapma ve rahatsız edilme gibi ağır kişisel bedeller ödemek zorunda kalırlar. Düşük bağlılık genellikle yüksek düzeyde işgören devri, yüksek devamsızlık, işe geç kalma, örgütte kalma isteğinin yok olması, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, işgören hırsızlığı, yetersiz çaba, ikâmet yerinin değiştirilmesi ve benzeri sonuçlarla ilişkili bulunmuştur (Randall 1987, 463; Morrow ve Wirth 1989, 40). Düşük bağlılık bu işgörenlerde genellikle yüksek oranda iş bırakma ve devamsızlık ile sonuçlansa da, bu davranışlar çoğu zaman iş piyasası koşulları ve iş seçeneklerinin azlığı nedeniyle sınırlanır (Blau ve Boal 1987, 297).

Düşük örgütsel bağlılık söylenti, itiraz ve şikayetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir. Son olarak meslek işgörenleri arasında örgüte düşük düzeyde bağlılık gösterenler, örgüt dışı ilgi gruplarına daha fazla yönelimli olurlar. Bunların, örgüt içindeki ilgi gruplarından daha zor kontrol edilebilmesi örgütte sorunlar yaratabilir (Randall 1987, 463).

Bu gruptaki bireyler kayıtsız işgörenlerin tersine, düşük örgütsel bağlılığa karşılık yüksek iş bağlılığına sahip olabilirler. Bu yüzden kendileri için iş önemli olmasına karşın, örgüt ve onun amaçlarıyla özdeşleşmezler. Bunlar yüksek düzeyde bireysel- görev ilişkili çaba gösterirken, grup bağlılığına ilişkin çabayı pek önemsemezler. Bu bireyler örgüt içinde *yalnız kurtlar* olarak isimlendirilir. Gouldner'in (1958) kozmopolitan tanımı bu kategorideki işgörenlerin özelliklerine çok benzerdir. Ona göre kozmopolitanlar örgütlerine düşük sadakat gösterirken, özelleşmiş rol yeteneklerinde yüksek bağlılık gösterirler. Bu bireyler başka yerlerde cazip iş fırsatları bulabildiklerinde kendi istekleriyle

ayrılır, ayrıca örgütün işgören devamsızlığına ilişkin kurallarını ihlal etme eğilimi taşırlar (Blau ve Boal 1987, 295).

İlmli Örgütsel Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İnsanların sosyal gruplardaki sınırlı bağlılıklarına bakarak, işleyen sistemlere kısmen bağlanabileceği söylenebilir (Randall 1987, 461). Gerçekten de bir kişilik olarak bireyin genellikle rol gereklerine tüm tepkime gücüyle cevap vermesine olanak yoktur. Çünkü, kişinin yaşam alanının yalnızca bir bölümü örgütsel rolce doldurulur (Katz ve Kahn 1977, 131-132).

Olumlu sonuçları. İlmli bağlılık, bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık düzeyidir. Bu düzeyde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler (Randall 1987, 463).

Bu düzeydeki işgörenler örgütün bütün değil, ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yanda örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Böylece bunlar, Schein'in (1968, 1978) ifade ettiği toplam değer ve normları kabul eden, ancak bunlardan temel olmayan veya zararlı olanlarını reddeden yaratıcı bireyselliğini yansıtmaktadır. Bu bağlılık profilinde işgörelere ve dolayısıyla örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı örgütte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği az olabilmekte ve daha büyük iş doyumuna ulaşabilmektedir (Randall 1987, 464). İlmli bağlılık birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır (Wiener 1982, 423).

Olumsuz sonuçları. Örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Üst yönetim ve işverenlerine yeterince önem vermeyen bu bireyler, örgütün üst kademelerine geldiklerinde kısmi bağlılıkları kapsamında, kendilerini kolaylıkla başaramayacakları bir uzlaşma zorunluluğu içinde bulurlar. Bu bağlılık düzeyinde işgörelere yaratıcılık, yardımseverlik, fikir önerme, jestler yapma, irade ve

fedakârlık gibi üyelik davranışları önemlidir. Çünkü bu davranışlar örgütü beklenmeyen durumsallıklardan koruyabilecek esnekliği sağlar. Böylece örgütün açık işleyişi görülebilir. Ancak, bu düzeydeki işgörenler topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu da kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilir (Randall 1987, 464).

Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde birey örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık, hem birey hem de örgüt açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır.

Olumlu sonuçları. Bu bağlılık düzeyi bireye, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşın örgüte yüksek derecedeki sadakatini de devam ettirir. “Örgüte sadık ol ki örgüt de sana sadık olsun” anlayışı vardır. Örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirir (Randall 1987, 464).

Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlı iseler, örgütün en değerli üyeleri olurlar. Bu gibi işgörenler örgüt içinde *kurumsal yıldızlar* olarak adlandırılır. Bu işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından, ödemedeki eşitliğin bir yansıması olarak da ücretlerinden doyumları yüksektir. Kurumsal yıldızların örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığına uğramaları, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında olur (Blau ve Boal 1987, 294).

Yüksek düzeyde bağlılık örgüt için de olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Her şeyden önce işgörenin yüksek düzeyde bağlılığı, örgüte güven veren kararlı işgücünün oluşmasını sağlar. Bu kararlı ve güven verici işgücü, örgüt amaçlarını isteyerek kabul eder ve en verimli ürünü ortaya koymaya çalışır (Randall 1987, 464).

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyi ile birlikte yüksek iş bağlılığı olan işgörenler, hem bireysel görevle ilişkili çabalarda hem de örgütü korumak amacıyla grubun korunması çabalarında öncüdürler. Bu tür bireyler kendi istekleriyle örgütten ayrılırlarsa, bunun

örgüte etkisi işlevsel olmayacaktır. Çünkü bunların yerini doldurmak hem zor, hem de pahalı bir iştir. Devamsızlık göz önüne alındığında bu bireyler, sağlık sebepleri dışında yüksek devamsızlık göstermezler (Blau ve Boal 1987, 294).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa karşın işgörenler düşük düzeyde işe bağlılık gösterebilirler. Bunlar işlerine önem vermeseler de, örgüt ve onun amaçlarıyla güçlü özdeşleme içindedirler. Bu yüzden bu bireyler, bireysel görevle ilişkili çabalarda değil ama, gruba bağlılık ve grubu koruma çabalarında oldukça önde giderler. Bunlar, örgütün *birleşik üyeleri* (corporate citizens) olarak adlandırılırken, Gouldner'ın (1958) "yerel ortaklar (local shares)" dediği işgörenlerle büyük benzerlik içindedir. Ona göre yerel ortaklar örgüte yüksek bağlılık, özelleşmiş rol yeteneklerinde ise düşük bağlılık gösteren üyelerdir. Bu bireyler örgüt dengesi ve devamlılığının sağlanmasında önemli rollere sahiptir. Çünkü örgütsel devamlılık, büyük ölçüde bunların rollerini (davranışsal beklentileri) yerine getirmeleriyle sağlanmaktadır. Bunlar, kendi istekleriyle iş bırakmadıkları gibi, örgütün devam kurallarını da meşru olmayan şekilde ihlal etmezler (Blau ve Boal 1987, 297).

Olumsuz sonuçları. Yüksek bağlılık bazen işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi bazen yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı ve örgüt yararı için birleşik suçlar işleme gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Randall 1987, 465 ; Kiesler 1970, 48). Bu konudaki araştırma bulguları, kendilerine defalarca olumsuz dönüt veya ceza verilen bireylerin, bağlılığının düşmediğini, ancak daha ileri olumsuz sonuçlarla izlendiğinde bağlılık düzeyinin, genellikle zaman içinde düştüğünü göstermiştir (Fox ve Staw 1979, 451).

Durkheim'e (1951) göre de yüksek derecede bağlılık, bireyin aşırı derecede grupla bütünleşmesine ve kimliğinin grup içinde erimesine yol açmaktadır. Bu bireyler ayrıca kişisel yetersizliklerini kapatmak amacıyla grup içinde daha etkin olma çabası gösterdiklerinde, bazen aile ilişkilerinde gerilimler yaşarlar. Yüksek örgütsel bağlılıkla birlikte yüksek iş bağlılığı olan bireyler, zamanlarının büyük bir bölümünü işlerine ve

örgütlerine ayırdıklarından aile sorumluluklarını göz ardı etmekte, ev ve iş yaşantısında denge kuramamaktadırlar. Dolayısıyla bu bireyler, diğerleriyle de yeterli ilişkiler geliştiremediklerinden hem kişisel yabancılaşma ve hem de toplumsal yabancılaşma deneyimi geçirirler (Randall 1987, 465).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın bireye olduğu kadar örgüte de olumsuz sonuçları vardır. Örgüt yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa da, çok aşırı yanlış sadakat biçiminin verime zarar verdiği ileri sürülmektedir. Böylece örgüt, kendisine yüksek düzeyde bağlılık gösteren, ancak örgütün gerektirdiği koşullara uymayan işgörenleri kendisine çekebilir. Yüksek bağlılık düzeyi, örgütsel esnekliğin azalmasına, geçmişteki uygulama ve politikalara aşırı güven duymaya, bunun sonucunda geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine sebep olmaktadır. Çünkü örgüte tüm tepkime gücüyle bağlılık duyan bireyler alternatif tepkiler ortaya koyamazlar (Randall 1987, 465).

Bundan başka yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkta örgüt, çevre değişmelerine cevap verecek şekilde yapı ve stratejilerini değiştirmede başarısızlığa uğrayabilir. Esneklik düzeyi büyük ölçüde azalmış olan böyle bir yapı, bireyler gibi örgütleri de, geçmişteki bağlılıklardan dolayı, bugün için etkisiz hale gelmiş bir eylem tarzına aşırı derecede bağlı hale getirebilir. Sonuçta karar alıcılar, özellikle önceki hareket tarzlarından vazgeçmede isteksiz olurlar. Böyle yaparak da örgütün kimliğini tehlikeye düşürürler (Brockner ve diğerleri 1986, 110).

Son olarak yüksek düzeyde bağlılığın örgüte olumsuz bir sonucu da, işgörenleri, bazen örgüt adına yasal ve etik olmayan eylem ve davranışlara yöneltmesidir. Standart çalışma usüllerinden herhangi bir sapma, örgüte yüksek veya aşırı düzeyde bağlılık gösteren işgörenler tarafından sorgulanmaz. Fakat bu tür olumsuz eylem ve davranışların potansiyel sonuçları genellikle, şimdiki ve gelecekteki müşterileri ve ortakları kaybetme, kamu baskısı ve hükümet düzenlemelerini karşısında görmek şeklinde olmaktadır (Randall 1987, 466).

Bağlılık düzeylerinin olası sonuçlarına ilişkin bir özet Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/ düşük Performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
Orta Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli işgücü, işgören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarıışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Randall 1987, 462.

Örgütsel Bağlılık Boyutları

O'Reilly III ve Chatman'a (1986) göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte psikolojik bağlılığıdır. Bu bağlılık, işe sarılma duygusunu, sadakati ve örgütün değerlerine inancı kapsar. Bu çerçevede örgüte psikolojik bağlılığın üç boyutta ele alınabileceği ileri sürülmüştür (O'Reilly III ve Chatman 1986, 492-493; O'Reilly 1995, 322; Newton ve Shore 1992, 277). Kelman da (1958), bireyin kavramsal olarak üç ayrı şekilde örgütün etkisini kabul edebileceğini ileri sürmüştür: a) uyum veya değişim, b) özdeşleşme veya yakınlaşma, c) içselleştirme veya değer uygunluğu.

Uyum, tutum ve davranışlar paylaşılmış inançlar nedeniyle değil de, sadece belli ödülleri kazanmak için benimsendiğinde gerçekleşir. Özdeşleşme, bireyin doyum sağlayıcı ilişkiler kurmak ve sürdürmek için etkileri kabul etmesidir. Bu bağlamda birey, bulunduğu grubun bir üyesi olmaktan gurur duyarak, grubun değerlerine saygı gösterir ve bunları gerçekleştirmeye çalışır. İçselleştirme ise, özendirici tutum ve davranışlar ancak bireyinki ile uyumlu olduğunda gerçekleşir. Bir başka ifade ile içselleştirmede, bireyin değerleri ile grup veya örgütün değerleri aynıdır. Böylece, bir kimsenin örgütle olan psikolojik bağlılığı üç ayrı yaklaşımdan kestirilebilir: a) uyum veya belli dış ödüller için araçsal bağlanma; b) özdeşleşme veya yakınlaşma arzusuna dayalı bağlılık; c) içselleştirme veya birey-örgüt değer uygunluğuna dayalı bağlılık. Bu farklılıklar, aynı zamanda örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını da göstermektedir (O'Reilly III ve Chatman 1986, 493).

Uyum (Compliance) Boyutu

Bazı durumlarda insanlar bir örgütü yüzeysel düzeyde desteklerler. Bunlar örgüte inanmaktan çok, uyumlu eylemler yoluyla bazı ödülleri kazanmayı ve cezaları savmayı isterler. Bu yüzeysel bağlılık, uyum olarak adlandırılmaktadır (Brockner ve diğerleri 1992, 244). Yetki, kural ve prosedür eylemleri genellikle uyum ile sonuçlanır. Burada birey yaptığını, yapmak zorunda olduğundan yapar. Uyum, her zaman zorunluluk bildirir. Uyum ayrıca yetkiyi elinde bulunduranın avantajlı olduğu durum olup, genellikle acil bir çözüm olarak kısa dönemler için geçerlidir. Tercihlerini, astlarına, pozisyonunu kullanarak kabul ettirmeye çalışan bir yöneticiye uyulur, fakat bu uyma gönülsüzdür. Bu yüzden uyum güvene değil kontrole dayanır ve kişiye seçme olanağı vermez (Handy 1985, 138-139). Uyum, bağlılıkta ilk aşamadır. Bu aşamada birey, diğerlerinin etkilerini, sadece onlardan bir şey elde etmek için kabul eder. Yani uyumda örneğin, ödeme, ilerleme gibi belli dış ödüller ve elle tutulur kaynakları kazanma amacı vardır (Brockner ve diğerleri 1992, 242). Ticari bir şirketin amacı ve varlık nedeni kâr olduğundan, güdü kanalları ve kalıplarının mali deyimlerle belirtilmesi doğaldır. Buna karşın bir okulda, işgörenlerin tamamen mali yaklaşımlarla güdülenebileceği söylenemez. Çünkü okulun felsefe ve amaçları kâra dönük değildir (Bursalıoğlu 1994, 143).

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

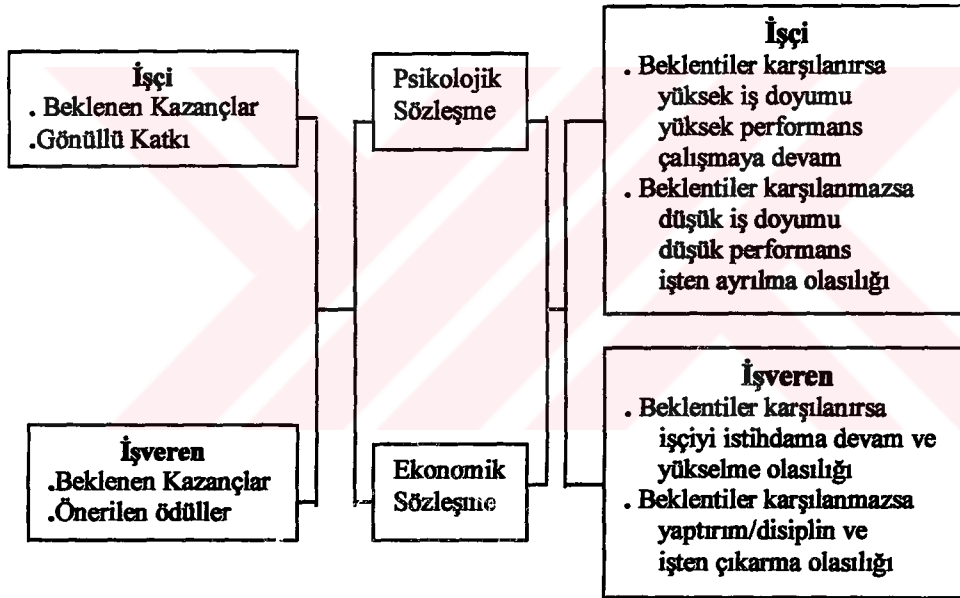
oranının, bu ödülleri kazanmak için harcanan maliyetlerle ilişkisine dayanmaktadır. Doyumsuzluk bir dereceye kadar algılanan örgütsel ödül yapısının eşitsizliklerine ve dengesizliklerine işaret eder (Hrebiniak ve Alutto 1972, 570). Yararcı örgütlerin çoğunda bireyler emirlere uyarlar ancak, çıkarlarının ötesinde örgüte bağlılıkları çok azdır. Yani para ve belki statü için varolan karşılıklı eşit değişim dışında bir bağlılık yoktur (O'Reilly 1995, 323). Bu nedenle yararcı örgütlerde işgörenler arasında başgösteren herhangi bir doyumumsuzluk, ödül-maliyet ilişkisi ve dengesinde mahrum olma duygusuna götürür (Hrebiniak ve Alutto 1972,570). Bu açıdan bakıldığında uyum, ödül ve maliyetlerin değerlendirilmesinde tümüyle araçsal algı sonuçlarına götürebilir (Newton ve Shore 1992, 277).

Uyum, bağlılığın araçsal bir nitelik taşıması nedeniyle, örgütün giderek daha fazla maddi kontrol uygulamaya koyması ile sonuçlanmaktadır. Yani dışsal destekleme ve cezalandırma, davranışı belirleme ve kontrol etmede tamamen araçsal olan güdülemeye konu edilebilir (Wiener 1982, 421,425).

Uyum, ödül-maliyet dengesine dayalı bir bağlılık olma yanında, birey ve örgüt arasında var olan bir dizi karşılıklı kabullere dayanır. Psikolojik ve ekonomik sözleşmenin ilişkisel öğeleri de örgüt ve işgörenler arasında uyulması gereken ilkelere vurgu yapar. Eğitim çalışanlarının beklentilerinin karşılanmaması, gereksinimlerinin savsaklanması, çalışanların uzmanlığına, kişiliğine karşı saygının yok olması, çalışma ortam ve koşullarının uygunsuzluğu, yasal olmayan uygulamaların çoğalması v.b. nedenler eğitim işgöreninin kendisini işine ve okuluna vermektan alıkoyar (Başaran 1993, 157). Çulpan'a (1978) göre de bireyler, örgütün bir üyesi olarak örgütten karşılık beklerler. Bu karşılık örneğin maaş, ücret, ikramiye, emeklilik hakkı, iyi çalışma koşulları, iş güvenliği, yetenek ve başarısını gösterebilme, tanınma, sorumluluk, saygınlık kazanma, statü, yükselme, kendini gerçekleştirme v.b. olabilir. İşgören, sunduğu hizmete karşılık, örgütten beklentilerinin karşılandığını/karşılanacağını algıladıktan sonra örgütte kalmaya devam edecektir. Böylece, işgören için beklentilerin karşılanması kadar, bunların gelecekte karşılanacağına dair algı düzeyi de onun örgütte kalma kararına etki edecektir. Yapılan değerlendirmede beklentilerin karşılandığına/karşılanacağına ilişkin olumlu bir işaret yoksa, bu onun çalışma düzenine ve performansına etkiden başlayarak, başka bir iş veya

örgüt arayışına girmesine kadar gidebilecektir (Pehlivan 2000, 118). Japon tecrübesi de sadakat ve göreve dayanan bir işveren-işçi ilişkisi modelidir. Örgüt ve işgören arasında güçlü bir biçimde var olan bir dizi karşılıklı (paylaşılmış) yükümlülükleri kapsamaktadır. Paylaşılmış yükümlülükler her iki tarafça yerine getirildiği sürece ne örgüt işgöreni işten atar, ne de işgören bir başka yerdeki iş için örgütünden ayrılır (Wiener 1982, 425).

Örgüt ve birey arasındaki karşılıklı yükümlülüğü anlatan psikolojik ve ekonomik sözleşme ilişkisi Şekil 6' da özet halinde verilmiştir.



Şekil 6. Psikolojik ve Ekonomik Sözleşmeler (Newstrom ve Davis 1997. Aktaran İpek 1999, 74).

Bu konudaki araştırma bulguları, örgüt üyeliğinden en çok kazanç sağlayanların, daha çok olumlu araçsal bağlılığı olan kimseler olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte araçsallık, farklı kişi ve grupların, değişik araçsal bağlılıklarının olabileceğine işaret etmektedir. Bunlar, örneğin sadece ücret ve iş koşulları gibi dışsal yararları değil, ayrıca işe ve bireyin mesleki gelişimine ilişkin faktörleri de kapsamaktadır. Farber ve Saks (1980), iş güvenliği ve alternatif iş olanaklarının da uyumla ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Daha az iş seçenekleri olan bireyler, iş güvenliği, ücret ve diğer yararları

elde etmek için örgütlerine daha çok bağlılık duyma eğilimine girmektedir (Newton ve Shore 1992, 286-287).

Özdeşleşme (Identification) Boyutu

O'Reilly III ve Chatman (1986, 493) ve O'Reilly'e (1995, 322)) göre bu boyutta bireyler, doyum verici ve kendilerini tanımlayıcı ilişkileri korumak için diğerlerinin etkilerini kabul ederler. Özdeşleşme, kişilerin yakın olma isteğine dayanan örgütsel bağlılık aşamasıdır. İnsanlar diğer kişi ve gruplarla ilişkiye girmek ve bunu sürdürmek için, başkalarının hareket ve davranışlarını benimsiyorsa özdeşleşme var demektir (Newton ve Shore 1992, 277; Becker ve diğerleri 1996, 465).

Özdeşleşme, bir çekicilik durumu yarattığından, bireye yüksek derecede hoşnutluk verir. Fakat bu çekicilik, kolayca kaybolabileceğinden korunması gerekir. Bağlılık, hoş gelmesine karşın sahibine sorumluluk ve maliyet yükler. Çekicilik kaynağı vazgeçilemez olduğunda da esneklik azalır. Bu ise bazı örgütlerin istemediği bir sonuçtur (Handy 1985, 139-140). Burada insanların önemsedikleri tutumlar, davranışlarla uyumluluk gösterecek kadar daha ileri bir bağlılık düzeyi yaratmaktadır. Bu bağlılık, bireylerin amaca inanmalarından veya amacı ortaya çıkaran bireyleri destekleme isteğinden kaynaklanabilir (Brockner ve diğerleri 1992, 244). Japon örgütleri gibi, kuram Z ve güçlü kültüre sahip örgütlerde güçlü özdeşleşme vardır. İnsanlar özdeşleşme boyutunda örgütlerine bağlılık göstermekten gurur duymaktadır. İşgörenler bu aşamasında örgütle üst düzeyde özdeşleşir. Çünkü örgüt onların değer verdiği şeyleri destekler (O'Reilly 1995, 322-323).

İçselleştirme (Internalization) Boyutu

O'Reilly III ve Chatman (1986, 493) ve O'Reilly (1995, 322)), örgütsel bağlılıkta son aşamanın içselleştirme olduğunu belirtmişlerdir. İçselleştirme, bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumlu olmasına dayanır. Bu boyut, kişisel değerlerin örgütsel değerlerle uyumluluğu ve örgütsel değer sisteminin, bireyin tutum ve davranışları üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örgütsel kültürün çoğu tanımlamalarında değerler temel öğedir. Geçmiş araştırmalar, değer ve önceliklerin belli bir örgütün değer ve öncelikleriyle uygun olduğunda işgörenlerin daha mutlu olduğunu ve o örgütle olan birlikteliği daha da istekle sürdürdüğünü göstermektedir (Chatman 1991, 459). Geniş

ölçekli ve çok uluslu bir imalat örgütündeki 1600 meslek ve yönetici işgören üzerinde yapılan araştırma sonuçları da, kişi-örgüt değer uyumunun olumlu iş tutumlarıyla doğrudan ilişkili olduğunu ve demografik etmenlerin bu ilişkileri düzenlemediğini ortaya koymuştur (Posner 1992, 351). Bu aşamada birey, örgütün değerlerini gerçekten ödülleyici ve kişisel değerleriyle uyumlu görür (O'Reilly 1995, 322). Örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık formu içselleştirmedir. Çünkü içselleştirme, kendi kendini devam ettirici (self-maintaining) olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır. Fakat başarılması hem daha zor hem de uzun zaman alıcıdır. İçselleştirme bir kez gerçekleştiğinde, bireyi etkilemek için yeni etki kaynaklarının devreye konulması gerekmez. Çünkü bu bağlılık boyutunda birey, yeni bir fikri, değişimi, tutum veya davranışı kendisinin olarak kabul eder. Bunun için zorlamasız ve baskısız davranır (Handy 1985, 140). Güçlü örgütsel değerler, hem içten gelerek benimsenen ve hem de yaygın şekilde paylaşılan değerlerdir. Böyle değerler eylemleri, tutum ve yargıları anlık amaçların ötesinde, daha nihai amaçlara yöneltirler (Chatman 1991, 460). Örneğin dinsel örgütler ve mezheplerin üyeleri örgütün değerlerini içselleştirmişlerdir. Dolayısıyla bunlar, örgütün uzun dönemde en fazla güvenilecek üyeleri olmaktadır (O'Reilly 1995, 323). Wiener de araçsal ve normatif bağlılık ayırımında, normatif bağlılığın temel belirleyici olduğunu vurgulayarak, normatif inançlar üzerinde odaklanma nedeniyle, bir örgüt içinde bazı insanların diğerlerinden açıkça daha çok bağlılık geliştirdiğine değinmiştir (Wiener 1982, 424).

Mowday ve diğerleri (1982), örgütün, çoğu durumlarda özellikle kritik pozisyonlarda örgütün yararı için görevinin ötesinde çaba gösteren bireylere gereksinim duyduğunu ileri sürmüşlerdir. Böyle bir rol fazlası (extrarole) davranışına ilişkin güdüsel temel, büyük ölçüde uyum düzeyindeki bağlılıktan daha fazlasını gerektirir. Bireyler arasında böyle bir psikolojik bağlılık geliştirmedeki başarısızlık, örgütün daha ayrıntılı ve karmaşık denetim sistemleriyle birlikte artan maliyetlerle karşı karşıya kalmasına yol açar. Örgütün amaç ve değerlerini paylaşan üyelere sahip olma, yine örgütün yararı için içten gelerek davranan bireyleri ortaya çıkarır. Basit maddi kazanç ötesindeki bir psikolojik bağlılık olmadığında yüksek düzeyde işgücü devri de daima mümkündür. Bunun ötesinde, özdeşleşme ve içselleştirme kökenli bağlılık, rol fazlası ve sosyalleşme öncesi (prosocial) davranışlarla ilişkili iken, uyum düzeyinde bağlılık böyle değildir. Diğer yandan iş devri de

özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında bağlılık gösteren bireyler arasında daha düşük düzeydedir (O'Reilly III ve Chatman 1986, 493).

Örgütsel bağlılık boyutları ve ilişkili oldukları faktörler bağlamında, uyum ile hizmet süresi arasında önemli ölçüde ters; hizmet süresi ile özdeşleşme arasında olumlu; hizmet süresi ile içselleştirme arasında ise önemli bir ilişkinin olmadığı gözlenmiştir. Yeni işgörenlerin daha çok uyum düzeyinde, araçsal ve dışsal ödüllere dönük bağlılık geliştirdikleri; zaman içinde bireylerin, örgütçe temsil edilen amaç ve değerleri anlayıp takdir ettiği, böylece yaklaşma isteği içinde özdeşleşmenin meydana geldiği görülmektedir. Son olarak içselleştirme, kişinin bir modeli taklit etmesi veya bu modelin değer ve özelliklerini benimsemesini de içine alan yoğun bir psikodinamik süreci kapsamaktadır (O'Reilly ve Chatman 1986, 497). Buna göre örgütsel bağlılık boyutları kapsamında uyum, ödül ve maliyetlerin değerlendirilmesinde tümüyle araçsal algı sonuçlarına götürürken, özdeşleşme ve içselleştirmenin örgütün ilgileri ve beklentilerine dönük sonuçlara götürdüğünü söylemek gerekir (Newton ve Shore 1992, 277). Kidron da (1978), iş değerlerinin hesapçı bağlılıktan çok, moral bağlılıkla ilişkili olduğunu; bu nedenle bağlılığın, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve onun amaç ve değerlerini içselleştirmesi demek olduğunu ileri sürmektedir (Putti ve diğerleri 1989, 277).

Örgütsel bağlılık, içselleştirilmiş normatif inançların bir fonksiyonu olarak farklı iki inancı kapsamına alır. Bunlardan birincisi, bireyin, toplumsal durumlar içindeki sadakatini yansıtacak şekilde sahip olduğu moral sorumluluğunu anlatan bireysel inancıdır. Böyle bir kimse örneğin artık, ailesine, ülkesine, arkadaşlarına ve bu arada kendi örgütüne bağlı olmanın "doğru" bir davranış olduğuna inanmaya başlar. İkinci türdeki normatif inançlar, örgütsel misyon, amaçlar, politikalar ve çalışma yöntemleriyle uyumlu olan ve kişi tarafından içselleştirilmiş herhangi bir inancı kapsar (Wiener 1982, 423). Bu ikinci türdeki normatif inançlar, örgütler tarafından seçme süreci ve sosyalleşme ile geliştirilebilir. Seçme süreci, seçilen bireylerden, değerleri örgütsel değerlerle uyumlu olanları almaya ve uyumsuz olanları ise dışarıda bırakmaya hizmet ederken, sosyalleşme, örgütün çıkarlarına uygun düşünme ve eylemde bulunmayı telkin ettiğinden üyelerin, örgütüne benzeyen daha fazla değer alması demektir. Buna göre örgütler, hem işe aldıklarını seçme, hem de üyesi olanları eğitime üzerinde yoğunlaşarak kişisel değerler

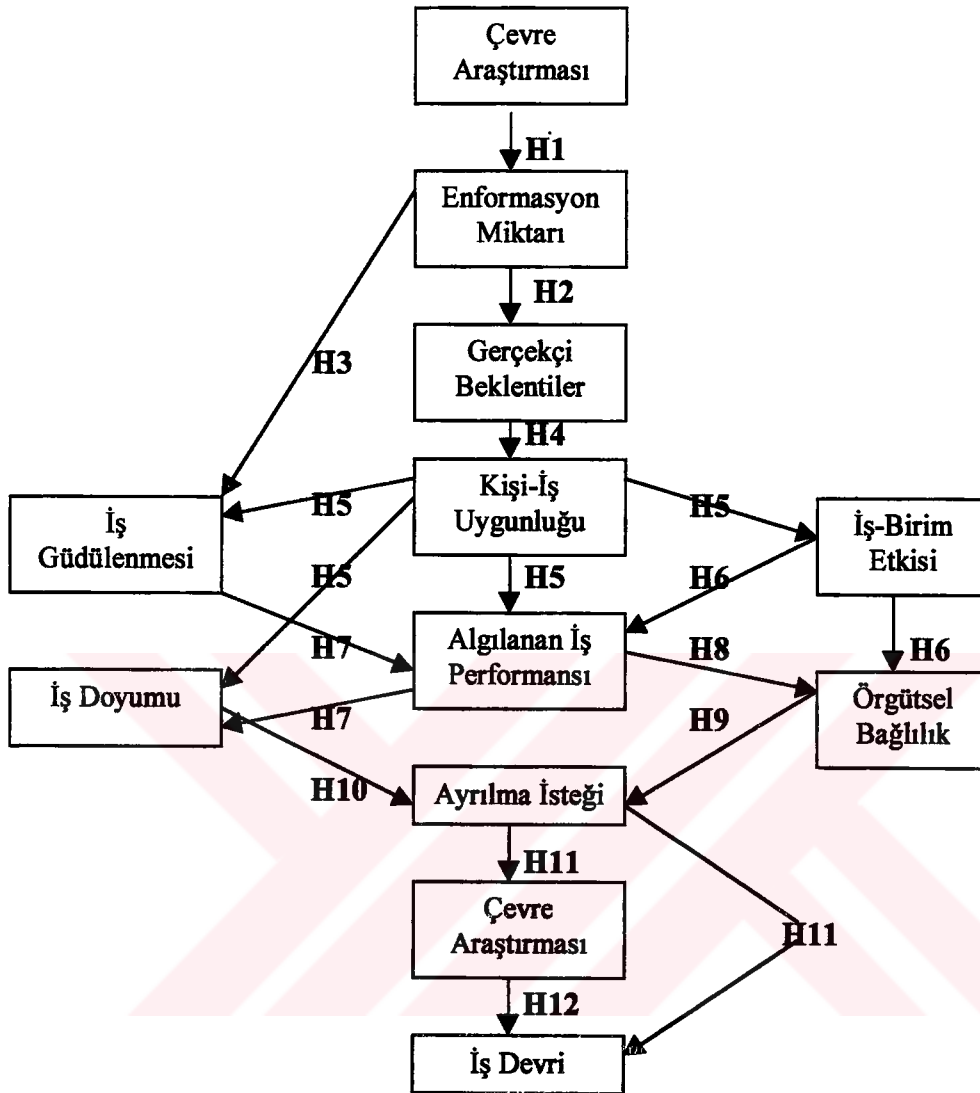
modeli ile örgütsel değerler modelini benzeşik ve uyumlu hale getirmeye çabalarlar (Chatman 1991 461, 463).

Örgütsel Bağlılık Süreci: İşe Alma-Seçme ve Sosyalleşme

Örgütsel bağlılık hem kişisel eğilimler ve hem de örgütsel müdahalelerden etkilenir. İşe alma-seçme ve sosyalleşmenin bireylerin bağlılığını etkilemedeki rolü sıklıkla tartışılmıştır (Wiener 1982, 418). Örgütsel bağlılığın bir faktörü olarak daha önceki araştırmalarda kişisel eğilimlere az dikkat çekilmiştir. Bununla birlikte normatif yaklaşım, kişisel-normatif inançlar üzerinde odaklanması nedeniyle, belli bir örgüte doğru, bazı insanların diğerlerinden açıkça daha çok bağlılık geliştirdiğini kabul etmiştir (Wiener 1982, 424). Bu durum, bağlılığın anlık bir olgu olmaktan çok, zaman içinde gerçekleşen bir tutum olduğu yönündeki görüşleri haklı çıkarmaktadır.

Mowday ve diğerleri de (1982) örgütsel bağlılık sürecini üç aşamada ele almaktadırlar. Buna göre örgütsel bağlılık, a) Giriş öncesi veya beklenti aşaması, b) Erken çalışma veya başlangıç aşaması, c) Orta ve geç çalışma veya yerleşme aşaması olmak üzere üç aşamada meydana gelmektedir (Stumpf ve Hartman 1984, 309). Bu konudaki kuram ve ampirik araştırmalar da bu süreci bireysel bir bakış açısıyla, genel araştırma-örgüte giriş-sosyalleşme-bağlılık ve son olarak ayrılma şeklindeki bir sıralamaya tabi tutmaktadır (Stumpf ve Hartman 1984, 308). Başlangıç aşamasında birey, çeşitli iş fırsatları için çevreyi araştırır. Bu seçeneklerden birini kabul ederek örgüte girer. Daha sonra örgüt içinde sosyalleşme deneyimini geçirirerek, hem örgütü etkiler hem de ondan etkilenir. Bu aşama, bireyin belli düzeydeki iş doyumunu, başarı algısı ve örgütsel bağlılıkla sonuçlanır. Bireyin örgütsel bağlılığı bir dereceye kadar düşük olduğunda, ayrılma isteği ve bununla birlikte daha kalıcı iş fırsatları elde etmek için yeni bir araştırma davranışı başlar. Birey, kendine uygun olan iş önerisini bulduğunda, yeni iş fırsatını kabul etmek üzere önceki örgütünden ayrılır. Yeni örgütte çalışmaya başlayan birey, yeni bir sosyalleşme süreci yaşamaya başlar ve süreç benzer şekilde devam eder (Stumpf ve Hartman 1984, 309).

Bir örgüte bağlı olma süreci aşamalı olarak Şekil 7’de verilmiştir.



Şekil 7. Bir Örgüte Bağlı Olma Süreci (Stumpf ve Hartman 1984, 310).

İşe Alma ve Seçme

Bireylerin bağlılık eğilimleri çerçevesinde, işe alma ve seçme politikalarının nihai bağlılık üzerinde etkili olması beklenir. Bağlılık merkezli işe alma, açık bir iletişimle birlikte değer ve inançlara başvurmaya dayanmaktadır (Wiener 1982, 423-424).

Geleneksel görüşlere göre seçme süreci, geçmiş deneyim, zekâ, bilgi ve yetenek gibi işe ilişkin özellikleri değerlendirir. Daha büyük bir seçicilik, örgütler için daha yüksek performans ve bireyler için de doyum gibi arzulan sonuçlara götürür. Bağlılık merkezli seçme süreci, seçilen bireylerden, değerleri, örgütsel değerlerle uyumlu olanları almaya ve uyumlu olmayanları dışarıda bırakmaya hizmet ederken, aynı zamanda bireyleri,

sosyalleşmeye açık olma temel özelliği bakımından da değerlendirir (Chatman 1991, 460-461, 464). Dolayısıyla bu süreç, değer ve inançların değerlendirilmesi ile bunların örgütsel değerlerle uyumlanması üzerinde odaklanmaktadır.

Şekil 8'deki Wiener'in (1982) bağlılık eğilimi tipolojisi, bağlılık merkezli işe alma ve seçme stratejilerinde üç yol göstermektedir. Buna göre ilk başta, değerleri, örgütsel değerlerle açıkça uyumsuz olan kişiler, hiçbir koşul altında bağlılık geliştirmeyip, yabancılaşacaklarından işe alınmamalı ve seçilmemelidirler. İkincisi eğer örgüt seçme sonrasında önemli bir sosyalleşme programı uygulamayı planlamıyorsa, değerleri, örgütsel değerlerle açıkça uyumlu olanları işe almalı ve seçmelidir. Son olarak, değerleri, örgütsel değerlerle ilişkisiz olanlar, örgüt bir sosyalleşme programı uygulayacaksa işe alınmalı ve seçilmelidirler (Wiener 1982, 423-424).

	Değerler	Genelleştirilmiş Sadakat ve Görev	
		Yüksek	Düşük
Örgüt – Birey Değer Uygunluğu	Değerler Uygun	A) Güç: Yüksek Tür: Dengeli (Değişme Yok)	B) Güç: Orta Tür: "Moral Sorumluluk" (Değişme Yok)
	Değerler İlişkisiz	C) Güç: Orta Tür: "Kör Bağlılık" (Yüksek)	D) Güç: Bağlılık Yok (Orta)
	Değerler Uyumsuz	E) Yabancılaşma	F) Yabancılaşma

Şekil 8. Genelleştirilmiş Sadakat ve Görev İle Değer Uygunluğuna (*) Dayalı Olarak Bağlılığın Gücü, Türü ve Olası Yabancılaşma (Wiener 1982, 423).

*Sosyalleşme ile gerçekleşen bağlılık gücü parantez içinde gösterilmiştir.

Sosyalleşme

Wiener (1982) sosyalleşmeyi, grupça paylaşılan değer, inanç ve dünyayı algılama biçimlerinin birey tarafından içselleştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Ona göre bağlılığın iki temel belirleyicisinden biri olarak genelleştirilmiş sadakat ve görev değerleri, örgütsel müdahalelerle önemli ölçüde değiştirilemezler. Bununla birlikte ikinci belirleyici olarak, birey-örgüt değer uyumu, sosyalleşme gibi örgütsel pratiklerden etkilenebilir. Böyle bir sosyalleşme, bireyin değer, norm ve inançlarını örgütün istediği çizgiye getirilmesi sürecini anlatır (Wiener 1982, 424). Bu süreç, aynı zamanda bireylere, örgütün çıkarlarına uygun düşünme ve hareket etmeyi telkin ettiğinden, üyelerin, örgütüne benzeyen daha fazla değeri alması anlamına da gelmektedir (Chatman 1991, 463). Bağlılık eğilimi tipolojisindeki seçeneklerden de anlaşılacağı üzere sosyalleşme, daha çok, işe alınan ve seçilen fakat değerleri, örgütsel değerlerle uyumluluk yönünden belirsizlik gösteren bireyler için geçerlidir (Wiener 1982, 424). Bireyin başarılı bir sosyalleşme süreci yaşaması, onun işe bağlılığını, başarısını ve uyumunu arttıracaktır. Bunun tersi olarak bireyin örgüt içinde başarısız bir sosyalleşme yaşaması, onun psikolojik direnç göstermesine ve hatta işten ayrılmasına neden olabilecektir. Bu sonuçtan da hem birey ve hem de örgüt zarar görecektir. Sosyalleşme sürecinin bu işlevleri, onun birey ve örgüt bakımından önemini ortaya koymaktadır (Balcı 2000, 12).

Buchanan II (1974, 535-538), bağlılığa ilişkin yaşantıların hem toplumsal etkilenme hem de örgütsel sosyalleşme sentezinden etkilendiğini ileri sürerek sosyalleşmeyi üç aşamada ele almaktadır:

1. Aşama: Örgütsel üyeliğin ilk yılını kapsayan bu aşama, temel yetiştirme ve başlangıç aşamasıdır. Örgüte dönük tutumların etkili şekilde ve telkinle verildiği bu duyarlılık aşamasına, bazı araştırmacılar yoğunlaşma, role-hazırlık, özel motivasyon ve uysallaştırma gibi tanımlamalar yapmaktadırlar. En büyük dikkatin, güvenlik, örgütçe kabul edilme, kendini anlatma ve ilk ilgi grubu oluşumuna çekildiği bu aşamada birey, kendi örgütsel yaşam beklentilerini test eder. Beklentilerin fazlasıyla gerçekleşmesi örgütsel bağlılığı geliştirirken, beklentilerle gerçek arasındaki önemli ayrılık, bağlılığa uzun vadede yıkıcı etki yapar. Sosyalleşmenin bu ilk aşamasında örgüt, etkili araçsal-güdüsel programlar yürütmeli ve iş doyumunu sağlayacak koşulları yaratmalıdır. Aksi

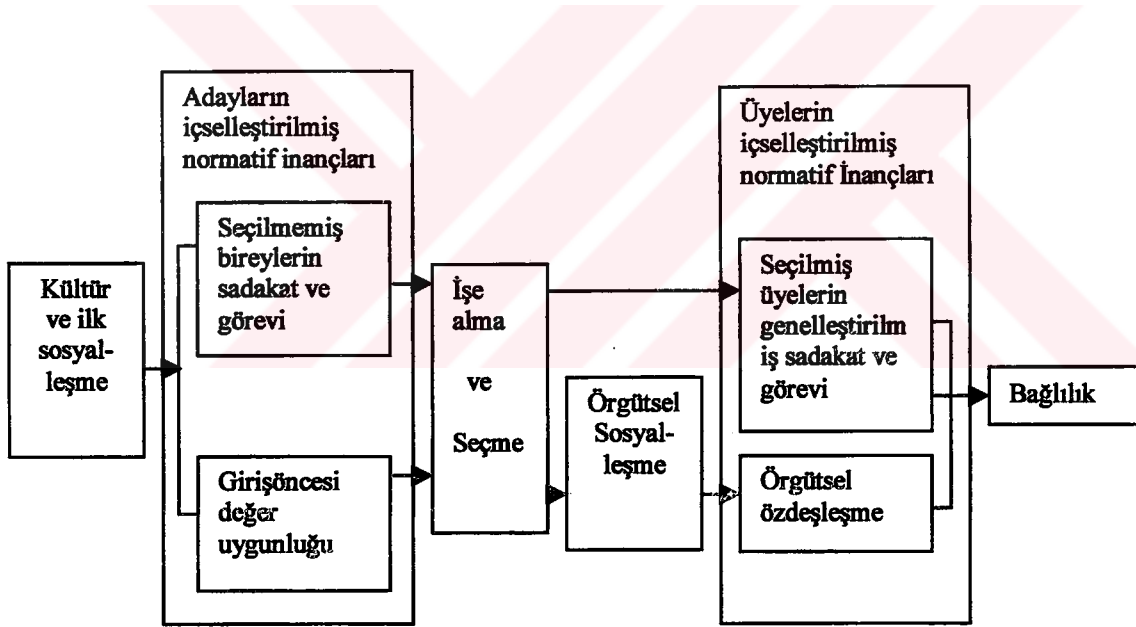
taktirde olumsuz hisler, sosyalleşme sürecini başarısızlığa uğratabilir (Wiener 1982, 425). İşin niteliğinin temel bir belirleyici olduğu bu dönemde, işin örgütçe önemli görülmesi bağlılığı olumlu yönde etkiler. Diğer yanda bu aşamada birey, örgütün kendisine hükmetme ve değerlerini değiştirme girişimlerine şüphe ve güvensizlikle bakar. Araştırmalar, benlik ilişkili tutumlara karşı koyma veya bunları değiştirme girişimlerinin savunma, direnç ve hatta katılma ile karşılık bulduğunu göstermiştir. Birey kendini tehdit altında veya zorunlu bir uzlaşma baskısı altında görürse bağlılık bundan olumsuz etkilenir.

2. Aşama: Sosyalleşmenin göreceli olarak iki ile dördüncü yıllarını kapsar. Performans aşaması olarak da adlandırılan bu aşamada dikkatler, güvenlikten başarıya iz bırakmaya yöneltilmektedir. Başarı ve bunun örgüte olan katkısının görülmesi, tanınma arzusu bu aşama boyunca bağlılığı olumlu yönde etkiler. Sonuçta maaş artışı, yükselmeler, sosyal davetler ve daha büyük ayrıcalıklar örgütsel statünün yükselmesini hızlandırmaktadır. Mesleki tercihin uygunluğuna ilişkin belirsizlik duygusunun zaman zaman yaşandığı bu dönemde birey, örgüte yönelik olumlu tutumlar geliştiren arkadaş gruplarıyla etkileşerek ve üstlerden gelen güvenle kuşkularını yok ederek bağlılığını geliştirir. Bu dönemde yaşanan bir başka deneyim de başarısızlık korkusudur. Böyle bir korkuya rağmen başarı gerçekleştiğinde, takdir edilen başarı, bağlılığı daha da güçlendirir.

3. Aşama: Sosyalleşmenin beşinci yıl ve sonrasında kapsar. Beşinci yıl, sosyalleşmeye ilişkin sonuçların alındığı zaman başlangıcıdır. Bu dönemde örgütsel tutumlar şekilden uzaklaşarak olgunluğa ulaşır. Örgütün yeterliği hakkında temel kişisel kararlar bu dönemde alınarak, örgüt, bireyin düşüncesinde kalıcı yerine oturur. Bu, bundan sonra bağlılık tutumunun etkili olmayacağı anlamına gelmemelidir. Örgütsel çabalar artık, yeni tutumlar yaratmaktan çok, var olanları koruma veya değiştirme amaçlarına dönük olabilir. Başarılı sosyalleşme tamamlandığında üyeler, ödül ve cezaların kontrol edici etkileri olmaksızın örgütsel açıdan istenen davranışları göstermeye başlarlar (Wiener 1982, 425). Bu aşama işgörenin meslek yaşamının büyük bir bölümünü kuşatır. Sonraki yıllar, bağlılığa etkisi yönünden ilk dönemlere göre daha az belirleyicidir. Bu konuda farklı olasılıklar olmasına karşın, bu dönemde en büyük etkinin, kıdemli üyelerin önemli beklentilerine ilişkin yaşantılarında olması beklenir. Bu arada örgütten bireye doğru

gerçekleşen etkinin dengeli akışını kesen yaşantıların bağlılığı zayıflatacağı ileri sürülebilir.

Kişi-örgüt değerlerinin birbirine uydurulmasında işe alma-seçme ve sosyalleşme süreçleri birbirinin yerine geçebilen süreçler olmaktan çok, gerçekte birbirini tamamlayıcı süreçler olabilirler. Örgütler dış ortama bakıp, örgütüne benzer tercihleri olan bireyleri seçer ve örgüt aynı zamanda üyeleri kendisine uydurmak için onları biçimlendirmeye de girişebilir. Bu konudaki bulgular, örgütlerin bir dereceye kadar yaygın değerleri paylaşan üyeleri arzuladığını, işe alma-seçme ve sosyalleşme süreçlerinin birbirini destekleyici şekilde kullanıldığını ortaya koymuştur (Chatman 1991, 463, 476). Örgütsel bağlılığa götüren süreç ve olaylara ilişkin bir akış diyagramı Şekil 9’ da gösterilmektedir.



Şekil 9. Bağlılığa Götüren Süreç ve Olayların Akış Diyagramı (Wiener 1982, 422).

Şekil 9’da görüldüğü gibi bireyler, örgüte, geniş toplumsal durumlar içinde evvelden kazanmış oldukları kültür ve ilk sosyalleşme yaşantılarıyla birlikte gelirler. Örgüt bu adaylar içinden sadakat ve görev anlayışı ile birlikte, değerleri örgütüne açıkça uygun olanları seçer. Bu andan başlayarak birey, örgütsel sosyalleşme uygulamaları yoluyla örgütüne benzeyen daha fazla değere sahip olması için eğitilir. Böylece örgütsel sosyalleşme politikaları sonunda örgütle özdeşleşen birey, seçilme aşamasındaki uygun sadakat ve görev anlayışıyla birlikte örgütüne bağlılık duyan bir üye haline gelir.

Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları

Ulrich (1988, 21-25), örgütsel bağlılığı geliştirme çerçevesinde, kontrol, strateji/vizyon, işin mücadele gerektirmesi, işbirliği ve takım çalışması, çalışma kültürü, ortak kazanımlar, iletişim, insanlara ilgi, teknoloji ve son olarak yetiştirme ve geliştirme araçlarından söz etmektedir.

Kontrol

Kontrol, işgörenlerin işlerini yaparken, onlara kararları denetleme olanağı tanımaktır. Örgütlerin çoğu, son zamanlarda işgörenlerle birlikte kontrolü paylaşmanın değerini öğrenmişlerdir. Kontrol, çalışma programlarını da kapsayabilir. Esnek zaman ve çalışma saatleri, işgörenlerin örgütsel bağlılığını geliştirmeye yardımcı olabilir. Microsoft'un başarısı kısmen, istekleri nasıl karşılayacağı konusunda çalışanlarına kontrol olanağı vermesiyle gerçekleşmiştir. Çalışma yeri başka bir kontrol konusu olabilir. Arthur Anderson Danışmanlık Bürosu, çalışanlarına, müşterilerle görüşmek koşuluyla ne kadar uzakta olursa olsun istedikleri yerde yaşayabilmelerine izin vermiştir. Yetkiyi paylaşmak ve kontrolü bırakmak, yöneticilerin, dolaylı olarak çalışanlarının işleri iyi yapmak için gerekli becerilere ve güdülere sahip olduğuna inandıklarını gösterir. Kontrolü paylaşmak güveni gösterir ve işgörenlerin örgüte bağlılığını geliştirir.

Strateji veya Vizyon

Vizyon, bir örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Üyelerin duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir. Örgütsel vizyon, üyeler arasındaki bağlılığı artırır, hedeflere yön vererek kararlarda ve değişim etkinliklerinde bir temel sağlar (Aytaç 2000, 3,5). İşgörelere vizyon sunmak, daha çok çalışmalarını için onları yönlendirmektir. Bir stratejiye veya vizyona kişisel olarak bağlandığını hissedenden işgörelere daha çok çalışma eğilimine girerler. Yöneticilerin çoğu, vizyonların, çalışanlarına güç verdiğini ve artan isteklerle baş etmede güçlerine güç kattığını düşünmektedirler.

Mücadele Gerektiren İşler

İşgörelere, yeni beceriler geliştirmeleri için güdülemek gereklidir. Çalışanlardan, sıkıcılığı gittikçe artan bir işi yapmalarını istendiğinde çoğunlukla bozguna uğrarlar. İş mücadelecisi/anlamalı hale getirmenin bir yolu, çalışanları müşterilere doğrudan bağlamadır.

Araştırma ve uygulama yapmak, kapsamlı teknik yardımlar, modern çalışma ortamları ve son derece gayretli bir çalışma yöntemiyle işgörenler sürekli güdülenmektedirler.

İşbirliği ve Takım Çalışması

İşlerin yapılması için takımlar oluşturmak da örgütsel bağlılık için başvurulan yollardan biridir. Yüksek performanslı takımlarla ilgili çalışmalar ve örnek olaylar, takımların, bireysel yetenekleri, kolektif başarılar için kullandıklarını göstermektedir. Takımlar çoğu kez yavaş karar vermeleri yüzünden suçlanırlar. Bir çok olayda bu görüşün tersi doğrudur. Çözümlerin kolayca bulunmadığı yüksek beklenti durumlarında takımlar olaya yoğunlaşmakta ve hızlı bir biçimde konuyu çözebilmektedirler.

Çalışma Kültürü

Kutlama (tören), eğlence, heyecan ve açıklık sağlayan bir çevre oluşturmak da bağlılıkta temel stratejilerden biridir. Amaçları ortaya koymak, bunun için çaba göstermek ve başarmak için enerji veren, heyecanlandıran ve kutlamaya değer durumları değerlendirmek gereklidir. O'Reilly'e (1995) göre bütün bunlar, örgüt üyelerince paylaşılan ortak inanç norm ve beklentiler sistemini oluşturur.

Ortak Kazanımlar

Ortak kazanımlar, işgörenlerin başarıyla tamamladıkları çalışmalarının karşılığını vermektir. İnsanlar kişisel olarak ödüllendirilmek isterler. Çünkü karşılık görmek, başarı için bir puan getirir. İşgörenler hedeflerine ulaştıklarında elde edilen ekonomik kazanımları öğrenirler. Bu durum, onları daha zor amaçları başarmaya güdülemektedir. Kazancı paylaşmak fedakârlık değil, fakat işgörenlerin bağlılığını arttırıcı bir stratejidir. Çalışma ve ödül arasındaki görüş çizgisi yeterince açık ise, örgüt, artan beklentilerle daha iyi başa çıkabilir.

İletişim

İletişim, bilgileri içtenlikle ve sıklıkla işgörenlerle paylaşmaktır. Eğer işgörenler, örgütün bir şeyi niçin yaptığını tam olarak anlarsa onu daha kolayca kabul ederler. Çalışanlar çoğu zaman, değişim, kalite veya dönüşüm programlarının arkasındaki ilkeleri anlamakta başarısız olabilirler. Örgüt çalışanlarının iletişim ve bilgiyi kaynak/güç olarak görmeleri gerekmektedir. Kapsamlı bir iletişim planı çok önemli bir kaynaktır. İşgörenler,

sadece örgütte neler olup bittiğini değil, aynı zamanda herhangi bir değişimin işlerini ve kariyerlerini niçin ve nasıl etkileyeceğini de bilirler.

İnsanlara İlgisi

Her bireyin farklılıklarının açıklıkla paylaşıldığı ve değer verildiği bir ortam yaratmak örgütlerin uyguladığı temel taktiklerden biridir. Özdemir'e (1995, 382) göre personeli yerinde kullanarak, destekleyerek ve yaptıklarını takdir ederek örgüte büyük katkılar yapılabileceği gibi, işgörenlerin de yaptıklarından doyum alarak mutlu olmaları sağlanabilir.

Teknoloji

Teknoloji, örgüt yaşamında kendini çeşitli şekillerde yansıtır. Bu yansıma alet, araç ve gereçlerde, makinalarda veya üretimin nasıldığını bilinmesinde açıkça ortaya çıkar. Teknoloji insan yeteneklerini geliştiren bütün teknik ve süreçleri kapsar (Carlisle 1976 202). İşlerini daha kolaylıkla yapabilmeleri için çalışanlara gerekli teknolojik olanakların tanınması, yüksek düzeyde kaliteli ürünler vermelerini sağlar. Yeni teknoloji, bir beklenti veya kaynak olabilir. Bir kaynak olarak teknoloji, bilgiyi paylaşma ve işi basitleştirme süreçlerindeki engelleri ortadan kaldıracaktır. Teknoloji aynı zamanda işleri yeniden yapılandırma niteliği taşımaktadır.

Yetiştirme ve Geliştirme

İşgörelere, işlerini daha iyi yapmaları için yeni beceriler kazandırmak gerekmektedir. Kurslar düzenleme, işe yerleştirme, çıraklık veya iş rotasyonu gibi geliştirici çalışmalar bunlardandır. Sonuç, bir beceriler dizisi olup, bir sorunun çözümüne yönelik beceriler ve araçlar sunma yeteneğidir. Özdemir'e (1995, 382) göre güçlü bir eğitim ortamı oluşturularak herkesin kendi kendini yetiştirmesi özendirilebilir. Hizmet öncesinde alınan eğitim ne kadar yeterli ve üstün olursa olsun, hizmetiçi eğitim programlarıyla desteklenmedikçe nitelikte azalma kaçınılmazdır.

Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı ve Geliştirme Araçları

Önceki araştırmalar, öğretmenlerin okula ilişkin üç bağlılığını öne çıkarmıştır. Bunlar; okul için çaba gösterme isteği, okulda çalışmaya devam etme isteği ve okulun eğitimsel amaç ve değerlerini kabuldür. Bir diğer bağlılık olarak öğretime bağlılıktan söz

edilebilir. Öğretime bağlılık ise üç koşulu gerektirir: Öğretmenin öğretimde farklılık yaratma konusunda inançlı olması, öğrencilerin öğreneceği konusundaki beklentisi ve öğretimin gerçekleşmesinde gerekli çabayı ortaya koymadaki istekliliği (Weber 1997, 269).

Kimi durumlarda örgütsel bağlılıkla mesleğe bağlılık arasında bir çatışma olduğu ileri sürülmektedir. Bu yüzden bazı yazarlar, öğretime bağlılığı ayrı olarak incelemektedirler. Son zamanlarda öğretmenlerin çoklu bağlılıkları üzerinde çalışmalar yapılmaktadır. Örneğin Firestone ve Rosenblum (1988), öğretmenlerin öğretime, okullarına, öğrencilerine bağlılığının, onların, hangi bağlılığa daha çok önem ve ağırlık verdiklerine dayandığını ileri sürmektedirler. Bunun da ötesinde onlar, öğretmenlerin neye daha çok bağlılık gösterdiklerinin farkına varılabileceğini söylemektedirler. Buna göre öğrenciye bağlılık, öğretmenler için, sıcak ve üyelikten çıkma oranını azaltan, fakat akademik başarıya fazla katkı sağlamayan destekleyici bir iklim yaratırken; öğretime bağlılık bunun tersi olan sonuçlar üretir. Kushman (1992), öğrenciye bağlılığın neden ve sonuçlarını incelediği araştırmasında, bu bağlılığın, öğretmenlerin yeterliliği, yüksek beklentileri ve örgütsel bağlılıklarına karşılık geldiğini görmüştür. Bununla birlikte, herhangi bir araştırmada, birbiriyle örtüşme durumuda olan çoklu bağlılıkları ayrı ayrı ölçmek son derece zor olmaktadır (Firestone ve Pennell 1993, 490-491).

Diğer yandan genel olarak bir meslek, uygulama için güçlü bilgi temeli ile tanımlanır. Meslek ayrıca, parasal amaçların ötesinde, belli değerleri benimsemeyi ve bütün üyelerinin derin bağlılığını gerektirir. Öğretmenlerin performansını araştırmak ve değerlendirmek genellikle zor olduğundan (dıştan bir araştırmacının değerlendirmesini güçleştirecek düzeyde çeşitli faktörlerden etkilenmesi ve durumsal nitelikte olması nedeniyle) iyi bir öğretim, temelde öğretmenin bağlılığı ve bilgisine dayanmaktadır (Firestone ve Pennell 1993, 492).

Çalışma faktörlerine ilişkin araştırmalar, bu faktörlerin bağlılıkla nasıl bir ilişki içinde olduğunu bulmayı amaçlamıştır. İş faktörleri, işin yoğunluk ve kalitesini etkileyen içsel güdüleyiciler sağlar. İş faktörleri bunu, hoş, anlamlı ve doyurucu psikolojik durumlar üreterek yapar. İş faktörleri, düzenli bir şekilde kurulduğunda, işi içsel olarak ödüllendirici kılar. Bu içsel güdüleyiciler özellikle öğretimde önemlidir. Öğretmenler, doğrudan çabaları

ile elde ettikleri başarı sonrasında işlerine, işyerlerine ve öğrencilerine daha çok bağlılık göstermektedirler (Firestone ve Pennell 1993, 493). İşe ilişkin koşullar, öğrencilere aktarılması istenen değerleri etkin şekilde tasdik etme konusunda öğretmenleri daha özendirici nitelikte olmalıdır (Weber 1997, 269). Bu konuda yapılan araştırmalar, öğretmen bağlılığını geliştirme bağlamında aşağıdaki araçların önemine dikkat çekmektedirler (Firestone ve Pennell 1993, 495-509; Weber 1997, 269-270):

İşin Anlamlılığı

İşin anlamlılığı işgörenler için yaşamsal bir önem taşımaktadır. Bir sosyal güvenlik örgütünde düzenlenen seminerde işgörenler, en çok kağıt yığınları ile uğraşmak zorunda kaldıklarını; bunun, yapılan işin düşük anlamlılık düzeyine bağlı olarak strese yol açtığını belirtmişlerdir (Pehlivan, 2000, 49). Anlamlı iş, içsel olarak güdüleyici ve bağlılık üreticidir. Yazarlar, beceri çeşitliliği (skill variety), görev kimliği (task identity) ve işin önemi (job significance) olmak üzere üç faktörün işin anlamlılığına katkı yaptığını ileri sürmektedirler (Firestone ve Pennell 495, 498):

Beceri çeşitliliği. Hackman ve Oldham (1980) beceri çeşitliliğini, işin yapılmasında gerekli olan ve farklı eylemleri yapmaya olanak sağlayan yetenekler toplamı olarak tanımlamaktadırlar. Kendileriyle görüşülen öğretmenlerin çok azı, işlerinin beceri çeşitliliğinden yoksun olduğunu belirtmiştir. Diğer bazıları da okulda veya derslerde canlı ve ilgili kalmak için periyodik olarak değişiklik istediklerini bildirmişlerdir. Öğretim süreci, çok sayıda örgütsel ve iletişimsel beceriler kullanmayı gerektirir ve bu bağlamda çeşitlilik gösterir. Öğretim ayrıca, karışık öğrenci işlemlerinin akışını düzenlemek, örgütsel gereksinimleri ve toplumsal beklentileri karşılamak için yüksek düzeydeki bir dikkate ihtiyaç duyar. Kararların sınırlı enformasyon, belirsiz ve yarışan amaçlar içinde çabucak alınması gereklidir. Ancak burada bir paradoks da söz konusudur. Öğretimin karmaşık ve belirsizliğini azaltmaya dönük çabalar, beceri çeşitliliğinin yararlı yönlerini sıklıkla düşürmektedir. Öğretmenler, aşırı derecede basitleştirilmiş paket öğretimler ve standart testler ile kurallara bağlanmış öğretimsel form ve değerlendirmelere karşı çıkmaktadırlar. İçsel güdü, görev, genellikle uygun düzeyde bir çabayı gerektirdiğinde en yüksek düzeye çıkmakta, bu noktada ne çok çeşitli ve karışık ne de çok basite indirgenmiş olmaktadır.

Görev kimliği. Hackman ve Oldham (1980) ayrıca, üretimin bir tek yönüyle sınırlanmaktan çok, onun bütünüyle özdeşleşen bireylerin işi daha anlamlı gördüklerini ileri sürmektedirler. Eldeki bulgular, öğretimin, yüksek düzeyde görev kimliği ürettiğini ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığına önemli ölçüde katkı sağladığını göstermiştir.

İşin önemi. Yine Hackman ve Oldham'a (1980) göre öğretim, ister örgüt içinde isterse dışarıda olsunlar, diğer insanların yaşamlarını etkileyen bir iş olarak yüksek derecede öneme sahiptir. Diğer mesleki ve teknik işgörenlerin eğitim düzeyi ile karşılaştırıldığında öğretmenler, işlerinin büyük önem taşıdığını söylemişlerdir.

İş Stresi

İş stresi, öğretmen bağlılığının güçlü bir caydırıcısıdır. Kushman (1992), öğretmenin stresini azaltan ve coşkusunu arttıran özellikle iki faktör saptamıştır. Bunlardan birisi düzen hissi ve okula odaklanma, diğeri ise işi yenileştirme konusunda fırsatların olmasıdır. Yani, arkadaş desteği, paylaşılmış sosyal etkinlikler ve personel gelişimi okul ölçeğindeki bağlılıkta özellikle programların devamı ve eğitimin gelişmesi için büyük önem taşımaktadır.

Görev Anlayışı

Kushman'a (1992) göre bu faktör, öğretmeni müfredat ve öğretimde işbirliği içinde görmeyi sağlar. O, öğretmenler arasında yeniliklerin tasarlanması ve uygulanmasında, kendini-yöneten (self-managing) ve kendinden-girişimci (self-initiated) liderliği, çalışma gruplarını, öğretmenler için dönüşümlü liderlik rollerini, okulda mesleki gelişme olanaklarını, öğretmenler arasında öğretimin yüksek kalitesiyle birlikte akademik çalışmalarda değer temelini önemini öne çıkarmaktadır. Öğretmenlerin sadece öğrenci başarısından gelen ödüllere bağlı olması veya arkadaş desteğine dayanması, onların okula bağlılıklarını zedeler.

Doyum

İşinde daha doyumlu olan öğretmenler, okulun kurumsal mekanizmasının bir parçası olarak hem formal hem de informal liderlik ve işbirliği sürecine etkin olarak katılırlar. Böylece disiplin, okul geliştirme programları, planlama ve personel seçimi gibi önemli kararların katılımcısı olurlar. Bu faaliyetlerin yer aldığı okulda ayrıca yöneticiler

sürece katılmakta, yol göstermekte ve çatışmaları çözmektedirler. Kayda değer bir konu da öğretmenin, öğretim süreci üzerindeki daha büyük kontrol olanağının olmasıdır.

Weber (1997, 270), öğretmenlerin bugüne kadar gelen mesleki gelişmedeki üç önemli sorununu öne çıkarmaktadır: Bunlar, yıpranmışlık, iş başarmaya ve mesleki işbirliğine gereksinim duymamadır. Okullar, mesleki gelişme düzeylerini çeşitli yöntemlerle geliştirebilirler. Örneğin okul günlerini yeniden düzenleme, haftanın ilk gününe ek eğitimsel zamanlar ekleme ve bunu öğretmenleriyle geliştirmek için öğrencileri Cuma günü daha erken bırakma, öğretim grubunun, kendi planlarını birlikte oluşturmaları için ortak bir zaman şeması oluşturma veya öğretmenlere, kendi zamanları içinde program geliştirmelerini sağlayıcı hizmet içi eğitim verilmesi bu yöntemlerden bazılarıdır.

Uygun Öğrenme İklimi

Kushman (1992), öğretmen bağlılığının olumlu bir öğrenme ikliminden olumlu etkilendiğini saptamıştır. Disiplin, özellikle okula en çok bağlılık duyan öğretmenler tarafından ayakta tutulmaktadır. Öğretmenler toplumsal işçiler veya ebeveynler olarak düşünülemezler. Bu yüzden bir öğrenme ortamı oluşturma sürecine katılmaları gerekmektedir. Okul liderleri olarak yöneticiler, uygun öğrenme iklimi oluşturarak öğretmen bağlılığını arttırmalıdır.

Özerklik

Özerklik, işgörenin işi planlama ve gerçekleştirmedeki yöntemleri belirleme özgürlüğü olarak tanımlanmaktadır. Özerklik, katılımı ilişkili olup, öğretmenlerin alınan kararlar üzerindeki etkinliğini yansıtır. Özerklik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, özerklik veya kendi-belirlemenin, içsel güdülemede odak oluşturmasından kaynaklanır. Bağlılık, kişinin, yaptığı işin sonuçlarından sorumluluk almasından doğar. Başarı için sorumluluk alma, yüksek düzeyde güdüleyici ve başarılı uygulamaların devamını sağlayıcıdır. Buna karşın kişisel sorumluluk, başarısızlık durumunda bireyi, önceki hareket tarzını değiştirmeye güdüler. Özerklik, başarılı öğretimsel uygulamalara, örgüte ve değerlerine aynı zamanda bağlılık üretir. Çünkü öğretmenler, yaptıkları işi, öğrencilerin öğrenimine ve okulun misyonuna katkı yapmasını sağlayacak şekilde düzenleyebilirler. Özerklik, başarının öğretmenlerin kendilerine atfedilmesine olanak tanır. Eldeki bulgular,

öğretmenlerin aynı düzeyde eğitilmiş diğer mesleklerdeki insanlardan ortalama olarak daha özerk olduklarını ortaya koymuştur.

Özerklik ve bağlılık ilişkisi araştırmalarda farklı sonuçlarla ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede Rosenholtz (1989) ve Rosenholtz ve Simpson (1990), özerklik ve bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptarken, Charters ve diğerleri (1984), her ikisi arasında ters bir ilişki olduğunu; Reyes (1989) ise, bunlar arasında bir ilişki olmadığını saptamıştır.

LeCompte ve Dworkin (1991) ve Firestone ve Bader'in (1992) araştırmalarına göre öğretmenler, sınıftaki özerkliklerini azaltmaya yönelik çabalardan rahatsızlık duyduklarını haber vermektedirler. Sonuçlar, özerklik kaybının öğretmenin tükenmişliğine yol açtığını; yönetsel kontrolün artırılması ile gerçekleştirilen değişme çabalarının da genellikle etkisiz kaldığını göstermiştir. Bu konudaki bulgulara göre öğretmen ve yöneticiler, ayrıca, öğretmenlerin, bazı yönetsel önceliklere uyması karşılığında belli düzeyde özerklik kazanmalarına olanak sağlayan bir uzlaşmaya vardıklarını ortaya koymuştur.

Örgütsel bağlılıkla ilişkisi kapsamında, ayrıca özerklik ve soyutlanma ilişkisine de değinmek gerekir. Özerklik ve soyutlanma birbirinden farklı, fakat yakından ilişkili kavramlardır. Çok sayıda reform çabası öğretmenlerin özerkliğini azaltmayı amaçlarken öğretmenler, bunu korumak için soyutlanmayı kullanırlar. Özerkliğe sahip ve başkaları ile işbirliği yapan öğretmenlerin örgüte daha çok bağlılık duymaları mantıklı olmakla birlikte; özerkliklerini diğerlerine karşı korumak için soyutlanmayı kullanan öğretmenlerin, öğrencilerine, işlerine ve mesleklerine bağlılıklarını sürdürmelerine karşın, örgüte daha az bağlılık gösterdikleri görülmektedir.

Johnson (1990), Lortie (1975) ve Charters ve diğerleri'nin (1984) araştırma sonuçları, başarıya giden yolda daha fazla inisiyatif almaları halinde özerkliğin öğretmenlerin bağlılığını arttırdığını göstermiştir. Bununla birlikte, özellikle diğer çalışanların yöntem ve standartlarından soyutlanma ile sonuçlanan özerklik, kişinin örgüte dönük yükümlülüğünü azaltır. İşbirliği ve kararlara katılım olmadığında öğretmenler, yönetsel ve arkadaşlık beklentilerine ulaşamazlar. Böylece öğretmenler, iyi bir öğretimin neyden oluştuğu konusunda farklı görüşlere sahipse, ya işin azını yapacaklar ya da okulun öngördüğü amaçların tersi istikametinde çalışacaklardır. Ayrıca, özerkliğin, bağlılığa yöneltici başka koşullar hazır iken daha az etkili olduğu ileri sürülmektedir.

Katılım

Katılım, öğretmenlerin stratejik kararlar üzerinde etkili olmalarını ifade eder. Stratejik kararlar geleneksel olarak yöneticiler, okul kurulları ve devlet politikası ile kontrol edilir. Kuramsal olarak katılım örgütsel bağlılıkla çeşitli şekillerde ilişkilidir. Örneğin, stratejik kararlar içsel güdülemeyi etkilemekte, bu etki ise, başarı için daha iyi koşullar oluşturmak için öğretmenlerin karar almalarına yön vermektedir. Bu nedenle katılım ve etkili olma yoluyla öğretmenler, kısa dönemde belli kararlara, uzun dönemde ise genel olarak örgüte daha çok bağlılık duyar hale gelirler. Johnson (1990), konu ile ilgili olarak yaptığı araştırmada, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin stratejik kararlar üzerinde daha çok etkili olduklarını; bu okullardaki daha yüksek bağlılığın öğretmenlerin yüksek katılımından kaynaklandığını saptamıştır. Yapılan başka bir araştırmada da öğretmenler, bütün kararlarda değil ancak, okulun politikalarına yansıyan kararlarda dikkate alınmalarını istemişlerdir. Örneğin Bacharach ve diğerleri'nin (1990) araştırması, ilköğretim okulu öğretmenlerinin bağlılığının, okul politikası ve kaynak dağıtımından etkilendiğini; buna karşın, lise öğretmenlerinin bağlılığının sadece okul politikasından etkilendiğini göstermiştir.

Kushman (1992), kent okullarındaki araştırmasında öğretmenlerin karar alma gücünün örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu saptarken; Reyes (1989) ise, bu ilişkinin oldukça az olduğu yönündeki bulgulara ulaşmıştır. Bacharach ve diğerleri'nin (1990) ilköğretim okullarındaki araştırma sonuçları, katılımın artmasıyla birlikte öğretmen bağlılığının arttığını ortaya koymuştur. Yazarlar ayrıca, orta öğretim okulu öğretmenlerinin, karar alma mekanizmalarına katılım olanağından yoksun kalmalarıyla örgütsel bağlılıkları arasında ters bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Hoy ve diğerleri de (1990) New Jersey okullarındaki araştırmalarında benzer sonuçlara ulaşarak, öğretmenlerin görüşlerine göre davranan müdürlerin olduğu okullardaki öğretmen bağlılığının daha yüksek olduğunu görmüşlerdir. Katılımın örgütsel bağlılıkla ilişkisi bağlamında ayrıca, yerinden yönetilen okul yapılarında daha yüksek düzeyde öğretmen katılımı yaşandığı, bu okullardaki öğretmenlerin, geleneksel okullardaki öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde öz saygı ve okulu sahiplenme duygusu taşıdığı ve öğrencileriyle daha fazla etkileşim çabasında olduğu bulunmuştur.

Katılımın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi göreceli olarak güçlü olmakla birlikte, bütün katılım şekilleri aynı derecede değerli değildir. Örneğin Smylie'nin (1992) araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, personel ve yönetimden çok, müfredat, çalışanları geliştirme ve kaynak dağıtımına ilişkin kararlara katılmaya daha çok isteklidirler. Sonuçta, katılımın sonuçları önemli görünmektedir. Bir başka deyişle, gerçekte beklenen ödülleri sağlayan kararlar, öğrenciler ve okul üzerinde olumlu etkiler yapmakta ve öğretmenler bunlardan büyük doyum elde etmektedirler. Olumsuz sonuçlar ise, doğal olarak hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluk yaratmaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik stili ile bağlılık konusundaki öğretmen tutumu arasında sıkı bir ilişki vardır. Smylie (1992), müdür-öğretmen ilişkilerinin, öğretmenlerin katılıma istekli olmalarında en güçlü etkiler yaratan bir faktör olduğunu; müdürlerin açık, yapıcı, destekçi ve işbirlikçi olduğu okullarda öğretmenlerin katılımcı olduğunu saptamıştır.

Kısaca söylemek gerekirse katılım, öğretmenlerin okullarına ve işlerine olan bağlılığını arttırabilir. Fakat bazı durumlarda bu etkiler küçük olabilir. Etkilerin büyüklüğü, öğretmenlerin etkilediği alanlar, yönetimin bu etkilere açıklığı, öğretmenler arasında bu tür fırsatların normatif kabul edilirliliği, katılım deneyiminin örgütlenme biçimi, öğretmenlerin gerçekten etkili olup olmadıkları ve karar alma sürecinin sonuçları gibi çeşitli koşullara dayanmaktadır.

Dönüt

Kuramsal olarak dönüt, Hackman ve Oldham'ın (1980) yaklaşımında yüksek düzeyde içsel güdüleme yaratma, işe ve örgüte bağlılığı korumada büyük önem taşımaktadır. Dönüt, kişinin performansı ve etkililiği ile ilgili olarak işinden aldığı doğrudan ve açık enformasyon miktarıdır.

Dönütün etkililiği, onun özerklikle ilişkisine de bağlı görünmektedir. Özerklik ve dönüt birlikte yürür. Çünkü, dönüt, eylemlerine ilişkin sonuçların, öğretmenlerin kendi etkinlikleri ile üretildiğini; sonuçların geçerliliğini kabule yanaşmaksızın bunların hiçbir anlam ifade etmeyeceğini anlatır. Başkalarının eylemlerine bağlanan (örneğin önceden programlanmış öğretimsel konu ve yöntemler gibi) veya bir kimsenin çabalarını göstermede geçerli olmadığına inanılan sonuçlar (örneğin fikir yürütme becerileri temel

öğretimsel amaç olduğunda yüksek düzeyde standartlaşmış testler kullanma gibi) da öğretimsel etkinliklere ve örgüte bağlılığı etkilemez. Kısaca dönüt, otonomi olmaksızın genellikle bağlılığı etkilemez (Firestone ve Pennell 1993, 503).

Öte yandan Firestone ve Pennell'e (1993, 503) göre öğretmenler, çeşitli dönüt kaynaklarına sahiptir. Bunlar sırasıyla öğrenciler, yönetici ve çalışma arkadaşlarının formal değerlendirmeleri; ayrıca, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla olan informal etkileşimler, aile ve standart testlerdir.

Murphy (1990), Johnson (1990) ve Kasten'in (1984) araştırmalarına göre de öğretmenler, öğretimlerinin etkililiğine ilişkin birincil enformasyon kaynağının doğrudan öğrencileriyle etkileşimlerinden doğduğunu ifade etmektedirler. Öğretimsel çabaları konusunda öğrencilerden olumlu dönüt almayan öğretmenlerin, yüksek düzeyde gerilim ve doyumsuzluk yaşadıkları belirtilmektedir. Öğretmenler, diğer dönüt kaynaklarının, kendi uygulamaları üzerinde ya hiç ya da çok az etkiye sahip olduğunu haber vermişlerdir.

Dönütün örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisini bulgulamayı amaçlayan Louis (1991), performansları hakkında müfettişler ve çalışma arkadaşlarından yüksek düzeyde anlamlı dönütler alan öğretmenlerin, işlerine ve okullarına, diğerlerinden daha üst düzeyde bağlılık gösterdiklerini görmüştür. Fakat buna karşın Charters ve diğerleri'nin (1984) araştırmasına göre, öğretmenlerin çok azı, yönetici ve akranlardan gelen dönütün işlevsel veya yararlı olduğunu bildirmiştir. Bu araştırmadaki bulgular, dönütün bağlılık üzerinde az bir etkisinin olduğunu göstermiştir.

Genel olarak söylemek gerekirse dönüt, doğrudan öğrencilerden geldiğinde daha dolaysız olmakta, bu yüzden öğretmenlerin güdülenmesi ve bağlılığı daha açık olmaktadır. Ayrıca dönüt, daha az enformasyon içerikli ve daha değerlendirci olduğunda öğretmenler, öğretimsel tercihleri konusunda daha az sorumluluk duymakta, sonuçta daha az bağlılık gösteren işgörenler olmaktadır.

İşbirliği

İşbirliği, ortak bir görev üzerinde iki veya daha çok kişinin birlikte çalışmasıdır. Okul ortamında işbirliği genellikle, öğretmenlerin program geliştirmek, plan yapmak, programları uygulamak, özel dersler veya öğretim grubu oluşturmak üzere öğretmenlerin

bir arada çalışması olarak düşünülür. İşbirliği, a)- davranışları düzenlemek için dönüt alınmasına, içerik ve yöntemlerin öğrenilmesine, b)- meslektaşlık duygusu ve paylaşma çabasına olanak sağlar. Böylece işbirliği, öğretmenlerin, öğretmeye ilişkin ödülleri daha sık yaşamalarına yardım eder. Bunun yanında meslektaşlarla etkileşim, öğretmenlerin birlikte oldukları duygusunun güçlenmesi ile soyutlanma üstesinden gelmede etkili olan bir topluluğa ait olma duygusunun canlı tutulmasını sağlar.

İşbirliğinin bağlılıkla ilişkisi konusundaki bulguların büyük bir bölümü, öğretmenler arası meslektaşlık etkileşimini içeren “içsel ödüllerin”, öğretmen bağlılığını, mali güdüleri içeren “dışsal ödüller”den daha çok etkilediğini ortaya koymuştur. Louis ve Smith’in (1991, 1992) okulların yeniden yapılanmasına ilişkin araştırmaları, Corcoran ve diğerleri’nin (1988) kent okullarında yaptığı araştırmalar, işbirliğinin öğretmen bağlılığına katkı yaptığını göstermiştir. Hansen ve Corcoran (1989) tarafından New Jersey’deki okullarda yapılan bir başka araştırmada da, yüksek işbirliği, öğretmen tutum ve davranışlarının en olumlu biçimde izlendiği okulların bir özelliği olarak ortaya çıkmıştır. Reyes de (1992), meslektaşlık iklimi ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir.

Diğer yandan Rosenholtz (1989), işbirliği ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan bir ilişkinin olmadığını; bununla birlikte işbirliğinin, öğretmenin, kendini geliştirme fırsatlarını ve nasıl öğreteceği konusundaki kararlılığını arttırdığını görmüştür. Araştırmacının analizleri, kendini geliştirme fırsatları ve öğretmen kararlılığının, öğretimden duygusal ödüller almaya katkı yaptığını, bunun da dönüşte örgütsel bağlılığı yükselttiğini göstermiştir. Katılımda olduğu gibi işbirliğinin meydana gelmesinde de bazı faktörler önemli olmaktadır. Bunlardan biri zaman konusudur. İşleri başından aşkın olan öğretmenler meslektaşlarıyla etkileşim konusunda daha az olanağa sahiptir.

Öğrenme Fırsatları

Öğrenme fırsatları, öğretmenlerin bilgisini geliştirerek bağlılığa katkı sağlayabilir. Bu fırsatlar, konuların içeriğini zenginleştirmeye; sınıf etkililiğini arttıran öğretimsel yaklaşımları kullanarak, içten ödülleyici öğrenci dönütlerinin alınmasıyla birlikte yeterli duygusunun gelişmesine yardım eder. Öğrenme fırsatları ayrıca, öğretmenlere yeni

teknikler, yaklaşımlar, içerik ve amaçlar kazandırarak beceri çeşitliliğini yükseltirken, aynı zamanda sıklıkla ortaya çıkan öğretime ilişkin belirsizlikleri de aza indirir.

Öğrenme fırsatları ile öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen çok az araştırma mevcuttur. Fakat sınırlı bulgular, öğrenme fırsatlarının öğretmen bağlılığını önemli derecede yükselttiğini göstermiştir. Rosenholtz (1989), öğrenme fırsatlarının bağlılığı doğrudan etkileyen birkaç değişkenden biri olduğunu görmüştür. Luis de (1991) benzer şekilde “becerileri kullanma ve geliştirme” yeteneğinin öğretmen bağlılığı üzerinde en fazla etki yaratan bir değişken olduğunu bulmuştur. Son olarak Macroff (1988) ve Lichtenstein'in (1991) araştırma sonuçları da, yeterlik ve etkililik duygusunu arttıran öğretim biçimlerini öğrenmeleri durumunda öğretmenlerin işlerine daha çok bağlılık gösterdiklerini ortaya koymuştur.

Kaynaklar

İş kaynakları, öğretmenlerin görevlerini başarma ve içsel ödülleri yaşamalarında yarar sağladıkları kurumsal araçlardır. Öğretim konusundaki araştırmalar, özellikle beş kaynağın önemli olduğunu göstermiştir. Bunlar düzenli ve disiplinli bir çevre, yönetsel destek, yeterli fiziksel koşullar, öğretimsel kaynaklar ve makul iş yüküdür. Araştırmalar, yüksek düzeyde bağlılığa sahip okulların aynı zamanda düzenli ve disiplinli bir çevreye sahip okullar olduğunu göstermiştir.

İkinci kaynak yönetsel destektir. Bu desteğin de birkaç ögesi vardır. Müdürler, rollerin açık, kuralların kararlılıkla uygulandığı ve hakkaniyetin sağlandığı açık ve uyumlu bir içsel çevrenin yaratılmasına katkı yapabilirler. Firestone ve Rosenblum (1988), yönetsel uygunluk gösteren okulların, öğretmenlerin en çok bağlılık duydukları okullar olduğunu saptamışlardır.

Üçüncü kaynak olarak yeterli fiziksel koşullar, uygun olanakların en iyi düzeyde varlığına işaret eder. Tavanı akan, kapı kolu tutmayan, yetersiz ısınan, kullanışsız sıra, kırık pencere ve benzeri sorunların olduğu ortamlarda öğretmenler şaşkınlık yaşamakta ve dikkatlerini başka yere yöneltmektedirler. Aslında bu olumsuz koşullar, öğretmen ve öğrenciye başkaları tarafından sembolik anlamda değer verilmediğinin bir göstergesidir. Rosenblum (1988), Hansen ve Corcoran da (1989) New Jersey okullarındaki

araştırmalarında, yüksek öğretmen bağlılığının, daha iyi olanaklara sahip okullarda daha fazla görüldüğünü görmüşlerdir.

Dördüncü olarak yeterli öğretimsel kaynaklardan bahsedilebilir. Kent okullarındaki öğretmenler kitap, sözlük, okuma takımları, bilimsel araçlar, yazı tahtası bilgisayar ve benzeri öğretimsel kaynakların yetersizliğinden duydukları rahatsızlığı haber vermişlerdir. Bulgular, mevcut öğretimsel kaynakları yeterli olan okullardaki öğretmenlerin daha olumlu tepkiler ortaya koyduğunu göstermektedir.

Son olarak makul iş yükü düzeyinden sözedilebilir. Makul iş yükü, öğretmenin derse daha iyi hazırlanmasını, öğrenci performansını yeterince artırma ve izleyebilme becerisini artırır.

Örgütsel Bağlılık ve Diğer Bazı Kavramlarla İlişkisi

Bu başlık altında, örgütsel bağlılık ve ilgili olduğu bazı eğitim yönetimi kavramları olarak iş doyumunu, performans, katılım, örgütsel kültür ve kişilik arasındaki ilişki üzerinde durulmaktadır.

Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu

Eğitim yönetimi literatüründe örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ya da iş doyumunu ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ilişkin pek çok araştırmanın varlığı dikkat çekmektedir.

İş doyumunu, işgörenin halen sahip olduğu iş rolüne dönük duygusal yönelimi veya onun, işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır (Balcı 1985, 3). Bir başka tanıma göre iş doyumunu, işgörenin işini veya iş yaşamını değerlendirmesi sonucu ulaştığı haz duygusudur (Glisson ve Durick 1988, 64). İşgörenin ulaştığı bu haz duygusu ne oranda yüksek ise işinden sağladığı doyum da o derece yüksek olur (Başaran 1982, 204). Diğer yandan doyumsuzluk, çalışanın, örgütün ödül politikası veya örgütsel gelişme düzeyinden hoşnut olmadığını işaretidir. İşgörenin yoksun bırakılma duyguları veya yetersiz ödül ve özendirme politikasının doyumsuzluk yaratacağı ve iş örgütünü değiştirme eğilimlerini güçlendireceğine dikkat çekilmektedir (Hrebiniak ve Alutto 1972, 560).

İş doyumunu ile örgütsel bağlılık sonuçları olarak devamsızlık ve işgücü devir oranı arasında sürekli ve ters bir ilişkinin olduğu görülürken (Balcı 1985, 19; Robbins 1994, 3; Tsui ve diğerleri 1992, 563); işgörenin örgütten ayrılma isteğine ilişkin algının, doğrudan

iş rolündeki doyum düzeyinin bir işlevi olduğu ileri sürülmüştür (Hrebiniak ve Alutto 1972, 558). Diğer yandan doyum ile örgütte kalma isteği ve psikolojik bağlılık birbirleriyle olumlu ilişkili bulunurken (Tsui ve diğerleri 1992, 570); işlerinden yüksek düzeyde doyum sağlayan ve örgütlerine güçlü bir biçimde bağlılık duyan işgörenlerin, geri çekilme davranışlarından sakındıkları ve işlerine bağlılıkta devam ettikleri görülmüştür (Sagie 1998, 156). Buna göre iş doyumunu ile işte kalabilme, işe düzenli gelme ve işi zamanında yapma arasında aynı yönde bir ilişki bulunmaktadır (Balcı 1985, 19). Bu konudaki bulgular, doyumun bazı temel değişkenlerinin (ödeme, yükselme, denetim, çalışma arkadaşları gibi), işgörenlerin kendi iradeleriyle ayrılma isteği üzerinde önemli etkisi olduğunu göstermiştir (Dailey ve Kirk 1992, 305). Yüksek ve düşük devamsızlık gösteren işgören gruplarına ilişkin araştırma bulgularına göre de, düşük devamsızlık gösteren işgörenlerin, işlerinden, denetimden, işe ilişkin ödemelerden, yükselme olanaklarından ve örgütten, diğerlerine göre daha fazla doyum aldıkları ortaya çıkmıştır (Tannenbaum 1966, 37). Buradan hareketle iş doyumunu, Locke'un (1976) yaklaşımıyla işgörenin, işin kendisinden, ücret, çalışma koşulları, yükselme ve gelişme olanakları gibi iş boyutuna ilişkin isteklerle, bunların işte kazandırılması derecesine ilişkin algılar arasındaki farkın duygusal bir anlatım biçimi olarak da değerlendirilebilir. Buna göre işgörenin çaba, örgütsel bağlılık v.b girdileri karşılığında aldığı çıktı miktarı ile almasını düşündüğü çıktı miktarı arasındaki fark, iş doyumunun başlıca kararlaştırıcısıdır (Balcı 1985, 3, 4). Abelson (1987) ise, örgütten gönüllü ayrılan işgörenlerin, iş gerilimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu düzeyleri bakımından, kalan veya gönülsüz ayrılanlara göre önemli ölçüde farklılık gösterdiğini; ayrıca bu işgörenlerin, ayrılma kararları öncesinde doyumsuzluk ve yüksek gerilim şeklinde geri çekilme belirtileri gösterdiklerini tespit etmiştir (Dailey ve Kirk 1992, 306-307). Doyum, işgöreni başka iş arama eğiliminden uzaklaştırırken, doyumsuzluk, bir örgütten diğerine geçiş isteğini artırır. Eldeki bulgular, işin özellikleriyle bireyin kendinde bulduğu özellikler arasındaki uyumun; işin gerçekleştirilmesinde araçlar arasındaki ilişkinin önceden görülebilmesinin; işin gerekleriyle diğer rollerin gerekleri arasındaki uygunluğun iş doyumunu etkilediğini göstermiştir (Korkut 1993, 11-12). Diğer yandan Bretz ve diğerleri (1994, 33), birey-örgüt tercihlerinin uygunluk arz etmesinin örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu yükselttiğini tespit etmişlerdir. İşe alınan kişi, örgütündeki yaygın değerleri paylaştığında daha fazla doyum sağlamakta ve örgütte kalma isteği artmaktadır.

Ayrıca ilginç şekilde, işe alınan kişinin tercihleri, bir yıl içinde örgütün değerleriyle daha sıkı kaynaştığında, doyumda yükselme olduğu görülmüştür (Chatman 1991, 477). Örgütün doyumsuz işgörelere sahip olmasının ise değişik maliyetleri olabilir. Bunlar; daha çok denetim, düşük toplumsal ilişkiler, yakınma, denetime daha çok zaman ayırma ve sonuçta örgütün toplam etkililiğinde düşüşün olmasıdır (Balcı 1985, 22). İşlerinden hoşnut olmayan ve çalışma koşullarını beğenmeyen işgörelerin bir şekilde işten ayrılma yolunu seçtikleri görülmektedir. Konuyla ilgili olarak ayrıca, örgütten ayrılanların, yaptıkları işin beğenilmesinden, başarı duygusundan ve otonomi derecesinden genellikle az doyum sağladıkları görülmüştür (Tannenbaum, 1966, 37).

Sonuç olarak, bağlılığın belirgin bir şekilde iş doyumundan ayrı olduğu görülmektedir (Brooke ve diğerleri 1988, 139). Bu çerçevede örgütsel bağlılık, örgüte ilişkin inanç; iş doyumunu ise, belli iş görevleri ve deneyimlerine bir yanittir (Glisson ve Durick 1988, 64). Buna göre örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini kapsayacak şekilde örgüte bağlılık üzerinde odaklanırken; iş doyumunu, işgörelinin görevlerini yaptığı belli iş çevresi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Glisson ve Durick 1988, 65). Sonuçta, bağlılık gibi örgüte yönelik genel tutumlar örgütsel; iş doyumunu gibi daha spesifik tutumlar ise görev yönelimli sonuçlarla yakından ilişkilidir (Shore ve Martin 1989, 633). Her iki faktör de birbiriyle çok ilişkili olmasına rağmen; bir kimse, örgütüne bağlılık konusunda olumlu eğilimlere sahip olabilirken, belli bir iş veya deneyimlerinde mutsuz olabilir. Viteles (1953), işgörel moralinin bağlılık ve iş doyumunun bir birleşimi olduğunu ileri sürmüştür. Diğer bir ifadeyle, hem örgüte bağlılık hem de örgüt içinde belli bir işe ilişkin olumlu tepki, moral gücün yükseltilmesi için birlikte gereklidir (Glisson ve Durick 1988, 65).

Örgütsel Bağlılık ve Performans

Araştırmacılar, örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin, bağlılık düzeyindeki değişmeye dayandığına dikkat çekmektedirler. Örneğin Salancik (1977), davranış veya eylemin, bağlılığın nihai kanıtı olduğunu; bu yüzden bireyin ortaya koyduğu davranışsal eylemlere bakarak bağlılığın değerlendirilebileceğini ileri sürmüştür. Konuyla ilgili olarak ayrıca, amaçlara ulaşmanın gittikçe zor olması halinde bağlılıkta belirgin şekilde azalma meydana geldiği, bunun sonucunda da performansta düşme olduğu tespit edilmiştir (Locke ve diğerleri 1988 24-25). Diğer yandan, kişi-örgüt özellikleri ve

tercihlerinin birbiriyle uyumlu olmasının değerli ürünler vereceği; örgütsel başarıya katkı sağlayacağı; çünkü, iş motivasyonu ve etkili performansın bundan büyük ölçüde olumlu etkilendiği ileri sürülmüştür (Bretz ve diğerleri 1994, 34, 48).

Eldeki bulgular, güvenilen bir otorite tarafından tayin edilen amaçların işgörende, daha sıkı çalışma isteği uyandırdığını; arkadaş grubuna bağlılığın, yönetim desteğiyle birlikte performansı daha da artırdığını göstermiştir. Bulgular ayrıca, davranışsal bağlılığın teşvik ve ödüllerden etkilendiğini, bunun da daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ve artan performans ile sonuçlandığını göstermiştir (Locke ve diğerleri 1988, 29-30). Mali gereksinimlerin, çalışanların iş davranışı ve tutumlarını belirlemedeki rolü de araştırılmıştır. Bu konudaki bulgular, mali gereksinimlerin, işgörenlerin örgütsel bağlılık ve performans ilişkisini etkilediğini; daha düşük mali gereksinim içindeki kişilerin, örgütsel bağlılık ve performans ilişkisinin ise daha güçlü olduğunu göstermiştir (Brett ve diğerleri 1995, 261).

Öte yandan, katılımcı amaç belirleme biçiminin, önceden tayin edilmiş amaçlarla çalışma biçimine göre daha yüksek performans sağladığını göstermiştir. Rekabet koşullarında kişilerin daha yüksek amaçlara bağlanmalarının performansı önemli ölçüde arttırdığı bildirilmiştir. Başarılması daha güç olarak algılanan amaçların, işgörende moral düşüklüğü, gerginlik, düşük örgütsel bağlılık ve performans yarattığı; kolayca ulaşılacak amaçların ise, işi yavaşlatmaya neden olduğu görülmüştür. Kendini yeterli görme algısının, kişinin kendisi tarafından belirlenen amaçlara bağlılığına etki ettiği, bunun da başarı beklentisi ve yüksek performansı beraberinde getirdiği gözlenmiştir (Locke ve diğerleri 1988, 31-32; Özdemir 1995, 382).

Literatürde rol ve amaç çatışmalarının örgütsel bağlılık ve performansı etkilediği yönünde bulgular bulunmaktadır. Örneğin, üretimin niceliğini arttırma gibi belli bir çeşit davranış için ödüllendirilen bireyin karşısına, bunun karşıtı sayılabilecek, üretimin kalitesini en üste çıkarma gibi bir başka davranışın konulması durumunda, hem nicelik hem de nitelik amaçlarına daha az bağlılık, veya bir bağlılıktan diğerini harcama zorunluluğu doğduğu görülmüştür (Locke ve diğerleri 1988, 35). Son olarak, bağlılık ve iş doyumunun performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuçta iş doyumunun kısa

vadede, örgütsel bağlılığın ise uzun vadede performans ile daha güçlü bir ilişki içinde olduğu anlaşılmıştır (Shore ve Martin 1989, 634).

Örgütsel Bağlılık ve Katılım

Katılım, birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen, örgütte, her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerleriyle bağlantılı olarak yapmasıdır (Bursalıoğlu 1994, 161). Bireylerin, amaçların belirlenme sürecine daha fazla katılımı, onların bu amaçlara daha çok bağlılık duymalarına yol açmaktadır. Belirgin, mevcut durumu aşmaya yönelik, fakat ulaşılabilir olan amaçlar, özel içeriklerine bakılmaksızın (insanlar, bazen bu nedenden dolayı, moral olarak kabul edilemez olan görevlere de bağlılık duyabilirler) bağlılık üretirler. Eğer bireyler, katılımın değerli ve meşru olduğunu düşünürlerse katılım, bağlılığı artırır. (Handy 1985, 133, 330). Örgütlerde karar almaya katılımın, örgütsel bağlılık ile sonuçlanacağı beklentisi vardır. Çünkü katılım, işgörenleri örgüte bütünleştirmekte ve onları örgütsel kararlara bağlı kılmaktadır. Çünkü karar almaya katılım, bir kimsenin örgütü içindeki otoritesiyle yakından ilişkilidir. Bu yüzden karar almaya daha yüksek katılımın, yönetici ve öğretmenlerin daha yüksek düzeyde okula bağlılığı ile sonuçlanacağı söylenebilir (Wallace 1995, 232). Donaldson ve Gowler'e göre yöneticinin, işgörenden karar almaya katılımını sağlaması, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede girişim ve yaratıcılık yeteneklerini kullanmalarına olanak hazırlamasıdır. Kararlara katılma gereği gibi yapıldığında, işgörenden sorunlara çözüm bulmada en uygun seçeneği tercih etme yetileri giderek artmaktadır. (Gödelek 1988 Aktaran Pehlivan, 2000, 62). Katılımcı karar alma, bütün tarafların gereksinimlerini ve çıkarlarını dikkate aldığından, hiyerarşik kararlardan çok daha doyum vericidir. Bu yöntemde işgörenden, bilgi ve yeteneklerini kullanarak işlerini yeni ve daha iyi şekilde yapma fırsatı yakalarlar. Böylece daha çok yeterlik ve güvenlik duyarak uygun iş koşulları bulabilirler. Katılım bir şekilde çalışanları yönetime getirmektedir. Bu yüzden doyumdan çok, onların motivasyonuna etki ederek, hoşnutsuzluğu azaltır ve örgütsel özdeşleşmeyi kuvvetlendirir. Bireyler daha üst düzeyde bağlılık ve sorumluluk hissiyle hareket etmeye başlarlar (Tannenbaum 1966, 99). Okullarda öğretmen ve öğrencilerin yönetime katılımı ve sistemin onları tanıması, onların sisteme bağlılık duyması ile sonuçlanmaktadır. Özellikle öğretmenlere katılma olanağı verilmesinin, eğitim ve öğretim üzerinde olumlu etkiler

yaptığı görülmüştür. Politika belirleme ve planlama eylemlerine katılan öğretmenlerin, okullarına, katılmayanlardan daha çok bağlılık duydukları tespit edilmiştir. Bu anlamda kararlara katılma, karar yetkilerinin aktarılması değil, kararların paylaşılmasıdır (Bursalıoğlu 1994, 162-163). Diğer yandan Wall ve Lischeron'un (1977) araştırma bulguları, katılıma ilişkin iki önemli boyutu öne çıkarmıştır. Bunlardan birincisi, çalışanları doğrudan ilgilendiren kararlara katılımı iken; ikincisi, çalışanları ikinci derecede ilgilendiren kararlara (politika saptaması, kaynak dağıtımını gibi) katılımıdır. Söz konusu bu boyutlar içinde iş doyumunu ve bizzat kendisini doğrudan etkilemesi nedeniyle, birinci olanın işgörenin örgütsel bağlılığı üzerinde daha yüksek düzeyde belirleyici olduğu ileri sürülmüştür (Balcı 1985, 17).

En düşük bağlılık boyutu olarak uyum, taraflar arasındaki sözleşmede en alt düzeydeki bağlılık gereklerini karşılamaya yönelik olduğundan, burada katılımdan bahsedilemez (Handy 1985, 325). Pehlivan'ın (2000) aktardığına göre Gödelek (1988) ve Aslan (1990), iyi düzenlenmiş bir katılma ortamının, işgörenlerin verimini artırdığını, örgüt içindeki çatışmaları azaltarak daha iyi bir etkileşim ortamının oluşmasına olanak sağladığını; buna karşın, yöneticilerin büyük çoğunluğunun, astlarla yakın ilişkiye girmekten sakınarak, onların örgütten dışlanmış duygusuna kapılmalarına yol açtıklarını ileri sürmüşlerdir (Pehlivan 2000, 62). Handy (1985, 325), aşağıdaki koşulların sağlanması halinde katılımın örgütsel bağlılık uyandırdığını ileri sürmüştür:

1. Katılma çağrısı samimi ve içtenlikle olmalıdır.
2. Sorun herkesin gözünde önemli görülmelidir. Aksi halde katılım anlamsızlaşır.
3. Anlaşma açık olmalı, grubun aldığı karar kabul edilmeli, sadece öneri bekleniyorsa bu belirtilmeli.
4. Etkili katılımın sağlanması için bireylerin bilgi ve yetenekleri izlenmeli ve dikkate alınmalıdır.
5. Son olarak yönetici, katılımı istemelidir.

Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür

Örgütsel kültür, örgütü kendisine özgü kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran veya farklı kılan varsayımlar, değerler ve sembollerdir (İpek, 1999, 13). Örgüt kültürü işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin örgüt üyelerince

paylaşılan algılarını içerir. Örgüt kültürü önemlidir. Çünkü kültür, işgörenlerin işleri ve örgütleri hakkında ne hissettiklerini ifade etmeye yardımcı olur. Örgütsel kültür,

- Örgütte uygulanan liderlik stillerine,
- Mesleğe ve koşullara ilişkin bireysel algılara,
- İşin nasıl yapılacağına ilişkin varsayımlara,
- Neyin doğru olup neyin olmadığına dair tutumlara etki eder (Bennett 1999, 123).

Örgütsel kültürün olumlu yönleri bireylerde ortak bir kimlik duygusu yaratmasında görülür. Örgüt kültürü ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardım eder. İşgörene, olayları değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlamaya; bakış açılarını ve algılarını etkileyerek örgüt ortamında kişilerarası ilişkilerin dengede tutulmasına yardım eder. Fakat örgüt kültürü aynı zamanda değişime karşı yüksek düzeyde direnç göstermeye, bürokrasi ve katılığı özendirerek örgütte kısır (dar) düşünmeye de yol açabilir. Örgütün gereksinim ve eylemleri düzenli olarak değişmek zorunda olmasına karşın, onun başat kültürü aynı kalabilir. Örgütsel yapının değişimi sonrasında işgörenler arasında devam eden, modası geçmiş tutum, bakış açıları ve çalışma yöntemleri “kültürel boşluk” olarak adlandırılır (Bennett 1999, 123-124).

Özel ve kamu sektörü yöneticileri arasındaki örgütsel bağlılık ve kültür ilişkisini inceleyen çalışmalara göre, yöneticilerin örgütsel bağlılığı özel sektör örgütlerinden kamu sektörü örgütlerine doğru bir düşme göstermektedir. Yöneticiler, örgütlerinin algılanan ve arzulanan örgütsel kültürü arasında bir boşluğun var olduğunu haber vermiş; ve bu boşluğun daha çok kamu sektöründeki örgütlerde olduğunu bildirmişlerdir. Sonuçlar, örgütsel bağlılığın, örgütsel kültür boşluğundan olumsuz etkilendiğini göstermiştir. Böylece örgütsel kültür boşluğu, kamu örgütlerinde algılanan daha düşük düzeydeki örgütsel bağlılığa makul bir açıklama getirmektedir (Bourantas ve Papalexandris 1992, 3).

Handy (1976), güç, rol, görev ve kişi kültürü olmak üzere dört ayrı kültürün varlığından bahsetmektedir. Güç kültürü tek bir merkezi kaynağa dayanır. Burada çok az sayıda kural ve prosedürle birlikte bazı komiteler bulunur. Bütün önemli kararlar çok az sayıdaki insan tarafından alınır ve örnekler izlenir. Diğer yandan rol kültürü yüksek düzeyde bürokratik özelliktedir. Resmi roller ve prosedürler yoluyla işler ve burada açıkça tanımlanmış kuralları vardır. Rol kültürü baskın olan örgütler, güvenilirlik ve kestirilebilirlik

sunar, fakat katı yapılanmış olduklarından, güç kültürlü örgütler gibi değişime kolayca uyum sağlayamazlar. Kişi kültürü, örgütün, kendi içindeki insanlara hizmet etmek için ortaya çıkardığı bir kültürdür. Görev kültürü ise iş ve proje yönelimlidir. Burada tek ve baskın bir lider yoktur. Grubun bütün üyeleri ortak bir görevi tamamlamak için odaklanır. Bu kültür tipi, yaklaşımlarda esnekliği teşvik eder ve çevre değişimlerine yakın ilgi duyar. Burada yüksek düzeyde iş doyumunu ve gruba bağlılık vardır (Bennett 1999, 124). Görev kültürü, İpek'in (1999) araştırmasındaki destek ve başarı kültürüne denk gelmektedir. Örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki, ortak karar alma, bağlılık, örgütte herkesin kendini örgütün bir üyesi olarak görmesi ve kendisine değer verildiğine inanması, katılım ve başarıya önem verme bu kültür tipinin başlıca özellikleridir.

Web ve diğerleri'nin (1992, 538) araştırma bulguları da, etkili okul ortamı ve bu ortama ilişkin özelliklerle, örgütsel bağlılığın büyük ölçüde bağdaştığını; örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerden oluşan okulların aynı zamanda etkili okullar olduklarını ortaya koymuştur. Etkili okul ve özelliklerine ilişkin bir özet Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Etkili Okulun Özellikleri

ETKİLİ OKULUN ÖZELLİKLERİ
<p>Güçlü Yönetmel Liderlik</p> <ul style="list-style-type: none"> •Yöneticiler, okulun istenen yönelimi konusunda açık bir vizyona sahiptir. •Yöneticiler, öğretimi geliştirmede bağlılık gösterirler. <p>Güvenli ve Düzenli Çevre</p> <ul style="list-style-type: none"> •İş koşulları öğrencilerin sorunlarına eğilir ve öğretmenlerin çabalarını destekler. •Çevre öğretim ve öğrenmeyi iletici niteliktedir. <p>Temel Yeteneklerde Öğretime Önem</p> <ul style="list-style-type: none"> •Öğretimsel amaçlar olarak temel yeteneklere bağlılık vardır. •Temel yetenekler daha üst düzeydeki düşünme ve kavrama yeteneklerinin temelidir. <p>Öğretmenlerin Öğrencilerden Yüksek Beklentileri</p> <ul style="list-style-type: none"> •Öğretmenler öğrenciler için üst düzeyde performans ölçütleri belirler. •Öğretmenler öğrencilerin çalışmalarını kabul etmede açık ve uygun ödüller kullanır. <p>Öğrencilerin Performansına Kılavuzluk ve Raporlaştırma</p> <ul style="list-style-type: none"> •Öğrenci gelişiminin sistemli değerlendirmesi yapılır. •Program, sırasına göre düzenlenmiştir. •Program, istenen sonuçlar ve değerlendirme etkinlikleri birbirine uygun ve denktir. <p>Amaçları Gerçekleştirmek İçin Gereklil Kaynaklar</p> <ul style="list-style-type: none"> •Yeterli personel, araç ve gereç vardır. •Öğretimin planlanması, personel geliştirme ve yeniliklere uyum için yeterli zaman vardır. •Mesleki gelişme için fırsatlar vardır.

Kaynak: Web ve diğerleri (1992, 538).

Örgütsel Bağlılık ve Kişilik

Araştırmalar, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve kişilikleri arasında sıkı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Pehlivan'ın (2000, 33) aktardığına göre Eren (1979) ve Kolasa (1979) kişiliği, bireyin maddi ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi; insan davranışlarının çekirdeği olan özellikler olarak, çeşitli ilişki ve durumlara uyum gösterme yeteneği ile, çeşitli yaşam durumlarına tepki göstermenin karakteristik biçimleri olarak tanımlamaktadırlar. Kişilik bağlamında denetim odağı (locus of control) üzerinde araştırma yapan Dönmez'e (1986, 259) göre ise denetim odağı "kişinin iyi ya da kötü, kendisini etkileyen olayların kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonucunda oluştuğu ya da şans, kader, talih ve başkalarının etkisi gibi, kendi dışındaki güçlerin işi olarak algılaması ve böyle inanması eğilimi" olarak tanımlanmaktadır. Kendilerini etkileyen olayların, daha çok, kendi denetimlerinde olduğu inancını taşıyan kişiler içten denetimliler; buna karşın kendilerini etkileyen olayların büyük ölçüde kendileri dışındaki güç ve faktörlerin denetiminde olduğu inancını taşıyan kişiler ise dıştan denetimliler olarak adlandırılabilir.

Örgütsel bağlılığın kişilikle, özelde ise denetim odağı ile ilişkisini bulmaya yönelik başka araştırma bulguları da, işgörenlerin denetim odağı ile örgütsel bağlılıkları arasında açık bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Örneğin Luthans ve diğerleri'nin (1987, 223) araştırma bulgularına göre, içten denetim odaklı işgörenler, örgüte bağlılık duymadıklarında örgütte kalmamakta, örgütte, inançlarına göre davranmakta, daha fazla seçenek algısına sahip olmakta, örgütte bulunmayı bir tercih sebebi olarak algılamakta ve böylece örgütüne güçlü bir şekilde bağlılık duymaktadır. Buna karşılık dıştan denetim odaklı işgörenler ise, mevcut örgütte bulunmayı tercihten öte bir şans olarak görmekte, daha az seçenek algısına sahip olmakta ve içten denetim odaklı işgörelere göre, örgüte daha düşük düzeyde bağlılık duymaktadırlar.

Bu konudaki bulgulara göre, denetim odağı algısı ile uyum arasında genellikle bir ilişki olduğu görülmektedir. Brockner ve diğerleri'ne (1992) göre, uyum boyutunda kişiler örgütü yüzeysel desteklerler. Handy'e (1985) göre de uyum güvene değil kontrole dayanır ve kişiye seçme olanağı tanımaz. Burada birey yaptığını yapmak zorunda olduğundan yapar. Dönmez'e (1986) göre de denetim odağı araştırmalarının çoğu, dıştan denetimlilerin içten denetimlilerden daha itaatkâr olduklarını; dıştan denetimlilerin, dışarıdan gelen

baskılara daha kolay boyun eğer gördüklerini; buna karşın içten denetimlilerin, bireysel inançlarına daha sıkı sarıldıkları ve kişisel özgürlük kaybına da daha fazla tepki gösterdiklerini göstermiştir.

O'Reilly'e (1995) göre uyum boyutunda bireyler emirlere uyarlar, ancak çıkarlarının ötesinde örgüte bağlılıkları çok azdır. Yani para ve belki statü için var olan karşılıklı eşit değişim dışında bir bağlılık yoktur. Oysa özdeşleşme, doğrudan doyum verici ve yakın olma isteğine dayanır. İçselleştirmede ise birey, örgütün değerlerini ödülleyici ve kişisel değer sistemiyle uyumlu görür. Dönmez de (1986), içten denetimlilerin gerek bilgi toplamada, gerek daha fazlasını istemeye ve yapmaya eğilimli olduklarını; buna karşılık dıştan denetimlilerin ancak kendilerinden isteneni yerine getirmeye çalıştıklarını aktarmıştır.

Öte yandan DeCotiis ve Summers (1987), güçlü tutumsal bağlılıkta bireyin, örgütün amaç ve değerlerini içselleştirdiğini; örgütsel role bu amaç ve değerler kapsamında sarıldığını; bu amaç ve değerlere hizmet etmek için uzun süre örgütte kalma isteğinde olduğunu; dolayısıyla bireysel amaçlara ulaşmak için araçsal çaba ötesinde, örgütsel amaç ve değerler yararına çaba gösterme eğilimi gösterdiğini ileri sürmüşlerdir. Buna paralel olarak, denetim odağı araştırma bulguları da, içten denetim odaklı olanların daha çok tutumsal bağlılık, buna karşın dıştan denetim odaklıların ise daha çok araçsal bağlılık ilişkili algılara sahip olduğunu kestirir niteliktedir. Dönmez'e (1986) göre içten denetimlilik, bireyin değer verdiği amaçlara ulaşabilmesinin kendi çabalarına bağlı olduğuna inanması olarak tanımlanabilirse, içten denetimlilerin hemen elde edilebilecek ya da kısa sürede ulaşılacak küçük ödüller yerine, daha uzun süreler gerektiren büyük ödülleri tercih etme ve önemseme eğiliminde olacakları beklenebilir. Bu durumda dıştan denetimlilik de, bireyin değer verdiği amaçlara erişmenin şansa ya da kendi dışındaki güçlere ve faktörlere bağlı olduğuna inanması olarak tanımlanabilir. Öyleyse dıştan denetimli bir birey için küçük de olsa, şu andaki bir doyumunu erteleyip, özdeşleşme veya değerleri içselleştirme sonucunda gelebilecek uzun süreli bir amaca bağlanmanın pek bir anlamı yoktur.

Özel ve Resmi Liselerde Örgütsel Bağlılık

Özel ve resmi liselerin örgütsel bağlılığına ilişkin literatür, bu okullar arasındaki örgütsel bağlılık algılarının farklılığını destekler biçimde sonuçlar vermiştir. Bu konuyu inceleyen araştırmalar, iş doyumundan strese, öğretmen-yönetici ve öğretmen-öğrenci ilişkisinden fiziksel olanaklara kadar çok sayıda faktörün örgütsel bağlılıkta etkili olduğunu doğrulamıştır.

Konuyla ilgili olarak örneğin Shin ve Reyes (1995), iş doyumunun, öğretmenlerin örgüte bağlılığını belirlediğini bularak; okul yöneticilerinin, öğretmenlerin okula bağlılıklarını geliştirme öncesinde iş doyumları üzerinde çalışmalarının gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir (Shann 1998, 67). Özdayı (1991, 231-232) ise, özel ve resmi liselerdeki öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin çalışmasında, özel liselerdeki iş doyumuna ilişkin genel algı düzeyinin resmi liselerdekine oranla daha üst düzeyde olduğunu bulmuştur. Öte yandan Anderman ve diğerleri (1991), başarı, kabul/benimseme ve yakın ilişkiye önem veren okul kültürünün öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığıyla ilişkili olduğunu; böyle okullarda yönetici eylemlerinin yüksek düzeyde iş doyumunu ve okula bağlılık üreten farklı bir çalışma ortamı yarattığını bulmuşlardır (Shann 1998, 67).

Abel ve Sewell (1999, 287) ise, yaptıkları araştırmalarda stresin öğretmenlerin iş doyumunu ve onların öğrencilere ilişkin etkililiğini etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Stres, fiziksel ve zihinsel hastalıkla sonuçlanarak öğretimin genel kalitesi kadar, öğretmen-öğrenci arasındaki ilişkiyi de zayıflatabilir. Öğretmenler, işe sarılmadaki zaman ve enerji düzeylerini stres sonucunda sık sık düşürürler. Kalıcı stres ise tükenmişlik duygusu yaratır. Tükenmişlik sonucunda iş doyumunda azalma, öğretmen-öğrenci uyumu ile öğrenci güdülenmesinde düşme ve öğretimin amaçlarının gerçekleştirilmesinde düşük öğretmen etkililiği başgöstermektedir. Bu yüzden resmi lise yöneticilerinin, öğretmenlerin kentsel ve kırsal okul sistemindeki farklı stres düzeyleri ve tükenmişlik belirtilerine özel dikkat çekmeleri gerekli görülmektedir. Özdayı (1993, 115-116), yaptığı araştırmada resmi liselerdeki stres ortalamasının özel liselere göre daha yüksek olduğunu; yönetim sorunları, mesleki sorunlar ve öğretim programına ilişkin sorunların hem özel hem de resmi liselerin ortak stres faktörleri olduğunu bulmuştur. Diğer yandan her iki lise türünde de en fazla stres, maaşların azlığı konusunda yaşanırken; daha sonra resmi liselerde sırasıyla, mesleki

gelişme azlığı, öğrencilerin verimsiz çalışma alışkanlığı, sınıfların kalabalığı, mesleki statü durumu, bakanlık emirlerinin aynen uygulanması ve kırtasiyecilik en fazla stres yaratan faktörler olarak bulunmuştur. Özel liselerde ise sırasıyla, öğrencilerin verimsiz çalışma alışkanlıkları, öğrencilere araştırma yaptıramama, Bakanlık emirlerine aynen uyma, boş zaman azlığı ve sınıfların homojen olmaması en fazla stres yaratan faktörler olarak görülmüştür. Abel ve Sewell'in (1999, 288) bildirdiğine göre bulgular ayrıca, öğretmenlerin stres kaynaklarının çok boyutlu olduğunu; zaman baskısı ve istemi, kırtasiyecilik, öğrencilere ilişkin zorluklar, güdüleme, öğrenci kontrolü, kalabalık sınıflar, mali sınırlıklar, eğitim gereksinimi yoksunluğu, kötü iş koşulları, yetersiz okul özellikleri ve personel ilişkileri, öğrencilerin kötü tutum ve olumsuz davranışları ve iş yükü fazlalığı öğretmenlerin birinci derecedeki stres kaynakları olduğunu ortaya koymuştur. Diğer yandan, zamana ilişkin istemleri ayarlayamama, yetersiz meslektaşlık ilişkileri, büyük sınıflar, kaynak yokluğu, soyutlanma, şiddet korkusu, rol belirsizliği, sınırlı ilerleme olanakları, destek ve karara katılım yokluğu ile öğrencilerin davranışsal problemlerine bağlı yüksek düzeydeki kalıcı stresin ise, öğretmenlerin tükenmişliğine yol açtığı bulunmuştur.

Öte yandan özel ve resmi liselere ilişkin örgütsel bağlılık, bu okullara devam eden öğrencilerin özellikleriyle de yakından ilişkili görünmektedir. Maxwell ve Maxwell (1995), özel okulların yetenekli öğrencileri çektiğini; üst düzeyde akademik başarı, performans, girişimcilik, güdülenme ve yaratıcılığa sahip olan bu öğrencilerin, özel okulların kültürel sermayesini oluşturduğunu ileri sürmüşlerdir. İpek'in (1999, 94) Coleman'dan (1981) aktardığına göre, özel ve resmi okullar arasındaki başarı farkının, öğrenci seçimi, öğretmen ve araç-gereç niteliği, öğrencilerin sosyo-ekonomik statüleri dışında, bu okulların akademik başarıya önem verme, öğrencilerin derslere devamı ile disiplini konusundaki duyarlı tutumlarına da bağlı olabileceği ileri sürülmüştür. Maxwell ve Maxwell'e (1995) göre de, özel okulların geleceğe ilişkin itibarları artık, sadece mezunlarına atfedilen statülerine değil; aynı zamanda gelecekteki başarılarına da dayanmaktadır. Bu okulların, kendine özgü ve farklı bir eğitim çevresi yarattığı, öğrenciyi odaksal ilgi konumuna yükselttiği; resmi okul sisteminde ise bunun büyük ölçüde başarısız olduğu ileri sürülmüştür. Bunun yanısıra özel okul ortamının çeşitli etkinliklere katılmayı ve onlara bağlılığı özendirmediği, performans ve çabanın değerlendirilerek

ödüllendirilmesine özen gösterildiği; öğrencilerin büyük çoğunluğunun yüksek başarı notu ve uzun çalışma süresi ile başarıya endeksli bağlılık ve örgütlenmiş eylemlere koşullandığı ifade edilmiştir.

Xin Ma ve MacMillan (1999) ise, eğitim reformlarını uygulama noktasında örgütsel bağlılığın önemine değinmişlerdir. Örgüte bağlılık olmaksızın, değişimin önemli sorunlar yaratabileceğini aktaran bu yazarlar; geleneksel, katı ve bürokratik şekilde yönetilen okulların, eğitim reformlarının gerektirdiği değişmeyi uygulayamadıklarını; buna karşın örgütsel bağlılığa dayanan, kolektif/işbirlikçi sorun çözme stratejileri geliştiren okulların ise bunu, kolaylıkla başarabildiklerini ileri sürmüşlerdir. O'Reilly (1995, 322), bir stratejinin başarıyla uygulanabilmesinin uygun bir kültüre sahip olmayı gerektirdiğini; örgütlerin, strateji ve yapılarını değiştirdiklerinde bazen başarısız olduklarını, çünkü paylaşılan değerlerin yeni yapıyı desteklemediğini ileri sürmüştür .

Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan

Araştırmalar

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalar, yurt dışında ve yurt içinde yapılanlar olmak üzere iki ayrı başlık altında incelenmektedir.

Yurt Dışında Yapılan Örgütsel Bağlılık Araştırmaları

Everett (1992) tarafından yapılan okul, öğretmen ve yönetici liderin bir işlevi olarak öğretmenlerin tutumsal bağlılığı konusundaki araştırma, bir meslek işğöreni olarak öğretmenlerin, okullarına ve öğretime olan tutumsal bağlılıklarını ölçmeyi amaçlamıştır. Araştırma, San Fransisko'da, 15 okul bölgesi, 85 okul ve 300 ilköğretim öğretmeni üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada, yönetici liderin, öğretmenlerin okullarına ve öğretime bağlılıklarını ne ölçüde etkilediği, diğer okul ve öğretmen faktörlerinin öğretmenin bağlılığını etkileyip etkilemediği ve hangi durumsal koşullar altında yönetici liderlerin özellikle öğretmen bağlılığını arttırmada önemli olduğu temel sorularına yanıt aranmıştır. Verilerin anket ve görüşme yoluyla toplandığı araştırmada bağlılık ölçeği olarak Mowday, Porter ve Steers'in (1982) Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ) kullanılmıştır. Anket verilerinin çözümlenmesinde t testi, görüşme verilerinin analizinde ise nicel ve nitel yöntemlerin bir bileşimi kullanılmıştır. Sonuçlar, yöneticilerin, öğretmenin okula ve öğretime bağlılığını

sağlamada önemli bir faktör olarak algılandığını, örgütsel bağlılık çalışmasında liderliğin etkili bir değişken olduğunu göstermiştir. Ayrıca yönetici liderliğin, örgütsel bağlılığın kestirilmesinde belli okul ve öğretmen faktörleriyle etkileşim içinde olduğu ve liderlik etkililiğinin durumsallık gösterdiği görüşü de araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir.

Busby'nin (1992) yaptığı Birleşik Sağlık (AH) eğitim birimlerindeki örgütsel bağlılık ve örgütsel iklim modelleri araştırması, Birleşik Sağlık eğitim birimlerinde problem alanlarının düşük moral, yüksek düzeyde iş bırakma ve genellikle verimsiz üretim olduğu bulgusunu öne çıkarmıştır. Araştırma, açık örgütsel iklim ve güçlü örgütsel bağlılık algılarının ilişkilendirilmesiyle, gelişmiş görev performansı ve ileri üretimin ortaya çıktığını göstermektedir. Hoy ve Miskel'in Nispi Açıklık İndeksi ile Mowday, Porter ve Steer' in Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin (OCQ) kullanıldığı bu çalışma, 26 eyalet, 45 enstitü ile 261 fakülte ve yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, açık iklim modelinin, fakültelerine bağlılık gösteren yöneticilerce uygulandığını, iklimin açık olmasına paralel olarak, üretimin de arttığını ve geliştiğini ortaya koymuştur.

Tarr'ın (1992) katolik okul öğretmenlerinin bağlılığı ve doyumuna ilişkin araştırması, katolik okul öğretmenlerinin bağlılığını (1)- katolik okulun örgütsel misyonuna bağlılık; (2)- öğretime bağlılık ve (3)- belirli iş özelliklerine bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Bu çalışmada araştırmacı, katılım, devam , kıdem, dinin önemi, bağlılık, doyum algılanan destek, mesleğe ve misyona ilişkin yeterlik faktörlerinden meydana gelen bir bağlılık modeli oluşturmaya çalışmıştır. Analizler, 1989-1990 akademik yılında, Boston'daki ilk ve ortaöğretim katolik okullarında tam gün çalışan öğretmenlerin anketlere verdikleri cevaplara dayanmaktadır. Örgütsel bağlılık bu çalışmada iki şekilde ele alınmıştır: Birincil bağlılık, öğretmeni, mevcut okulda çalışmaya kararlı kılan ve öğretmen tarafından belirlenen birinci derece faktörler; ikincil bağlılık ise, örgüte, öğretime ve belli iş özelliklerine bağlılıkla ilişkili olan devam faktörlerinden oluşmuştur. Araştırma bulguları, katolik okullarında uzun hizmet süresi ve dine verilen önemin örgütsel bağlılık derecesini belirlediğini; bunun yanısıra örgüte bağlı öğretmenlerin, öğretime ve işe bağlı öğretmenlerle karşılaştırıldığında, meslektaşlarıyla daha olumlu ilişkiler kurduğunu, daha yüksek düzeyde misyon yeterliği gösterdiğini ve işlerinden daha yüksek doyum

sağladıklarını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel bağlılık ve işten doyum arasında olumlu ilişkiler olduğuna dair bulgular, önceki araştırma sonuçlarıyla aynı yönde bulunmuştur.

Monchak (1994), ilköğretim okullarında örgütsel yapı, çatışmanın çözümü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ele aldığı araştırmasında, okullardaki bürokratik ve mesleki yapıları, yöneticilerin çatışmayı çözme yöntemleri ile, ilköğretim yönetici ve öğretmenlerinin algılarına göre belirlenen yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri bulmaya çalışmıştır. Araştırma verileri, beş tarama aracından oluşan, 15 okul bölgesindeki 20 yönetici ve 237 öğretmenin verdiği yanıtlardan toplanarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, yöneticilerin öğretmenlerden büyük ölçüde daha uzlaşmacı olduğunu; yöneticilerin, bir çatışma çözümü ile karşılaştıklarında, ilköğretimdeki bürokratik yapıdan etkilenmelerine ilişkin algılarının öğretmenlerinkinden daha fazla olduğunu göstermiştir. Sonuçlar ayrıca, yönetici ve öğretmenlerin, okulların düşük veya yüksek bürokratik yönelimli olanlarını kategorilendirmede oldukça farklı cevaplar verdiklerini; en yüksek düzeyde bürokratik eğilim gösteren yöneticilerin çatışmayı çözme yöntemi olarak daha çok çekilmeyi kullandıklarını; yönetici ve öğretmenlerin, okullarındaki bürokratik eğilimler ve bağlılığa ilişkin algılarının farklı olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Lowery (1994), çatışmayı yönetme stilleri ile ilgili olarak müdürlerin örgütsel bağlılığını, rol çatışmasını ve rol belirsizliğini incelemiştir. Bu çalışma, 1) Bölge eğitim yöneticilerinin çatışmayı yönetme stilleri ile okul müdürlerinin örgütsel bağlılığı, rol çatışması ve rol belirsizliği faktörleri arasındaki ilişkiye bağlı olarak, yönetici ve müdürlerin algıları arasındaki ilişkiyi bulmaya çalışmıştır. 2) Müdürlerin çatışmayı yönetme stilleri ile onların örgütsel bağlılığı, rol çatışması ve rol belirsizliği faktörleri arasındaki ilişkiye bağlı olarak, yine müdür ve bölge eğitim yöneticilerinin algıları arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Sonuçlar, yöneticilerin çatışmayı yönetme stilleri ile, müdürlerin örgütsel bağlılığı, rol çatışması ve rol belirsizliği faktörlerine bağlı olarak, yönetici ve müdür algıları arasında farklılık olduğunu göstermiştir. Bunun yanında ayrıca, müdürlerin çatışmayı yönetme stilleri ile, onların örgütsel bağlılığı, rol çatışması ve rol belirsizliği faktörlerine bağlı olarak, yönetici ve müdürlerin farklı algıları arasında bir ilişki olduğu görülmüştür.

Lukasavich (1994), lise müdür ve öğretmenlerinin örgütsel yapı, çatışmayı çözme davranışları ve örgütsel bağlılık algılarını araştırmıştır. Araştırma, okulların bürokratik yapılanma düzeyi ile bu yapının okul etkililiği üzerinde etkili olan iki önemli faktörü arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Bu faktörler, müdürlerce kullanılan çatışmayı çözme yöntemleri ve müdür ve öğretmenlerin okula bağlılığıdır. Araştırma verileri, Kuzeybatı Pensilvanya'da 17 okul bölgesindeki 18 müdür ve 416 öğretmenden toplanmıştır. Araştırma amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamak için üç araç geliştirilmiştir. Sonuçlar, müdürlerin öğretmenlerden önemli ölçüde daha yüksek düzeyde uzlaşma davranışı gösterdiğini; daha yüksek düzeyde bürokratik eğilimli müdürlerin, çekilme şeklindeki çatışmayı çözme stilini, düşük bürokratik eğilimli müdürlerden önemli ölçüde daha sık kullandıklarını; müdürlerin öğretmenlerden oldukça daha yüksek düzeyde okula bağlılık duyduklarını; yönetici ve öğretmenlerin, okullarının bürokratik yönelimlerine ilişkin algılarında farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Mrozik (1993) tarafından yapılan araştırma, öğretmenliği ikinci meslek olarak seçen öğretmenlerin, okulun çalışma ortamına bağlılığını ve bu bağlılığın iş doyumuna etkisini incelemeye çalışmıştır. Buna ek olarak araştırma, okuldaki çalışma ortamına ilişkin özelliklerin, öğretimi ikinci meslek olarak seçen öğretmenlerin iş deneyimine, iş doyumuna ve örgütsel bağlılığına olan etkisini; ayrıca, öğretimi ikinci meslek olarak seçen öğretmenlerin iş deneyiminin, öğretimi birinci meslek olarak seçen öğretmenlerden farklı olup olmadığını bulmayı amaçlamıştır. Araştırma sonunda, öğretmenliği ikinci meslek olarak seçen öğretmenlerin okulun çalışma ortamına uyumları; onların, yöneticileri ve meslektaşlarıyla etkileşim düzeyleri ve öğretmenler olarak geleceğe ilişkin duyguları hakkında yeni bulgulara ulaşılmıştır. Sonuçlar ayrıca, meslek değiştiren yetişkinlerin öğretime yönelmesinin, öğretmen açığını azaltmaya katkı yaptığını; öğretimi ikinci meslek olarak seçen öğretmenlerin, hizmet içi memurluğa geçiş programlarının geliştirildiğini ve rehberlik programlarının bu öğretmenler için bilgi ve destek sağlamada önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Rozenblum (1993), örgütsel bağlılığı geliştirme sürecinde öğretmenlerin örgütte kalma sebebini incelediği araştırmasında, geçmiş araştırmalara da dayanarak bir bağlılık modeli sunmaya çalışmıştır. Afrikalı, Amerikalı ve İspanyol öğretmenlerin oluşturduğu

azınlık bir grup ile, diğer tüm öğretmenlerden oluşan çoğunluk gruba uygulanarak gerçekleştirilen anketin pilot uygulaması sonunda, örgütsel bağlılıkla ilişkili bağımlı faktörlerin olası etkileri test edilmeye çalışılmıştır. On öğretmenle gerçekleştirilen görüşmeler ışığında yorumlanmış olan çalışma, 150 öğretmenin çalışma koşulları ve iş ortamını açıklayıcı niteliktedir. Analiz sonucunda her iki öğretmen grubu için, rol, iş deneyimi ve iş doyumuna dolaylı etkileri içeren bir örgütsel bağlılık modeli oluşturulmuştur. Araştırmada yaş ve yaşanılan bölgede geçirilen olumsuz yılların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, iki öğretmen grubu için de farklı bulunmuştur. Buna göre, önceki araştırmaların tersine, bölgede geçirilen yıllar, çoğunluk olan öğretmenlerin örgütsel bağlılığıyla olumsuz ilişkili iken, azınlık öğretmenler için önemsiz bulunmuştur. Bu bulgu, yaşanılan bölgede geçirilen yılların, okul sisteminde çoğunluk olan öğretmenlerin bağlılığını güçlendiren bir faktör olmadığını; örgütsel bağlılıkta sadakat faktörünün önemli olduğunu; bu faktörün, bağlılık yapısına ilişkin bir değişken olarak araştırmanın görüşme aşamasında ortaya çıktığını göstermiştir.

Parks (1992), Maina Üniversitesi İşbirliği Kursu (UMCE) örneğinde katılım, bağlılık ve örgütsel değişmeyi ele aldığı araştırmasında, planlanan yapısal bir değişimin birinci yılındaki uygulamasında, örgütsel bağlılık ve işgörenlerin demografik özelliklerinin birbiriyle ilişkisini belirlemeye çalışmıştır. Bu amaçla 84 işgören doğrudan veya dolaylı olarak planlama sürecine katılmak üzere davet edilmiştir. Görüşme ve doküman analizleri değişim için tarihsel bir arkaplan oluşturmuştur. Sonuçlara göre, UMCE'nin yapısal değişimini kabulde işgörenlerin karara katılım etkisinin önemli olmadığı; bununla birlikte katılımın, işgörenlerin örgütsel bağlılığını ılımlı düzeyde etkilediği; sonrasında ise bu bağlılığın, işgörenlerin değişim kabulünü ılımlı düzeyde belirlediği görülmüştür. Ayrıca değişimi kabulün, bağlılığı daha az oranda etkilediği; bu ilişkilerin aynı zamanda çeşitli kişisel ve çevresel faktörler tarafından belirlendiği de anlaşılmıştır. Karara katılımın, planlama komitesindeki üyeliğin süresi ile de ilişkili bulunduğu araştırmada, daha deneyimli işgörenlerin UMCE 'ye daha üst düzeyde bağlılık duyma eğiliminde olduğu, fakat UMCE 'nin yapısal değişimini kabul etmede daha az eğilimli oldukları görülmüştür. UMCE örnek araştırması bulguları, değişimin kabulünü doğrudan başarısız kılsa bile işgörenlerin, karara katılım kavramını desteklediğini; katılımın örgütün demokratik değerlerini temsil ettiğini; kültürel standartların gelişmesine katkı yaptığını ve benlik

gereksinimleri karşılandığında işgörenlerin doyumsuzluğunu azaltıcı yönde etkiler yarattığını ortaya koymuştur.

Osnato (1992), küçük şehirlerdeki devlet okullarının performansını geliştirme amacına bağlı olarak örgütsel bağlılık ve engel algılarını incelemiştir. Araştırma, küçük kentlerde yurttaşların okulun karar alma sürecine katılmalarına ilişkin olarak sırasıyla yöneticilerin, iş liderlerinin, sendika temsilcilerinin ve daha geniş devlet temsilcilerinden oluşan topluluk elitinin algılarını ve tutumlarını belirlemeye çalışmıştır. Bulgular, iş toplumunun politik sahada önemli bir faktör olduğunu; öğretmen sendikalarının birer lobi olarak algılandığını; reformların yetersiz kaldığını, bu yüzden her alanda değişme ihtiyacının var olduğunu göstermiştir. Sonuçlar ayrıca, ürün kalitesinde değişiklik yapma isteğinin belirlediğini; yöneticilerle yerel sendika liderleri arasındaki farklılıklar nedeniyle, farklı yerlerde farklı politik şekillenmelerin olduğu; ebeveynler ve diğer topluluk gruplarının bu politikalara katılımları olmasına rağmen, politik şekillenmenin daha çok yerel eğitim elitlerinin etkisinde kaldığı; planlama ve değerlendirmede yerel iş ilişkileri ve işgören ikliminin önemli bir etken olduğu; sermaye yokluğunun da değişimi gerçekleştirmede önemli engeller yarattığını göstermiştir. Okul müdürleri ve orta düzey yöneticilerin yetkiyi öğretmenlerle paylaşma istekleri olmasına karşın; yerel sendika liderlerinin ebeveyn ve iş toplumuna güvenmemesinin reformda önemli engeller oluşturduğu görüşü, bu araştırmanın diğer sonuçları olarak ortaya çıkmıştır.

Vrom (1992), sosyal iş akademilerinde rol çatışması, bağlılık, bilimsel verimlilik ve doyum konularını incelemiştir. Araştırmada faktör analizi yoluyla faktör sayısı azaltılmış, faktör ölçümlerini belirlemek amacıyla çoklu korelasyon ve regrasyon tekniği kullanılarak değişiklik oranı bunlarla tanımlanmıştır. Bulgular, bilimsel rol kimliğine bağlılığın, bilimsel verimliliği güçlü şekilde belirlediğini; iş yükü kontrolüne ilişkin algının, işgörenlerin, kurumlarından, sosyal iş programlarından ve mesleklerinden doyumlarını etkilediğini doğrulamıştır. Rol çatışmasına ilişkin etkilerin, verimlilikten çok doyum için önemli olarak bulunduğu araştırma sonuçları ayrıca, bilimsel kimliğe bağlılığın, bilim adamı olma motivasyonu (kendine yeterlik gibi) faktörlerine dayandığını; doyumun ise algılanan otonomi ve yeterlik algısından kaynaklandığını göstermiştir.

Cho (1993), Kore kamu örgütlerindeki örgütsel bağlılık faktörleriyle, kamu ve özel sektör işgörenlerinin bir karşılaştırması ve kamu işgörenleri arasındaki örgütsel bağlılığın doğrusal-yapısal analizlerini araştırmıştır. Araştırma aynı zamanda, örgütsel bağlılık üzerindeki kişisel, durumsal ve örgütsel iklim faktörlerinin göreceli önemini ve bu faktörler arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Tanımsal testler, t testleri ve ilişki analizlerinden oluşan çeşitli analizler, kamu-özel farklılığına ilişkin teorik geçerliliği desteklemiştir. Araştırmada, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel, durumsal ve belli iklim kategorilerini içeren faktörlerin, kamu örgütlerindeki göreceli önemini incelemek üzere de çoklu regresyon tekniği kullanılmıştır. Çoklu regresyon sonuçları, faktörler içinde kişisel-psikolojik olanların göreceli olarak önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır: Bulgular, sonuçların iki tür faktörden (işin algılanan prestiji ve işten doyum) büyük ölçüde etkilendiğini; kamu sektöründeki örgütsel bağlılık verilerine dayanarak, yapının algılanan katılığı, yüksek düzeyde düzen gereksinimi, yararlı iklim ve iş doyumundan sonra, en büyük toplam etkinin işin prestij algısından meydana geldiğini göstermiştir. Araştırma, kamu sektöründeki kişisel yatırım faktörlerinin farklılığı kadar, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicisi olarak düşünülen rol belirsizliğinin de bağlılık üzerindeki etkisinin az veya dolaylı olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Satava (1995), sertifikalı kamu saymanlarının kişilik özellikleri ile iş doyumları, işe bağlılıkları, iş bırakma istekleri ve işte yükselme ilişkisini incelemiştir. Dört yüz otuz dokuz sertifikalı kamu saymanının katıldığı araştırmada katılımcılar kişilik, iş doyumunu, işe bağlılık, iş bırakma isteği ve yükselme ile ilgili soruları yanıtlamışlardır. Kişilik için, kişiliğin beş faktörü ile ilişkisi olan Meyer-Briggs Genişletilmiş Analiz Raporu kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, kişilik türü ile iş doyumunu, iş bırakma isteği ile yükselme arasında büyük bir ilişki görülmezken, kişilik türü marjinal düzeyde işe bağlılık ile ilişkili bulunmuştur. Çalışma sonunda ayrıca, hiyerarşinin önemli ölçüde iş doyumunu, işe bağlılık ve iş bırakma isteği ile ilişkili olduğu; yerel firmalar tarafından istihdam edilen bireylerin, ulusal firmalarda istihdam edilenlerden daha doyumlu olduğu görülmüştür.

Hackmann (1995), işgören bağlılığını yükseltme kapsamında son zamanlarda iş çevresi değişen müfettişlerin iş çıktılarını üzerinde, örgütsel desteğin, eğitimin, ödül yapısı ve değişime eğilimli kişiliğin etkilerini araştırmıştır. İş doyumunu, işe katılım, değişmeye

karşı direnç ve iş güvenliği iş çıktıları olarak ölçülmüştür. İşgören katılımının çok az veya hiç olmadığı grup, problem çözücü grup ve kendini yöneten iş grubu olmak üzere üç türlü iş yapısı araştırılmaya çalışılmıştır. Dokuz imalat örgütünden toplam 134 birinci kademe müfettişi sorulara yanıt vermişlerdir. Sonuçlar, kendini yöneten iş grubundaki müfettişler için, daha fazla iş doyumunun, müfettişlerin eğitim düzeyi ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu; daha fazla eğitim ve örgütsel desteğin, bu işgörenlerin değişim çabalarında daha az direnç göstermelerine yol açtığını göstermiştir. Problem çözücü gruptaki müfettişler için ise, ödüllerin eşit dağıtımı ve iş doyumunu, iş güvenliği ile olumlu ilişkili bulunurken; ödüllerin eşit dağıtımı bu grupta iş güvenliği ile yüksek düzeyde ilişki göstermiştir.. İşgören bağlılığının az veya hiç düzeyinde olduğu örgütlerde çalışan müfettişlerin büyük ölçüde işlerinden doyum sağlamadıkları; büyük değişim geçiren örgütlerde çalışan müfettişlerin daha yüksek düzeyde iş güvenliği gereksinimi duydukları; bu işgörenlerin ayrıca değişime, başlangıç düzenlemeleri sonrasında değişim çabalarında çok yavaş giden örgütlerdeki müfettişlere göre daha az direnç gösterdikleri saptanmıştır. Son olarak bulgular, daha fazla eğitim alan müfettişlerin, az veya hiç eğitim almamış olanlardan daha fazla iş doyumuna ulaştıklarını ortaya koymuştur.

Türkiye’de Yapılan Örgütsel Bağlılık Araştırmaları

Tuncer (1995), M.E.B Bilgisayar Eğitimi ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü personelinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerini araştırmıştır. Araştırma, Genel Müdürlük işgörenlerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerini, Genel Müdürlük yöneticileri ve diğer işgörenlerin çalışma grubundan doyum alma düzeylerini, söz konusu personelin örgüte bağlılığı ve örgüte ilişkin doyumun çeşitli alt boyutlar bakımından örgütsel bağlılıkla ilişkisini bulmaya çalışmıştır. Araştırmada evren olarak Bilgisayar Eğitimi ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü seçilmiş, çalışma, evrenin tümü üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya, en üst düzeydeki yöneticiden başlayarak en alt düzeydeki çalışana kadar toplam 216 personel katılmıştır. Veri toplamada işgörenlerin doyumunu ölçmek için Minnesota İş Doyumu Anketi, örgütsel bağlılığı ölçmek için ise, Mowday, Porter ve Steers’in Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ) kullanılmıştır. Anketlere verilen yanıtlar, faktör analizi, varyans analizi ve histogram testleri ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, işgörenlerin genel olarak işlerinden doyumlu olmalarına karşın; özel

olarak, alınan kararların uygulanma biçimi, işin kendi kararlarını uygulamalarına serbestlik tanınması ve yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret yönünden doyumsuz olduklarını göstermiştir. Sonuçlar ayrıca, işgörenlerin genel anlamda örgüte bağlılık gösterdiğini; ancak, kişisel ve örgütsel değerler sistemindeki farklılıklar nedeniyle, kişi-örgüt bütünleşmesinde önemli sorunlar yaşandığını; örgüt çalışanlarına ilişkin politikalarından işgörenlerin hoşnut olmadıklarını ortaya koymuştur.

Varoğlu (1993), kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve örgütlerine ilişkin tutumları, bağlılıkları ve değerlerini incelediği araştırmasında, işgörenlerin işlerine ve örgütlerine yönelik tutumları içerisinde önemli yer tutan örgütsel bağlılığı, hem genel hem de alt boyutları bakımından betimlemeye çalışmıştır. Kişisel özellikler, örgütsel ortam algısı, deneyim ve mesleğe bağlılık, örgütsel bağlılık faktörleri olarak ele alınmıştır. Araştırmada ayrı bir bağlılık faktörü olarak ayrıca değer paylaşımı, devamlılığa ilişkin bağlılık ve çıkarı dayalı bağlılık üzerinde durulmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket ve mülakat tekniği kullanılmıştır. Anket soruları yabancı dildeki ölçeklerden Türkçe'ye uyarlanarak, faktörler beşli likert tipi ölçek ile ölçülmüştür. Katılımcılara 300 anket dağıtılmış, bunlardan 275'i geri dönmüş, 268'i geçerli sayılmıştır. 21 kamu örgütünde sürdürülen araştırma sonuçları, Türk kamu sektöründeki işgörenlerin çoğunlukla yüksek düzeyde devamlılığa yönelik bağlılık gösterdiklerini; işgörenlerin ayrılma ve çalışma nedenlerinin ağırlıklı olarak çalışma ortamındaki faktörlerle belirlendiğini; devamlılığa yönelik bağlılığın aslında görünürdeki bağlılık olarak ortaya çıktığını; çıkarı dayalı bağlılığın ise gerçekte bağlılık olarak düşünilemeyeceğini istatistiksel olarak ortaya koymuştur.

Celep (1996), eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı ile ilgili araştırmasında, öğretmenlerin, çalıştıkları okula, öğretmen arkadaşlarına, öğretmenlik mesleğine ve öğretim işlerine dayalı olarak örgütlerine adanmışlıklarını saptamaya çalışmıştır. Tarama modelinde yapılan bu çalışmanın evreni, 1995-1996 öğretim yılında Zonguldak ili merkez ve ilçelerindeki bütün genel liselerdeki öğretmenlerden oluşmuştur. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Örneklemeye giren 375 öğretmene anket uygulanmış, 344 anket geri dönmüş ve bunlardan 302 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma sonuçları, kendisini okula aday olan öğretmenlerin okul için,

beklenilenin ötesinde çaba gösterdiğini, çalıştıkları okulun üyesi olmaktan gurur duyduklarını ve başka okulda çalışma isteğinde olmadıklarını ortaya koymuştur. Sonuçlar ayrıca, öğretmenlerin kendilerini yüksek düzeyde öğretim işlerine adadıklarını; adanmanın okuldan çok, öğretmenlik mesleğine dönük olduğunu; öğretmenler arasında genellikle yakın ve dostça bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Araştırma özel olarak da, örgütsel bağlılık boyutları bakımından en yüksek ilişkinin okula adanma ile öğretim işlerine adanma, öğretmenlik mesleğine adanma ile öğretim işlerine adanma, çalışma grubuna adanma ile okula adanma; en düşük ilişkinin ise, çalışma grubuna adanma ile öğretmenlik mesleğine adanma arasında meydana geldiğini ortaya koymuştur.

Özden (1997), yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçladığı araştırmasını, Kırıkkale il merkezinde 1995-1996 öğretim yılında görev yapan lise ve dengi okullarındaki 842 öğretmen arasından tesadüfi örneklem yolu ile üçü genel lise, üçü meslek lisesi ve biri Anadolu Lisesi olmak üzere 7 okuldan seçilen 47'si erkek, 49'u kadın 96 öğretmen üzerinde yapmıştır. Araştırma, öğretmenlerin çalıştıkları okul ile bütünleşmelerindeki (örgütsel adanmışlık) farklılaşmanın % 40 kadar yönetici davranışlarından duyulan memnuniyet ile % 20 oranında da öğretmenlerin okul yönetimine katılımları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Öğretmenlerin fakülte veya enstitü çıkışlı olmalarının ve cinsiyetlerinin, ne örgütsel adanmışlık ne de işten doyum ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Tartışma ve Sonuçlar

Örgütsel bağlılık çalışmalarına ilişkin tarama, bağlılığın örgütsel psikolojide uzun bir tarihi olduğunu, örgütsel bağlılık tanımlarının temelde üç ögeyi içerdiğini göstermiştir (Dubin ve diğerleri 1975; Morrow 1983; Reichers 1985; Randall 1987; Brockner ve diğerleri 1992). Bunlar; örgütün amaç ve değerlerine inanma, örgüt için beklenenin ötesinde çaba gösterilmesi ve örgütte çalışmaya devam etme isteğinin olmasıdır. Araştırmalar, bağlılık sınıflandırmalarındaki temel ayrımın, farklı kavramlar altında genel olarak araçsal-hesapçı ve moral-normatif bağlılık şeklinde olduğunu (Wiener 1982; Newton ve Shore,1992, 277; Morrow 1983; Schein 1978; Newton ve Shore, 1992; Meyer ve diğerleri 1998; Shore ve diğerleri 1995; Hrebiniak ve Alutto 1972; O'Reilly 1995;

Newton ve Shore 1992; Becker ve diğerleri 1996; Katz ve Kahn 1977; Buchanan II 1974; Reichers 1985; Blau ve Boal 1987; Reichers 1985) göstermiştir.

Örgütsel bağlılık girişimiyle yapılmış araştırmaların çoğu, bağlılık faktörleri ve sonuçlarını bulmaya yönelmiştir. Araştırmalar, örgütsel bağlılık faktörlerinin genel olarak üç bölümde ele alınabileceğini göstermiştir: Kişisel-demografik faktörler kapsamında kıdem, yaş, cinsiyet, ırk, eğitim (Tsui ve diğerleri 1992; Wiener 1982; Shore ve diğerleri 1995); ailenin sosyo-ekonomik statüsü (Hrebiniak ve Alutto 1972); kendini gerçekleştirme gereksinimi, iş başarımı ve iş güvenliği (Morrow 1983); yüksek düzeyde kişilerarası güven (Hrebiniak ve Alutto 1972); dış gereksinimler (Chusmir 1982); kişisel yatırımlar (Morrow 1983); aile ve akrabalık yükümlülükleri (Wallace 1995) araştırma konusu yapılırken, örgütsel-görevsel faktörler bağlamında genellikle role ilişkin faktörler (Katz ve Kahn 1977; Hrebiniak ve Alutto 1972; Morrow 1983); örgütsel iklim (Busby 1992; Varoğlu 1993); örgütün çevreyle uyumu (Rossel 1971); örgütsel otorite ve etkinin yetersizliği, kaynak yetersizliği; örgüt içinde toplumsal istemleri karşılayamama (Hrebiniak ve Alutto 1972; Morrow 1983); örgütsel üyelik davranışı gösterme (Shore ve diğerleri 1995); iş üzerinde kontrol, bireyselden çok, gruplar içinde iş yapma, işe ilişkin dönüt alma, sosyal etkileşimler için fırsatların olması, görev kimliğinin açıklığı, örgütsel güvenirlilik, yüksek derecede bağlılık gereksinimi (Rossel 1971; Wiener 1982) v.b. üzerinde çalışılmıştır. Durumsal faktörler kapsamında ise, özellikle örgütle olan ön karşılaşmanın doğrudan ve açık oluşu, bireylerin önceki bağlılık düzeyleri ile karşılaşmaya tepkilerinin uygunluğu, kişilerin örgütsel uygunluk yönelimi, örgütsel adalet dağıtımı ve örgütsel kararların alınma biçimine ilişkin birey algısı (Brockner ve diğerleri 1992; Dailey ve Kirk 1992) üzerinde çalışılmıştır.

Bağlılık türlerine göre örgütsel bağlılık faktörleri çerçevesinde sürdürülen çalışmalar da, başlıca duygusal bağlılık faktörlerinin iş güçlüğü rol açıklığı, amaç açıklığı, amaç güçlüğü, yönetimin öneriye açıklığı, arkadaş bağlılığı, örgütsel güvenirlilik, eşitlik, kişisel önem, dönüt ve katılım olduğunu; devam bağlılığı faktörleri bağlamında özellikle beceriler, eğitim, yerleşme, kendine yapılan yatırım, emeklilik primi ve iş alternatiflerine ilişkin algının öne çıktığını; normatif bağlılıkta ise işgörenin kişisel bağlılık duygularının önemli olduğunu (Allen ve Meyer 1990; Mathieu ve Zajac 1990) göstermiştir.

Bağlılığın sonuçlarıyla ilgili araştırmalar, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içerdiğini ortaya koymuştur. Bunlar, özellikle devamsızlık, gecikme, geri çekilme (Reichers 1985); motivasyon (Randall 1987; Becker ve diğerleri 1996; Wiener 1982); örgütte kalma isteği (Tsui ve diğerleri 1992; Rozenblum 1993); iş değiştirme (Hrebiniak ve Alutto 1972); bireysel grupla ilgili çaba gösterme, grup bağlılığının sağlanması (Blau ve Boal 1987); yukarıya terfi, gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, soyutlanma, karakter aşınması, iş kalitesinde değişme, işgörenin gelişmesi, hareketlilik, yaratıcılık, yenileşme, değişmeye engel, grupla etkileşim, ev ve iş ilişkilerinde denge kuramama, kişisel yabancılaşma, yasal ve etik olmayan davranışlara girişme (Randall 1987); iş doyumunu (Robbins 1994; Tsui ve diğerleri 1992; Tannenbaum 1966; Dailey ve Kirk 1992; Bretz 1994; Chatman 1991; Tuncer 1995); performans (Locke ve diğerleri 1988; Bretz 1994; Brett 1995); katılım (Randall 1987; Becker ve diğerleri 1996; Handy 1985; Wallace 1995; Bursalıoğlu 1994; Parks 1992); çatışma (Monchak 1994; Lowery 1994; Lukasavich 1994; Vroom 1992) olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın farklı boyutlardan oluştuğunu ileri süren bazı çalışmalar özellikle, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarını öne çıkarırken (O'Reilly III ve Chatman 1986; O'Reilly 1995; Newton ve Shore 1992; Brockner ve diğerleri 1992; Wiener 1982; Becker ve diğerleri 1996; Handy 1985); örgütsel bağlılığın bir süreç olduğunu ve bu sürecin, örgütsel işe alma-seçme ve sosyalleşme politikalarından büyük ölçüde etkilendiği (Wiener 1982; Stumpf ve Hartman 1984; Chatman 1991; Buchanan II 1974; Balcı 2000) görülmüştür.

Örgütsel bağlılığı geliştirme araçları çerçevesindeki çalışmalar, bu konuda en önemli araçların kontrol, strateji ve vizyon, işin mücadeleye gerektirmesi, işbirliği ve takım çalışması, çalışma kültürü, ortak kazanımlar, iletişim, insanlara ilgi, teknoloji, yetiştirme ve geliştirme, işin anlamlılığı, iş stresi, görev anlayış, doyum, uygun öğrenme iklimi, otonomi, katılım, dönüt, işbirliği, öğrenme fırsatları ve kaynaklar olduğunu (Ulrich 1988; Weber 1997; Fristone ve Pennell 1993); örgütsel bağlılığın, iş doyumunu, performans, katılım, örgütsel kültür ve kişilik kavramlarıyla ilişkili görüldüğünü (Balcı 2000; Glisson ve Durick 1988; Hrebiniak ve Alutto 1972; Tsui ve diğerleri 1992; Sagie 1998; Shore ve Martin 1989; Locke ve diğerleri 1988; Bretz ve diğerleri 1994; Bursalıoğlu 1994; Handy

1985; Wallace 1995; Bennett 1999; Web ve diğeri 1992; Pehlivan 2000; Dönmez 1986; Luthans ve diğeri 1987) ortaya koymuştur.

Bu araştırma, önceki örgütsel bağlılık çalışmalarını sentezleyerek bir şekilde kuramsal gereksinimleri karşılamanın yanısıra, bağlılık kavramını kapsam bakımından geniş tutmaya çalışmaktadır. Çünkü çalışma, örgütsel bağlılığı genelden çok, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme (O'Reilly 1995; Newton ve Shore 1992; Becker ve diğeri 1996) adı altında farklı boyutlarla incelemeyi amaçlamaktadır.

Bunun yanısıra araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel ve resmi liselerde görev yapan işgörenlerin örgütsel bağlılık algıları ile, bu okullarda üst yönetime yakın olmaları nedeniyle örgüte daha eğilimli olmaları beklenen yöneticiler ve bürokratik bir yapılanmada örgütten çok, mesleğe bağlılığı seçmesi beklenen öğretmenlerin (Wallace 1995) örgütsel bağlılık algılarını karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Çalışma ayrıca, katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının, okullarındaki hizmet sürelerine, cinsiyetlerine, mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna, eğitim düzeylerine ve bazı ekonomik göstergelere (oturulan konut, özel araç, eşin çalışma durumu, ek iş yapma, ek iş yapma gereksinimi duyma, gelir) göre değişiklik gösterip göstermediğini gözleme noktasında önceki araştırma bulgularına yeni katkılar sağlamayı amaçlamaktadır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, verilerin toplanmasına ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları liselere yönelik örgütsel bağlılıklarını çeşitli faktörlere göre incelemeyi ve karşılaştırmayı amaçlayan bu çalışma, karşılaştırmalı türden ilişkisel bir tarama-nedensel karşılaştırma modeli niteliğindedir. Araştırmanın modeli, lise türü ve görev faktörlerine göre 2x2'lik bir faktöryel desen ile açıklanabilir. Bu anlamda araştırmanın temelinde lise türü (özel/resmi) ve görev (yönetici/öğretmen) olmak üzere iki temel faktörü-analiz ünitesi vardır. Üzerinde anılan faktörlerin etkisinin olup olmadığı incelenen değişken ise örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılığa ilişkin algılar, var olduğu şekliyle araştırmacı tarafından geliştirilen bir anket aracılığıyla belirlenmeye çalışılmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, Ankara ili merkez ilçelerinde (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Yenimahalle) bulunan özel ve resmi liselerin yönetici ve öğretmenlerinden oluşmaktadır. Araştırma, yansız olarak seçilen örneklem üzerinde yapılmıştır. Örneklem birimi olarak lise alınmıştır. Örneklem seçiminde “çok aşamalı küme tabakalı örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme, evrenin benzeşik alt gruplarını oluşturmak amacıyla yapılır (Balcı, 1997).

Örneklem oluşturulurken sözü edilen merkez ilçelerin tamamından lise seçilmesine dikkat edilmiştir. Bunu sağlamak için evren öncelikle ilçe ölçütünde 7 alt tabakaya ayrılmıştır (Sincan ilçesinde özel lise olmaması nedeniyle örnekleme alınmamıştır). Daha sonra her ilçede resmi ve özel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin dağılımı çıkartılmış, örneklemede bu alt grupların temsil edilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Bunun için liseler, okul türüne (özel-resmi) göre ilçe bazında ikinci bir tabakaya ayrılmıştır. İlçe ve okul türüne göre lise sayıları ile yönetici ve öğretmen sayıları Ek 1’de verilmiştir. Toplam 6342 kişilik bu evreni, $\alpha=.05$ anlamlılık ve % 5 hoşgörü düzeyinde 384 kişiden oluşacak bir örneklemin temsil edebileceği anlaşılmaktadır (Balcı, 1995). Ancak

araştırmacı anket uygulamasında karşılaşılabilecek sorunları ve geri dönüşlerdeki olası kayıpları dikkate alarak örneklem büyüklüğünü % 82 fazlasıyla yaklaşık 700 olarak belirlemiştir.

Araştırmanın evreninde toplam 31 özel lise ve 63 resmi lise belirlenmiştir. İlçenin büyüklüğüne göre her ilçeden özel ve resmi olmak üzere belirli sayılarda okul, örneklem kura ile belirlenerek seçilmiştir. Araştırmaya dahil 94 okulu 35 (% 37) okulun temsil edebileceği kabul edilmiştir. Bu 35 okulun seçilmesinde ilçe ve okul türü ağırlıkları dikkate alınarak Ek 1’de gösterilen 11’i özel, 24’ü resmi lise kura ile belirlenmiştir. Bu belirlemede ilçelerde bulunan okul sayısının toplam içindeki oranları dikkate alınmakla birlikte, bazı ilçelerde bir lisenin bulunması ve o ilçelerin de örnekleme temsiliğinin sağlanması gerektiğinden, ilçelerdeki tek liseler doğrudan örnekleme alınmıştır. Bu koşullarda örnekleme alınan okul sayısı özel liselerde 11’den 13’e yükselmiştir. Ancak, okul yöneticilerinin anket uygulamasına izin vermede güçlük çıkarmaları nedeniyle, örnekleme alınan 13 özel liseden 11’i, 24 resmi liseden ise 17’si üzerinde çalışılmıştır. Araştırma evrenine katılan liselerin ilçe ve okul türüne göre dağılımları, örneklem için belirlenen okul sayılarıyla, anket uygulanan okul sayıları Ek 1’de verilmiştir. Belirlenen okullardaki yönetici ve öğretmenlerin tümü örnekleme katılmıştır.

EK 1’de görüldüğü gibi özel ve resmi liselerin ilçeler arasındaki dağılımı dengesizdir. Bazı ilçelerde birer özel lise olması da örnekleme, lise seçiminde hem oransallığın dikkate alınmasını, hem de her ilçeden eşit sayıda lise seçilmesini engellemiştir. Bu nedenle Altındağ, Etimesgut ve Gölbaşı ilçelerinde bulunan birer özel lise doğrudan örnekleme alınmıştır. Birden fazla özel lise bulunan ilçelerden Çankaya’da 18 özel lise arasından altı, Keçiören’de beş özel lise arasından iki, Mamak’ta iki özel lise arasından bir ve Yenimahalle’de üç özel lise arasından yine bir özel lise kura ile seçilerek toplam 13 özel liseler örneklem grubu oluşturulmuştur. Ancak Çankaya ilçesinde iki okulda çalışmak mümkün olmadığından örnekleme giren özel lise sayısı 11’e düşmüştür.

Resmi liseler örneklem grubu seçiminde de okulların ilçeler arasındaki düzensiz dağılımı dikkate alınarak, eşit sayıda resmi lise örnekleme alınmamıştır. Buna göre Altındağ ilçesindeki dokuz resmi lise arasından üç, Çankaya ilçesindeki 17 resmi lise arasından altı, Keçiören ilçesinde 12 resmi lise arasından beş, Yenimahalle ilçesinde 13

resmi lise arasından beş, Mamak ilçesinde sekiz resmi lise arasından üç ve Etimesgut ilçesinde de üç resmi lise arasından bir resmi lise, Gölbaşı ilçesindeki tek resmi lise ise doğrudan örnekleme alınarak; toplam 24 okuldan oluşan resmi liseler örneklem grubu oluşturulmuştur. Ancak, Altındağ ilçesinde okullar küçük olduğundan üç yerine dört resmi liseye, diğer ilçelerde de okul yönetiminin izin vermemesi nedeniyle Çankaya'da dört, Keçiören'de üç, Mamak'ta iki ve Yenimahalle'de iki resmi lisede uygulama yapılabilmektedir. Sonuç olarak resmi liseler örnekleminde, Ek 1'de gösterildiği üzere toplam 17'si üzerinde çalışılmıştır. Örnekleme seçilen okul, yönetici ve öğretmen sayılarının ilçeler ve lise türlerine göre dağılımları Ek 2; anket uygulanan okul adları, ve sayılarının ilçeler ve lise türlerine göre dağılımları ise Ek 3'te verilmiştir.

Araştırma evreninde okul türüne göre yönetici ve öğretmen sayıları ile örnekleme seçilen liselerde görev yapan yönetici ve öğretmen sayıları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Araştırma Evreni ve Örneklemine Seçilen Liselerdeki Yönetici ve Öğretmen Dağılımları.

		Yönetici		Öğretmen		Toplam	
		Evren	Örnekleme	Evren	Örnekleme	Evren	Örnekleme
Özel	n	123	45	957	312	1080	357
	% Sıra	11.4	12.6	88.6	87.4	100.0	100.0
	% Sütun	22.4	26.3	16.5	21.2	17.0	21.7
Resmi	n	426	126	4836	1160	5262	1286
	% Sıra	8.1	9.8	91.9	90.2	100.0	100.0
	% Sütun	77.6	73.7	83.5	78.8	83.0	78.3
Toplam	n	549	171	5793	1472	6342	1643
	% Sıra	8.7	10.4	91.3	89.6	100.0	100.0
	% Sütun	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tablo 7'de görüldüğü gibi Araştırma evreninde 1080'i özel ve 5262'si resmi okullarda olmak üzere toplam 6342 eleman bulunmaktadır. Bunların da 549'u yönetici ve 5793'ü de öğretmendir. Aynı tabloya göre 357'si özel ve 1286'sı resmi liselerden olmak

üzere toplam 1643 kişi araştırma örnekleme katılmıştır. Bunların da 171'i yönetici ve 1472'si de öğretmendir

Araştırmacı örnekleme giren yönetici ve öğretmenlerin tümüne ulaşılmasını hedeflemiştir. Bu amaçla anket uygulaması daha çok, çalışanların en fazla sayıda oldukları tahmin edilen sabah-öğlen saatleri arasında gerçekleştirilmiştir. Birden fazla özel lise ve resmi lise bulunan ilçelerde yansız yöntemle örnekleme seçme yoluna gidilmiş, anket uygulaması sırasında zaman zaman gerek özel lise, gerek resmi liselerde bazen güven ve araştırmaya karşı duyulan kuşkudan, bazen de keyfiyetten kaynaklanan olumsuz tavırlarla karşılaşmıştır. Bu bağlamda, bazı resmi liselerdeki yöneticiler yoğun zamanlarını gerekçe gösterirken; bu liselerde görev yapan öğretmenler de gerekçe göstermeksizin anketi doldurmak istemediklerini bildirmişlerdir. Bu nedenle anket geri dönüş oranlarını arttırmak amacıyla bu okullara gerektiğinde birkaç kez gidilmiş; ancak her şeye karşın bazı okullarda geri dönüş oranları hem yönetici ve hem de öğretmen anketlerinde belli bir sayıyı geçememiştir.

Anket uygulamasına ilişkin bu türden olumsuzluklar yansız yöntemle seçilen bazı özel liselerde de ortaya çıkmıştır. Bazı özel lise yöneticileri, anket uygulamaya ait izin süresinin sona erdiğini; dolayısıyla yeniden izin alınması durumunda ancak uygulamaya izin verebileceklerini söylerken; diğer bazıları da üst yöneticinin okulda olmadığını, onun izni olmaksızın anketleri uygulayamayacaklarını bildirmişlerdir. Referansla gelinmesi durumunda ancak anket uygulamasına izin vereceklerini söyleyen özel lise yöneticileri de anket uygulamaya ilişkin ilk istemi geri çevirmişlerdir. Bu okullara defalarca gidilmiş, sonuçta gereken koşullar bir ölçüde sağlandıktan sonra anket uygulaması gerçekleştirilebilmiştir. Bu tür olumsuz tutumlara karşın, bazı özel liselerde okul yöneticileri gereken ilgiyi göstermiş; hatta anketleri öğretmenlere bizzat dağıtarak sevindirici katkılarda bulunmuşlardır. Alınan tüm tedbirlere rağmen örnekleme giren 11 özel ve 17 resmi liseden ancak 880 yönetici ve öğretmen grubuna anket uygulanabilmiştir.

Anket uygulanan yönetici-öğretmen sayıları ile geri dönüş oranlarına ilişkin bilgiler Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Anket Uygulaması ve Dönüş Oranlarına İlişkin Bilgiler.

İLÇE	LİSE TÜRÜ	GÖREV	ANKET UYGULAMA BİLGİLERİ		
			Dağıtılan Anket	Dönen Anket	Dönüş Oranı %
ALTINDAĞ	Özel Lise	Yönetici	5	5	100
		Öğretmen	38	30	79
	Resmi Lise	Yönetici	20	17	85
		Öğretmen	97	83	86
ÇANKAYA	Özel Lise	Yönetici	18	13	72
		Öğretmen	87	66	76
	Resmi Lise	Yönetici	28	21	75
		Öğretmen	162	128	79
ETİMESGUT	Özel Lise	Yönetici	3	3	100
		Öğretmen	20	16	80
	Resmi Lise	Yönetici	2	2	100
		Öğretmen	34	28	82
GÖLBAŞI	Özel Lise	Yönetici	2	2	100
		Öğretmen	20	17	85
	Resmi Lise	Yönetici	3	3	100
		Öğretmen	27	20	74
KEÇİÖREN	Özel Lise	Yönetici	6	5	83
		Öğretmen	31	23	74
	Resmi Lise	Yönetici	16	13	81
		Öğretmen	86	63	73
MAMAK	Özel Lise	Yönetici	5	4	80
		Öğretmen	15	10	67
	Resmi Lise	Yönetici	7	5	71
		Öğretmen	40	29	73
Y. MAHALLE	Özel Lise	Yönetici	6	5	83
		Öğretmen	20	14	70
	Resmi Lise	Yönetici	14	10	71
		Öğretmen	68	55	81
TOPLAM	Özel Lise	Yönetici	45	37	82
		Öğretmen	231	176	76
		Toplam	276	213	77
	Resmi Lise	Yönetici	90	71	79
		Öğretmen	514	406	79
		Toplam	604	477	79
GENEL TOPLAM		Yönetici	135	108	80
		Öğretmen	745	582	78
		Toplam	880	690	78

Tablo 8'de de görüldüğü gibi anket uygulamasına ait geri dönüş oranlarının, ilçelerdeki özel ve resmi liselerle, bu liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler

arasında farklılaştığı görülmektedir. İlçelere göre, özel lise yönetici anketlerinde geri dönüş oranı % 72 ile % 100; resmi lise yönetici anketlerinde % 71 ile % 100 arasında değişmektedir. Tabloya göre, özel lise yönetici anketlerinde geri dönüş oranı resmi lise yönetici anketlerinden daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Özel liselerde dağıtılan toplam yönetici anketlerinin % 82'si (37 anket), resmi liselerde dağıtılan toplam yönetici anketlerinin ise % 79'u (71 anket) doldurularak geri verilmiştir.

İlçelere göre özel lise öğretmen anketlerinde dönüş oranı % 67 ile % 85; resmi lise öğretmen anketlerinde % 73 ile % 86 arasında değişmektedir. Tabloya göre resmi lise öğretmen anketlerinde geri dönüş oranı özel lise öğretmen anketlerinde daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Resmi liselerde dağıtılan toplam öğretmen anketlerinin % 79'u (406 anket); özel liselerde dağıtılan toplam öğretmen anketlerinin ise % 76'sı (176 anket) geri dönmüştür. Böylece, özel lise ve resmi lise öğretmen anketlerinde geri dönüş oranı, Mamak ilçesi (% 67) dışında % 70'in üzerinde gerçekleşmiştir.

Örneklemin lise türlerine göre toplamları göz önüne alındığında, özel liselerde dağıtılan 276 anketten 213'ünün (% 77); resmi liselerde dağıtılan toplam 604 anketten 477'sinin (% 79) doldurularak geri verildiği görülmüştür. Genel toplamda ise 880 kişiye dağıtılan anketten 690'ı (% 78) geri dönmüştür.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Örnekleme giren okullardaki örgütsel bağlılık ilişkisini belirlemek için gerek duyulan verileri toplamak amacıyla iki bölümden oluşan veri toplama aracı geliştirilmiştir. Bu amaçla, öncelikle bu konuda yapılan yerli ve yabancı araştırmalar incelenmiş ve yaklaşık 300 maddelik bir anket taslağı oluşturulmuştur. Taslak anket, biri kişisel bilgiler, diğeri örgütsel bağlılık ile ilgili maddeleri içeren iki bölüme ayrılmıştır.

Araştırmaya katılanların kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi bulgulamayı amaçlayan kişisel bilgilere ait bölümün yanı sıra; anket taslağı, bireyin örgütle bütünleşmedeki göreceli gücünü saptamak üzere üç boyutta hazırlanmıştır. Boyutlandırma her boyut birer alt ölçek olarak düşünülmüştür. Bu amaçla literatür esas alınarak, anketin örgütsel bağlılık ile ilgili bölümü, *uyum*, *özdeşleşme* ve *içselleştirme* olmak üzere üç boyuta-alt ölçeğe ayrılmıştır. Taslaktaki madde sayısı, yukarıdaki

boyutlarla ilişkisi olmayan veya düşük ilişki gösterdiği tahmin edilen maddelerin elenmesi ve benzerlik taşıyan ifadeler arasında eleme yapılması yoluyla önce 110 maddeye, daha sonra da 70 maddeye indirilmiştir. Bu taslak araç daha sonra danışman, tez izleme komitesi üyeleri ve uzman kişilerin görüşüne sunulmuştur. Alınan görüşler doğrultusunda birinci bölüme yeni bazı maddeler eklenmiş, ikinci bölümden de bazı maddelerin çıkarılması uygun görülmüştür. Böylece taslak form, kişisel bilgilere ilişkin 12 ve örgütsel bağlılığa ilişkin 38 madde ile ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Veri toplama aracının örgütsel bağlılık bölümünde ise, katılımcıların verilen ifadelerle ilişkin tepkilerini belirlemede Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, (1) *hiç katılmıyorum*, (2) *az katılıyorum*, (3) *orta düzeyde katılıyorum*, (4) *çok katılıyorum* ve (5) *tam katılıyorum* seçeneklerinden oluşmuştur.

Katılımcıların okullarına ilişkin örgütsel bağlılık algılarını ölçmeyi amaçlayan ikinci bölüm Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) olarak adlandırılmıştır. Ön uygulama, çalışma evreninden seçilen biri özel, diğeri de resmi olmak üzere iki lisede gerçekleştirilmiştir. Özel lisede 25 kişiden, resmi lisede ise 100 kişiden oluşan yönetici ve öğretmen grubuna anket dağıtılmıştır. Özel lisedeki yönetici ve öğretmen grubundan 15; resmi lisedeki yönetici ve öğretmen grubundan ise 70 olmak üzere toplam 85 anket geri dönmüştür.

Yapı Geçerliği

Aracın yapı geçerliği faktör analizi ile incelenmiştir. Faktör analizi uygulaması ile 38 maddeden oluşan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin tek ya da çok faktörlü olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla toplanan veriler üzerinde bir faktör analizi tekniği olan Temel Bileşenler Analizi ve bununla birlikte, ölçeğin birbirinden bağımsız alt faktörlerini belirlemek için Varimax Dik Döndürme Yöntemi kullanılmıştır.

Yapılan ilk analiz sonucunda ölçeğin üç faktörlü çıktığı, bu durumun ölçeğin hazırlanmasında dikkate alınan üç temel yapıyı (uyum, özdeşleşme, içselleştirme) yansıttığı görülmüştür. Analiz sonuçları incelendiğinde faktör yük değerleri .30’un altında kalan ve iki faktörle aynı zamanda yüksek yük değeri veren toplam 11 madde ölçekten çıkartılmıştır. Kalan 27 madde için Varimax Dik Döndürmeli Faktör Analizi sonucunda

ölçekte yer alan maddelerin birbirinden bağımsız üç faktörde toplandığı ve maddelerin faktörlerindeki yük değerlerinin .49 ile .85 arasında değiştiği görülmüştür (Tablo 9).

Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Döndürme İşlemi Sonrasında Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonu
UYUM	03	.54	.48
	04	.52	.47
	05	.57	.38
	06	.52	.40
	07	.77	.67
	08	.53	.43
	10	.66	.58
	12	.83	.68
ÖZDEŞLEŞME	13	.69	.74
	14	.58	.75
	15	.78	.71
	17	.73	.75
	22	.57	.64
	23	.49	.33
	24	.56	.68
	25	.77	.74
İÇSELLEŞTİRME	27	.53	.58
	29	.70	.74
	30	.78	.78
	31	.78	.75
	32	.50	.53
	33	.75	.76
	34	.80	.77
	35	.78	.68
	36	.85	.83
	37	.77	.81
38	.82	.76	

Üç faktörlü olarak saptanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” nin her bir alt faktörü için güvenilirliğin bir göstergesi olarak alfa iç tutarlık katsayısı ve bu kapsamda madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Tablo 9’da da görüldüğü gibi madde toplam korelasyonları

birinci faktör için .38 ile .68; ikinci faktör için .33 ile .75 ve üçüncü faktör için .53 ile .83 arasında değişmektedir. Buna göre, ölçekte yer alan bu maddelerin, iyi derecede ayırt edici oldukları söylenebilir. Tablo 10 incelendiğinde, her bir faktörün açıkladıkları varyans oranı, sırasıyla % 26,2, % 16,7 ve % 13,8 olmak üzere toplam % 56,7'dir. Birinci faktör için hesaplanan alfa katsayısı .79 iken, aynı katsayı ikinci faktör için .89 ve üçüncü faktör için .93'dür.

Bu bulgulara göre, Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin üç faktörlü geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir. Buna göre ölçekte üç faktör için faktör puanları üzerinden analizler yapılabilir. Yüksek puan, örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu, düşük puan ise bu bağlılığın düşük olduğunu gösterir. Ölçekten tek bir toplam puan elde edilemez, çünkü ölçekte yer alan maddelerin birinci faktör yük değerleri düşük çıkmıştır. Sonuç olarak ölçeğin, üç faktörlü olarak kullanılmasına karar verilmiştir (Ek 4).

Tablo 10. Örgütsel Bağlılık Alt Faktörlerinin Açıkladığı Varyans Oranları ve Alfa Katsayıları

Faktör	Açıkladığı Varyans %	Alfa
Uyum	26.2	.79
Özdeşleşme	16.7	.89
İçselleştirme	13.8	.93
Toplam	56.7	-

Verilerin Çözümlemesi

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile toplanan verilerin çözümlemesinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları liselere yönelik örgütsel bağlılıkları aritmetik ortalama kullanılarak betimlenmiştir. Bu kapsamda katılımcıların her bir boyuta ilişkin olarak madde ortalamaları ve faktör ortalamaları bulunmuştur. Her bir boyutta ayrı ayrı olmak üzere madde ortalamaları yüksekten düşüğe doğru sıraya dizilmiş ve böylece o

boyuta ilişkin örgütsel bağlılığın hangi konularda daha fazla ya da daha az olduğu değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Faktör ortalama puanının hesaplanması için önce her bir boyutta yer alan maddelerden alınan puanlar toplanmış ve böylece her bir katılımcı için bir faktör puanı bulunmuştur. Daha sonra bu puanlar, o boyutun kapsadığı madde sayısına bölünerek beşli derecelendirme ölçeğinden alınacak puan sınırlarına (ranjına) indirgenmiştir. Analizlerde bu puanlar kullanılmıştır.

Araştırmanın alt problemlerinin “a” şıklarında yöneltilen sorular iki faktörlü varyans analizi kullanılarak cevaplanmaya çalışılmıştır. Bu analiz ile araştırma deseninde katılımcıların görev yaptıkları lise türü ve görevlerinin onların örgütsel bağlılık düzeylerini farklılaştırıp farklılaşmadığı ve ek olarak bu iki faktörün örgütsel bağlılık üzerinde ortak bir etkiye sahip olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre anılan analiz kapsamında iki faktör için temel etki testleri ile ortak etki testi yapılmıştır.

Araştırmanın alt problemlerinin “b” şıklarında yer alan soruları cevaplamak amacıyla ilişkisiz gruplar için t-testi ve bir boyutlu varyans analizi kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın iki alt gruptan oluşan bir faktöre bağlı olarak değişip değişmediği t-testi ile; üç ve daha fazla alt gruptan oluşan bir faktöre bağlı olarak değişip değişmediği ise varyans analizi ile incelenmiştir. Varyans analizinin sonucunun anlamlı çıkması durumunda, farkın kaynağını bulmak amacıyla grupların ortalama puanları arasında LSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Karşılaştırmalarda $\alpha=.05$ düzeyi esas alınmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Bulgular sırasıyla “Uyum”, “Özdeşleşme” ve “İçselleştirme” başlıkları altında sunulmuş ve yorumlanmıştır. Katılımcıların çalıştıkları liselere yönelik örgütsel bağlılıkları önce madde bazında değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla her bir boyutta yer alan ve örgütsel bağlılığa yönelik durumları ifade eden madde ortalama puanları ile buna dayalı olarak çıkartılan sıra değerlerini kapsayan bir betimsel tabloya yer verilmiştir. Daha sonra örgütsel bağlılığın lise türü ve görev faktörlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin iki faktörlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bunu, örgütsel bağlılığın bazı kişisel faktörlere göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin t-testi ve bir boyutlu varyans analizine ilişkin sonuçlar izlemiştir. En sonunda elde edilen bu bulguların tartışılmasına yer verilmiştir.

Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılanların uyum boyutunda yer alan ve örgütsel bağlılığı tanımlayan ifadelere ait ortalama ve sıra değerleri Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11, gruba bakılmaksızın incelendiğinde, katılımcıların “öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum” (M4) ifadesine en fazla katıldıkları, bunu “emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor” (M3) ve “bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum” (M1) ifadelerinin izlediği görülmektedir. Anılan üç ifadenin lise türü ve görev faktörlerine göre oluşan alt gruplarınca da öncelikli üç ifade olarak kabul edildiği görülmektedir. Ancak özel okullarda M3, resmi okullarda M4 birinci sırada değerlendirilmektedir. Görev bakımından ise yöneticilerin M3’e, öğretmenlerin M4’e daha fazla katıldıkları anlaşılmaktadır.

Öte yandan araştırmaya katılanların en düşük düzeyde katıldığı ifadelerin ise gruba bakılmaksızın sırasıyla “bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum” (M5), “bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum” (M2) ve “bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum” (M8) olduğu görülmektedir. “Okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum” ifadesinin, hem yönetici ve öğretmen, hem de özel ve resmi liselerde en düşük düzeyde katılım gördüğü anlaşılmaktadır. Okul seçimiyle ilgili

hata etme ve yönetimin kişiyi okula bağlama çabalarının rahatsızlık vermesi ise yine üzerinde görüş birliği olan iki durum olarak dikkat çekmektedir.

Tablo 11. Lise Türü ve Göreve Göre Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Madde ve Faktör Ortalama Puanları

Anket Maddeleri		Yönetici		Öğretmen		Toplam	
		\bar{X}	Sıra	\bar{X}	Sıra	\bar{X}	Sıra
1.Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.	Özel	1.59	2	2.24	2	2.13	2
	Resmi	2.01	3	2.39	1	2.33	2
	Top	1.87	3	2.34	2	2.27	3
2.Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	Özel	1.18	7	1.43	6	1.39	6
	Resmi	1.28	6	1.54	7	1.50	7
	Top	1.25	6	1.51	7	1.47	7
3.Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	Özel	2.43	1	2.34	1	2.36	1
	Resmi	2.09	2	2.32	2	2.18	3
	Top	2.21	1	2.32	3	2.31	2
4.Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum	Özel	1.56	3	1.92	3	1.86	3
	Resmi	2.47	1	2.58	6	2.57	1
	Top	2.16	2	2.38	1	2.35	1
5.Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum	Özel	1.27	6	1.33	8	1.32	8
	Resmi	1.15	8	1.51	8	1.46	8
	Top	1.19	8	1.46	8	1.41	8
6.Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	Özel	1.54	4	1.66	5	1.64	5
	Resmi	1.36	5	2.06	4	1.96	5
	Top	1.42	4	1.94	5	1.86	5
7.Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.	Özel	1.29	5	1.77	4	1.69	4
	Resmi	1.46	4	2.20	3	2.09	4
	Top	1.40	5	2.07	4	1.97	4
8.Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	Özel	1.16	8	1.42	7	1.38	7
	Resmi	1.27	7	1.72	5	1.66	6
	Top	1.24	7	1.63	6	1.57	6
Toplam	Özel	1.50	-	1.76	-	1.72	-
	Resmi	1.64	-	2.04	-	1.98	-
	Top	1.59	-	1.96	-	1.90	-

Katılımcıların uyum boyutundaki örgütsel bağlılık algılarının lise türü ve göreve göre varyans analizi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 11 ve Tablo 12’nin sonuçlarına göre, özel ve resmi liselerde görev yapan işgörenlerin uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık algıları farklılık göstermektedir [$F_{(1,686)} = 7.99, p < .05$]. Resmi liselerdeki işgörenlerin bu boyuta ilişkin örgütsel bağlılıkları ($\bar{X} = 1.98$), özel liselerde çalışanlardan ($\bar{X} = 1.72$) daha yüksektir. Aynı boyuttaki örgütsel bağlılık, göreve göre de farklılık göstermektedir [$F_{(1; 686)} = 20.73, p < .05$]. Öğretmenlerin

uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları ($\bar{X}=1.96$), yöneticilere ($\bar{X}=1.59$) göre daha yüksektir.

Diğer yandan lise türü ve görev faktörlerinin uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık üzerindeki ortak etkisi anlamlı bulunmamıştır [$F_{(1; 686)} = 0.93, p>.05$]. Yani, yönetici ve öğretmenlerin uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları lise türüne göre farklılaşmamaktadır.

Tablo 12. Lise Türü ve Göreve Göre Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıların Anova Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P
Lise Türü	3.45	1	3.45	7.99	.005
Görev	8.96	1	8.96	20.73	.000
LxG	0.40	1	0.40	0.93	.330
Hata	296.50	686	0.43		
Toplam	318.53	689			

Katılımcıların uyum boyutundaki maddelere verdiği yanıtlar üzerinde yapılan ve yukarıda sözü edilen analiz sonuçlarına bakıldığında, örgütsel bağlılık algısının resmi liselerde özel liselere göre daha üst düzeyde olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılığın resmi liselerde daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç, resmi liselerde görev yapan işgörenlerin, özel liselerde görev yapanlara göre, bireysel gereksinmelerinin daha alt düzeyde karşılanmış olmasına bağlanabilir. Newton ve Shore'un (1992) aktardığına göre Farber ve Saks'ın (1980) çalışmasında sınırlı iş seçeneklerine sahip olan işgörenlerin, iş güvenliği ve ücret gibi dışsal ödülleri elde etmek için örgütlerine daha çok bağlandıkları ve daha fazla uyum gösterdikleri belirlenmiştir. Uyum boyutunda çalışanların belli dış ödülleri kazanma girişimleri vardır ve buna ulaşmak için de örgütlerine daha fazla bağlanma eğilimleri söz konusudur. Resmi liselerde görev yapan yönetici ve öğretmen topluluğunun kendilerini piyasaya sunmada ve alternatif istihdam yaratmada eğilimlerinin sınırlı olduğu söylenebilir. Onlar, piyasada çalışmayı, genelde emeklilik sonrasında düşünmektedir. Bu

anlamda emeklilik dönemine değin resmi liselerde çalışmak durumunda kalan elemanların, bundan en fazla yarar sağlamaya yönelik girişimlerinin olması beklenen bir durumdur. Buna karşın özel lise elemanlarının örgütün getirdiği kurallara resmi liselerde çalışanlara göre çok daha sıkı sarıldıklarını söylemek güçtür. Çünkü, onlar, anlaşmazlık halinde çok daha çabuk karar verip piyasadaki alternatif iş olanaklarını değerlendirme eğiliminde olabilirler. Bu nedenlere bağlı olarak resmi liselerde görev yapanların, özel liselerde görev yapanlara göre uyum boyutunda örgüte yönelik daha üst düzeyde bağlılık duydukları ileri sürülebilir.

Wiener de (1982) psikolojik sözleşmenin ilişkisel öğelerinin, örgüt ve işgören arasında uyulması gereken ilkelere vurgu yaptığını; bu sözleşmenin karşılıklı (paylaşılmış) yükümlülükleri kapsadığını ile sürmektedir. Buna göre bireyler, bazı temel istek ve arzularını karşılamak üzere yetenek ve potansiyellerini kullanabilecekleri işleri yapmak üzere örgüte gelirler. Örgüt bu beklentileri karşıladığı sürece örgütsel bağlılık sürer. Ancak, bu beklentileri karşılamazsa örgütsel bağlılık düşer. Bu durumda birey, ya başka bir yerdeki iş için örgütünden ayrılır ya da örgütün içinde kalarak örgütüne yönelik zayıf duygu ve düşünceler besler. Bu açıdan bir değerlendirme yapıldığında resmi okulların özel okullardan daha iyi bir durumda olmadığı, bu yüzden bu okullarda görev yapan işgörenlerin okullarına yönelik bağlılık duygularının zayıf çıkmasının anlaşılabilir bir durum olduğu söylenebilir. Başaran (1993), eğitim işgörenlerinin beklentilerinin karşılanmaması, gereksinmelerinin savsaklanması, işgörenlerin uzmanlığına, kişiliğine karşı saygının azalması, çalışma ortam ve koşullarının uygunsuzluğu, yasal olmayan uygulamaların çoğalması v.b. nedenlerin eğitim işgörenlerinin, kendilerini işlerine ve okullarına vermekten alıkoyduğunu belirtmektedir.

Resmi lise çalışanlarının uyum boyutunda daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık göstermeleri, yapılan işin işgörenlerce anlamlı bulunmasına da bağlanabilir. Firistone ve Pennel (1993), işin anlamlı olmasının, işsel olarak güdüleyici ve bağlılık üretici olduğunu ileri sürmüşlerdir. Özel liselerle karşılaştırıldığında, resmi lise işgörenlerinin göreceli olarak daha düşük beceri çeşitliliği algısı içinde oldukları, özel lise çalışanlarına göre daha basite indirgenmiş, rutinleşmiş ve kurallara uydurulmuş öğretim yaptıkları; görev kimliği ve işin önemine ilişkin düşük algı düzeyinin bir bütün halinde resmi liselerdeki

işgörenlerin işlerini anlamlı görmelerine engel olduğu ve bu yüzden bu liselerde içten gelen bağlılık güdüsünün işgörenlerin beklentilerinin altında gerçekleştiği ileri sürülebilir.

Diğer yandan, Weber (1997) düzen hissi ve okula odaklanma duygusunun örgütsel bağlılıkla yüksek düzeyde ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu durum, özel ve resmi liseler arasında ortaya çıkan ve uyuma ilişkin örgütsel bağlılığın resmi liseler lehinde gerçekleşmesinin bir başka kaynağı olarak düşünülebilir. Bu açıdan özel liseler resmi liselerle karşılaştırıldığında, burada görev yapan işgörenlerin, resmi liselerde çalışanlara göre daha yüksek düzeyde düzen ve okula odaklanma duygusu içinde oldukları; yine bu liselerde işgörenlerin işi yenileştirme konusunda daha çok fırsatlara sahip oldukları ileri sürülebilir. Bu da zorunlu ve araçsal birliktelik anlamına gelen uyuma dayalı bağlılığın özel liselerde daha düşük düzeyde gerçekleşmesine neden olabilir.

Ulrich (1998), örgütsel bağlılığı geliştirmede örgütsel iletişimin rolüne değinmiştir. İçtenlikle ve sıklıkla bilgileri işgörenlerle paylaşmanın örgütsel bağlılığı arttırdığı görülmüştür. Varona (1996) ise, örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişimde doyum arasındaki ilişkinin açık ve olumlu olduğunu bulmuştur. Oysa özel liselerle karşılaştırıldığında resmi liselerde, bilgilerin içtenlikle ve sıklıkla paylaşamadığı; zaten resmi liselerde egemen olan kültür ve ilişki biçiminin bu paylaşmaya yeterince olanak tanımadığı bir gerçektir. İpek'in (1999) örgütsel kültür ve öğretmen öğrenci ilişkisi üzerindeki araştırması da, özel liselerle karşılaştırıldığında resmi liselerde daha düşük düzeyde destek kültürü, buna karşın daha yüksek düzeyde otoriter ilişki biçiminin algılandığını ortaya koymuştur. Gerçekten resmi liselerde işgörenlerin, işlerden ancak işlerin yapılması sırasında haberdar oldukları, işlerin çoğu zaman "yaptım oldu" biçimiyle işgörenele yansıdığı veya en azından böyle algılandığı, iletişimin tek taraflı ve daha çok yönetimin isteği yönünde gerçekleştiği; bunun da, bu liselerde daha üst düzeyde uyuma ilişkin örgütsel bağlılık algısı yarattığı ileri sürülebilir.

Bunun yanısıra Wallace (1995), örgütsel büyüklüğün bağlılıkta önemli bir faktör olduğunu gözlemiştir. Büyüklük, örgütlerde büyük oranda bürokratikleşme derecesi ile yakından ilişkilidir. Resmi liselerin tersine özel liseler gibi küçük örgütlerde işgörenlerin içten bağlılık düzeyinin daha yüksek olacağı; çünkü bu tür örgütlerdeki işgörenlerin, işverenleriyle ve birlikte çalıştıkları arkadaşlarıyla daha yakın, birebir ve yüz yüze ilişkiler

içinde olup, daha açık ve doğrudan ödülleri alabilecekleri beklenir. Dolayısıyla, resmi liselerde uyum boyutunda daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık algısının, bu okulların özel liselere göre daha büyük olmalarına da bağlanabilir.

Özel ve resmi liseler arasında öğretim sürecine ilişkin farklılığın, bu liselerin uyum boyutundaki örgütsel farklılığına yansiyebileceği beklenebilir. Weber (1997) öğretim süreci üzerindeki kontrol algısının örgütsel bağlılıkla olan olumlu ilişkisini vurgulamıştır. Pehlivan da (1990), iş üzerinde daha fazla söz hakkı tanımaya, işgörene iş konusunda daha üst düzeyde kontrol yetkisi verildiğini; bunun, işgören için amaç saptama, plan yapma, karar verme, işi örgütleme ve uygulama konusunda yetkili kılınması ve bu alanda sorumluluklar yüklenilmesi demek olduğunu belirtmiştir. Öğretim süreci üzerinde işgörenlerin kontrolü bağlamında, resmi liselerde çalışanların, yeniliklerin tasarlanması ve uygulanması ile bundan sağlanan doyum bakımından özel liselerde görev yapanlara göre daha az şanslı oldukları; yine resmi liselerdeki işgörenlerin göreceli olarak daha fazla yıpranmışlık duygusu, iş yapma ve mesleki işbirliği yoksunluğu içinde oldukları, özel liselerin bu özellikler bakımından resmi liselere göre daha iyi bir durumda oldukları; dolayısıyla daha düşük düzeydeki uyum ilişkili örgütsel bağlılık algılarının normal koşullar altında beklenen bir durum olduğu ileri sürülebilir.

Eğitim öğretim ortamının uygunluğu bakımından bir karşılaştırma yapıldığında, resmi liselerin özel liselere göre daha yetersiz ve eğitim kalitesi yönünden daha alt düzeyde oldukları; bunun, sonuçta işgörenlerin başarı algısına etki ederek örgütsel bağlılıklarını belirleyebileceği beklenebilir. İpek (1999), yaptığı çalışmada resmi liselerin başarı kültürü boyutuna ilişkin algılarının özel liselerin algılarına göre daha alt düzeyde gerçekleştiğini bulgularken; Firistone ve Pennell'in (1993) araştırma bulguları da eğitim işgörenlerinin, çabalarıyla doğrudan tecrübe ettikleri başarı sonunda işlerine, işyerlerine ve öğrencilerine daha çok bağlılık duyduklarını göstermiştir.

Resmi liselerde uyum boyutunda gözlenen, yüzeysel nitelikteki daha yüksek örgütsel bağlılık algısının, okul ve sınıflardaki öğrenci sayısı ile bu okullara devam eden öğrencilerin geldiği aile profilleri arasındaki farklılıktan kaynaklanabileceği düşünülebilir. Gerçekten, özel liselerle karşılaştırıldığında resmi liselerdeki öğrenci sayısının daha fazla olduğu; resmi liselerde 60 kişiye varan sınıf mevcudlarına karşılık, özel liselerde sınıf

mevcutlarının 25 kişiyi geçmemesine büyük özen gösterildiği bilinen bir gerçektir. Buna ilave olarak, özel liselere devam eden öğrencilerin daha üst sosyo ekonomik aile gruplarına bağlı olmaları, dolayısıyla homojen olmalarının yanısıra seçilmiş/seçkin öğrenciler olmaları da bir bütün halinde göz önünde tutulduğunda, bunun sonuçta düzen hissi ve başarı algısıyla birleşerek bu liselerde uyum boyutunda daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık algısına götürdüğü düşünülebilir. Pehlivan da (2000), büyük üniversitelerde öğrenim gören öğrencilerin kurumlarına karşı güçlü bağlılık duymadıklarını; benzer tavrın işgörenler tarafından da ortaya konulduğunu belirtmiştir.

Resmi liselerden farklı olarak özel liseler arasında var olan başarı için rekabet faktörünün örgütsel bağlılıkta önemli etkisi olması beklenir. Başarı için rekabet olgusu, özel liselerde, çalışanlardan azami derecede verim alınması için güçlü bir güdü sağlamaktadır. Resmi lise çalışanlarının böyle bir güdüden yoksun olmalarının, bu okullardaki araçsal bağlılığa neden olduğu düşünülebilir. İpek'in (1999) bu okullarda yaptığı araştırma bulguları da özel liselerin başarı algısı yönünden resmi liselerden anlamlı şekilde yüksek olduğunu açıkça ortaya koymuştur.

Özel ve resmi liselerde uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık farklılığının, bu okullarda görev yapan işgörenlerin mesleklerine bağlılığından da etkilenebileceği düşünülebilir. Vanderberg ve Scarpello'nun (1994) mesleğe ve örgüte bağlılık ilişkisi üzerinde yaptıkları araştırma bulguları, mesleğe bağlılığın, örgütsel bağlılığın bir faktörü olabileceğini; mesleğine bağlılık gösteren işgörenlerin, aynı zamanda örgütlerine de bağlılık gösterebileceklerini doğrulamıştır. Bu bulguya paralel olarak, özel liselerde görev yapan işgörenlerin, yüksek başarı güdüsü nedeniyle mesleklerine daha fazla bağlılık gösterdikleri söylenebilir. Böylece, resmi liselerde uyum boyutunda daha fazla örgütsel bağlılık algılamasının, bu okullardaki işgörenlerin, mesleklerine göreceli olarak daha az bağlılık duymalarından kaynaklanabileceği ileri sürülebilir.

Son olarak, işgörenlerin okullarına yönelik bağlılıklarında işgören katılımının büyük etkisi olduğu bilinen bir gerçektir. Firestone ve Pennell'e (1993) göre katılım, işgörenlerin stratejik kararlar üzerinde etkili olmalarını ifade eder. Katılım ve etkili olma yolu ile işgörenler, kısa dönemde belli kararlara, uzun dönemde ise genel olarak örgüte daha çok bağlılık duyar hale gelmektedir. Bu bulgulara bakarak, özel okullarda görev

yapan işgörenlerin stratejik kararlar üzerinde, resmi liselere göre daha çok etkili oldukları; bu okullardaki düşük düzeyde yüzeysel veya uyuma ilişkin bağlılığın, işgörenlerin katılımından büyük ölçüde etkilendiği söylenebilir. Özden'in (1997) öğretmen adanmışlığı üzerinde yaptığı araştırma bulguları da katılımın örgütsel bağlılığa yönelik güçlü etkisini doğrulamıştır. Bu bulgular ışığında, resmi liselerde görev yapan işgörenlerin, özel liselerde görev yapanlara göre daha sınırlı düzeyde katılıma sahip oldukları; bu okullardaki daha güçlü uyum bağlılığının, düşük düzeydeki katılım algısından ileri geldiği düşünülebilir.

Öte yandan uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılığın öğretmen ve yöneticiler arasında da farklılaştığı görülmektedir. Öğretmenlerin yöneticilere göre uyuma ilişkin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık algısı içinde oldukları anlaşılmıştır. Bu sonuç, araçsal bağlılık ve zorunluluktan kaynaklanan uyum davranışının, öğretmenler arasında daha üst düzeyde olduğunu göstermektedir. Öğretmen beklentilerinin düşük karşılanma düzeyi, alternatif iş olanaklarının sınırlı oluşu veya yöneticilere göre daha düşük öğretmenlik statüsünün, öğretmenlerin uyuma bağlı örgütsel bağlılık algılarını etkilediği ileri sürülebilir.

Wallace (1995) ve Tannenbaum (1966), yönetsel hiyerarşide yükselmeyi seçen yöneticiler ile meslekte kalmayı seçen öğretmenler arasında oluşan muhtemel bağlılık eğilimine dikkat çekmişlerdir. Yönetsel ilerleme ve yükselmeyi takip etmeyi seçen yöneticiler, mesleklerinden çok, örgütsel konulara daha fazla bağlılık gösterme eğilimine girerler. Yönetsel ilerleme sonunda daha fazla yönetsel sorumluluklar alan yöneticilerin, örgüte yönelik psikolojik desteklerinin öğretmenlere göre daha fazla olabileceği beklenir. Bu yüzden, yükselme fırsatlarına ilişkin algı düzeyi ve yükselme arzusunun, yöneticileri, bürokratik olan otorite sistemine giderek daha fazla yakınlaştırdığı; yöneticilerin, öğretmenlere göre uyum boyutunda daha düşük örgütsel bağlılık göstermelerinin, bu yakınlaşma eğiliminden kaynaklanabileceği düşünülebilir. Bu bulguya paralel olarak, yönetici ve öğretmenler arasında var olan pozisyon ve statü farklılığının, bu işgörenler arasındaki örgütsel bağlılık algısında farklılığa yol açacağı beklenir. Luthans ve diğerleri (1987) yaptıkları çalışmada, hiyerarşide üst pozisyonları işgal edenlerin örgütlerine daha çok bağlılık gösterdiklerini gözlemişlerdir. Bu bulgu da, üst yönetime daha çok bağlılık gösterme eğilimindeki yöneticilerin, örgütsel rollerine zaman içinde psikolojik olarak daha çok bağlandıklarını; bu hareket tarzlarının otoritenin üst pozisyonlarını bekledikleri sürece

devam ettiğini destekler niteliktedir. Yöneticilerin bu türden eğilimlerine karşın, böyle beklentileri olmayan öğretmenlerin, daha üst düzeyde uyum ilişkili bağlılık göstermeleri anlamlı görülebilir. Gilmer de (1968), siyasal kaynağa yaklaştıkça üst yönetime, dolayısıyla örgüte bağlılığın giderek arttığını bulgulayarak, benzer sonuçların varlığını ortaya koymuştur. Diğer yandan, daha üst statüdeki yöneticilerle daha alt statüdeki öğretmenlerin aynı türden bağlılık tutumları göstermeyecekleri tahmin edilebilir. Buna göre, yöneticilere göre daha üst düzeyde uyum ilişkili örgütsel bağlılık gösteren öğretmenlerin, bu tutumlarının, yöneticilere göre daha alt statüde yer almalarına bağlanabilir.

Bu arada eğitim işgörenleri olarak öğretmenlerin öğretmenlik mesleğini ve bu mesleğe bağlı temel ilkeleri koruyarak göreve devam etmeleri giderek zorlaşmaktadır. Bursalıoğlu (1994), genellikle meslek özelliği taşıyan bir işin, taşımayanlardan daha az merkezileşmiş ve kalıplaşmış fakat daha çok uzmanlaşmış olduğunu; bu bakımdan bir değerlendirme yapıldığında, meslekte kalmayı tercih eden öğretmenlerin, mesleklerine ilişkin özellikleri giderek kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya olduklarını ileri sürmektedir. Ayrıca, artan devlet kontrolü karşısında mesleksi bağımsızlığın azalması ile, öğretmenliğin bir meslek olarak kalabilme olasılığının giderek daraldığı da göz önüne alındığında, öğretmenlerin yöneticilere göre yüzeysel veya uyuma ilişkin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık eğilimlerinin anlamı daha da anlaşılır olmaktadır. Çünkü Wallace (1995), yüksek düzeyde bürokratik koşullar ve formal süreçlerde görev yapan öğretmenlerin, otonomi ve takdir etme gücünün, yöneticiler lehine bozulduğunu ileri sürmektedir. Böyle özelliklerin baskın olduğu okul ikliminde öğretmenlerin mesleklerine yönelik bağlılıklarının düşeceği, bunun da sonuçta, yöneticilere göre daha üst düzeyde uyuma bağlı örgütsel bağlılık üreteceği beklenebilir.

Araştırma bulguları örgütün yapısından çok, havasının örgütsel bağlılıktaki önemine dikkat çekmektedir. Bu bulgulara bakarak, öğretmenlerin, üst düzeyde uyuma bağlı örgütsel bağlılık göstermelerinin, okuldaki yönetsel uygulama ve yönetici davranışlarından büyük ölçüde etkileneceği tahmin edilir. Bursalıoğlu (1994), eğitim işgörenleri olarak öğretmenlerin, çoğu zaman okul içinde ve üstünde örgütsel konularda yönetsel uygulama ve etki gücü kazanmış olan yönetici davranışlarıyla karşı karşıya

kaldıklarını belirtmektedir. Yöneticilerin daha az adil oluşunun öğretmenleri daha yüksek düzeyde haksız/adaletsiz yönetsel uygulama algısına götürdüğü; bundan olumsuz yönde etkilenerek okullarına karşı yabancılaşan öğretmenlerin, zorunlu beraberlik ifade eden uyum boyutunda daha üst düzeyde örgütsel bağlılık tutumu sergilemeleri beklenebilir. Özden (1997) tarafından yapılan araştırma da bu görüşleri destekler nitelikte olup, okuldaki yönetici davranışları ve yönetim politikasının, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına % 60 oranında etki ettiğini göstermiştir. Dolayısıyla buradan, yönetici davranış ve tutumlarının öğretmen bağlılığının güçlü bir kestiricisi olduğu; yöneticilerin davranış ve tutumları paralelinde örgütte çok şeyin değişebileceği ileri sürülebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin bazı değişkenlere göre oluşturdukları grupların uyum boyutunda örgütsel bağlılığa ilişkin algılamaları arası anlamlılık testi sonuçları özet olarak tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Bazı Değişkenlere Göre Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıların T –Testi Sonuçları

Değişkenler	Düzy	n	\bar{X}	S	Sd	t
Cinsiyet	Kadın	339	1.90	.68	634	0.18
	Erkek	297	1.89	.66		
Konut	Kira	290	1.91	.68	685	0.05
	Diğer	397	1.91	.68		
Araç (otomobil)	Var	349	1.88	.69	688	0.87
	Yok	341	1.93	.67		
Eşin Çalışması	Çalışıyor	422	1.92	.67	582	1.49
	Çalışmıyor	162	1.83	.68		
Ek İş	Yapıyor	101	2.04	.73	686	2.22*
	Yapmıyor	587	1.88	.67		
Ek İş Gereksinimi	Duyuyor	414	2.04	.71	681	6.63*
	Duyumuyor	269	1.70	.58		

*P<.05

Tablo 13'e göre, uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa ilişkin algıların cinsiyete [$t_{(634)} = 0.18, p > .05$], konuta [$t_{(685)} = 0.05, p > .05$], araca (otomobil) [$t_{(688)} = 0.87, p > .05$] ve eşin çalışma durumuna [$t_{(582)} = 1.49, p > .05$] göre farklılaşmadığı; buna karşılık, ek iş yapma durumu [$t_{(686)} = 2.22, p < .05$] ve ek iş yapma gereksinimi duymaya [$t_{(681)} = 6.63, p < .05$] bağlı olarak farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Uyum boyutunda cinsiyete göre kadın çalışanların ortalama puanı 1.90 iken, erkeklerinki 1.89; konuta göre kirada oturan işgörenlerle kira dışında (kendi evinde oturan, ailesiyle birlikte veya bir lojmanda ikamet edenler) bir evde oturan işgörenlerin bu boyuta ilişkin ortalama puanı 1.91 ile aynı düzeyde bulunmuştur. Yine uyum boyutunda araç değişkenine göre, kendilerine ait özel bir otomobili olan işgörenlerin bu boyuta ilişkin ortalama puanı 1.88 iken, olmayanlarınki 1.93; eşin çalışma durumuna göre, eşi bir işte çalışan işgörenlerin bu boyuta ilişkin ortalama puanı 1.92 iken, eşi herhangi bir işte çalışmayanlarınki 1.83 olarak bulunmuştur.

Bulgulara bakıldığında, kadın ve erkek işgörenler; kirada oturanlarla kira dışında bir evde oturanlar ve kendilerine ait özel bir otomobili olanlarla olmayanların uyum boyutunda örgütsel bağlılık algıları göreceli olarak birbirine yakın bulunmuştur. Buradan, işgörenlerin örgütsel bağlılık algılarının, cinsiyet, ev ve otomobil faktörlerine göre uyum boyutunda yüksek düzeyde ayırt edilemediği; bu boyuttaki birbirine yakın ortalama puanların da bundan kaynaklanabileceği ileri sürülebilir

Öte yandan eşi çalışan işgörenlerle, eşi bir işte çalışmayanların uyum boyutundaki örgütsel bağlılık algıları farklılaşmamakla birlikte, eşi çalışanların bu boyuta ilişkin ortalama puanı, eşi çalışmayanlara göre göreceli olarak daha yüksek bulunmuştur. Luthans (1989), ekonomik durum veya geçim zorluğunun son yıllarda aileleri yeni arayışlara ittiğini; bunun çözümü olarak insanların ek işler yapmak veya eşlerini çalıştırmak zorunda kaldığını ileri sürmüştür. Bu bulguya bakarak, eşleri çalışan işgörenlerin, göreceli olarak daha yüksek düzeydeki uyum algısının büyük ölçüde ekonomik gereksinimlerin bir sonucu olduğu söylenebilir.

Diğer yandan ek iş yapma durumuna göre, ek iş yapan işgörenlerin ($\bar{X}=2.04$), ek iş yapmayanlara ($\bar{X}=1.88$) göre uyum boyutunda örgüte bağlılıkları daha yüksektir. Bu bulgu, uyum boyutundaki örgütsel bağlılığın, işgörenlerin ek iş yapma durumlarına bağlı olarak değiştiğini göstermektedir.

Ek iş yapan işgörenlerin araçsal-maddi beklentilerinin daha yüksek düzeyde olduğu; daha üst düzeyde araçsal beklentileri olan bireylerin bunu karşılamak için ek iş yaptıkları; bunun, işgörenlerdeki uyuma ilişkin örgütsel bağlılık algısını güçlendirdiği

söylenbilir. Buna karşın, ek iş yapmayan işgörenlerin araçsal beklentilerini bir ölçüde karşıladıkları ve bu yüzden daha alt düzeyde araçsal beklentiler içinde oldukları; uyum boyutunda ek iş yapma faktörüne göre daha alt düzeyde örgütsel bağlılık algısına sahip olmalarının bundan kaynaklanabileceği ileri sürülebilir. Chusmir de (1982) dış gereksinimlerin işgörenlerde bağlılık için büyük sebep teşkil ettiğini; mali güdülemenin de bağlılıkla genel iş bakımından ilişkili olduğunu bularak benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Son olarak ek iş yapma gereksinimi duyma faktörüne göre, ek iş yapma gereksinimi duyan işgörenlerin ($\bar{X}=2.04$), bu konuda gereksinimi daha az olanlara ($\bar{X}=1.70$) göre uyum boyutundaki örgütsel bağlılıkları daha yüksektir. Bu bulguya bakarak, uyum boyutundaki örgütsel bağlılığın ek iş yapma gereksinimi duymaya bağlı olarak değiştiği söylenbilir.

Ek iş yapma gereksinimi de nihai olarak kişinin, araçsal beklentilerinde doyuma ulaşamadığının bir göstergesi sayılabilir. Ek iş yapmadığı/yapamadığı halde buna gereksinim duyan bireylerin, kendilerini doyuma ulaştıracak yaşam standartlarına kavuşma konusunda beklentileri olduğu; halihazırdaki geçim durumlarının buna olanak sağlamadığı, sonuçta uyum boyutunda daha üst düzeyde örgütsel bağlılık algısı göstermelerinin bundan kaynaklanabileceği ileri sürülebilir. Balcı da (1985), eğitim yöneticilerinin iş doyumuna ilişkin araştırmasında, toplam grubun, en az karşılanan öncelikli değişkenlerinden birinin ücret olduğunu bulmuştur. Aynı araştırmaya göre ayrıca, yeterince doyurulmayan bir gereksinimin sürekli bir biçimde kişiyi güdülediği de göz önüne alındığında, işgörenlerin böyle bir tutuma sahip olmalarının makul olduğu söylenbilir. Diğer yandan ek iş yapma gereksinimi olmayan işgörenlerin, kendilerini doyuma ulaştıran yaşam standartlarına bir ölçüde kavuştukları veya örgütlerine ilişkin bağlılığın araçsal bir niteliği aşması nedeniyle uyum boyutunda daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık algısı gösterdikleri düşünülebilir.

Diğer yandan katılımcıların uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının varyans analizi sonuçları Tablo 14'de verilmiştir. Tablodan, uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa ilişkin algıların hizmet süresine [$F_{(3;672)} = 2.09, p>.05$], mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumuna [$F_{(3;681)} = 1.05, p>.05$], öğrenim durumuna [$F_{(2;687)} = 0.86, p>.05$] ve gelire [$F_{(3;686)} = 2.57, p>.05$] göre farklılaşmadığı bulunmuştur.

Tablo 14. Bazı Değişkenlere Göre Uyum Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıların Varyans Analizi Sonuçları.

Değişken	Düzyey	n	\bar{X}	S	Sd	F	Gruplararası Fark
Hizmet Süresi	1.Bir Yıl (-)	148	1.90	.69	3; 672	2.09	-
	2.2-4 Yıl	239	1.91	.67			
	3.5-7 Yıl	134	1.79	.59			
	4.8 Yıl (+)	155	1.99	.76			
Mezun Olunan Öğretmenlik Kurumu	1.Eğit. Enst-Yük. Öğrt.Okulu	129	1.82	.67	3;681	1.05	-
	2.Eğitim Fakültesi	229	1.91	.70			
	3.Fen-Edebiyat Fakültesi	276	1.94	.68			
	4.Yük.İslam Enst-İlahiyat Fak.	51	1.83	.63			
Öğrenim Düzeyi	1.Ön Lisans	74	1.82	.67	2;687	0.86	-
	2.Lisans	552	1.92	.67			
	3.Lisansüstü	64	1.87	.74			
Gelir	1.200 milyon (-)	178	2.01	.71	3;686	2.57	-
	2.201-300 milyon	121	1.83	.63			
	3.301-400 milyon	193	1.92	.68			
	4.401 milyon (+)	198	1.84	.67			

*P<.05

Tabloya göre, işgörenlerin okullarındaki hizmet sürelerine göre, bir yıl ve altında süreyle okullarında hizmet yapan işgörenlerin bu boyuta ilişkin ortalama puanı 1.90, 2-4 yıl arası hizmet yapanların 1.91, 5-7 yıl süreyle hizmet yapanların 1.79 ve 8 yıl ve üstünde hizmeti olanların ise bu boyuta ilişkin ortalama puanı 1.99 olarak bulunmuştur. Bu boyutta işgörenlerin mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre ortalama puanları büyükten küçüğe göre sırasıyla fen edebiyat fakültelerinden mezun olan işgörenlerin 1.94, eğitim fakültelerinden mezun olanların 1.91, yüksek islam enstitüleri ve ilahiyat fakültelerinden mezun olanların 1.83 ve eğitim enstitüleri ile yükseköğretmen okullarından mezun olanların ise 1.82'dir. Uyum boyutunda öğrenim durumuna göre ise, önlisans düzeyinde öğrenim gören işgörenlerin ortalama puanı 1.82, lisans düzeyinde öğrenim görenlerin 1.92, lisansüstü düzeyde öğrenim gören işgörenlerin ise 1.87 olarak bulunmuştur. Son olarak aynı boyutta işgörenlerin gelirine göre, 200 milyon ve altında gelire sahip olan işgörenlerin ortalama puanı 2.01, 201-300 milyon arası gelire sahip olanların 1.83, 301-400 milyon arası gelire sahip olanların 1.92 ve 401 milyon ve üstünde gelire sahip işgörenlerin ortalama puanı ise 1.84 olarak bulunmuştur. Bu değişkenlere ilişkin ortalamalar gözlem sonuçlarına göre farklı olsa da ölçekte eşit düzeydedirler.

Bulgulara göre uyum boyutunda işgörenlerin örgütsel bağlılık algıları, okuldaki hizmet sürelerine göre farklılaşmamakla birlikte; bir yıl ve altında hizmet süresi olanlarla, 2-4 yıl arası hizmet süresi olanlar arasında göreceli olarak daha yüksek görünmektedir. Bu boyuttaki örgütsel bağlılık algısı 5-7 yıl arası hizmet süresi olanlar arasında azalmakta, 8 yıl ve üstünde hizmet süresi olan işgörenler arasında yeniden göreceli bir artış göstermektedir. Uyum boyutundaki örgütsel bağlılık algısının, farklı hizmet sürelerinde göreceli bir değişiklik göstermesi yaş, yaşa bağlı iş doyumu ve kıdem ortak etkisiyle açıklanabilir. Balcı'nın (1985) aktardığına göre Baysal (1981), insanların işe ilk başladıkları yıllarda iş doyumu düzeyinin yüksek olduğunu, daha sonraki yıllarda bu düzeyde düşüş yaşandığını, sonra yeniden yükselmeye başladığını ileri sürmüştür. Gilmer de (1966), iş doyumu düzeyinin genç işgörenler arasında yüksek olduğunu, ancak birkaç yıl içinde azalmaya başladığını, sonra orta yaşlarda kıdemle birlikte tekrar yükseldiğini ileri sürerek benzer bir yargıyı öne çıkarmıştır. Bu bulgulardan yola çıkarak, uyum boyutunda hizmet süresine bağlı örgütsel bağlılık algısının, yaş, yaşa bağlı iş doyumu ve kıdem ortak etkisinden etkilenebileceği ileri sürülebilir.

Bu boyuttaki örgütsel bağlılık algısı, mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumuna göre de farklılaşmamakla birlikte, eğitim enstitüsü, yüksek öğretmenokulu, yüksek islam enstitüsü ve ilahiyat fakültelerinden mezun olanlar arasında göreceli olarak daha düşük bulunmuştur. Bu okullardan mezun olanların, uyum boyutundaki daha düşük örgütsel bağlılık algısı, hem mesleğe giriş hem de giriş sonrasındaki aşamalarda mesleğe atfedilen değer ile ilişkili olabilir. Morrow ve Wirth (1989), bir mesleğe bağlılığın, mesleğin amaç ve değerlerine inanma ve onları kabul etme, mesleği için çaba gösterme isteği ve meslekteki tıyeliğin devamını arzu etmek şeklindeki koşulları içerdiğini ileri sürmüşlerdir. Bu bulguya bakarak, eğitim enstitüsü, yüksek öğretmenokulu, yüksek islam enstitüsü ve ilahiyat fakültelerinden mezun olanların göreceli olarak daha düşük düzeydeki uyum algıları, bu işgörenlerin, hem mesleğe giriş hem de daha sonraki aşamalarda mesleklerine duydukları inanç ve yüksek değerden kaynaklanmış olabilir. Buna karşın eğitim fakülteleri ile fen-edebiyat fakültelerinden mezun olanların bu boyuttaki örgütsel bağlılık algısı göreceli olarak daha yüksek bulunmuştur. Eğitim fakülteleriyle fen-edebiyat fakültelerinden mezun olanların uyum boyutunda daha üst düzeyde örgütsel bağlılık algısı göstermeleri, bu mezunların sahip olduğu beceri ve alternatif algısı ile açıklanabilir.

Mathieu ve Zajac (1990), yüksek beceriye sahip işgörenlerin örgüt için büyük değer taşıdığını; bunun, işgörenlerin kazandığı ödülleri arttırdığını ve sonuçta hesapçı bağlılık yarattığını bulurken; Allen ve Meyer de (1990), işgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada zorlanmayacak olmasının daha fazla araçsal bağlılık ile ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu bulgudan hareketle, eğitim fakülteleri ve fen-edebiyat fakültelerinden mezun olanların, diğerleriyle karşılaştırıldığında daha fazla beceri ve seçenek algısına sahip oldukları, daha üst düzeydeki uyuma bağlı örgütsel bağlılık algılarının da bundan kaynaklanabileceği ileri sürülebilir.

Diğer yandan uyuma bağlı örgütsel bağlılık algısı öğrenim düzeyine göre de farklılaşmamakla birlikte, ön lisans düzeyinde eğitim alan işgörenlerin en düşük düzeyde uyuma ilişkin örgütsel bağlılık algısı gösterdikleri görülmektedir. Ön lisans düzeyinde eğitim alan işgörenlerin aynı zamanda eğitim enstitüsü, yüksek öğretmenokulu mezunları olduğu göz önüne alındığında bunların hem yaşça daha ileri hem de daha fazla hizmet süresiyle birlikte, örgütteki kişisel yatırımları daha fazla olan işgörenler olduğu tahmin edilebilir. Meyer ve Allen (1984) ve Mathieu ve Zajac (1990), yaş, hizmet süresi ve kişisel yatırımların araçsal bağlılık faktörleri olduğunu; ancak, zaman içinde bunların kişilerde tutumsal bağlılık yarattığını ileri sürmüşlerdir. Dolayısıyla ön lisans düzeyinde eğitime sahip olan, fakat çoğunluğu eğitim enstitüsü ve yüksek öğretmenokulu çıkışlı olan bu işgörenlerin, daha düşük düzeydeki uyum ilişkili örgütsel bağlılık algısı buna bağlanabilir. Bununla birlikte lisansüstü düzeyde eğitim alan işgörenlerin lisans düzeyinde eğitim alanlara göre daha düşük düzeyde uyum algısı göstermeleri, alınan eğitim düzeyinin örgütsel bağlılıkla olan ilişkisiyle açıklanabilir. Wiener (1982) ve Shore ve diğerleri (1995), eğitim düzeyinin bağlılıkla olumsuz ilişki içinde olduğunu saptamışlardır. Mowday ve diğerleri (1982), bu ters ilişkinin, daha yüksek düzeyde eğitim almış kişilerin, örgütün karşılayamayacağı daha yüksek düzeydeki beklentilerinden kaynaklandığını bulmuşlardır.

Son olarak uyum boyutunda işgörenlerin örgütsel bağlılık algıları gelire göre farklılaşmamaktadır. Ancak, uyuma ilişkin algıların, gelir düzeyine bağlı olarak inişli-çıkışlı bir özellik gösterdiği görülmektedir. Buna göre 200 milyon altında geliri olan işgörenlerin örgütsel bağlılık ortalama puanı en yüksek; bunu, 301-400 milyon arası gelir

diliminde olanlar izlemektedir. Diğer yandan 201-300 milyon arası gelir grubunda olanlarla, 401 milyon ve üstünde gelir grubunda olanların uyum boyutundaki örgütsel bağlılık ortalama puanları birbirine yakın ve daha düşük düzeyde bulunmuştur. Bu bulgu, işgörenlerin farklı gelir düzeylerinde uyuma ilişkin farklı örgütsel bağlılık tutumu geliştirdiklerini göstermektedir. Dolayısıyla bu durum, işgörenlerin farklı meslek aşamalarında kazandıkları farklı değerler, ilişkiler ve öncelikler çerçevesinde açıklanabilir. Aryee ve diğerleri de (1994), bireylerin, örgütsel kariyerlerinde farklı mesleki aşamalardan geçtiklerini ve her bir aşamanın kendine özgü iş tutumları, davranışları, iş ilişkileri ve değerlerince tanımlandığını ileri sürmüşlerdir. Buna göre işgörenlerin buldukları mesleki aşama çerçevesinde, 200 milyon ve altında gelir grubu ile 301-400 milyon arası gelir grubunda daha araçsal nitelikte örgütsel bağlılık tutumu geliştirdikleri; daha üst düzeydeki uyuma ilişkin ortalama puanının da bundan kaynaklanabileceği ileri sürülebilir.

Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılanların özdeşleşme boyutunda yer alan ve örgütsel bağlılığı tanımlayan ifadelere ait ortalama ve sıra değerleri Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15 gruba bakılmaksızın incelendiğinde, katılımcıların “bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum” (M10) ifadesine en fazla katıldıkları, bunu “bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum” (M13) ve “bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum” (M9) ifadelerinin izlediği görülmektedir. Anılan bu üç ifadenin görev faktörüne göre; ilk iki maddenin ise lise türüne göre oluşan alt gruplarınca da öncelikli ifadeler olarak kabul gördüğü görülmektedir. Bu ifadelerden sadece (M9) resmi liselerde üçüncü sırada yer alırken, özel liselerde yedinci sıradaki bir katılıma değer görülmüştür.

Diğer yandan araştırmaya katılanların en düşük düzeyde katıldığı ifadelerin ise gruba bakılmaksızın sırasıyla “çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum” (M14), “bu okulun, mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım” (M11) ve “bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum” (M16) olduğu görülmektedir. Anılan ifadelerden (M16) özel liselerde, (M11) ise resmi liselerde en düşük düzeyde katılıma değer görülürken;

çalışma arkadaşlarıyla okul dışında da sık sık birlikte olma görüşüne (M14), hem yöneticiler ve hem de öğretmenler son sırada katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 15 ve Tablo 16 birlikte incelendiğinde Özel ve resmi liselerde görev yapan işgörenlerin özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık algılarının farklılaştığı görülmektedir [$F_{(1,686)} = 52.24, p < .05$]. Buna göre, özel liselerde çalışan işgörenlerin ($\bar{X} = 3.63$), özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları, resmi liselerde çalışanlardan ($\bar{X} = 2.76$) daha yüksektir. Aynı boyuttaki örgütsel bağlılık, göreve göre de farklılık göstermektedir [$F_{(1,686)} = 37.25, p < .05$]. Buna göre, yöneticilerin özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları ($\bar{X} = 3.60$), öğretmenlere ($\bar{X} = 2.92$) göre daha yüksektir.

Tablo 15. Lise Türü ve Göreve Göre Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Madde ve Faktör Ortalama Puanları

Anket Maddeleri		Yönetici		Öğretmen		Toplam	
		\bar{X}	Sıra	\bar{X}	Sıra	\bar{X}	Sıra
9. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	Özel	3.94	4	3.48	6	3.56	7
	Resmi	3.59	3	2.78	2	2.90	3
	Top	3.71	3	2.99	3	3.10	3
10. Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	Özel	4.22	1	3.97	1	4.01	1
	Resmi	4.42	1	3.34	1	3.50	1
	Top	4.35	1	3.53	1	3.66	1
11. Bu okulun, mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	Özel	3.56	7	3.59	5	3.58	6
	Resmi	3.33	6	2.19	8	2.36	8
	Top	3.41	6	2.61	7	2.74	7
12. Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	Özel	3.83	5	3.76	4	3.77	5
	Resmi	3.40	5	2.46	6	2.60	5
	Top	3.55	4	2.86	5	2.96	4
13. Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	Özel	4.21	2	3.96	2	4.00	2
	Resmi	3.78	2	2.77	3	2.92	2
	Top	3.93	2	3.13	2	3.26	2
14. Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.	Özel	3.10	8	2.75	8	2.81	4
	Resmi	3.09	7	2.55	4	2.63	4
	Top	3.10	8	2.61	8	2.69	8
15. Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.	Özel	4.13	3	3.78	3	3.84	3
	Resmi	2.78	8	2.49	5	2.53	7
	Top	3.25	7	2.88	4	2.94	5
16. Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.	Özel	3.72	6	3.37	7	3.43	8
	Resmi	3.45	4	2.44	7	2.59	6
	Top	3.54	5	2.72	6	2.85	6
Toplam	Özel	3.84	-	3.58	-	3.63	-
	Resmi	3.48	-	2.63	-	2.76	-
	Top	3.60	-	2.92	-	3.02	-

Katılımcıların özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılıklarının lise türü ve göreve göre varyans analizi sonuçları da Tablo 16’da verilmiştir.

Diğer yandan, lise türü ve görev faktörlerinin özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık üzerindeki ortak etkisi de anlamlı bulunmuştur [$F_{(1,686)}=10.76$, $p < .05$]. Buna göre, yönetici ve öğretmenlerin özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları lise türüne göre farklılaşmakta; özel liselerdeki yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ($\bar{X}=3.84$), resmi liselerdeki yöneticilerden ($\bar{X}=3.48$), özel liselerdeki öğretmenlerin örgütsel bağlılığı da ($\bar{X}=3.58$) resmi liselerdeki öğretmenlerden ($\bar{X}=2.63$) daha yüksektir. Aynı liselerin işgörenleri arasındaki karşılaştırmaya göre de, özel liselerdeki yöneticilerin örgütsel bağlılığı ($\bar{X}=3.84$), bu okullardaki öğretmenlerden ($\bar{X}=3.58$); resmi liselerdeki yöneticilerin örgütsel bağlılığı da ($\bar{X}=3.48$), bu okullardaki öğretmenlerden ($\bar{X}=2.63$) daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 16. Lise Türü ve Göreve Göre Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıların Anova Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P
Lise Türü	35.02	1	35.02	52.24	.000
Görev	24.97	1	24.97	37.25	.000
LxG	7.21	1	7.21	10.76	.001
Hata	459.84	686	.67		
Toplam	617.85	689			

Araştırma bulgularına bakıldığında özel ve resmi liselerdeki işgörenlerin özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık algılarının farklılık gösterdiği; bu farklılığın, göreceli olarak özel liseler lehinde gerçekleştiği görülmektedir. Bir başka anlatımla, özdeşleşme boyutunda, özel liseler resmi liselere göre daha üst düzeyde örgütsel bağlılık göstermişlerdir. O'Reilly (1995), özdeşleşme boyutunda işgörenlerin örgütlerine yönelik olumlu duygular beslediğine dikkat çeker. Bu bulguya bakarak, özel liselerde görev yapan işgörenlerin, okullarına ilişkin üst düzeyde özdeşleşme bağlılığı göstermelerinin, bu

okullardaki işgören beklentilerinin, resmi liselere göre daha fazla karşılanmış olmasına bağlanabilir. Gerçekten de bulgulara bakıldığında, *okulun bir üyesi olmaktan gurur duyma* ve *okulun eğitim ve öğretim faaliyetleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünme* ifadelerinin, her iki lise çalışanlarınca öncelikli olarak aynı sırada katılım görmesine karşın; *başka bir okulda çalışma olanağı olduğu halde okulunda çalışmayı yeğleme* ifadesinin resmi liselerde son sıralarda, özel liselerde ise öncelikli olarak katılım gördüğü anlaşılmaktadır. Buradan, Wiener (1982), özel liselerde örgüt ve işgören arasında paylaşılmış yükümlülüklerin karşılanma derecesinin, resmi liselere göre özel liselerde daha üst düzeyde gerçekleştiği; resmi liselerde bu yükümlülük dengesinin işgören aleyhine bozulduğu söylenebilir. Özel liselerde görev yapan işgörenlerin, resmi lise işgörenlerinin tersine *“başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum”* ifadesine ilişkin katılımı öncelikli sıraya koydukları da göz önüne alındığında, buradaki işgörenlerin, beklentilerini yeterince karşıladıkları ve bu yüzden olanağı olduğu halde, başka bir okulda çalışmayı düşünmemesi anlamlı olmaktadır. Oysa resmi liselerde, beklentileri yeterince karşılanmasa da işgörenler, okullarında çalışmaya devamı kendilerine zorunlu görmektedirler. Bu zorunluluk, resmi lise çalışanlarının, özdeşleşme boyutunda okullarına daha düşük düzeyde bağlılık göstermelerine yol açmış olabilir.

Diğer yandan özel liselerde görev yapanlar, çalıştıkları okulları kendileri seçebilirken, resmi liselerde görev yapanların bu konuda bir seçme olanağı bulunmamaktadır. Atandıkları okullarda zorunlu olarak çalışmaya başlayan resmi lise işgörenleri, bu zorunluluğa paralel olarak, ulaşım, yerleşme, çocuklarını okula gönderme v.b. bir çok konuda da belirleyici/seçici olamamaktadır. Dolayısıyla, bu açıdan daha etkili ve seçici olabilen özel lise çalışanlarının, resmi liselere göre özdeşleşme boyutunda göreceli olarak daha üst düzeyde örgütsel bağlılık göstermeleri beklenebilir.

Özel ve resmi liseler arasında özdeşleşme boyutunda ortaya çıkan örgütsel bağlılık farkı, bu okulların, işgörenlere yönelik bakış ve tutumundan da kaynaklanabilir. O'Reilly (1995), özdeşleşme boyutunda örgütün, çalışanların değer verdiği şeyleri desteklediğini belirtir. Ulrich de (1998), her bireyin farklılığının açıklıkla paylaşıldığı ve değer verildiği bir ortam yaratmanın, bağlılığı geliştiren faktörler arasında önemli olduğunu ileri sürer. Bu bulgulara göre özel liselerin, özdeşleşme boyutunda resmi liselere göre daha üst düzeyde

örgütsel bağlılık göstermelerinin, bu okullarda, çalışanların değer verdiği şeylere daha çok destek verildiği; bu desteklemenin, özdeşleşme boyutunda özel liseler için göreceli olarak daha ileri bir bağlılık ürettiği söylenebilir. Yine buna paralel olarak özel liselerin, çalışanların bireysel farklılığına saygı ve değer veren ortamlar sunmada resmi liselerden daha iyi bir durumda oldukları; bu faktörün özel liselerde daha üst düzeyde özdeşleşme algısı göstermelerinde etkili olduğu ileri sürülebilir. Firestone ve Pennell de (1993), sıcak ve üyelikten çıkma davranışını azaltan destekleyici okul ikliminde çalışanların, okullarına ve öğretime daha çok bağlılık gösterdiklerini bulgulamışlardır. Balcı'nın (1993) aktardığına göre, Swyner (1986), okulda öğrenmeye uygun bir iklimin yaratılmasında okul yöneticisinin en belirleyici öge olduğunu bulmuştur. Gerçekten de resmi liselerle karşılaştırıldığında başarı için, dolayısıyla var olmak için etkili çalışmaktan başka seçenekleri olmayan özel liselerde yöneticilerin, öğretmenlere etkili ve destekçi ziyaretler yaparak, adil, tutarlı ve ölçülü hareket ederek, sınıflarda ve okul içinde doğru yer ve zamanda görünerek öğrenmeye uygun bir iklim yaratmaya büyük önem verdikleri; bunun, okul iklimini güçlendirerek çalışanların bağlılığını yükselttiği söylenebilir. Yine Balcı'nın (1993) aktardığına göre Miller (1982), informal liderliğin okul ortamındaki önemini vurgulamıştır. Buna göre, personelin korku ve endişeden arınmış olarak işe koyulmasında informal liderliğin katkısı büyük bulunmuştur. İnfomal liderliğin, öğretim beklentilerinden hareket ederek olumsuz beklenti, inanç ve normları olumluya dönüştürmeyi başardığı görülmüştür.

Öte yandan özerklik, kendini belirleme ve sorumluluk duygusunun içsel güdülemede önemli etkisi olduğu bilinmektedir. Firestone ve Pennell'e (1993) göre, başarı için sorumluluk alma yüksek düzeyde güdüleyici ve başarılı uygulamaların devamını sağlayıcıdır. Bu açıdan bir değerlendirme yapıldığında, özel liselerde hem başarı ve hem de başarısızlık durumunda ilk odaya alınan kişiler, yüksek düzeyde özerklik ile birlikte daha çok sorumluluk alan işgörenler olmaktadır. Buna karşın resmi liselerde hem başarı hem de başarısızlık, büyük ölçüde işgörenler dışındaki faktörlere bağlanarak geçirilir. Sonuçta aynı düzeyde eğitim almış olsalar da, özel lise çalışanlarının daha fazla özerklik, kendini belirleme ve sorumluluk duygusuna sahip oldukları; bunun da, bu okullarda göreceli olarak daha fazla içsel güdüleme ve özdeşleşme yarattığı tahmin edilebilir.

Yukarıdaki bulgulara devamla, dönütün de içsel güdüleme ve bağlılık geliştirmedeki etkisi göz ardı edilemez. Firestone ve Pennell'e (1993) göre dönüt, kişinin performansı ve etkililiği ile ilgili olarak işinde aldığı doğrudan ve açık enformasyon miktarıdır. Bu bulguya bakarak, özel liselerde görev yapan işgörenlerin, performans ve etkililiklerine ilişkin enformasyonu daha doğrudan ve açık bir şekilde öğrencileriyle etkileşimlerinden, onların başarılarından ve meslektaşlarından aldıkları ileri sürülebilir. Buna karşın resmi liselerde görev yapan işgörenler, performans ve etkililiklerine ilişkin dönütü dolaylı olarak ve çoğu zaman kapalı bir biçimde müfettişlerden alırlar. Buna göre, eylemlerinin sonuçlarını kendi etkinlikleri ve ürettikleri ile gören ve bunu açık yüreklilikle kabul eden özel lise çalışanlarının özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılık algısının, eylemlerine ilişkin enformasyondan habersiz, değerlendirme ölçütleri açık olmayan, bu nedenle, performanslarına ilişkin değerlendirmelerde gerilim yaşayan ve eylemlerinin sonuçlarını "müfettişlerin takdiri" olarak düşünen; sonuçta bunu üzerlerine almaya yanaşmayan resmi lise çalışanlarından daha üst düzeyde oluşması beklenir. Pehlivan'ın (2000) aktardığına göre Koçel (1986), ister performans değerlendirme, ister başarı değerlendirme denilsin, işgörenin hangi ölçütlere göre değerlendirildiği belirsiz ise, bu durumun stres yaratan bir etkene dönüşeceğini haber vermiştir.

Fristone ve Pennell (1993), örgütsel bağlılık ve işbirliği ilişkisi üzerinde yaptıkları araştırmalarda, yüksek işbirliğinin, işgören tutum ve davranışlarının en olumlu olduğu okulların bir özelliği olduğu gerçeğini ortaya çıkarmışlardır. Pehlivan'ın (2000) aktardığına göre Bursalıoğlu (1987) ise işbirliğinin, birden çok işgörenin, birbirinden haberli olarak ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere hareket etmeleri demek olduğunu belirtmiştir. Burada işbirliğinin sürmesi iki koşula bağlıdır. Birincisi ortak amacın gerçekleşmesi, diğeri ise gereksinmelerin karşılanmasıdır. İlki toplumsal, ikincisi ise bireysel niteliktedir. İşbirliğinin yaşaması birbirine dayalı bu iki eylemin varlığına bağlıdır. Bu bulgu ışığında özel lise işgörenlerinin, özel okullar arasındaki rekabet ve başarı nedeniyle yüksek işbirliği ve dayanışma sergiledikleri; böyle bir güdüden yoksun resmi lise çalışanlarının ise bu anlamda bir işbirliği ve kolektif eylem davranışını yeterince gösteremedikleri söylenebilir. Zaten resmi lise yönetici ve öğretmenlerinin dikkate değer bir bölümünün okul dışında ek bir iş yaptıkları da göz önüne alındığında, bu işbirliği ve dayanışma duygusunun kolaylıkla

oluşamayacağı; dolayısıyla bu okullardaki düşük düzeyde özdeşleşme bağlılığının bundan büyük ölçüde etkilenmiş olacağı tahmin edilebilir.

Bunun dışında, özel ve resmi lise işgörenleri arasında öğrenme fırsatlarına ilişkin algı düzeyinin de bu okulların bağlılık düzeyini belirleyeceği beklenir. Firestone ve Pennell (1993), öğrenme fırsatlarının işgören bağlılığını önemli derecede yükselttiğini bulgulamışlardır. Öğrenme fırsatlarının çalışanlara, yeterlik ve etkililik duygusu kazandırdığı, her gün yeni şeyler öğrenmenin kişileri, işyerlerine daha çok bağlılık gösteren bireyler haline getirdiği gözlenmiştir. Bulgulara bakıldığında da, *okulun meslekle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı* görüşüne ilişkin katılımın, resmi lise işgörenleriyle karşılaştırıldığında, özel lise işgörenleri tarafından göreceli olarak daha üst düzeyde kabul gördüğü gözlenmektedir. Buna bakarak, daha yüksek düzeyde öğrenme fırsatı algısının, resmi liselere göre özel liselerde daha üst düzeyde özdeşleşme algısına götürdüğü söylenebilir.

Son olarak özel ve resmi liseler arasındaki fiziksel koşullar ve makul imkânların, bu okulların örgütsel bağlılık algısında farklılık yaratacağı tahmin edilebilir. İşgören sayısı, ısınma, aydınlanma, kullanılan araç-gereç ve teknoloji yönünden özel liselerin durumunun resmi liselere göre daha iyi olduğu yönünde yaygın görüş ve kanaat vardır. Pehlivan (2000) Sabuncuoğlu'dan (1987) aktararak, işgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve fiziksel koşulların, bireylerde stres algısı yarattığını; bu koşulların uygun düzeyde tutulmasının, işgörenin moral yapısını etkilemek yanında, örgütle bütünleşmeyi de kolaylaştıracağını belirtmiştir. Firestone ve Pennell de (1993), bu özellikler bakımından büyük eksiklikleri olan okullarda, işgörelere ve öğrencilere sembolik anlamda değer verilmediği anlamının çıktığını iler sürmüşlerdir. Sonuç olarak, daha yüksek düzeyde özdeşleşme algısının, daha iyi imkân ve fiziksel koşullara sahip özel liselerde bulgulanması anlamlı görünmektedir.

Görev faktörüne göre bir karşılaştırma yapıldığında da yöneticiler ve öğretmenler arasında özdeşleşme boyutunda farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre yöneticiler, özdeşleşme boyutunda öğretmenlere göre daha üst düzeyde örgütsel bağlılık göstermektedir. Wallace (1995), örgütlerde yukarıya doğru hareketliliğin, daha fazla yönetsel sorumluluk alma anlamına geldiğini; bu yükselmelerin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlandığını gözlemiştir. Pehlivan (2000) ise Artan'dan (1986) aktararak,

yükselme arzusunun her insanın doğasında var olduğunu; yeterince yükselememenin, çalışan kişi için yeteneklerini arzu ettiği ölçüde kullanamama, istediği sorumluluk düzeyine ulaşamama ve kendini geliştirme idealinden uzak kalma duygusuna götürdüğünü; bunun, sonuçta işten doyumсуuzluğa ve strese yol açtığını bildirmiştir. Bu bulgudan hareketle, örgüte ve mesleğe bağlılık ikilemi arasında, mesleki sorumluluk duygusu daha güçlü olan öğretmenlerin aksine, yönetsel sorumluluk duygusu daha güçlü ve yükselme olanağına ilişkin algısı daha üst düzeyde olan yöneticilerin, okullarına göreceli olarak daha üst düzeyde bağlılık gösterecekleri beklenebilir.

Göreve göre yöneticiler ve öğretmenler arasında özdeşleşme boyutunda ortaya çıkan farklı örgütsel bağlılık algısı, işgörenlerin işlerine bakış açıları ve performans algıları ile de yakından ilgili olabilir. Dailey ve Kirk (1992) bu konuda, işe ilişkin imaj, öz saygının performans düzeyinden etkilenmesi ve bireyin kendisini iş performansı ile tanımlaması gibi eğilimlere dikkat çekmişlerdir. Buna bakarak, özdeşleşme boyutunda, öğretmenlere göre daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösteren yöneticilerin bu bağlılıklarının, kendilerine ilişkin imajın daha uygun olmasından ve kendilerini daha fazla iş performansı ile tanımlamalarından kaynaklanabilir. Gerçekten de bulgulara bakıldığında da, *okulunun işte en fazla performansı göstermeye özendirdiği ve okulunda yeteneklerini en üst düzeyde gerçekleştirdiğine inanma* görüşüne yöneticiler, öğretmenlerden göreceli olarak daha üst düzeyde katılım göstermişlerdir.

Öte yandan araştırma bulguları, kişilerin örgütteki çeşitli yatırımları ile bağlılık algıları arasındaki güçlü ilişkiyi öne çıkarmıştır. Bu yatırımlar içinde özellikle pozisyon ve örgütsel bağlılık ilişkisinin güçlü bir biçimde birbirinden etkilendiği tespit edilmiştir. Sheldon (1971) ve Hrebiniak ve Alutto (1972), yüksek pozisyonların, özellikle denetim pozisyonlarının üst düzeyde örgütsel bağlılık ürettiğini gözlemişlerdir. Denetim pozisyonları, kişinin işini ve örgütünü benimsemesinde örgütün verdiği bir ödüldür. Ve bu ödül örgütle özdeşleşmeyi artırır. Dolayısıyla yöneticilerin, göreceli olarak öğretmenlerden daha üst düzeyde özdeşleşme algısı göstermeleri, onların, öğretmenlere göre daha yüksek denetim pozisyonlarında bulunmalarından da kaynaklanabilir.

Diğer yandan, özdeşleşme boyutunda özel ve resmi lise yöneticileri arasında bir karşılaştırma yapıldığında, özel lise yöneticilerinin resmi lise yöneticilerine göre, göreceli

olarak daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri gözlenmektedir. Özdeşleşme boyutunda özel ve resmi lise yöneticileri arasında ortaya çıkan farklı örgütsel bağlılık algısının örgütsel yapıdan büyük ölçüde etkileneceği beklenebilir. Wallace (1995), örgütsel formalleşmenin bağlılığı azalttığını ileri sürmüştür. Buna paralel olarak, daha geniş örgütsel kural ve süreçlerin otonomi ile çatışması nedeniyle örgütsel bağlılığı azaltması beklenir. Durum bu ise, daha yumuşak örgütsel kural ve formal süreçlerle birlikte, daha fazla otonomi algısına sahip özel lise yöneticilerinin, resmi lise yöneticilerine göre, daha üst düzeyde özdeşleşme bağlılığı göstermeleri beklenebilir.

Özel ve resmi lise yöneticileri arasında ortaya çıkan farklı örgütsel bağlılık algısının bir nedeni de bu işgörenlerin, okullarındaki etkili yöneticilik özelliklerine sahip olma ölçütleriyle açıklanabilir. Balcı (1993), etkili yönetici davranışlarının, sık sık yönetimi gözleme ve ona katılma, öğretim programı kolaylaştırıcısı olarak personelden beklentilerini açıkça ifade etme, öğretim programını koordine etme, öğretim programının planlama ve değerlendirmesine aktif olarak katılma, öğretim programı için yüksek standartlara sahip olma ve bunları ilgililere iletme v.b. olduğunu belirtmiştir. Balcı (1993) ayrıca, etkili bir yöneticinin çalışkan olduğunu, kendini işine adayan, insana dönük olan, öğrenci ve personelin desteğinden hoşlanan, öğretmenleri karara katan, öğretmenleri destekleyen ve onlarla açık iletişime giren, öğrencilerle de çoğu zaman informal ilişkiler kuran ve problem çözen kişi olduğunu ileri sürmüştür. Bu bulgulardan hareketle, resmi liselerde görev yapan yöneticilerin, özel liselerdeki meslektaşlarına göre, öğretimden çok öğretmenleri gözledikleri, personelden beklentileri konusunda sürekli değişken ve şaşkıncı davrandıkları, etkili öğretim programı koordinasyonu gerçekleştiremedikleri, etkin program planlama ve değerlendirme sistemi oluşturamadıkları, öğretim programı konusunda hangi standartların dikkate alınacağı konusunda da net bir anlayışlarının olmadığı yönünde yaygın bir görüş olduğu ileri sürülebilir. Bunun yanında resmi lise yöneticilerinin, sadece öğretime değil, aynı zamanda insana da yeterince dönük olmayan, öğretmenleri karara katmayı tehlikeli gören, personeliyle daha çok formal ilişki ve iletişim içinde görünmeyi tercih eden işgörenler oldukları; dolayısıyla özel liselerdeki yöneticilere göre göreceli olarak daha alt düzeyde özdeşleşme tutumu göstermeleri buna bağlanabilir.

Diğer yandan, özel ve resmi lise yöneticileri arasındaki kazanç farkı da, bu işgörenlerin özdeşleşme algısında belirleyici olmuş olabilir. İş pazarı koşullarında özel lise yöneticileri resmi lise yöneticilerine kıyasla neredeyse iki kat daha fazla ücret almaktadırlar. Wallace da (1995), kazançların örgüt tarafından sağlanan bir ödül olup, işin çekiciliğini büyük ölçüde arttırdığını; işgörene yapılan daha fazla ödemenin genellikle daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlandığını tespit etmiştir. Bu bulgudan yola çıkarak, resmi lise yöneticilerine oranla daha fazla kazanç sağlayan özel lise yöneticilerinin, daha yüksek düzeyde özdeşleşme tutumunun bu faktörden büyük ölçüde etkilenebileceği düşünülebilir.

Özel lise yöneticilerinin resmi lise yöneticilerine göre, daha üst düzeyde özdeşleşme algısı göstermeleri, bu işgörenlerin rollerine ilişkin algılarına da bağlanabilir. Bu konuda Katz ve Kahn (1977), mesleki rol çatışmasının bağlılıktaki önemine özel dikkat çekerler. Bursalıoğlu da (1994), bürokraside yetkinin hiyerarşiden, meslekte yetkinin ise bilgi ve beceriden geldiğini; yetkinin bu iki temeline göre, okul yöneticisinin bağlılığının, okulu ve mesleği arasında parçalandığını belirtir. Buna göre, resmi liselere oranla daha az bürokratik olan özel liselerde görev yapan yöneticilerin, bu ikilem veya parçalanmayı daha az oranda yaşadıkları; bu türden bir rol çatışmasının resmi lise yöneticilerince, göreceli olarak daha üst düzeyde algılanacağı tahmin edilebilir. Böylece, daha bürokratik bir ortamda davranışsal olmasa bile, çoğunlukla psikolojik olarak çatışma yaşayan resmi lise yöneticilerinin özdeşleşme boyutunda daha alt düzeyde örgütsel özdeşleşme göstermeleri beklenebilir.

Örgütün çevresiyle ilişki derecesi ve organik bağı da işgörenlerin örgütsel bağlılığını belirlemede önemli bir faktördür. Pehlivan (2000), yöneticilerin yetki devrinden özellikle kaçındıklarını; bunun, sorumluluk alanı geniş, buna karşın yetki alanı dar olan bir durum yarattığını; sorumluluk ölçüsünde yetki sahibi olamamanın çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yarattığını bildirmiştir. Resmi lise yöneticileriyle karşılaştırıldığında, özel lise yöneticilerinin çevreye karşı daha duyarlı, açık ve sıkı ilişki içinde oldukları; bunun da, yöneticilere daha fazla yetki ve kontrol gücü verilerek sağlandığı anlaşılmaktadır. Kaynağını devletten alan resmi liselerin aksine özel liseler, kaynağını çevreden alan, bu yüzden nihai üretimi (başarı) olumsuz yönde etkileyebilecek

her türlü çevresel değişime son derece duyarlı okullardır. Dolayısıyla, yönetsel yetki ve süreçlerdeki donanım bakımından daha güçlü olan özel lise yöneticilerinin, yüksek düzeydeki özdeşleşme algısının bu faktörden büyük ölçüde etkilenebileceği söylenebilir.

Öte yandan bulgulara bakıldığında, özdeşleşme boyutunda özel ve resmi lise öğretmenleri arasında da farklı örgütsel bağlılık algısı olduğu görülmektedir. Sonuçlar, özel lise öğretmenlerinin, resmi lise öğretmenlerine göre, göreceli olarak daha üst düzeyde özdeşleşme bağlılığına sahip olduklarını göstermektedir.

Wallace (1995), işgörenlerin mesleklerine bağlılıklarında üstün bilgi veya uzmanlık ile ifade edilen mesleki standartların önemini belirtmektedir. Buna göre eğitim işgörenleri, yapılan işleri değerlendirirken, mesleki norm ve standartlara uygunluk arz eden ölçütler ararlar. Bu ölçülerdeki daha fazla uygunluk ve meşruiyet algısı, onların mesleklerine olan bağlılığını yükseltmekle kalmaz, aynı zamanda okullarına yönelik bağlılıklarını da olumlu yönde etkileyebilir. Bu bulgular çerçevesinde özel ve resmi lise öğretmenleri arasında bir karşılaştırma yapıldığında, özel lise öğretmenlerinin mesleki norm ve standartlara uygunluk arz eden ölçütlere göreceli olarak daha fazla sahip oldukları; bu ölçütler yönünden daha fazla doyumlu olmanın, onlara, daha üst düzeyde mesleğe ve örgüte bağlılık getirisi sağladığı söylenebilir. Bursalıoğlu'nun (1994) gözlemlerine dayanarak, resmi lise öğretmenlerinin bu standartları yavaş yavaş kaybetme tehlikesi yaşadıkları; mesleklerinin norm ve ölçütlerine yönelik bir kuşatma veya tazyikin onlarda, daha alt düzeyde okula ilişkin özdeşleşme algısı yarattığı düşünülebilir.

İş tanımlama ve görevin ne şekilde yerine getirileceği konusundaki kontrol derecesi de özel ve resmi lise öğretmenleri arasında farklı özdeşleşme algısına yol açmış olabilir. Wallace (1995), yüksek düzeyde bürokratik koşullar ve formal süreçlerde çalışanların otonomi ve takdir etme gücünün yok olduğunu ileri sürer. O halde, böyle özelliklerin daha baskın olduğu resmi liselerde okul ikliminin, öğretmenler için çekicilik sağlamayacağı; daha yüksek düzeyde otonomi ve takdir etme algısı taşıyan özel lise öğretmenlerinin, okullarına göreceli olarak daha üst düzeyde bağlılık gösterecekleri tahmin edilebilir. İpek'in (1999) özel ve resmi liseler üzerinde yaptığı araştırma bulguları da özel liselerdeki destek kültürünün daha üst düzeyde; buna karşın otoriter ilişki biçiminin daha alt düzeyde algılandığını doğrulamıştır.

Rossel (1971) ve Wiener (1982) ise, örgütsel bağlılık ve görev süreci üzerindeki işgören kontrolü arasındaki ilişkiye eğilmişlerdir. Onlar, işgörenin, işin niceliği ve niteliği üzerindeki daha büyük kontrolünün, bireyselden çok, grupla iş yapma ve işe ilişkin dönüt almanın daha yüksek düzeyde bağlılık gereksinimi doğurduğunu bulgulamışlardır. Bu bakımdan yapılacak bir karşılaştırmada, özel liselerde görev yapan öğretmenlerin resmi liselerde görev yapan meslektaşlarına göre, işleri üzerinde hem nicel hem de nitel açıdan daha belirleyici oldukları; başarı için, kişiselden çok, takımlar halinde ve işbirliği yaparak çalıştıkları; rekabete dayalı yüksek başarıyı yakalamanın bunu kendileri için kaçınılmaz kıldığını; bunun da, sonuçta onlarda göreceli olarak daha üst düzeyde özdeşleşme algısı yarattığı ileri sürülebilir.

Öte yandan Dailey ve Kirk (1992), örgütsel bağlılığın, örgütteki uygunsuz/haksız tutum ve davranışlardan büyük ölçüde etkilendiğini gözlemişlerdir. Bu gözleme dayanarak, resmi lise öğretmenlerinin örgütle karşılaşmaları boyunca, kendilerine daha “uygunsuz” davranıldığını düşündükleri; bu tutumun, zaman içinde onlardaki onuru, güveni ve saygınlığı zedelediği, dolayısıyla, özel lise öğretmenlerine göre göreceli olarak daha düşük düzeyde özdeşleşme algısının bundan kaynaklanabileceği düşünülebilir.

Bunun yanı sıra Shann (1998), öğretmen bağlılığı ve doyumunu azaltan faktörlerin önemine değinmiştir. Bu bulguya göre özel liselerde, yöneticilerin, öğretmenleri karar alma sürecine katarak ve aynı zamanda eğitimsel reformlar üzerinde durarak, öğretmen bağlılığını ve doyumunu aşındıran konulara daha fazla kafa yordukları tahmin edilebilir. Özden (1997) ise yönetimin merkezlik derecesinin örgütsel bağlılığı etkilediğini gözlemiştir. Bu bulguya bakarak, resmi liselerin yüksek düzeydeki merkezlik derecesinin, hem öğretmen katılımını azalttığı, hem de eğitimsel reformları büyük ölçüde yavaşlattığı, bunun da dönüşte, resmi lise öğretmenlerinde daha düşük düzeyde özdeşleşme bağlılığı yarattığı düşünülebilir.

Özel ve resmi lise öğretmenleri arasında özdeşleşme boyutunda ortaya çıkan örgütsel bağlılık farkı, bu okullardaki öğretmenlerin yeterlik duygusuna da bağlanabilir. Balcı (1993), öğretmenlerin yeterlik duygusunun öğretmenin eğitimi, sosyalleşmesi, öğretmenin kişisel özellikleri, okul örgütü ve veli-öğretmen ilişkileri gibi etkenlerce belirlendiğini belirtmiştir. Bu bulguya göre bir karşılaştırma yapıldığında, resmi liselerin

daha büyük ve sayıca daha kalabalık olmalarının bu okullardaki öğretmenler arasındaki informal ilişkileri sınırladığı; bunun da öğretmenlerin sosyalleşmesini, özellikle deneyimli öğretmenlerle olan ilişkilerini kısıtlayarak yeterlik duygularını zayıflattığı düşünülebilir. Kişisel özellikler bakımından da resmi lise öğretmenlerinin içten çok, dıştan denetim odaklı işgörenler oldukları, yasal uyumun zorunlu bir koşulu olarak ne yapılacağını, daha çok söyleme ile yaptıkları; bunun ise sonuçta onların yeterlik duygusunu olumsuz etkileyebileceği düşünülebilir. Dönmez de (1986), problem çözme durumları ile karşılaştırılan içten denetimli kişilerin bilgi toplama ve istemeye daha eğilimli olduklarını; dıştan denetimlilerin ise, daha çok kendilerinden isteneni ve söyleneni yerine getirmeye çalıştıklarını aktarmıştır. Gerçekten de içten denetimli olanların kendine güveni, kendine güveni olanların iradeli, iradeli olanların sorumluluğu, sorumluluğu olanların bağlılığı, bağlılığı olanların da girişimciliği olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, göreceli olarak daha içten denetimli olduklarına inanılan özel lise öğretmenlerinin, yaptıkları işin gereklerine ilişkin olarak kendi yetenek ve yorumlarına, dıştan denetimli resmi lise öğretmenlerinden daha fazla güvenir görüldükleri söylenebilir. Bunun yanında resmi okul yapısının yeterince destekçi bir iklime sahip olmamasının da, bu okullardaki öğretmenlerin yeterlik duygusunu etkilediği; öğretmenlerin değer verdiği ve desteklediği görüşlerin desteklenmediği böyle ortamlarda öğretmenlerin, diğer öğretmenlerle ve yöneticilerle ilişkiyi yararsız ve hatta gereksiz algılayabilecekleri; bunun da, onların yeterlik duygusunu dolaylı olarak olumsuz etkileyebileceği ileri sürülebilir. Buna ilave olarak özel liselerdeki yöneticilerle karşılaştırıldığında, resmi lise yöneticilerinin, öğretmenlerle daha çok formal ilişki içinde oldukları; bunun, öğretmenlerin yeterlik algısında geriye doğru bir itme yarattığı söylenebilir. Ayrıca, özel lise öğrenci velilerinin tersine, resmi lise öğrenci velilerinin okullarına, çocuklarına, çocuklarının okuldaki başarı ve davranış durumuna karşı ilgisiz kalmalarının, bu konuda öğretmenlerle ya hiç veya çok düşük düzeyde iletişim kurmalarının, bu okullardaki öğretmenlerin yeterlik duygusunu zayıflattığı; bunun da dönüşte resmi lise öğretmenlerinde daha alt düzeyde özdeşleşme algısına yol açtığı ileri sürülebilir.

Diğer yandan özel ve resmi lise öğretmenleri arasındaki öğrencilere ilişkin beklenti düzeyinin de onların örgütsel bağlılık algısını etkileyebileceği düşünülebilir. Balcı (1993), öğretmen beklentileri ile öğrenci başarısı arasında olumlu, tutarlı ve anlamlı bir ilişki

olduğunu belirtmiştir. Bu bulguya göre, özel lise öğretmenlerinin, resmi lise öğretmenlerine göre, öğrencilere ilişkin beklentilerinde daha ileri bir konumda oldukları; bunun, öğrencilerde daha yüksek düzeyde başarıya yol açtığı; bu başarının da dönüşte bu okullardaki öğretmenlerin bağlılığını güçlendirdiği ileri sürülebilir. Oysa resmi lise öğretmenlerinin, öğrencilere ilişkin beklentilerinin daha düşük düzeyde olduğu; bunun, öğrencilerin başarı algısını zayıflattığı; böyle öğrencilerin sayıca daha fazla olduğu resmi liselerde öğretmenlerin, öğretim zamanlarının büyük bir bölümünü bu öğrencilerin kontrolüne ve disiplin altına alınmasına harcadıkları; bunun da zaman içinde öğretmenlerin yıpranmışlık duygusunu arttırarak özdeşleşme algılarını aşındırdığı ileri sürülebilir.

Bulgulara göre, özel liselerin yönetici ve öğretmenleri arasında özdeşleşme boyutunda bir karşılaştırma yapıldığında ise, bu okullarda yöneticilerin öğretmenlere göre okullarıyla göreceli olarak daha üst düzeyde özdeşleştikleri görülmektedir. Luthans ve diğerleri'nin (1987) bulgularına dayanarak, özel liselerde yöneticilerde bulguların daha üst düzeydeki özdeşleşme algısının, onlardaki sorumluluk duygusu ile önemli derecede ilişkisi olabilir. Çünkü okulun başarı düzeyinden, amaçlarını gerçekleştirme derecesi ve şimdi ve gelecekteki konumundan öncelikle yöneticiler sorumludur. Yüksek düzeydeki bu sorumluluk bilincinin yöneticilerde, öğretmenlere göre göreceli olarak daha üst düzeyde özdeşleşme duygusu yarattığı ileri sürülebilir.

Ayrıca özel liselerde yöneticiler, yönetsel pozisyonları gereği öğretmenlerin amiri ve denetçisi durumundadırlar. Ast-üst ilişkisi söz konusu olduğunda, üst pozisyonda yer alan yöneticilerin, aynı zamanda statü itibarıyla de daha üstte yer aldıkları, dolayısıyla daha yüksek düzeydeki özdeşleşme algılarının bundan kaynaklandığı söylenebilir.

Bulgulara bakıldığında resmi liselerdeki yöneticilerin de bu okullardaki öğretmenlere göre göreceli olarak daha üst düzeyde özdeşleşme algısına sahip oldukları görülmektedir. Özdeşleşme boyutunda yöneticilerin öğretmenlere göre daha üst düzeyde gösterdikleri örgütsel bağlılık algısının, bu işgörenlerin, öğretmenlere göre daha üst yönetsel pozisyonda bulunmaları (Wallace, 1995) ve daha yüksek düzeyde sorumluluk duygusuna sahip olmalarından (Luthans ve diğerleri, 1987) kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Bu bulgulara ek olarak yöneticilerin, kendilerini, diğerlerine göre örgütleri için daha önemli olduklarını algılamaları da bu işgörenlerin örgütsel bağlılığında etkili olmuş

olabilir. Özden (1997), bireyin kendisini örgütü için önemli biri olarak hissetmesiyle bağlılığı arasında önemli bir ilişki olduğunu gözlemiştir. Buna göre resmi liselerdeki yöneticilerin, öğretmenlere göre, kendilerini okulları için daha önemli ve vazgeçilmez olarak hissetmelerinin yüksek özdeşleşme duygularında belirleyici olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin bazı değişkenlere göre oluşturdukları grupların özdeşleşme boyutunda örgütsel bağlılığa ilişkin algılamaları arası anlamlılık testi sonuçları özet olarak tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17. Bazı Değişkenlere Göre Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıların T-Testi Sonuçları

Değişkenler	Düzye	n	\bar{X}	S	Sd	t
Cinsiyet	Kadın	339	2.93	.96	634	2.86*
	Erkek	297	3.15	.94		
Konut	Kira	290	3.01	1.02	685	0.34
	Diğer	397	3.04	.89		
Araç (otomobil)	Var	349	3.12	.91	688	2.50*
	Yok	341	2.94	.98		
Eşin Çalışması	Çalışıyor	422	2.93	.92	582	4.18*
	Çalışmıyor	162	3.29	.91		
Ek İş	Yapıyor	101	2.89	.89	686	1.59
	Yapmıyor	587	3.05	.95		
Ek İş Gereksinimi	Duyuyor	414	2.82	.88	681	7.27*
	Duymuyor	269	3.34	.96		

* $p < .05$

Tabloya göre, bu boyuttaki örgütsel bağlılığa ilişkin algıların cinsiyete [$t_{(634)} = 2.86, p < .05$], araca [$t_{(688)} = 2.50, p < .05$], eşin çalışma durumuna [$t_{(582)} = 4.18, p < .05$] ve ek iş yapma gereksinimine [$t_{(681)} = 7.27, p < .05$] göre farklılaştığı; buna karşın konuta [$t_{(685)} = 0.34, p > .05$] ve ek iş yapmaya [$t_{(686)} = 1.59, p > .05$] göre farklılık göstermediği bulunmuştur.

Bu bulgulara göre özdeşleşme boyutunda cinsiyete bağlı olarak erkek işgörenlerin ($\bar{X}=3.15$) kadın işgörelere ($\bar{X}=2.93$); araca göre, özel aracı olan işgörenlerin ($\bar{X}=3.12$) olmayanlara ($\bar{X}=2.94$); eşin çalışma durumuna göre, eşleri çalışmayan işgörenlerin ($\bar{X}=3.29$) çalışan eşleri olanlara ($\bar{X}=2.93$) ve ek iş yapma gereksinimine göre, ek iş yapma gereksinimi duymayan işgörenlerin ($\bar{X}=3.34$) bu konuda gereksinim duyanlara ($\bar{X}=2.82$) göre örgüte bağlılıkları daha yüksektir. Bulgular, özdeşleşme boyutundaki örgütsel

bağlılığın, işgörenlerin cinsiyetine, kendilerine ait özel araçları olmasına, eşlerinin çalışma durumuna ve ek iş yapma gereksinimi duymalarına bağlı olarak değiştiğini göstermektedir.

Öte yandan konuta göre, kirada oturan işgörenlerin özdeşleşme boyutuna ilişkin ortalama puanı 3.01 iken; kira dışında bir evde oturanlarınkı 3.04 ile birbirine yakın bulunmuştur. Buradan, işgörenlerin örgütsel bağlılık algılarının, oturulan konuta göre özdeşleşme boyutunda yüksek düzeyde ayırt edilemediği; bu boyuttaki birbirine yakın ortalama puanların da bundan kaynaklanabileceği ileri sürülebilir

İşgörenlerin örgütsel bağlılık algıları özdeşleşme boyutunda ek iş yapmaya göre de farklılaşmamakta; ancak, ek iş yapan işgörenlerin bu boyuta ilişkin ortalama puanı 2.89 iken; yapmayanlarınkı 3.05 ile göreceli olarak daha yüksek bulunmuştur. Ek iş yapma, işgörenlerin ekonomik doyum düzeyine ulaşamadıklarının bir işaretidir. Ekonomik beklentilerinde yeterince doyuma ulaşmayan işgörenlerin, araçsal-maddi algı ve tutumları daha fazla öne çıkarmaları beklenebilir. Sweitzer'a (1969) göre doyum, istekler ile elde edilenler arasındaki uygunluk veya dengedir. Bursalıoğlu'na (1994) göre de gereksinmeler karşılanmadığı sürece doyum, güdülenmenin bir ön koşulu olmaktadır. Çünkü insanı doyurulmuş değil doyurulmamış gereksinimleri güdüler. Buna göre ek iş yapan işgörenlerin, ek iş yapmayanlarla karşılaştırıldığında, ekonomik beklentilerinde daha az doyuma ulaştıkları; daha düşük düzeydeki özdeşleşme algılarının da bundan kaynaklanabileceği ileri sürülebilir.

Bulgulara bakıldığında özdeşleşme boyutunda erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre göreceli olarak daha üst düzeyde örgütsel bağlılık algısına sahip oldukları görülmektedir. Erkek işgörenlerin, toplumsal kabul ve norm çerçevesinde aile kurumunun temsilcileri olarak hareket ettikleri, ev geçimi ve buna ilişkin zorlukları bir baskı ögesi olarak daha fazla duymalarının özdeşleşme boyutunda daha üst düzeyde örgütsel bağlılık algısı göstermelerine etki ettiği ileri sürülebilir. Öte yandan kadın işgörenlerin özdeşleşme boyutundaki daha düşük algı düzeyi, iş ve ev rolleri arasındaki çatışmayla açıklanabilir. Pehlivan (2000), rol çatışmasının özellikle çalışan kadınlar arasında sık sık yaşandığını; evde yapılması gereken rollerle, işte yapılması gereken roller arasında sürekli çatışma duygusunun yaşandığını; bunun da sonuç olarak kadınlarda strese yol açtığını ileri sürmüştür. Grandey ve Cropanzano da (1999), iş ve aile rollerini başarıyla yerine

getirmedeki zaman ve enerji yetersizliği algısının (iş-aile çatışması), iş ve aile doyumsuzluğu, iş ve aile gerilimi, depresyon, ve yaşam stresi ile ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Thompson ve diğerleri'nin (1999) araştırma sonuçları ise, kendilerine iş ve aile yararlıkları gösterilen işgörenlerin yüksek düzeyde duygusal bağlılık, daha az ayrılma isteği ve daha az oranda iş-aile çatışması algısı gösterdiklerini; örgütçe sunulan yararlılıkların, işgörenlerin refahı ile ilgilenildiğini göstererek bunun, daha üst düzeyde örgüte bağlılık yarattığını bulmuşlardır. Buna karşın Mathieu ve Zajac (1990), cinsiyet faktörü bağlamında kadınların erkeklerden daha üst düzeyde örgüte bağlılık gösterdiklerini bularak farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Çünkü onlara göre kadınlar, örgütsel üyelik kazanabilmek için erkeklerden daha fazla engeli aşmak zorunda kalmaktadır.

Özdeşleşme boyutunda kendine ait özel aracı olan işgörenlerin de, olmayanlara göre göreceli olarak daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık algısına sahip oldukları görülmüştür. Kendilerine ait özel aracı olan işgörenlerin, bu türden maddi olanaklar yoluyla zamanla öz saygı duygularının güçlendiği, bunun da, sonuçta onların daha üst düzeydeki özdeşleşme algısını etkilediği ileri sürülebilir. Mathieu ve Zajac da (1990), ödeme, maaş v.b. maddi olanaklarda gelişme göstermenin kişilerin öz saygı duygusunu güçlendirdiğini; bunların zaman içinde tutumsal bağlılık yarattığını ileri sürmüşlerdir.

Bu boyutta ayrıca eşleri çalışmayan işgörenlerin, eşleri çalışanlara göre daha üst düzeyde örgütsel özdeşleşme algısı gösterdikleri görülmüştür. Eşleri çalışmayan işgörenlerin, eşleri çalışanlara oranla daha az uyuma ilişkin tutumlar geliştirdikleri; buna karşın, araçsal türden ilişki ve beklentileri öncelikli gören eşleri çalışan işgörenlerinse, daha üst düzeyde araçsal gerekleri karşılama ve bunda doyuma ulaşma güdüsü taşıdıkları; özdeşleşme boyutundaki düşük bağlılık algılarının da bundan etkilendiği düşünülebilir. Öte yandan bu bulgu daha farklı biçimde de yorumlanabilir. Örneğin, eşleri çalışmayan işgörenlerin, eşleri çalışanlara göre daha sınırlı tercih koyma konumunda oldukları; bu sınırlılığın, hareket alanlarını daralttığı; sonuçta bunun, onlardaki örgüte yönelme eğilimini güçlendirerek zaman içinde daha üst düzeyde özdeşleşme duygusu yarattığı düşünülebilir.

Son olarak özdeşleşme boyutunda ek iş yapma gereksinimi duymayan işgörenlerin, bu konuda gereksinim içinde olanlara göre daha üst düzeyde örgütlerine bağlılık gösterdikleri görülmüştür. Ek iş yapma gereksinimi duymama, çalışanların araçsal-maddi

ve dolayısıyla uyuma ilişkin örgütsel bağlılık algılarının daha alt düzeyde olduğu anlamına gelir. Ek iş yapma gereksinimi duyan işgörenlerin ekonomik durumlarına ilişkin beklentilerinde tatmin olmadıkları; bu konudaki sorunların onlardaki örgütsel bağlılık algısını zayıflattığı, daha düşük düzeydeki özdeşleşme algılarının da buna bağlı olarak oluştuğu ileri sürülebilir. Pehlivan da (2000) Baltaş ve Baltaş'dan (1989) aktararak, işten elde edilen gelirin yetersiz olması halinde bunun, işgörenin ailesini gerektiği gibi besleyemeyeceği, giydiremeyeceği ve düzenli bir evde oturtamayacağı anlamına geldiğini; bireyin kendisi ve ailesi için asgari yaşam koşullarını yakalamak için daha fazla çalışma ve ek işlerden gelecek gelire yönelmek zorunda kaldığını; bundan ise aile ve toplum yaşamının zarar gördüğünü belirtmiştir.

Öte yandan katılımcıların özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının varyans analizi sonuçları Tablo 18'de verilmiştir. Tablodan, özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa ilişkin algıların, işgörenlerin okuldaki hizmet sürelerine [$F_{(3;672)} = 3.15, p < .05$] ve gelirlerine [$F_{(3;686)} = 3.56, p < .05$] göre farklılaştığı; buna karşın mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumu [$F_{(3;681)} = 1.68, p > .05$] ve öğrenim düzeyine [$F_{(2;687)} = 1.06, p > .05$] bağlı olarak farklılaşmadığı bulunmuştur.

Tablo 18. Bazı Değişkenlere Göre Özdeşleşme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıların Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Düzey	n	\bar{X}	S	Sd	F	Gruplararası Fark
Hizmet Süresi	1.Bir Yıl (-)	148	2.82	.97	3;672	3.15*	(1-2), (1-3) (1-4)
	2.2-4 Yıl	239	3.05	.98			
	3.5-7 Yıl	134	3.12	.88			
	4.8 Yıl (+)	155	3.09	.91			
Mezun Olunan Öğretmenlik Kurumu	1.Eğt.Enst-Yük.Öğret.Okulu	129	3.13	.93	3;681	1.68	-
	2.Eğitim Fakültesi	229	3.02	.99			
	3.Fen-Edebiyat Fakültesi	276	2.95	.94			
	4.Yük.İslam Enst-İlahiyat Fak.	51	3.20	.84			
Öğrenim Düzeyi	1.Ön Lisans	74	3.18	.87	2;687	1.06	-
	2.Lisans	552	3.01	.95			
	3.Lisansüstü	64	3.00	1.03			
Gelir	1.200 milyon (-)	178	2.90	.95	3;686	3.56*	(1-2), (1-4) (2-3)
	2.201-300 milyon	121	3.20	.92			
	3.301-400 milyon	193	2.95	.94			
	4.401 milyon (+)	198	3.12	.94			

* $P < .05$

Tabloya göre özdeşleşme boyutunda, mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumuna bağlı olarak, işgörenlerin bu boyuta ilişkin ortalama puanları küçükten büyüğe doğru fen-edebiyat fakültelerinden mezun olanlar için 2.95, eğitim fakültelerinden mezun olanlar için 3.02, eğitim enstitüleri ve yüksek öğretmenokullarından mezun olanlar için 3.13 ve son olarak yüksek islam enstitüleri ve ilahiyat fakültelerinden mezun olanlar için 3.20'dir.

Bulgulara göre bu boyutta işgören algıları, mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılaşmamakla birlikte; eğitim fakülteleri ve fen-edebiyat fakültelerinden mezun olanlarla karşılaştırıldığında eğitim enstitüsü, yüksek öğretmenokulu, yüksek islam enstitüsü ve ilahiyat fakültesi mezunlarında göreceli olarak daha üst düzeyde bulunmuştur. Bu durum işgörenlerin duygusal veya tutumsal nitelikteki örgütsel ilişkilerinin bir sonucu olabilir. Mathieu ve Zajac (1990), örgütlerine duygusal olarak bağlılık gösteren işgörenlerin, örgütle olan ilişkilerinde daha çok duygusal tepkiler vereceklerini; bu işgörenlerin daha çok işe sarılma, birlikte çalışılan arkadaşlarından, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla hareket edeceklerini ileri sürmüşlerdir.

Öte yandan eğitim enstitüleri, yüksek öğretmenokulları, yüksek islam enstitüleri ve ilahiyat fakültelerinden mezun olanların beceri düzeyleri, iş fırsatlarına ilişkin algıları, yaş ve örgütsel hizmet süreleriyle birlikte örgütteki yatırımları da daha üst düzeydeki özdeşleşme algılarında etkili olmuş olabilir.

Allen ve Meyer (1990), Mathieu ve Zajac (1990), Meyer ve Allen (1984), Luthans ve diğerleri (1987), yaştaki ilerlemeyle birlikte hizmet süresindeki artışın ve işgörenin mevcut örgütte sahip olduğu beceri veya deneyimi bir başka örgüte transfer edebilme endişelerinin, işgörenleri, zamanla örgüte daha fazla yakınlaştırdığını bulmuşlardır. Aynı araştırmacılar ayrıca, zaman ve emeğinin büyük bir bölümünü çalıştığı örgüte yapmış olmasının da, zaman içinde işgörendeki örgütsel eğilimleri güçlendirdiğini ileri sürmüşlerdir.

Aynı boyutta öğrenim düzeyine göre işgörenlerin ortalama puanları ise ön lisans düzeyinde öğrenim gören işgörenlerde 3.18, lisans düzeyinde öğrenim görenlerde 3.01 ve lisansüstü düzeyde öğrenim görenlerde ise 3.00 olarak bulunmuştur.

Bulgulara göre bu boyutta da işgörenlerin özdeşleşme algısı öğrenim düzeyine göre farklılaşmamıştır. Bununla birlikte lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim alanlarla karşılaştırıldığında, ön lisans düzeyinde eğitim alanların göreceli olarak daha üst düzeyde özdeşleşme algısı gösterdikleri görülmektedir.

Bu durum, daha düşük düzeydeki eğitimin, bireylere daha sınırlı hareket alanı sunmasıyla açıklanabilir. Allen ve Meyer (1990), işgörenin sahip olduğu formal eğitimin, mevcut örgüt ve benzeri dışındakiler için çok yararlı olmayacağı düşüncesinin, işgöreni zaman içinde örgüte daha çok bağlılık duyan birey haline getirdiğini ileri sürmüşlerdir.

Hrebiniak ve Alutto (1972) ve Wiener de (1982), alınan eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişki olduğunu; daha ileri düzeyde formal eğitim almamış bireylerin daha yüksek düzeyde örgüte bağlılık duyduklarını bulmuşlardır. Morris ve Sherman (1981) ise, daha ileri yaşta daha az eğitim almış işgörenlerin, daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiklerini bularak benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Özdeşleşme boyutunda hizmet süresine göre, bir yıl ve altında hizmet süreleri olan işgörenlerin ($\bar{X}=2.82$), 2-4 yıl arası hizmet süresi olanlara ($\bar{X}=3.05$), 5-7 yıl arası hizmet süresi olanlara ($\bar{X}=3.12$) ve 8 yıl ve üstünde hizmet süresi olanlara ($\bar{X}=3.09$) göre daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık algısına sahip olduğu görülmüştür.

Buna göre, okuldaki hizmet yılı arttıkça işgörenlerin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılıklarının genel olarak arttığı söylenebilir. Örgütsel hizmet süresindeki artış, işgörenlerin örgütteki tasarım ve birikimlerinin çokluğuna işarettir. Örgütsel hizmet süresi artan bireylerin, aynı oranda bu tasarım ve birikimlerinden kolay kolay vazgeçemeyecekleri; bunun da dönüşte, daha yüksek düzeyde özdeşleşme algısına yol açtığı ileri sürülebilir.

Glisson ve Durick de (1988), hizmet süresinin örgüte yapılan bir yatırım olduğunu; hizmet süresindeki artışa paralel olarak örgütten ayrılmanın güçleşeceği ve bu yüzden bağlılığın güçleneceğini belirtmişlerdir. Mathieu ve Zajac (1990) ise, örgütte daha uzun süreyle çalışanların daha çok yatırım yapacaklarını ve böylece örgüte daha fazla bağlılık göstereceklerini ileri sürmüşlerdir. Wallace da (1995), kısa ve orta hizmet sürelerinde bireylerin örgüte düşük bağlılık gösterdiğini bularak benzer sonuçlara ulaşmıştır

Aynı boyutta gelire göre, 200 milyon ve altında gelire sahip olan işgörenlerin ($\bar{X}=2.90$), 201-300 milyon arası gelire sahip olan işgörelere ($\bar{X}=3.20$) ve 401 milyon ve üstünde gelire sahip olanlara ($\bar{X}=3.12$) göre özdeşleşme boyutunda örgüte bağılılıkları daha düşüktür. Bulgulara göre ayrıca, 201-300 milyon arası geliri olan çalışanların ($\bar{X}=3.20$), 301-400 milyon arası gelire sahip olanlara ($\bar{X}=2.95$) göre bu boyutta örgüte bağılılıkları daha yüksektir.

Bu bulgulara bakarak, gelire göre işgörenlerin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağılılık algılarının dalgalanma gösterdiği; genel olarak, alt gelir ve orta gelir dilimleri üstündeki gelir aralıklarında daha yüksek düzeyde özdeşleşme algısı oluştuğu söylenebilir. Bu aralıklarda sahip olunan gelir düzeyinin, işgörenlerin işe ve örgüte ilişkin tutum ve davranışlarında daha çok iz bıraktığı, bu gelir dilimlerindeki yüksek özdeşleşme algısının da bundan kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Wallace'a (1990) göre de kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup, işin çekiciliğini belirlemekte, işgörene yapılan daha fazla bir ödeme genellikle daha yüksek düzeyde bağılılık ile sonuçlanmaktadır. Florkowski ve Schuster (1992), işgörenin gelirini arttıracak şekilde ona ödeme yapılmasının, işe bağılı tutum ve davranışları iyileştirdiği; işbirliği ve çalışma gayretini arttırdığı; maliyetleri düşürdüğü ve çalışma grubu üzerinde olumlu etkiler meydana getirerek örgütsel bağılılığı daha da güçlendirdiğini ileri sürmüşlerdir. Pehlivan'nın (2000) aktardığına göre Uçman (1990), düşük gelir guruplarındaki mali güçlüklerin güvensizlik ve belirsizlik yaratarak insanların ruh sağlığını bozduğunu; kazanç sağlamanın işgörenlerdeki yaratıcı olma ve tutarlılık gösterme eğilimini güçlendirdiğini ileri sürmüştür.

İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağılılığa İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılım gösteren işgörenlerin içselleştirme boyutunda yer alan ve örgütsel bağılılığı tanımlayan ifadelere ait ortalama ve sıra değerleri Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19 gruba bakılmaksızın incelendiğinde, katılımcıların "bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum" (M18) ifadesine en fazla katıldıkları, bunu "bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum" (M19) ve "okulumun yararı için her

türlü fedakârlığı yaparım” (M27) ifadelerinin izlediği görülmektedir. Anılan ifadelerden (M18), lise türü alt grubunda hem özel hem de resmi liselerce birinci sırada katılıma değer görülürken; bu grupta en üst düzeyde ikinci sıradaki katılımı özel liseler (M19)’a, resmi liseler ise (M27)’ye vermişlerdir. Son olarak en üst düzeyde üçüncü sırada katılımı özel liseler “okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım (M24) ifadesine, resmi liseler de (M19)’a vermişlerdir. Görev faktörü alt grubunda ise hem yönetici hem de öğretmenler (M18)’e birinci, (M27)’ye ise üçüncü sırada katıldıklarını belirtmişlerdir. Yine bu grupta yöneticiler, en yüksek düzeyde ikinci sırada katılımı (M24)’e, öğretmenler ise (M19)’a vermişlerdir.

Diğer yandan araştırmaya katılanların en düşük düzeyde katıldığı ifadelerin ise gruba bakmaksızın sırasıyla “okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir” (M22), “zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor” (M21) ve okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum” (M23) olduğu görülmektedir.

“Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir” (M22) ifadesi, hem özel hem de resmi liseler tarafından en düşük düzeyde birinci sırada katılıma değer görülürken; en düşük düzeyde ikinci sıradaki katılımı özel liseler, “okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak kabul ediyorum” (M23) ifadesine, resmi liselerin ise “zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor” (M21) ifadesine verdikleri görülmektedir. Yine bu grupta en alt düzeyde üçüncü sıradaki katılımı özel liselerin (M21)’e, resmi liselerin ise (M23)’e verdikleri görülmektedir.

Diğer yandan görev alt faktöründe hem yönetici hem de öğretmenlerin, sırasıyla “okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir” (M22) ve “zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor” (M21) ifadelerine en düşük düzeyde katıldıkları görülmektedir. Bu grupta yöneticiler, en düşük düzeyde üçüncü sıradaki katılımı “okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum” (M23) ifadesine, öğretmenler ise “okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum” (M23) ifadesine vermişlerdir.

Tablo 19. Lise Türü ve Göreve Göre İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Madde ve Faktör Ortalama Puanları

İçselleştirme Boyutu		Yönetici		Öğretmen		Toplam	
		\bar{X}	Sıra	\bar{X}	Sıra	\bar{X}	Sıra
17.Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	Özel	4.48	10	4.03	8	4.11	8
	Resmi	4.22	5	3.56	3	3.65	4
	Top	4.31	6	3.70	6	3.79	6
18.Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.	Özel	4.75	2	4.41	1	4.47	1
	Resmi	4.45	1	3.67	1	3.79	1
	Top	4.55	1	3.90	1	4.00	1
19.Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	Özel	4.81	1	4.27	2	4.36	2
	Resmi	4.18	6	3.59	2	3.68	3
	Top	4.39	5	3.80	2	3.89	2
20.Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	Özel	4.67	5	4.20	6	4.28	6
	Resmi	4.02	10	3.28	7	3.39	7
	Top	4.25	8	3.56	7	3.66	7
21.Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor.	Özel	4.54	7	4.01	9	4.10	9
	Resmi	4.05	9	2.86	10	3.03	10
	Top	4.22	10	3.21	10	3.36	10
22.Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	Özel	4.21	11	3.84	11	3.91	11
	Resmi	3.54	11	2.51	11	2.67	11
	Top	3.77	11	2.92	11	3.05	11
23.Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	Özel	4.52	8	3.87	10	3.98	10
	Resmi	4.14	7	2.96	9	3.14	9
	Top	4.26	7	3.24	9	3.40	9
24.Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	Özel	4.72	3	4.26	3	4.34	3
	Resmi	4.42	2	3.49	6	3.63	6
	Top	4.52	2	3.72	5	3.85	4
25.Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	Özel	4.62	6	4.24	4	4.30	5
	Resmi	4.28	4	3.51	5	3.64	5
	Top	4.39	4	3.73	4	3.84	5
26.Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	Özel	4.51	9	4.17	7	4.23	7
	Resmi	4.08	8	3.08	8	3.23	8
	Top	4.23	9	3.41	8	3.54	8
27.Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	Özel	4.70	4	4.23	5	4.31	4
	Resmi	4.40	3	3.55	4	3.69	2
	Top	4.50	3	3.76	3	3.88	3
TOPLAM	Özel	4.59	-	4.14	-	4.22	-
	Resmi	4.16	-	3.28	-	3.41	-
	Top	4.31	-	3.54	-	3.66	-

Katılımcıların içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılıklarının lise türü ve göreve göre varyans analizi sonuçları ise Tablo 20’de verilmiştir.

Tabo 19 ve Tablo 20 birlikte incelendiğinde, özel ve resmi liselerde görev yapan işgörenlerin içselleştirme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıklarının farklılık gösterdiği görülmektedir [$F_{(1,686)} = 59.44, p < .05$]. Özel liselerde çalışanların ($\bar{X}=4.22$) bu boyuta

ilişkin örgütsel bağlılıkları resmi liselerde çalışanlara ($\bar{X}=3.41$) göre daha yüksektir. Aynı boyuttaki örgütsel bağlılık göreve göre de farklılık göstermektedir [$F_{(1,686)}= 63.63, p< .05$]. Buna göre, yöneticilerin içselleştirme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları ($\bar{X}=4.31$), öğretmenlere ($\bar{X}=3.54$) göre daha yüksektir.

Tablo 20. Lise Türü ve Göreve Göre İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıların Avova Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P
Lise Türü	33.82	1	33.82	59.44	.000
Görev	36.20	1	36.20	63.63	.000
LxG	3.74	1	3.74	6.58	.01
Hata	390.32	686	.56		
Toplam	539.68	689			

Bulgulara göre lise türü ve görev faktörlerinin içselleştirme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık üzerindeki ortak etkisi de anlamlı bulunmuştur [$F_{(1,686)} = 6.58, p< .05$]. Buna göre, yönetici ve öğretmenlerin içselleştirme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları lise türüne göre farklılaşmakta; özel liselerdeki yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ($\bar{X}=4.59$), resmi liselerdeki yöneticilere ($\bar{X}=4.16$), özel liselerdeki öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları da ($\bar{X}=4.14$) resmi liselerdeki öğretmenlere ($\bar{X}=3.28$) göre daha yüksektir. Bulgulara bakıldığında liselerin kendi içindeki işgörenleri de örgütsel bağlılıkları itibariyle farklılık göstermektedir. Buna göre özel liselerdeki yöneticilerin örgütsel bağlılığı ($\bar{X}=4.59$), bu okuldaki öğretmenlere ($\bar{X}=4.14$) göre, resmi liselerdeki yöneticilerin örgütsel bağlılığı da ($\bar{X}=4.16$) bu okuldaki öğretmenlere ($\bar{X}=3.28$) göre daha yüksek bulunmuştur.

Bulgulara bakıldığında içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığın, özel ve resmi liseler arasında farklılık gösterdiği; bu farklılığın göreceli olarak özel liseler lehinde daha yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Özel ve resmi liseler arasında içselleştirme boyutunda ortaya çıkan bu algı farkı, işgörenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin normatif değerlendirmelerinin farklı olmasına bağlanabilir. Bir başka anlatımla özel liselerde görev

yapan işgörenler örgüte bağlılığı, resmi liselerde görev yapanlara göre daha üst düzeyde “olması gereken” bir tutum olarak değerlendirmiş olabilirler. Wiener de (1982) içselleştirme boyutundaki bağlılıkta bireylerin, bireysel faydaları için değil, fakat yaptıklarının “doğru ve ahlaki” olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışları sergilediklerini ileri sürmüştür. Meyer ve diğerleri’nin (1998) gözlemlerine bakarak da, özel liselerde görev yapan işgörenlerin daha üst düzeyde yükümlülük duygusu ile hareket ettikleri; sonuçta bunun, onlarda daha üst düzeyde içselleştirme algısına yol açtığı ileri sürülebilir. Bulgulara bakıldığında da yükümlülük bildiren “*okulumun çıkar ve beklentilerime uygun hareket etmeyi görev sayarım*” ifadesine, özel liselerin resmi liselere göre göreceli olarak daha üst düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir.

Özel ve resmi liseler arasında içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılık farkı, işgörenlerin iş çevrelerine ilişkin duygusal tepkileriyle de ilgili olabilir. Mathieu ve Zajac (1990), iş çevrelerine uygun duygusal tepkiler veren işgörenlerin, işe sarılma, denetim, iş arkadaşlarıyla birlikte olma ve mesleğe bağlılıktan daha üst düzeyde doyum sağladıklarını gözlemişlerdir. Bu bulguya bağlı olarak, özel liselerdeki işgörenlerin, söz konusu bu özelliklere daha fazla sahip oldukları; bu nedenle iş çevrelerine, resmi liselerde görev yapanlara göre, daha uygun psikolojik tepkiler verdikleri; bu alandaki doyumun, onlarda göreceli olarak daha yüksek düzeyde içselleştirme algısı yarattığı söylenebilir.

Bununla birlikte, bazı iş değerlerinin potansiyel olarak örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu; özel ve resmi liseler arasında içselleştirme boyutunda görülen algı farkının bu değerlerden etkilenebileceği düşünülebilir. Bu bağlamda Mathieu ve Zajac (1990), güç veya zor iş değerlerine bağlılığı, işin kendi başına bir amaç olduğu, örgütün, içselleştirilmiş değerlerin doyurulduğu vazgeçilmez bir yapı olduğu ve bunlara bağlanmak gerektiği görüşünü öne çıkarmışlardır. Bu duruma göre özel liselerde görev yapan işgörenlerin, resmi liselerde görev yapanlarla karşılaştırıldığında güç veya zor iş değerlerine göreceli olarak daha çok inandıkları; iş alanını ve örgütü, içselleştirilmiş değerlerin doyurulduğu vazgeçilmez yapılar görerek daha fazla bağlılık gösterdikleri; sonuçta bu yaklaşımın, özel liselerde daha yüksek düzeyde içselleştirme algısı ürettiği ileri sürülebilir. Allen ve Meyer de (1990), işin güç, gayret gerektiren ve heyecan uyandıran bir iş olmasının, işgörenlerde

daha üst düzeyde örgütsel bağlılık yarattığını gözlemleyerek benzer bulgulara ulaşmışlardır.

Yine bu bulgulara paralel olarak Mathieu ve Zajac (1990), zenginleştirilmiş işlerin, beceri çeşitliliğinin, otonomi ve mücadele gerektiren işler yapmanın örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkisini bulmuşlardır. Balcı (1995), işi zenginleştirmenin, çalışana daha çok sorumluluk, otonomi ve işin tamamını yapma olanağı verdiğini; ayrıca işin, performansı hakkında bireye daha doğru ve zamanında dönüt verecek şekilde yeniden desenlenmesi olduğunu ileri sürmüştür. Bu bağlamda beceri çeşitliliği, gören kimliği, görevin önemi, otonomi ve işe ilişkin dönüt gibi iş özelliklerinin, bireylerin işleri ve iş ortamlarına dönük tepkilerini etkilediği; bunların, sonuçta işe ilişkin performansı, işten doyum, devamsızlık ve işten ayrılma gibi önemli çıktıları ürettiği gözlenmiştir. Buna göre işgörenler, kendilerine olanak verildiğinde işlerinde daha sorumlu ve üretken olmakta, işlerin planlanması, örgütlenmesi, güdülenmesi ve kontrolüne katılmak suretiyle, kendilerine saygı ve kendilerini gerçekleştirme doyumuna ulaşmaktadırlar. Pehlivan (1990) ise, daha karmaşık ve daha çok beceri gerektiren nitelikler kazandıkça işin, işgören için daha doyum sağlayıcı hal aldığını belirtmiştir. Bu sonuca göre, daha üst düzeyde büyüme ve gelişme gereksinimi duymaları beklenen özel lise işgörenlerinin, daha zenginleştirilmiş iş algılarına, daha yüksek derecede beceri gerektiren işlere, daha fazla otonomi ve çaba gerektiren işlerde çalışmaya istekli oldukları tahmin edilebilir. Dolayısıyla özel lise işgörenlerinde göreceli olarak daha yüksek düzeyde algılandığı tahmin edilen bu tutum ve değerlerin, bu okullarda daha üst düzeyde içselleştirme duygusu yarattığı ileri sürülebilir.

Öte yandan görevle birbirine bağlanmanın örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi de özel ve resmi liseler arasında oluşan içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılık farkının bir nedeni olabilir. Mathieu ve Zajac (1990), yüksek düzeyde görevsel bağlanma deneyimi yaşayan işgörenlerin, örgütlerine ve iş gruplarına ilişkin katkılarının farkına daha fazla vardıklarını; bu aşırı dikkatin, onlardaki benlik bağlılığını güçlendirdiğini ileri sürmüşlerdir. Özden de (1997) yapılan işte bölümlerin birbirine bağımlılığı arttıkça işgörenlerin örgütsel bağlılık duygusunun güçlendiğini aktarmıştır. Bu bulgudan hareketle, özel liselerdeki görev tanımlarının, göreve bağlılık duygusu sağlayacak biçimde göreceli olarak daha açık ve anlaşılır şekilde ortaya konulduğu; bu okullarda görevlere bağlılık yoluyla örgüt genelinde

işgörenler arasında güçlü bağlılık dokusu oluşturma çabasının daha üst düzeyde gerçekleştiği; sonuçta bunun, özel liselerde daha üst düzeyde içselleştirme algısı yarattığı ileri sürülebilir.

Özel ve resmi liseler arasında içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılık farkının, işgörenlerin örgüte ilişkin hakkaniyet algısından etkilenebileceği de beklenebilir. Dailey ve Kirk (1992), kararların alınış biçiminin, işgörenlerin işveren ve müfettişlere yönelik güvenlerini yüksek düzeyde belirlediğini; örgütten uygun davranışlar görmenin kişilerde saygınlık uyandırdığını bulmuşlardır. Brockner ve diğerleri (1992) ise, örgütün insanlara onurlu ve nazik davranmasının ve kararların uygulanması sürecinde de bu hassasiyetin korunmasının örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini ileri sürmüşlerdir. Bu bulgular çerçevesinde özel liselerdeki işgörelere, gerek kararların alınış biçimi, gerekse kararların uygulanması sırasında daha saygılı davranılmasının bu işgörenlerin kimliklerini ve değerlerini güçlendirdiği; dolayısıyla, resmi liselere göre göreceli olarak daha üst düzeyde hakkaniyet algısına sahip olmanın, özel liselerde daha üst düzeyde içselleştirme tutumuna yol açtığı ileri sürülebilir.

Bununla birlikte özel ve resmi liselerde çalışanların rol ve amaç açıklığına ilişkin algıları da bu okullardaki örgütsel bağlılığın farklı algılanmasına etki eden bir faktör olabilir. Allen ve Meyer (1990) rol açıklığını, örgütün işgörenlerden neler beklediğini açıkça belirtmesi; amaç açıklığını ise, işgörenin örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlamaya sahip oluşu olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımdan yola çıkarak özel liselerde görev yapan işgörenlerin, resmi liselerdeki meslektaşlarına göre daha üst düzeyde rol ve amaç açıklığı algısına sahip oldukları; resmi lise işgörenleri arasında ise tersine daha fazla rol ve amaç belirsizliği olduğu ileri sürülebilir. Çünkü özel liseler başarıya odaklanmış ve varlık sebebini gerçekte bu temel kritere dayandırmış okullardır. Böyle okullarda işgörenlerin, yaptıkları her şeyin sonuçta okulu yaşatmak anlamına geldiğini bildikleri varsayılır. Buna bağlı olarak bu okullarda ortaya çıkabilecek rol belirsizliğinin, işgörenlerin çalışma ve iş yapma düzenini bozacağı; bunun okul için daha yüksek düzeyde maliyete yol açacağı beklenebilir. Dolayısıyla, kendi kaynaklarını kendileri üreten bu tür okullarda etkili çalışmayı engelleyecek bu türden boşlukların kolay kolay mümkün olamayacağı ileri sürülebilir. Öte yandan resmi lise işgörenlerinin okula

ilişkin rollerinin, okulları ile okul dışındaki iş etkinlikleri arasında parçalanmış olduğu ileri sürülebilir. Çünkü bu okullardaki işgörenlerin dikkate değer bir bölümü, kendilerine yapılan düşük ödeme nedeniyle ek işler yapmak zorunda kalmışlardır. Buna ek olarak resmi liselerdeki işgörenlerin bir ölçüde amaç belirsizliği yaşadıkları da ileri sürülebilir. Çünkü bu okullarda görev yapanların, akademik başarı ile okulda disiplini sağlama amaçları arasında sürekli gel-gitler yaşadıkları ileri sürülebilir. Sonuç olarak, resmi liselerde daha fazla olduğu tahmin edilen rol ve amaç belirsizliğinin, bu okullarda göreceli olarak daha düşük düzeyde içselleştirme algısı geliştirdiği söylenebilir.

Bulgular, içselleştirme boyutunda görev alt faktöründe de farklı örgütsel bağlılık algısının olduğunu göstermektedir. Bu bulguya göre yöneticiler, öğretmenlere göre daha üst düzeyde içselleştirme algısı göstermişlerdir. Yönetici ve öğretmenler arasında içselleştirme boyutunda görülen bu algı farkının işgörenlerin yükümlülük duygusu ile ilişkili olabileceği düşünülebilir. Çünkü okuldaki eğitim ve öğretim, düzen ve disiplin öncelikle yöneticilerden sorulur. Bu açıdan bir değerlendirme yapıldığında, yöneticilerin öğretmenlere göre daha üst, ama aynı zamanda daha kritik bir pozisyonda buldukları; bunun da onlarda, öğretmenlere göre göreceli olarak daha üst düzeyde içselleştirme algısı meydana getirdiği düşünülebilir. Gerçekten de bulgulara bakıldığında yükümlülük bildiren *“okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım”* ifadesine, yöneticilerin öğretmenlere göre daha öncelikli katılım sırası verdikleri görülmektedir.

Buna paralel olarak, bir çok olayda okula yönelik baskı ve eleştirileri azaltmak amacındaki yöneticiler, bunu, dıştaki faktörlerden çok, içteki faktörlere yönelerek ve çoğu zaman astlarından daha fazla şey isteyerek yapmak eğiliminde görünmektedir. Bir örgütün dışsal faktörleri, genel olarak yönetilmesi ve değerlendirilmesi daha zor olan bağımsız örgütleri ve büyük güçleri kapsamaktadır. İçsel faktörler ise, şu ya da bu şekilde daha kolay incelenebilir, kontrol edilebilir ve düzenlenebilir niteliktedir (Balay, 2000). Ulrich (1998), bu tür dış baskıları azaltmanın en başta çalışanların bağlılığını gerektirdiğini; bunun ise, okul içinde işgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Dolayısıyla, yöneticilerin bu yöndeki çabalarının, giderek öğretmenlerden daha fazla beklentiye girmelerine yol açtığı düşünülebilir. Öğretmenlerin artan gereksinimlerini karşılama güçlüğü ortada iken, eleştiri

ve baskıları azaltma adına veya başka nedenlerle onlardan fazla şeyler beklemenin, öğretmenlerde zaman içinde gerilim ve tükenmişlik duygusu yarattığı; yöneticilere göre, öğretmenlerdeki daha alt düzeyde içselleştirme algısının, yöneticilerin bu yüksek ve artan beklentileri nedeniyle oluştuğu ileri sürülebilir.

Bulgulara bakıldığında içselleştirme boyutunda özel ve resmi lise yöneticileri arasında da farklı örgütsel bağlılık algısının olduğu görülmektedir. Söz konusu bu farklılığın bir nedeni, özel liselerdeki yöneticilerin okullarına daha yüksek düzeyde sadakat duymaları ve bu sadakatin ödülleri alabilmiş olmalarına bağlanabilir. Gerçekten de “örgüte sadık ol ki örgüt de sana sadık olsun” felsefesinin, resmi liselerden çok, özel lise çalışanları için bir anlam ifade ettiği ileri sürülebilir. Randall (1987), Blau ve Boal (1987), yüksek düzeyde sadakatin getirisi olarak işgörenlerin, örgütlerinden, işlerinden, örgütteki geleceklerinden ve ücretlerinden doyum sağladıklarını bulmuşlardır. Buna karşın resmi lise yöneticilerinin, okullarına sadık olsalar bile, bu sadakatin ödülleri yeterince bulmadıkları, hatta bu sadakatlerinin zaman zaman haksızlık görmek şeklinde karşılık bulduğu yönünde kanaatleri olduğu ileri sürülebilir. Örneğin resmi lise yöneticileri, ücretlerinin düşük olduğunu, yeri geldiğinde kendilerine sahip çıkılmadığını, örgüt içinde kolaylıkla yükselmeyeceklerini, yükselseler bile uzun süre orada kalamayacaklarını, hem yükselmenin hem de o mevkiden uzaklaşmanın salt sadakat ve liyakatla ilişkili olmadığını; sonuçta bütün bunların “etkili ve yetkili” çevresel desteklerle gelen ve giden roller olduğunu düşündükleri ileri sürülebilir. Bu nedenle, örgüte sadakat duymanın şu ya da bu şekilde tutumsal bağlılığa yol açacak biçimde araçsal karşılıklar bulacağı algısının, özel lise yöneticileri arasında göreceli olarak daha üst düzeyde olduğu; bunun da, bu işgörenleri daha yüksek düzeyde içselleştirme duygusuna götürdüğü düşünülebilir.

Diğer yandan resmi liselerle karşılaştırıldığında özel liselerin, örgüte devamlılık sağlayan kararlı bir işgücünün korunmasına daha fazla önem verdikleri düşünülebilir. Randall (1987), örgütte kararlı bir işgücü oluşturmanın işgörenin yüksek düzeyde bağlılığı ile ilişkili olduğunu bulmuştur. O'Reilly III ve Chatman da (1986), basit maddi değişim ötesinde bir psikolojik bağlılık olmaksızın yüksek düzeyde iş devrinin daima mümkün olduğunu ileri sürmüştür. Dolayısıyla bunu başarabilmek için özel liselerin, yönetici olarak yetkilendirdikleri kişilerin sadece hizmet sürelerine ve işteki deneyimlerine bakmadıkları;

aynı zamanda bu kişilerin değer ve duygu yönelimlerini de önemsedikleri ileri sürülebilir. Yüksek düzeyde güven duydukları kişileri yönetici olarak seçtikten sonra, onların hayal kırıklığına uğramamaları, mutsuz ve az ödülllenmiş hissine kapılmamalarına özen gösterildiği düşünülebilir. Pehlivan da (2000), çalışan ve çalışmasının karşılığını hak eden işgörene hak ettiğinin karşılığını vermeyerek onda hayal kırıklığı yaratmanın, işgörende örgüte ve işe karşı olumsuz duygular besleyeceğini bildirmiştir. Bu bulgulardan hareketle, resmi liselerde yöneticileri, hem göreve getirmede hem de görevde başarıyla tutmada bu tür hassasiyetlerin yeterince gözlenmediği; bunun da dolaylı olarak resmi lise yöneticileri arasında daha alt düzeyde içselleştirme algısı oluşturduğu ileri sürülebilir.

Son olarak yönetsel ve öğretimsel çabalara verilen öncelik farkının, özel ve resmi lise yöneticileri arasında farklı içselleştirme algına yol açtığı düşünülebilir. Balcı (1993), yöneticilerin hâlâ, yönetsel işleri birinci planda, buna karşılık öğretim işlerini ve dolayısıyla öğretimi ikinci planda algıladıklarını bulgulamıştır. Bu davranış açısından özel ve resmi lise yöneticileri arasında bir karşılaştırma yapıldığında, özel lise yöneticilerinin, yönetsel işlerle öğretimsel işleri birbirinden ayırmadıkları; bunları bir bütün olarak gördükleri ve bunlara aynı derecede önem ve öncelik verdikleri ileri sürülebilir. Buna karşın resmi lise yöneticilerinin, öğretimsel işlerden çok, yönetsel işlere öncelik verdikleri; bu davranışlarının, öğretimi önceleyen öğretmenlerle aralarında gizli de olsa bir çatışma unsuru oluşturduğu; daha alt düzeydeki içselleştirme algılarının da dolaylı olarak bu çatışma havasından kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Bulgular, içselleştirme boyutunda özel ve resmi lise öğretmenleri arasında da farklı örgütsel bağlılık algısı olduğunu göstermektedir. Özel ve resmi lise öğretmenleri arasındaki bu algı farkının, okullardaki liderlik uygulamalarından etkilenebileceği tahmin edilebilir. Mathieu ve Zajac (1990), liderin yapı kurma ve anlayış geliştirme özelliklerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini bulmuşlardır. Bu duruma göre, özel liselerde görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yapı kuran ve anlayış geliştiren tutumlarından olumlu yönde etkilendikleri; özel liselerdeki yöneticilerin yüksek düzeyde başarı için okul yapısını eğitim ve öğretime uygun hale getirmenin yanısıra, davranış iyileştirme çabalarında da önde oldukları ileri sürülebilir. Oysa resmi liselerdeki yöneticilerin yapıyı kurma ve onu geliştirme olanakları sınırlı düzeydedir. Çünkü resmi liseler gibi kaynaklarını merkezden

sağlayan okullarda yapının kurulması ve gerektiğinde değiştirilmesi büyük ölçüde merkezin denetimindedir. Bu okullarda liderliğin anlayış gösterme boyutu da bir yerde yöneticilerin kişilik özelliklerine terk edildiğinden, bu konudaki çabaların bir sistem disiplini içinde süreklilik kazanamadığı söylenebilir. Böylece, yöneticilerin yapı kurucu liderlik yönü merkeze bağlanmış, anlayış gösterme boyutu da okuldaki yöneticilerin kişisel bakış açılarına terk edilmiş resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin, özel liselerde görev yapanlara göre, daha alt düzeyde içselleşme algısı göstermelerinin, normal koşullar altında beklenen bir durum olduğu söylenebilir.

Bunun yanında iş çevresindeki iletişimin niteliği, katılımcı liderlik ve yönetimin öneriye açıklığı da özel ve resmi lise öğretmenlerinin içselleştirme boyutunda farklı örgütsel bağlılık tutumlarını etkilediği düşünülebilir. Mathieu ve Zajac (1990), doğru ve zamanında iletişim alan yönetici ve denetçilerin iş çevrelerini güçlendirdiklerini; bunun, işgörenlerin örgüte olan bağlılığını yükselttiğini ileri sürmüşlerdir. Allen ve Meyer de (1990), katılımcı liderlik ve üst yönetimdeki kişilerin örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikir ve önerilere açık olmalarının kişileri duygusal ve tutumsal olarak örgüte bağlılık duyan kişiler yaptığını tespit etmişlerdir. Bu duruma bakarak, özel liselerde görev yapan öğretmenlerin, resmi liselerde görev yapanlara göre göreceli olarak daha esnek, daha öneriye açık ve daha yuruşak bir yönetici-öğretmen ilişkisi tecrübe ettikleri; daha üst düzeydeki içselleştirme algısının da bundan kaynaklandığı ileri sürülebilir. Mathieu ve Zajac da (1990), Morris ve Steers'den aktararak, ademimerkeziyet algısının, katılımcı karar alma ve daha geniş işgören katılımı yoluyla, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık meydana getirdiğini ileri sürerek benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Öte yandan araştırma bulguları örgütsel bağlılık ve rol belirsizliği ilişkisinin güçlü bir biçimde var olduğunu ortaya koymuştur. Allen ve Meyer (1990), Glisson ve Durick (1988), rol belirsizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi bulgulamış; rol belirsizliği yaşayan işgörenlerin örgüte yönelik bağlılığında azalma olduğunu gözlemişlerdir. Özel ve resmi lise öğretmenleri arasında bu açıdan bir karşılaştırma yapıldığında, resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin öğrenciye ve öğretime bağlılık arasında göreceli bir rol belirsizliği içinde oldukları ileri sürülebilir. Firestone ve Penell'e (1993) göre öğrenciye bağlılık, öğretmenler için sıcak ve üyelikten çıkma oranını azaltan, fakat buna karşın

akademik başarıya fazla katkı sağlamayan destekleyici bir iklim yaratırken; öğretime bağlılık bunun tersi sonuçlar doğurur. Bu bulgular ışığında resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin bu iki rolden hangisine daha ağırlık verecekleri, biraz da konjoktürel olarak o dönemde görev yapan yönetici (lerin) hangi rolü daha çok önemsediklerine bağlanmış görünmektedir. Oysa özel liselerdeki öğretmenlerin bu türden rol belirsizliklerini çok alt düzeyde yaşadıkları; burada görev yapan öğretmenlerin hem başarıya hem de öğrenciye aynı zamanda yönelimli oldukları; bunlar arasındaki dengeyi özenle korumaya çalıştıkları ve böyle bir yaklaşımın, özel liselerin etkili işleyişinin bir gereği olduğu ileri sürülebilir. Gerçekten Balcı'nın (1993) etkili okul araştırması da, etkili okuldaki öğretmenlerin genelde hem nitelikli bir öğretimin gereği olan öğretimin amaçlarının saptanması hem de sınıfta düzen ve disiplin sağlanması, öte yandan sınıfta iyi ilişkiler kurulmasını sağlama ve doğrudan öğretim gibi davranış ve özelliklere aynı zamanda sahip olduklarını göstermiştir.

Bu arada özel ve resmi lise öğretmenleri arasında, okul ortamına ilişkin eksiklik algısı da bu işgörenler arasında görülen farklı içselleştirme tutumunun bir nedeni olabilir. Balcı (1993), bu eksikliklerin genelde öğretim sürecinin özüne değil de destekleyici etkenlerinde araç ve gereç eksikliği, küçük sınıflarda öğretim yapılmaması, okuldaki öğrenim çevresinin öğrenmeye istenilen katkıyı verir nitelikte olmaması ve sınıf öğretiminin diğer öğrenme imkânlarıyla desteklenmemesi gibi alanlarda ortaya çıktığını bulmuştur. Bu bulguya bakarak, özel lise öğretmenlerinin, okul ortamına ilişkin eksiklik algısının, resmi lise öğretmenlerine göre daha düşük düzeyde olduğu; bunun da, bu işgörenlerde göreceli olarak daha yüksek düzeyde içselleştirme algısı yarattığı söylenebilir.

Bulgulara göre özel liselerin kendi içindeki işgörenleri arasında yapılan karşılaştırmada da, bu okullardaki yöneticilerin içselleştirme boyutunda öğretmenlere göre göreceli olarak daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri görülmektedir. Katz ve Kahn (1977), içselleştirme derecesinin, örgütsel amaçların özelliklerine ve bunların, bireyin gereksinim ve değerleriyle uygunluğuna bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir. DeCotis ve Summers'ın (1987) bulgularına dayanarak da, özel liselerde görev yapan yöneticilerin, okullarının amaç ve değerlerini içselleştirmede, örgütsel rollerine bu amaç ve değerler kapsamında sarılmada, okullarının amaç ve değerleri yararına çaba göstermede

öğretmenlere göre daha önde oldukları; okulu içselleştirme algılarının daha üst düzeyde olmasının, onların daha içten üyelik duygularına bağlı olarak oluştuğu ileri sürülebilir.

Diğer yandan bulgulara bakıldığında resmi lise işgörenleri arasında da farklı örgütsel bağlılık algısının olduğu görülmektedir. Buna göre, resmi liselerdeki yöneticiler de bu okullardaki öğretmenlere göre göreceli olarak daha üst düzeyde içselleştirme tutumu göstermişlerdir. Resmi lise çalışanları arasında yöneticiler lehine daha üst düzeyde ortaya çıkan bu algı farkının, yöneticilerin, okullarını sahiplenme duyguları ile açıklanabilir olduğu ileri sürülebilir. Aydın (1993), örgüt üyeleri kendilerini örgütün üyeliğine içten ve moral olarak bağlarsa, kendilerini örgütün bir parçası, örgütü de kendilerinden bir parça gibi görürlerse, üyeliği sürdürmede ve örgütte kalmada daha istekli olacaklarını ileri sürmüştür. Bu gözleme dayanarak, resmi liselerdeki yöneticilerin, okullarını sahiplenme ve okula ait olma duygularının öğretmenlere göre daha üst düzeyde olduğu; göreceli olarak daha üst düzeydeki içselleştirme algılarının bundan kaynaklanabileceği ileri sürülebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin bazı değişkenlere göre oluşturdukları grupların içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının t testi sonuçları ise Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Bazı Değişkenlere Göre İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıların T-Testi Sonuçları

Değişkenler	Düzye	n	\bar{X}	S	Sd	t
Cinsiyet	Kadın	339	3.54	.89	634	3.82*
	Erkek	297	3.81	.85		
Konut	Kira	290	3.54	.92	685	3.07*
	Diğer	397	3.75	.85		
Araç (otomobil)	Var	349	3.73	.87	688	2.07*
	Yok	341	3.59	.90		
Eşin Çalışması	Çalışıyor	422	3.63	.88	582	2.43*
	Çalışmıyor	162	3.83	.82		
Ek İş	Yapıyor	101	3.58	.90	686	0.96
	Yapmıyor	587	3.68	.88		
Ek İş Gereklinimi	Duyuyor	414	3.51	.87	681	5.73*
	Duymuyor	269	3.90	.85		

*P<.05

Tabloya göre içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa ilişkin algıların cinsiyete [$t_{(634)} = 3.82, p < .05$], oturlan konuta [$t_{(685)} = 3.07, p < .05$], özel araca [$t_{(688)} = 2.07,$

$p < .05$], eşin çalışma durumuna [$t_{(582)} = 2.43, p < .05$] ve ek iş yapma gereksinimine [$t_{(681)} = 5.73, p < .05$] göre farklılık gösterdiği; buna karşın, ek iş yapma durumuna [$t_{(686)} = 0.96, p > .05$] göre farklılaşmadığı bulunmuştur.

İçselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılık algısı, ek iş yapma durumuna göre farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte, ek iş yapan işgörenlerin bu boyuta ilişkin ortalama puanı 3.58 iken, ek iş yapmayanlarınki 3.68 ile göreceli olarak daha yüksek bulunmuştur. Bulgulara göre, bu boyutta, ek iş yapan işgörenlerin daha düşük düzeydeki örgütsel bağlılık algıları, bu işgörenlerin mevcut ekonomik durumları ile örgütsel ödül yapısını değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan zorunluluk algılarının bir yansıması olabilir. Handy'e (1985) göre, zorunluluk uyum ile ilişkili bir durumdur. Brockner ve diğerleri'ne (1992) göre de, bu tür durumlarda, örneğin; ödeme, ilerleme v.b dış ödülleri ve elle tutulur kaynakları kazanma amacı daha baskındır. Hrebiniak ve Alutto (1972) ise, örgütsel ödül yapısındaki dengesizlik algısının, bireyleri, bir şekilde daha fazla araçsal ilgi ve beklentilere yönelttiğini ileri sürerken; Newton ve Shore da (1992), ödül ve maliyetlerin değerlendirilmesinde zorunlu uyumun, kişisel ve araçsal ilgilere; buna karşın, içselleştirmenin örgütün ilgi ve beklentilerine yönelttiğini bularak benzer sonuçlara ulaşımlardır. Bu nedenle, algılanan ödül-maliyet ilişkisi dengesinde mahrum olma veya az ödüllenenmiş olma hissinin bireyleri, daha fazla araçsal ilgi sonuçlarına yönelteceği söylenebilir. Böyle bir eğilimin doğal olarak örgütün amaç ve değerlerini yüksek düzeyde benimseme anlamındaki içselleştirmeyi zayıflatacağı; ek iş yapmayan işgörenlerle karşılaştırıldığında, ek iş yapanların bu boyuttaki daha düşük bağlılık algılarının bundan kaynaklanabileceği ileri sürülebilir.

Bulgulardan, cinsiyete göre erkek işgörenlerin ($\bar{X}=3.81$) kadın işgörelere ($\bar{X}=3.54$) göre içselleştirme boyutunda örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu, içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığın cinsiyete bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Erkek ve kadın işgörenler arasında ortaya çıkan bu içselleştirme algısına ilişkin farkın, ev ve iş ortamları arasında yaşanan gerilim ve çatışmanın yoğunluk derecesine bağlı olduğu düşünülebilir. Bu bağlamda iş örgütündeki görevlerine ek olarak, evdeki düzen ve işleyişle de yakından ilgilenmek zorunda kalan kadın işgörenlerin, ev ve örgüt arası sorumluluklarında zaman zaman çatışma yaşadıkları

ve örgütsel iş yaşamına göreceli olarak daha az kaygı ile giren erkek işgörenlere göre daha fazla yıpranmışlık duygusu tecrübe ettikleri; içselleştirme boyutunda daha düşük düzeydeki örgütsel bağlılık algılarının da bundan kaynaklandığı ileri sürülebilir. Brooke (1988) ve Wallace (1995), eve ilişkin rolleriyle, aile ve yakınlarına ilişkin sorumluluklarının, iş istemleriyle çatışması sonucunda bireylerin örgütlerine ve iş uygulamalarına daha az bağlılık duyar hale geldiklerini ileri sürerken; Pehlivan'ın (2000) aktardığına göre de Luthans (1989), son yıllarda ekonomik durumun aileler için stres kaynağı oluşturduğunu; gereksinimlerini karşılayabilmek için insanların ikinci işler yapmak veya eşlerini çalıştırmak zorunda kaldıklarını; bunun, dinlenme ve aile ilişkileri için ayrılan zamanı azalttığını; böylece aşırı çalışma yükü altında daha fazla stres yaşandığını belirtmiştir. Buna karşın, Hrebiniak ve Alutto (1972), kişisel demografik faktörler çerçevesinde kadın işgörenlerin erkek işgörenlerden daha az oranda iş örgütlerini değiştirme eğilimi taşıdıklarını; kadın çalışanların, üyesi oldukları örgütten ayrılmayı daha maliyetli görerek böyle bir riski kolaylıkla göze alamadıklarını bularak, yukarıdaki bulguların tersi olan sonuçlara ulaşmışlardır. Blau ve Lunz da (1998), tıp teknolojisi uzmanlarının meslekten ayrılma davranışı üzerine yaptıkları araştırmada erkek işgörenlerin, kadın işgörenlerden daha güçlü şekilde meslekten ayrılma isteğinde olduklarını tespit etmişlerdir.

Aynı boyutta konuta göre, kira dışında bir konutta oturan işgörenlerin ($\bar{X}=3.75$), kirada oturanlara ($\bar{X}=3.54$) göre örgütsel bağlılıkları daha yüksektir. Bu bulguya bakarak, içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığın oturlan konuta göre değiştiği söylenebilir. İçselleştirme boyutunda kirada ve kira dışında bir konutta oturanlar arasında görülen bu algı farkı, işgörenlerin temel yaşam gereklerini karşılama düzeyinden kaynaklanabilir. Aslında konut, toplum standartlarında uzun yıllar çalıştıktan sonra karşılanabilen bir gereksinimdir. Hatta çok sayıda çalışanın bunun için emeklilik primini bekledikleri de söylenebilir. Kira ise, özellikle büyük şehirlerde çalışanların kazançlarının önemli bir bölümünü götürmektedir. İşgörenlerin kiraya harcamak zorunda kaldıkları kazançları, bir yerde bu kira gideri kadar yatırımlarından vazgeçmek durumunda oldukları; dolayısıyla, örneğin bir eve sahip olmak için daha fazla çalışmak zorunda olacakları anlamına gelir. Zorunluluk, bir şekilde uyuma yönelttiğinden kişilerin, bu koşullarda örgütlerini

içselleştirmeyi düşünemeyecekleri düşünülebilir. Sonuçta kendine ait bir evde oturan ya da ailesine ait veya lojman gibi kira ödemesi söz konusu olmayan konutlarda yaşayan işgörenlerin, kira giderine katlanarak ekonomik durumunu yeterince güçlendiremeyen işgörelere göre, örgütlerini daha üst düzeyde düşünbildikleri; kendine dönük ilgi ve beklentilerinden bir ölçüde sıyrılarak örgütün amaç ve değerlerine yönelebildikleri ve daha yüksek düzeydeki içselleştirme algısının da bundan kaynaklanabildiği ileri sürülebilir.

Bulgulara göre içselleştirme boyutunda araca göre ise, kendine ait özel aracı olan işgörenlerin ($\bar{X}=3.73$) olmayanlara ($\bar{X}=3.59$) göre örgüte ilişkin bağılılıkları daha yüksektir. Bu sonuç, içselleştirme boyutundaki örgütsel bağılılığın özel araca sahip olmaya bağılı olarak değiştiğini göstermektedir. Söz konusu bu algı farkının işgörenlerin yaşam düzeyleri ve standartlarıyla ilişkisi olduğu söylenebilir. Kişilerin, kendilerine ait olmak üzere kullanabilecekleri özel bir araca sahip olmaları, onların, hem bir temel yaşam gereksinimlerini giderdikleri hem de standartların üstünde hatta bazen lüks denilebilecek yaşam koşullarına ulaştıkları izlenimini verdiği söylenebilir. Bu hususlardan hangisi gerçekleşmiş olursa olsun, kendilerine ait özel araçları olan işgörenlerin, diğerlerine göre göreceli olarak daha ayrıcalıklı bir konumda oldukları ileri sürülebilir. Ayrıcalıklı konumda olmak bazen bireylerdeki benlik duygusunu güçlendirerek uzun vadede onların daha değer yönelimli kişiler olmalarına yol açabilir. Bu görüşe bağılı olarak, özel araçları olan işgörenlerin, araçları olmayanlara göre kendilerini daha üst statüde ve ayrıcalıklı konumda gördükleri; bunun, örgütsel üyelik ve çalışma sonucu elde edilen bir kazanım ve ödül olduğunu düşünbildikleri; içselleştirme boyutunda daha yüksek düzeydeki örgütsel bağılılık algısının da buna bağılı olarak ortaya çıktığı ileri sürülebilir.

Diğer yandan bulgulara göre eşin çalışma durumuna bağılı olarak, eşi herhangi bir işte çalışmayan işgörenlerin ($\bar{X}=3.83$) eşleri çalışanlara ($\bar{X}=3.63$) göre içselleştirme boyutunda örgüte bağılılıkları daha yüksektir. Bu bulguya göre de, içselleştirme boyutundaki örgütsel bağılılığın eşlerin çalışma durumundan etkilenecek farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Eşleri herhangi bir işte çalışmayan işgörenlerin, eşleri çalışanlara göre daha üst düzeyde örgütsel yönelim gösteyecekleri beklenebilir. Çünkü eşleri çalışmayan işgörenlerin, eşleri çalışıyor olsaydı elde edecekleri ekonomik getiriye göreceli olarak daha az gereksinim duydukları; bir ölçüde de bu işgörenlerin, aile içi yaşamlarında daha az

sorun yaşadıkları; sonuçta bunun, örgüte bağlılık konusunda daha uygun ortam ve zeminin yaratılmasına yardımcı olduğu ileri sürülebilir. Eşleri çalışan işgörenlerin aile yaşantılarında göreceli olarak daha stresli ve gerilimli oldukları düşünülebilir. Ev ve işyeri arasındaki ilişkilerin zaman zaman dengelenememesi, ayrıca eşlerin ev ve işyeri arasındaki önceliklerinde bazen ikilemlere düşmeleri, sonuçta bunların birer aile içi sorun olarak kendini açığa vurması, eşleri çalışan işgörenlerin örgütlerine içselleştirme boyutunda daha düşük düzeyde bağlılık göstermelerine etki ettiği söylenebilir. Eşleri çalışmayan işgörenlerinse bu türden sorunları göreceli olarak daha az yaşadıkları; bu yüzden örgütlerinin amaç ve değerlerine yönelmelerinde daha sağlam bir arkaplana sahip oldukları; daha üst düzeydeki içselleştirme tutumlarının da bundan kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Öte yandan eşi çalışmayan işgörenlerin eşi çalışanlara göre içselleştirme boyutunda daha üst düzeydeki algıları daha farklı şekilde de yorumlanabilir. Buna göre, eşi çalışan işgörenlerin, tercih koyma ve tavır sergileme noktasında eşi çalışmayanlara göre daha rahat konumda olabilecekleri; eşi çalışmayan işgörenlerin ise göreceli olarak daha sınırlı alternatif algısı ile hareket edecekleri; sonuçta bunun, zaman içinde onları içselleştirme algısına yönelteceği ileri sürülebilir.

Son olarak ek iş gereksinimine bağlı olarak, ek iş yapma gereksinimi duymayan çalışanların ($\bar{X}=3.90$) bu konuda gereksinim duyanlara ($\bar{X}=3.51$) göre içselleştirme boyutunda örgüte bağlılıkları daha yüksektir. Bu bulguya göre, içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığın, ek iş yapma gereksinimine bağlı olarak değiştiğini söylenebilir. Ek iş yapma gereksinimi duymayan işgörenlerin bu boyutta daha üst düzeyde örgütsel bağlılık algısı göstermelerinin bir nedeni, bu işgörenlerin, işlerinden veya örgütte çalışmalarından hem psikolojik hem de ekonomik olarak doyum sağlamış olmalarına bağlanabilir. Ek iş yapma gereksinimi duyan işgörenlerinse, işlerinde ve üyesi oldukları örgütte hem tutumsal hem de araçsal açıdan tatmin olmadıkları bu yüzden bir arayış içinde oldukları ileri sürülebilir. Diğer yandan ek iş yapmayı kendileri için gerekli görmeyen işgörenlerin, enerji ve dikkatlerinin önemli bir bölümünü örgütlerine yöneltebildikleri; böylece örgütsel bağlılıklarının, ek işleri ve örgütleri arasında parçalanmadığı, daha üst düzeydeki içselleştirme algılarının buna bağlı olarak ortaya çıktığı ileri sürülebilir.

Öte yandan bulgulara göre içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa ilişkin algıların Tablo 22'deki varyans analizi sonuçları incelendiğinde, bu boyuta ilişkin algıların, okul hizmet süresine [$F_{(3;672)} = 2.34, p > .05$] göre farklılaşmadığı; buna karşın mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumuna [$F_{(3;681)} = 8.82, p < .05$], öğrenim düzeyine [$F_{(2;687)} = 5.14, p < .05$] ve işgörenlerin gelirine [$F_{(3;686)} = 3.74, p < .05$] göre farklı olduğu bulunmuştur.

Tablo 22. Bazı Değişkenlere Göre İçselleştirme Boyutundaki Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıların Varyans Analizi Sonuçları.

Değişken	Düzye	n	\bar{X}	S	Sd	F	Gruplararası Fark
Hizmet Süresi	1.Bir Yıl (-)	148	3.52	.88	3,672	2.34	-
	2.2-4 Yıl	239	3.65	.95			
	3.5-7 Yıl	134	3.79	.80			
	4.8 Yıl (+)	155	3.70	.83			
Mezun Olunan Öğretmenlik Kurumu	1.Eğt. Enst-Yük. Öğret. Okulu	129	3.97	.77	3,681	8.82*	(1-2), (1-3) (2-3), (3-4)
	2.Eğitim Fakültesi	229	3.61	.90			
	3.Fen-Edebiyat Fakültesi	276	3.53	.90			
	4.Yük. İslam Enst-İlahiyat Fak.	51	3.88	.80			
Öğrenim Düzeyi	1.Ön Lisans	74	3.97	.76	2,687	5.14*	(1-2), (1-3)
	2.Lisans	552	3.63	.88			
	3.Lisansüstü	64	3.61	.99			
Gelir	1.200 milyon (-)	178	3.48	.89	3,686	3.74*	(1-2), (1-3) (1-4)
	2.201-300 milyon	121	3.72	.85			
	3.301-400 milyon	193	3.69	.85			
	4.401 milyon (+)	198	3.77	.91			

* $p < .05$

Tablo 22'ye bakıldığında içselleştirme boyutunda hizmet süresine göre, okullarında bir yıl ve altında süre ile hizmet yapan işgörenlerin ortalama puanı 3.52; 2-4 yıl arası hizmet yapanların 3.65; 5-7 yıl arası hizmet yapanların 3.79 ve 8 yıl ve üstünde hizmeti olan işgörenlerin de ortalama puanı 3.70 olarak bulunmuştur. Bu bulgu, içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılık algılarının, hizmet süresine göre farklılaşmadığını; buna karşın, yıllara göre göreceli bir yükselme içinde olduğunu göstermektedir. Tsui ve diğerleri (1992), Luthans ve diğerleri (1987) ve Morrow da (1983), hizmet süresinin genel olarak örgütsel bağlılık ile olumlu bir ilişki gösterdiğini ileri sürmüşlerdir. O'Reilly ve Chatman (1986) ise, örgütsel bağlılık boyutlarından içselleştirme ile hizmet süresi arasında önemli bir ilişkinin olmadığını bularak bir ölçüde farklı sayılabilecek sonuçlara ulaşmışlardır.

Diğer yandan bu boyutta mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumuna göre, eğitim enstitüsü ve yükseköğretmen okullarından mezun olan işgörenlerin örgütsel bağlılığı ($\bar{X}=3.97$), eğitim fakülteleriyle ($\bar{X}=3.61$), fen edebiyat fakültelerinden mezun olanlara ($\bar{X}=3.53$) göre içselleştirme boyutunda daha yüksektir. Aynı boyutta eğitim fakültelerinden mezun olan işgörenlerin ($\bar{X}=3.61$) fen edebiyat fakültelerinden mezun olanlara ($\bar{X}=3.53$) göre örgüte bağlılıkları daha yüksektir. Son olarak yüksek islam enstitüleri ve ilahiyat fakültelerinden mezun olan işgörenlerin ($\bar{X}=3.88$), fen edebiyat fakültelerinden mezun olanlara ($\bar{X}=3.53$) göre içselleştirme boyutunda örgüte bağlılıkları daha yüksek bulunmuştur. Buna göre, işgörenlerin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılıkları, mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna bağlı olarak değişiklik göstermektedir. İçselleştirme boyutunda, bu okul mezunları arasında ortaya çıkan farkın, bir ölçüde işgörenlerin mesleki hizmet sürelerinin uzunluğuna bağlanabilir. Çünkü bu boyutta örgütsel bağlılık algısı daha yüksek bulunan işgörenlerin, aynı zamanda daha eski sayılabilecek eğitim enstitüsü, yükseköğretmen okulu ve yüksek islam enstitüsü çıkışlıları olduğu düşünülebilir. Dolayısıyla mezuniyet tarihleri daha eski olan bu okul mezunlarıyla birlikte, kısmen de ilahiyat fakültelerini bitirenlerin, daha uzun hizmet sürelerine sahip olduğu; bunun da dolaylı olarak daha üst düzeyde içselleştirme algısı yarattığı düşünülebilir. Ne var ki Tsui ve diğerleri (1992), uzun çalışma süresinin, örgütsel bağlılığa işaret etmek için her zaman yeterli olmadığını ileri sürmüşlerdir.

Öte yandan eğitim enstitüsü, yükseköğretmen okulu, yüksek islam enstitüsü ve ilahiyat fakültelerinden mezun olan işgörenlerin içselleştirme boyutunda daha üst düzeyde örgütsel bağlılık algısı göstermeleri, bu okullardan mezun olanların iş koşulları yönünden daha az alternatif algısına sahip olmalarına da bağlanabilir. Gerçekten de eğitim fakülteleri ve fen edebiyat fakültelerinin çeşitli bölümlerinden mezun olan işgörenlerin, eğitim işgöreni ve uzman eleman olarak hem kamu hem de özel sektördeki çalışma olanaklarının, eğitim enstitüsü, yükseköğretmen okulu, yüksek islam enstitüsü ve ilahiyat fakültelerinden mezun olanlara kıyasla daha fazla olduğu; bu alternatif algısının onlardaki örgütsel bağlılık duygusunu azalttığı düşünülebilir. Allen ve Meyer (1990), işgörenlerin örgütlerinden ayrılmaları durumunda sahip oldukları işin benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulamama korkusunun onları örgütlerine daha çok bağladığını ileri sürmüşlerdir. Ayrıca

onlara göre, bireylerin, çalıştıkları örgütte kendilerine yaptıkları yatırımın; bir başka anlatımla, zaman ve çabalarının büyük bir bölümünü çalıştıkları örgüte yapmış olmalarının, onları örgütlerine daha çok bağlılık duyan bireyler yaptığını ileri sürmüşlerdir.

İçselleştirme boyutunda eğitim enstitüsü ve yükseköğretmen okullarından mezun olan işgörenlerin en üst, yüksek islam enstitüleri ve ilahiyat fakültelerinden mezun olanların ise ikinci sırada en yüksek düzeyde örgütsel bağlılık tutumu göstermeleri, yukarıdaki bulgulardan farklı ve bir yerde onlara aykırı olabilecek şekilde de yorumlanabilir. Eğitim enstitüleri, yükseköğretmen okulları, yüksek islam enstitüleri ve ilahiyat fakültelerini bitirenlerin bu okullara, “öğretmen olacağım” diye giren ve bu okullardaki eğitimleri boyunca öğretmenlik ruhu ve ideali ile yetişen kişiler olduğu söylenebilir. Oysa eğitim fakülteleri ve fen edebiyat fakültelerini bitirenlerin, bu fakültelerdeki programlara girme konusundaki tercihlerini neredeyse son sıralara koydukları, “ilk tercihlerim tutmasa hiç değilse öğretmen olurum” mantığı ile hareket ettikleri ileri sürülebilir. Adem de (1995), 1986 yılında eğitim yüksekokullarına yerleşen adayların % 80’den fazlasının, bu kurumları 10-24. sırada tercih ettiklerini; dolayısıyla diğer alanları tutturamayan adayların öğretmenliğe yönelmek zorunda kaldığını aktarmaktadır. Bu bulgulardan hareketle, içselleştirme boyutunda eğitim enstitüsü, yükseköğretmen okulu, yüksek islam enstitüsü ve ilahiyat fakültelerinden mezun olanların, diğerlerine göre göreceli olarak örgütlerine daha üst düzeyde bağlılık göstermeleri, buralardan mezun olanların baştan beri ideallerindeki mesleği seçmiş olmalarına bağlı olup, bunun da daha üst düzeyde içselleştirme algısına ulaştırdığı söylenebilir. Özden de (1997) öğretmenlerin adanmışlığını ele aldığı araştırmada, eğitim enstitüsü mezunlarının fakülte mezunlarından bu yönden anlamlı derecede farklılaştıklarını bulgulamış; ayrıca enstitü mezunlarının okullarına adanmışlık düzeylerinin daha yüksek düzeyde olmasının incelenmesi gereken bir konu olduğunu ileri sürmüştür.

İçselleştirme boyutunda öğrenim düzeyine göre, ön lisans düzeyinde öğrenim gören işgörenlerin ($\bar{X}=3.97$), lisans düzeyinde ($\bar{X}=3.63$) ve lisans üstü düzeyde öğrenim görenlere ($\bar{X}=3.61$) göre örgüte bağlılıkları daha yüksek bulunmuştur. Bu bulguya bakarak, işgörenlerin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılıklarının, öğrenim durumuna göre değiştiği söylenebilir. Bu boyutta öğrenim düzeyine göre, ön lisans düzeyinde

öğrenim gören işgörenlerin, lisans ve lisans üstü düzeyde öğrenim görenlere göre göreceli olarak daha üst düzeyde örgütlerini içselleştirdikleri; bunun, alınan eğitimin niteliğine ve düzeyine bağlı olduğu ileri sürülebilir. Allen ve Meyer de (1990), işgörenlerin sahip olduğu formal eğitimin, mevcut örgüt ve benzeri dışındakilerde çok yararlı olamayacağı düşüncesinin kişileri örgütlerine daha bağlılık gösteren bireyler yaptığını ileri sürmüştür. Diğer yandan iş pazarı koşulları da ön lisans düzeyinde öğrenim gören işgörenlerin daha üst düzeydeki içselleştirme algısını etkilemiş olabilir. Glisson ve Durick (1988), iş pazarındaki daha az iş fırsatlarının örgüte olan bağlılığı arttırdığını; Meyer ve diğerleri de (1998), daha az iş seçenekleri olduğunu algılayan işgörenlerin örgütlerine daha bir dört elle sarıldıklarını ileri sürmüşlerdir. Bu bulgular ışığında ön lisan düzeyinde öğrenim gören işgörenlerin, lisans ve lisans üstü düzeyde öğrenim görenlere göre daha sınırlı iş alternatiflerine sahip oldukları; bunun, onlardaki içselleştirme duygusunu güçlendirdiği söylenebilir. Wiener de (1982), eğitim ve bağlılık arasında ters bir ilişkinin olduğunu; daha düşük düzeydeki eğitimin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ürettiğini ileri sürmüştür. Hrebiniak ve Alutto (1972) ise, daha ileri formal eğitim almayı planlamayan işgörenlerin, daha ileri formal eğitim almayı planlayan ve eğitimsel niyetleri konusunda kararsızlık gösteren işgörelere göre örgüte bağlılıklarının daha üst düzeyde olduğunu bulmuşlardır.

Bulgular, içselleştirme boyutunda örgütsel bağlılık algılarının gelire göre de değiştiğini göstermektedir. Buna göre, 200 milyon ve altında gelire sahip olan işgörenlerin ($\bar{X}=3.48$), 201-300 milyon arası gelire sahip olanlara ($\bar{X}=3.72$), 301-400 milyon arası gelire sahip olanlara ($\bar{X}=3.69$) ve 401 milyon ve üstünde gelire sahip işgörelere ($\bar{X}=3.77$) göre içselleştirme boyutunda örgüte olan bağlılıkları daha düşüktür. Bulgulara bakıldığında içselleştirme boyutunda gelire göre işgörenlerin örgütsel bağlılığının farklılık gösterdiği; bu farklılığın, işgörenlerin kişisel yatırım potansiyellerine bağlı olarak oluştuğu ileri sürülebilir. 200 milyon ve altındaki gelir diliminde işgörenlerin kişisel yatırım potansiyellerinin daha alt düzeyde olduğu; artan gelire bağlı olarak bu potansiyelin göreceli olarak artabileceği düşünülebilir. Bu, bir ölçüde birey ve örgüt arasındaki değişim ilişkisinin ekonomik anlamda uygun olduğuna işaret eder. Luthans ve diğerleri de (1987) birey ve örgüt arasındaki değişim uygunluğunun, zaman içinde örgütsel bağlılığı arttırdığını bulgulararak benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Diğer yandan ekonomik bakımdan

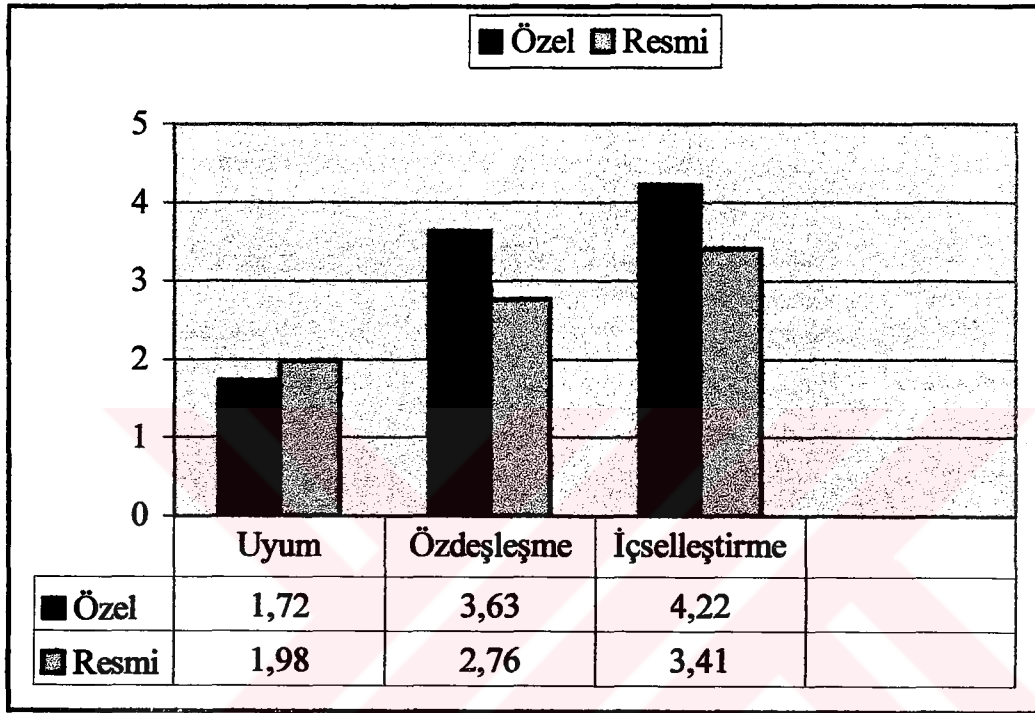
meydana gelen bu tür bir iyileşmenin, dolaylı olarak onun kıdemine bağlı ücret düzeyine, emeklilik primlerine, artan statüsüne v.b. yansiyarak işgörenlerin örgütsel bağlılığını güçlendirdiği düşünülebilir. Pehlivan (2000), işgörenlerin ücrete ilişkin tutumlarının farklı iki nedene dayanabileceğini belirtmiştir. Buna göre, işgörenler bir yandan kazanç sağlama, diğer yandan da yapılan işin hakkını almanın ödülü olarak doyum sağlama isteğinde görünmektedirler. Kazanç sağlama, işgörenleri işlerinde daha yaratıcı, istikrarlı ve tutarlı olmaya yöneltirken, aynı zamanda örgütün üretimine yaptığı katkının hakedilmiş ödülü ve karşılığı olarak işgörene yapılan bir geri ödemedir. Morrow da (1983), işgörenlerin kişisel yatırımları olarak ifade ettiği bu yararlılıkların, örgütte tüketilen zamanın fazlalığı oranında ayrılma maliyetini arttırdığını; bunun da dönüşte örgüte ilişkin sadakati pekiştirdiğini ileri sürmüştür. Son olarak Wallace (1995), kazançların örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olduğunu, işin çekiciliğini yükselttiğini, işgörene yapılan daha fazla ödemenin, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılık ile sonuçlandığını ileri sürmüştür.

Son olarak lise türü ve göreve göre örgütsel bağlılık boyutlarının Tablo 23'deki toplu gösterimine bakıldığında görüleceği gibi, uyum boyutuna ilişkin bağlılık, resmi liselerde ve öğretmenlerde daha üst düzeyde iken; hem özdeşleşme hem de içselleştirme boyutlarının, sırasıyla özel liselerde, yöneticilerde, özel liselerdeki yöneticilerde ve özel liselerdeki öğretmenlerde daha üst düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 23. Lise Türü ve Göreve Göre Örgütsel Bağlılık Boyutları

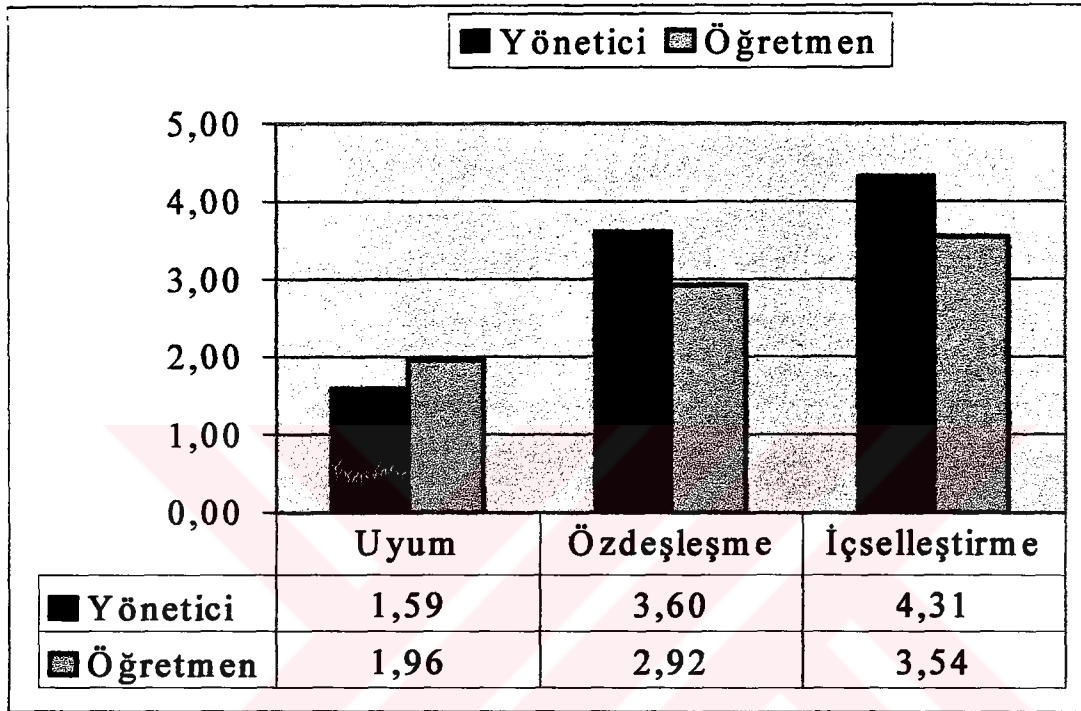
BOYUT	Lise Türü	Yönetici	Öğretmen	Toplam
UYUM	Özel	($\bar{X}=1.50$)	($\bar{X}=1.76$)	($\bar{X}=1.72$)
	Resmi	($\bar{X}=1.64$)	($\bar{X}=2.04$)	($\bar{X}=1.98$)
	Toplam	($\bar{X}=1.59$)	($\bar{X}=1.96$)	($\bar{X}=1.90$)
ÖZDEŞLEŞME	Özel	($\bar{X}=3.84$)	($\bar{X}=3.58$)	($\bar{X}=3.63$)
	Resmi	($\bar{X}=3.48$)	($\bar{X}=2.63$)	($\bar{X}=2.76$)
	Toplam	($\bar{X}=3.60$)	($\bar{X}=2.92$)	($\bar{X}=3.02$)
İÇSELLEŞTİRME	Özel	($\bar{X}=4.59$)	($\bar{X}=4.14$)	($\bar{X}=4.22$)
	Resmi	($\bar{X}=4.16$)	($\bar{X}=3.28$)	($\bar{X}=3.41$)
	Toplam	($\bar{X}=4.31$)	($\bar{X}=3.54$)	($\bar{X}=3.66$)

Lise türü ve göreve göre örgütsel bağlılık boyutları ve bu boyutlara ilişkin değerler ayrıca Şekil 10 ve Şekil 11’de gösterilmektedir.



Şekil 10. Özel ve Resmi Liselerde Örgütsel Bağlılık Boyutları

Şekil 10’da görüldüğü gibi, uyum boyutundaki örgütsel bağlılık, özel liselerde 1.72, resmi liselerde ise 1.98’dir. Öte yandan özdeşleşme boyutunda özel liselere ilişkin örgütsel bağlılık 3.63, resmi liselere ilişkin örgütsel bağlılık 2.76’dır. Son olarak içselleştirme boyutunda özel liselere ilişkin örgütsel bağlılık 4.22 iken, resmi liselerde 3.41’dir. Buna göre, uyum boyutunda resmi liselere ilişkin örgütsel bağlılık daha yüksek iken, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında ise özel liselere ilişkin örgütsel bağlılık daha yüksektir.



Şekil 11. Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı

Şekil 11’de görüldüğü gibi uyum boyutunda yöneticilerin örgütsel bağlılığı 1.59, öğretmenlerinki 1.96’dır. Diğer yandan özdeşleşme boyutunda yöneticilerin örgütsel bağlılığı 3.60, öğretmenlerin ise 2.92’dir. Son olarak içselleştirme boyutunda yöneticilere ilişkin örgütsel bağlılığın 4.31, öğretmenlere ilişkin bağlılığın ise 3.54 olduğu görülmektedir. Buna göre uyum boyutunda öğretmenlerin; özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında ise yöneticilerin örgütsel bağlılık algıları daha yüksektir.

BÖLÜM V

ÖZET, SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde önce araştırmanın bir özeti yapılmakta, daha sonra da araştırma bulgularına göre ulaşılan sonuçlara yer verilerek öneriler sunulmaktadır.

Özet

Bu araştırma, Türk eğitim sistemindeki liselerde geçerli olan örgütsel bağlılığın sistemdeki liselerin türlerine (özel lise, resmi lise), bu liselerdeki işgörenlerin görevlerine (yönetici, öğretmen), onların cinsiyetine, oturdukları konuta, kendilerine ait özel bir araca sahip olmaya, eşin herhangi bir işte çalışma durumuna, ek iş yapma ve ek iş yapma gereksinimi duymaya göre değişip değişmediğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma ile ayrıca örgütsel bağlılığın, okuldaki hizmet süresi, mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumu, öğrenim düzeyi ve gelir faktörlerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmesi amaçlanmıştır. Söz konusu liselere ilişkin örgütsel bağlılık üç boyutta (uyum, özdeşleşme, içselleştirme) tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla katılımcıların, söz konusu boyutlara ilişkin algılarını belirlemek üzere araştırmacı tarafından bir veri toplama aracı (Örgütsel Bağlılık Ölçeği) geliştirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliği için faktör analizi tekniklerinden biri olan Temel Bileşenler Analizi ve bununla birlikte, ölçeğin birbirinden bağımsız alt faktörlerini belirlemek için de Varimax Dik Döndürme Yöntemi kullanılmıştır. Sonuçta ölçeğin, üç alt ölçek ya da boyuttan oluştuğu görülmüş; bunlara; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme isimleri verilmiştir.

Araştırmanın evrenini, Ankara iline bağlı yedi merkez ilçede (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Yenimahalle) bulunan özel ve resmi liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmuştur. Araştırma, yansız olarak seçilen örneklem üzerinde yapılmıştır. Örneklem seçiminde “çok aşamalı küme tabakalı örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla ilçelerin büyüklüğüne göre her ilçeden özel ve resmi olmak üzere belirli sayılarda okul örnekleme kura ile belirlenerek seçilmiştir. Özel ve resmi liselerin ilçeler arasındaki dağılımı dengesiz olması her ilçeden eşit sayıda lise seçilmesini engellemiştir. Örneklem seçmek amacıyla ilçelerde bulunan özel ve resmi liselerin bir listesi çıkartılmıştır. Sonuçta evrendeki 94 okuldan (31’i özel, 63’ü resmi) 11’i özel, 24’ü

resmi olmak üzere toplam 35 lise kura ile örnekleme seçilmiş; ancak bunlardan 11'i özel, 17'si resmi lise olmak üzere toplam 28 okul üzerinde çalışma yapılmıştır.

Örnekleme olarak seçilen liselerdeki yönetici ve öğretmenlerin tümüne ulaşılması planlanmış; sonuçta özel liselerde 37 yönetici, 176 öğretmen olmak üzere 213 kişiye; resmi liselerde de 71 yönetici, 406 öğretmen olmak üzere 477 kişiye (toplam 690 kişi) anket uygulanarak geri alınmıştır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile toplanan verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları liselere yönelik örgütsel bağlılıkları aritmetik ortalama kullanılarak betimlenmiştir. Bu kapsamda katılımcıların her bir boyuta ilişkin olarak madde ortalamaları ve faktör ortalamaları bulunmuştur. Araştırmanın alt problemlerinin "a" şıklarında yöneltilen sorular iki faktörlü varyans analizi kullanılarak cevaplanmaya çalışılmıştır. Bu analiz deseninde, katılımcıların görev yaptıkları lise türü ve görevlerinin onların örgütsel bağlılık düzeylerini farklılaştırıp farklılaşdırmadığı ve ek olarak bu iki faktörün örgütsel bağlılık üzerinde ortak bir etkiye sahip olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre anılan analiz kapsamında iki faktör için temel etki testleri ile ortak etki testi yapılmıştır.

Araştırmanın alt problemlerinin "b" şıklarında yer alan soruları cevaplamak amacıyla ilişkisiz gruplar için t-testi ve bir boyutlu varyans analizi kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın iki alt gruptan oluşan bir faktöre bağlı olarak değişip değişmediği t-testi ile; üç ve daha fazla alt gruptan oluşan bir faktöre bağlı olarak değişip değişmediği ise varyans analizi ile incelenmiştir. Varyans analizinin sonucunun anlamlı çıkması durumunda, farkın kaynağını bulmak amacıyla grupların ortalama puanları arasında LSD Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmıştır. Karşılaştırmalarda $\alpha=.05$ düzeyi esas alınmıştır.

Araştırma ile ulaşılan bulgular aşağıda özetlenmektedir:

Uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa ilişkin olarak;

- Araştırmaya katılanların algılarının lise türü ve göreve göre farklılaştığı, buna karşın lise türü ve görev faktörlerinin uyum boyutunda örgütsel bağlılık üzerindeki ortak etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur [$F_{(1;686)} = 7.99, p < .05$; $F_{(1;686)} = 20.73, p < .05$; $F_{(1;686)} = 0.93, p > .05$].

- Lise türüne göre, resmi liselerdeki işgörenlerin örgüte bağlılık algıları özel liselerdekilerden; göreve göre de öğretmenlerin örgüte bağlılık algıları yöneticilerden uyum boyutunda daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Katılımcıların algılarının lise türü ve görev ortak etkisine bağlı olarak farklılık göstermediği; yani, yönetici ve öğretmenlerin bu boyuta ilişkin örgütsel bağlılıklarının lise türüne göre farklılaşmadığı görülmüştür.

- Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık algılarının cinsiyete, konuta, özel araca ve eşin çalışma durumuna göre farklılaşmadığı; buna karşılık ek iş yapmaya ve ek iş yapma gereksinimi duymaya bağlı olarak farklılık gösterdiği bulunmuştur [$t_{(634)} = 0.18$, $p > .05$; $t_{(685)} = 0.05$, $p > .05$; $t_{(688)} = 0.87$, $p > .05$; $t_{(582)} = 1.49$, $p > .05$; $t_{(686)} = 2.22$, $p < .05$; $t_{(681)} = 6.63$, $p < .05$].

- Katılımcıların ek iş yapma durumuna göre, ek iş yapan işgörenlerin, ek iş yapmayanlara; ek iş yapma gereksinimi duyma değişkenine göre de, ek iş yapma gereksinimi duyan işgörenlerin, bu konuda gereksinim duymayanlara göre uyuma ilişkin örgütsel bağlılıkları daha yüksektir.

- Araştırmaya katılanların bu boyuta ilişkin örgütsel bağlılık algılarının, okuldaki hizmet süresine, mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumuna, öğrenim düzeyine ve gelire bağlı olarak farklılaşmadığı bulunmuştur. [$F_{(3,672)} = 2.09$, $p > .05$; $F_{(3,681)} = 1.05$, $p > .05$; $F_{(2,687)} = 0.86$, $p > .05$; $F_{(3,686)} = 2.57$, $p > .05$].

Özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılığa ilişkin olarak;

- Araştırmaya katılanların algılarının lise türü, görev ve lise türü ve görev faktörlerinin özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık üzerindeki ortak etkisine bağlı olarak farklılaştığı bulunmuştur [$F_{(1,686)} = 52.24$, $p < .05$; $F_{(1,686)} = 37.25$, $p < .05$; $F_{(1,686)} = 10.76$, $p < .05$].

- Özel liselerde çalışan işgörenlerin özdeşleşme algıları, resmi liselerde çalışanlardan; göreve göre de, yöneticilerin bu boyuta ilişkin algıları öğretmenlerden daha yüksektir. Ayrıca yönetici ve öğretmenlerin özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılıkları lise türüne göre farklılaşmakta; özel liselerdeki yöneticilerin özdeşleşme algısı resmi liselerdeki yöneticilerden, özel liselerdeki öğretmenlerin özdeşleşme algısı da resmi

liselerdeki öğretmenlerden daha yüksektir. Aynı liseler içindeki işgörenler arasındaki karşılaştırmada ise, özel liselerdeki yöneticilerin, bu okuldaki öğretmenlerden ve yine resmi liselerdeki yöneticilerin de aynı okuldaki öğretmenlerden daha üst düzeyde örgüte ilişkin özdeşleşme algısı gösterdikleri görülmüştür.

- Araştırmaya katılanların bu boyuta ilişkin örgütsel bağlılık algılarının cinsiyete, özel araca, eşin çalışma durumuna ve ek iş yapma gereksinimi duymaya göre farklılaştığı; buna karşın, oturlan konuta ve ek iş yapmaya bağlı olarak farklılık göstermediği bulunmuştur [$t_{(634)} = 2.86, p < .05$; $t_{(688)} = 2.50, p < .05$; $t_{(582)} = 4.18, p < .05$; $t_{(681)} = 7.27, p < .05$; $t_{(685)} = 0.34, p > .05$; $t_{(686)} = 1.59, p > .05$].

- Özdeşleşme boyutunda cinsiyete bağlı olarak erkek işgörenlerin kadın işgörelere; araca göre, özel aracı olan işgörenlerin olmayanlara; eşin çalışma durumuna göre, eşleri çalışmayan işgörenlerin çalışan eşleri olanlara ve ek iş yapma gereksinimine göre, ek iş yapma gereksinimi duymayan işgörenlerin bu konuda gereksinim içinde olanlara göre örgüte bağlılıkları daha yüksektir.

- Bu boyutta araştırmaya katılanların örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının okuldaki hizmet sürelerine ve gelirlerine göre farklılaştığı; buna karşılık, mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumu ve öğrenim düzeyine göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır [$F_{(3,672)} = 3.15, p < .05$; $F_{(3,686)} = 3.56, p < .05$; $F_{(3,681)} = 1.68, p > .05$; $F_{(2,687)} = 1.06, p > .05$].

- Katılımcıların özdeşleşme boyutunda okuldaki hizmet süresine göre, bir yıl ve altında hizmet süreleri olan işgörenlerin sırasıyla, 2-4 yıl arası hizmet süresi, 5-7 yıl arası hizmet süresi ve 8 yıl ve üstünde hizmet süresi olanlara göre daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık algısına sahip olduğu görülmüştür.

- Aynı boyuttaki örgütsel bağlılık gelire göre karşılaştırıldığında, 200 milyon ve altında gelire sahip olan işgörenlerin, 201-300 milyon arası gelire sahip olanlar ile 401 milyon ve üstünde gelire sahip olanlara göre özdeşleşme boyutunda örgüte bağlılıkları daha düşüktür. Bulgulara göre ayrıca, 201-300 milyon arası geliri olan çalışanların, 301-400 milyon arası gelire sahip olanlara göre örgütleriyle özdeşleşme düzeyleri daha yüksektir.

İçselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa ilişkin olarak;

- Araştırmaya katılım gösteren işgörenlerin bu boyuta ilişkin örgütsel bağlılık algılarının lise türü, görev ve lise türü ve görev faktörlerinin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılık üzerindeki ortak etkisine göre farklılaştığı bulunmuştur [$F_{(1,686)} = 59.44$, $p < .05$; $F_{(1,686)} = 63.63$, $p < .05$; $F_{(1,686)} = 6.58$, $p < .05$].

- Özel liselerdeki işgörenlerin resmi liselerdeki işgörelere; görev faktörüne göre de yöneticilerin öğretmenlere göre örgütlerini içselleştirme boyutuna ilişkin bağlılıkları daha yüksektir. Bunun yanısıra, yönetici ve öğretmenlerin bu boyuta ilişkin örgütsel bağlılık algılarının, lise türüne bağlı olarak farklılık gösterdiği; özel liselerde görev yapan yöneticilerin, resmi liselerde görev yapan yöneticilere; özel liselerde görev yapan öğretmenlerin de resmi liselerde görev yapan meslektaşlarına göre örgütlerini daha üst düzeyde içselleştirdikleri görülmüştür. Ayrıca bulgulara göre, aynı tür okul içindeki işgörenler arasında bir karşılaştırma yapıldığında, özel liselerdeki yöneticilerin bu okuldaki öğretmenlere; resmi liselerdeki yöneticilerin de aynı okuldaki öğretmenlere göre daha üst düzeyde içselleştirme algısı gösterdikleri bulunmuştur.

- İçselleştirme boyutunda işgörenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algılarının cinsiyete, konuta, özel araca, eşin çalışma durumuna ve ek iş yapma gereksinimi duymaya göre farklılık gösterdiği; buna karşın, ek iş yapma durumuna göre farklılaşmadığı bulunmuştur [$t_{(634)} = 3.82$, $p < .05$; $t_{(685)} = 3.07$, $p < .05$; $t_{(688)} = 2.07$, $p < .05$; $t_{(582)} = 2.43$, $p < .05$; $t_{(681)} = 5.73$, $p < .05$; $t_{(686)} = 0.96$, $p > .05$].

- Katılımcıların durumuna ilişkin faktörler açısından bir karşılaştırma yapıldığında erkek işgörenlerin kadın işgörelere; kira dışında bir konutta oturan işgörenlerin kirada oturanlara; kendine ait özel aracı olan işgörenlerin olmayanlara; eşi herhangi bir işte çalışmayan işgörenlerin eşleri çalışanlara ve ek iş gereksinimi duymaya bağlı olarak da, ek iş yapma gereksinimi duymayan çalışanların bu konuda gereksinim içinde olanlara göre içselleştirme boyutunda örgüte bağlılıkları daha yüksektir.

- Aynı boyuta ilişkin olarak araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık algılarının okuldaki hizmet süresine göre farklılaşmadığı; bu algıların, mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumuna, öğrenim düzeyine ve işgörenlerin gelirine göre farklı olduğu

bulunmuştur [$F_{(3;672)} = 2.34, p > .05$; $F_{(3;681)} = 8.82, p < .05$; $F_{(2;687)} = 5.14, p < .05$; $F_{(3;686)} = 3.74, p < .05$].

- Araştırmaya katılanlara ait faktörler göz önüne alındığında, mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumuna göre, eğitim enstitüsü ve yükseköğretmen okullarından mezun olan işgörenlerin örgütsel bağlılığı, eğitim fakülteleriyle fen edebiyat fakültelerinden mezun olanlara göre içselleştirme boyutunda daha yüksektir. Yine aynı boyutta eğitim fakültelerinden mezun olan işgörenlerin, fen edebiyat fakültelerinden mezun olanlara göre örgüte bağlılıkları daha yüksektir. Bu faktöre bağlı olarak ayrıca, yüksek islam enstitüleri ve ilahiyat fakültelerinden mezun olan işgörenlerin, fen edebiyat fakültelerinden mezun olanlara göre örgütlerini içselleştirme düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

- Katılımcıların öğrenim düzeyine göre bir karşılaştırma yapıldığında ise, ön lisans düzeyinde öğrenim gören işgörenlerin, lisans düzeyinde ve lisans üstü düzeyde öğrenim görenlere göre örgütlerini içselleştirme düzeyleri daha yüksektir.

- Son olarak işgörenlerin gelir düzeyine göre, 200 milyon ve altında geliri olan işgörenlerin, 201-300 milyon arası geliri; 301-400 milyon arası geliri ve 401 milyon ve üstünde geliri olanlara göre içselleştirme boyutunda örgüte bağlılıkları daha düşüktür.

Sonuçlar

Araştırma bulgularına göre ulaşılan sonuçlar aşağıda maddeler halinde verilmiştir:

1. Uyum boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık;

a. Araştırmaya katılanların algılarına ilişkin ortalama puanlarına göre, resmi liseler özel liselere; öğretmenler de yöneticilere göre daha yüksek düzeyde uyuma ilişkin örgütsel bağlılık göstermektedirler. Katılımcıların algıları, lise türü ve görev ortak etkisine bağlı olarak farklılık göstermemekte; yani, yönetici ve öğretmenlerin bu boyuta ilişkin örgütsel bağlılıkları lise türüne göre farklılaşmamaktadır.

b. Katılımcıların örgütsel bağlılık algıları, uyum boyutunda cinsiyete, konuta, özel araca ve eşin çalışma durumuna göre farklılaşmamakta; buna karşın, ek iş yapma ve ek iş yapma gereksinimi duymaya bağlı olarak farklılık göstermektedir. Böylece ek iş yapan

işgörenlerin, ek iş yapmayanlara; ek iş yapma gereksinimi duyan işgörenlerin de, buna gereksinimi olmayanlara göre uyum boyutunda örgüte bağlılıkları daha üst düzeyde gerçekleşmektedir. Diğer yandan araştırmaya katılanların bu boyuta ilişkin örgütsel bağlılık algıları, okuldaki hizmet süresine, mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumuna, öğrenim düzeyine ve gelire bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

2. Özdeşleşme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık;

a. Araştırmaya katılanların algılarına ilişkin ortalama puanlara göre, özel liseler resmi liselere; yöneticiler de öğretmenlere göre özdeşleşme boyutunda daha üst düzeyde örgütsel bağlılık algısına sahiptirler. Aynı boyuta ilişkin olarak, özel lise yöneticileri resmi lise yöneticilerine; özel lise öğretmenleri de resmi lise öğretmenlerine göre daha üst düzeyde özdeşleşme algısına sahiptirler. Aynı okul türü içindeki karşılaştırmaya göre ise, özel lise yöneticileri özel lise öğretmenlerine; resmi lise yöneticileri de resmi lise öğretmenlerine göre daha üst düzeyde örgüte ilişkin özdeşleşme algısına sahiptirler.

b. Bu boyutta katılımcıların örgütsel bağlılık algıları cinsiyete, özel araca, eşin çalışma durumu ve ek iş yapma gereksinimine göre farklılaşmakta; ancak, oturulan konuta ve ek iş yapmaya bağlı olarak farklılaşmamaktadır. Buna göre, erkek işgörenlerin kadın işgörenlere; özel bir aracı olan işgörenlerin olmayanlara; eşleri çalışmayan işgörenlerin eşleri çalışanlara ve ek iş yapma gereksinimi olmayanların da bu konuda gereksinimi olanlara göre örgüte bağlılıkları daha yüksektir. Yine özdeşleşme boyutunda katılanların algıları, okuldaki hizmet süresine ve gelire göre farklılaşırken, mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumu ve öğrenim düzeyine göre farklılık göstermemektedir. Bu çerçevede, bir yıl ve altında hizmet süresi olan işgörenlerin sırasıyla, 2-4 yıl arası hizmet süresi, 5-7 yıl arası hizmet süresi ve 8 yıl ve üstünde hizmet süresi olanlara göre örgüte bağlılıkları daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Son olarak bu boyuttaki işgören algılarına göre, 200 milyon ve altında gelire sahip olan işgörenlerin, 201-300 milyon arası gelire sahip olanlar ile 401 milyon ve üstünde gelire sahip olanlara göre özdeşleşme boyutunda örgüte bağlılıkları daha düşüktür. Bulgulara göre ayrıca, 201-300 milyon arası geliri olanların, 301-400 milyon arası geliri olanlara göre örgütleriyle özdeşleşme düzeyleri daha yüksektir.

3. İçselleştirme boyutuna ilişkin örgütsel bağlılık;

a. Katılımcıların algılarına ilişkin ortalama puanlara göre, özel liseler resmi liselere; yöneticiler de öğretmenlere göre daha üst düzeyde örgüte ilişkin içselleştirme algısına sahiptir. İçselleştirme boyutuna ilişkin olarak ayrıca, özel lise yöneticileri resmi lise yöneticilerine; özel lise öğretmenleri de resmi lise öğretmenlerine göre daha üst düzeyde örgüte bağlılık göstermektedir. Aynı lise türü içindeki karşılaştırmaya göre ise, özel lise yöneticileri özel lise öğretmenlerine; resmi lise yöneticileri de aynı okuldaki öğretmenlere göre okullarını daha üst düzeyde içselleştirmektedirler.

b. Araştırmaya katılanların içselleştirme boyutundaki algıları cinsiyete, oturulan konuta, özel araca, eşin çalışma durumu ile ek iş yapma gereksinimine göre farklılaşmakta; buna karşın, ek iş yapmaya göre farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara göre, erkek işgörenlerin kadın işgörenlere; kira dışında bir konutta oturan işgörenlerin kirada oturanlara; kendine ait özel aracı olan işgörenlerin olmayanlara; eşi herhangi bir işte çalışmayan işgörenlerin eşleri çalışanlara ve ek iş yapma gereksinimi duymayanların bu konuda gereksinim içinde olanlara göre örgüte bağlılıkları daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir. Yine aynı boyuttaki işgören algıları, okuldaki hizmet süresine bağlı olarak farklılık göstermemekte; ancak, mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumu, işgörenlerin öğrenim düzeyleri ve gelirlerine göre farklılık göstermektedir. Buna göre, eğitim enstitüsü ve yükseköğretmen okullarından mezun olan işgörenlerin örgütsel bağlılığı, eğitim fakülteleriyle fen edebiyat fakültelerinden mezun olanlara; eğitim fakültelerinden mezun olanların da, fen edebiyat fakültelerinden mezun olanlara göre örgüte bağlılıkları daha yüksektir. Bu faktör bağlamında ayrıca, yüksek islam enstitüleri ve ilahiyat fakültelerinden mezun olanlar, fen edebiyat fakültelerinden mezun olanlarla karşılaştırıldığında örgütlerini daha üst düzeyde içselleştirmişlerdir. Katılımcıların öğrenim düzeyine göre bir karşılaştırma yapıldığında ise, ön lisans düzeyinde öğrenim gören işgörenlerin, lisans düzeyinde ve lisans üstü düzeyde öğrenim görenlere göre bu boyuttaki örgüte bağlılıkları daha yüksektir. Son olarak işgörenlerin sahip olduğu gelir düzeyine göre de, 200 milyon ve altında gelire sahip olan işgörenlerin, 201-300 milyon arası gelire, 301-400 milyon arası gelire ve 401 milyon ve üstünde gelire sahip olanlara göre içselleştirme boyutunda örgüte olan bağlılıkları daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir.

Öneriler

Araştırma sonuçlarına ilişkin olarak aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

1. Resmi liselerin, öğretmenlerin ve resmi liselerdeki yönetici ve öğretmenlerin uyum boyutundaki algılarının yüksek; buna karşın özel liselerin, yöneticilerin ve özel liselerdeki yönetici ve öğretmenlerin özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarındaki algılarının daha üst düzeyde gerçekleştiği göz önüne alındığında; resmi liselerdeki işgörenlerin, okullarına zorunlu uyum ve araçsal nitelikte bağlılık gösterdiklerine; buna karşın, özel liselerin, yöneticilerin, özel liselerdeki yönetici ve öğretmenlerinin görev yaptıkları okullarla psikolojik olarak bütünleşerek, duygusal bir bağ oluşturdukları düşünülebilir.

2. Ek iş yapan ve ek iş yapma gereksinimi duyan işgörenlerin uyum boyutundaki algılarının daha yüksek; erkek işgörenlerin, özel aracı olan, eşi çalışmayan ve ek iş yapma gereksinimi duymayan işgörenlerin hem özdeşleşme hem de içselleştirme boyutlarındaki algılarının daha yüksek; kira dışında bir konutta oturanların ise sadece içselleştirme boyutundaki algılarının daha yüksek düzeyde gerçekleştiğine bakıldığında; ek iş yapan ve ek iş yapma gereksinimi duyan işgörenlerin ekonomik kaygı ve beklentilerinin daha fazla olduğu düşünülebilir. Buna karşın, erkek işgörenlerin, özel aracı olanların, eşi çalışmayan ve ek iş yapma gereksinimi duymayanların yanısıra; kira dışında bir evde oturanların ekonomik kaygılarının göreceli olarak daha alt düzeyde olduğu; veya bir yönüyle alternatifsizlik algısına paralel olarak, bu işgörenlerin okullarıyla zaman içinde psikolojik yakınlık geliştirdikleri düşünülebilir.

3. Genel olarak okuldaki hizmet süresi artan işgörenlerin özdeşleşme boyutundaki algılarının daha yüksek; yine gelir düzeyi yüksek işgörenlerin özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarındaki algılarının daha yüksek; eğitim enstitüsü, yüksek öğretmenokulu, yüksek islam enstitüsü ve ilahiyat fakültelerinden mezun olanlarla, ön lisans düzeyinde öğrenim gören işgörenlerin içselleştirme boyutundaki algılarının daha yüksek olması, işgörenlerin, ekonomik kazanımlarına ve iş alternatifi algılarına bağlı olarak örgütleriyle zamanla daha yüksek düzeyde psikolojik bir yakınlık kurma eğilimi taşıdıklarının belirtileri görünmektedir.

Bu çerçevede;

a. İşgörenlerin yaptıkları işin hakkını veren, aileleriyle birlikte belli bir yaşam standardını sağlayan bir ücret düzeyine kavuşturulmaları gerekir. Böylece ek işler yapmak zorunda kalmayan işgören, kendi işine daha fazla odaklanarak daha verimli ve yaratıcı olabilecektir.

b. Eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortamın yaratılması gerekir. Bunun için öncelikle işgörenlerin iş ve çalışma yaşamına ilişkin beklentileri belirlenmeli, çalışmak istedikleri okulu seçmelerine olanak sağlayacak ölçütler geliştirilmelidir. Bunun saptanması için tayinler sırasında işgörelere, il tercihlerinin yanısıra okul tercihleri de sorulabilir. Böylece görev yapacakları okulla ilgili olarak onların da bir dereceye kadar seçici ve belirleyici olmaları sağlanabilir.

c. Üyelikten çıkma davranışına yönelten katı ve sert okul iklimi yerine, üyelikten gurur duymaya yönelten sıcak ve destekleyici bir iklim yaratılması; bunun için, işgörenlerin değer verdiği şeylerin değerli görülüp desteklenmesi, birey farklılığının açıklılıkla paylaşılarak saygıya değer görüldüğü, gerek kararların alınış biçimi, gerek bu kararların uygulanması sırasında işgörelere ilişkin duyarlılığın göz önünde bulundurulması, bu süreçlerde onların kimlik ve değerlerini hiçe sayan ve zayıflatan uygulamalardan kaçınılması; işgörenlerin işe ve iş çevrelerine ilişkin duygusal tepkilerinin dikkate alınarak iyileştirilmesi önerilebilir.

d. İşin, işgörenler için gayret ve beceri gerektiren, heyecan uyandıran, zenginleştirilmiş işler olması; rol ve görev tanımlarının rol çatışmasına yol açmayarak göreve bağlılık duygusu yaratacak biçimde açık ve anlaşılır şekilde ortaya konulması, görevsel bağlanma deneyimi yoluyla kişilerin örgütlerine ve iş gruplarına ilişkin tutum ve davranışlarının iyileştirilmesi; çalışanlara özerklik, kendini belirleme ve sorumluluk duygusu kazandırıcı performans ile, etkililiklerine ilişkin dönütü üstlerinden önce, doğrudan ve açık olarak meslektaşlarından ve öğrencilerden alabilmelerine olanak tanıyan uygun kabul ve iletişim alanının yaratılması önerilebilir.

e. İşgörenleri karar alma sürecine katarak eğitimsel reform ve yeniliklerin zamanında uygulanmasını ve başarıya ulaşmasını engelleyebilecek tutum ve davranışların

iyileştirilmesi; bunun için gerekli eğitim çalışmalarının düzenlenmesi; örgütte işgörenlerin eşitlik ve adalet algılarını zedeleyebilecek her türlü uygulamanın önüne geçilmesi; örgüt içinde işgörenlerin örgütten soğumalarına ve onların örgütle daha fazla bütünleşmelerine set çekebilecek katı örgütsel kural ve formal süreçlerin ortadan kaldırılması önerilebilir.

f. İşgörenler için örgütte başarı ve ortaya konulan üretime bağlı olarak ilerleme ve yükselme olanaklarının yaratılması; işgörenler arasında başarıya dönük yüksek işbirliği ve ortak eylem davranışının öne çıkarılması; görev yapılan okulda işgörenlerin öğrenme fırsatlarına ilişkin algılarının yükseltilecek, onlardaki yeterlik ve etkililik duygusunun güçlendirilmesi; işgörelere, görev yerlerinde daha iyi hizmet verebilecekleri olanak ve fiziksel koşulların yaratılması, bunun için gerekli araç gereç ve teknolojik donanımın sağlanması önerilebilir.

g. İşgörelere, işin niceliği ve niteliği üzerinde daha yüksek oranda kontrol, takdir etme gücü ve takım halinde çalışma alışkanlığının kazandırılması; işgörelere özellikle yöneticilere, çevre ile daha sıkı ilişkiler kurabilmelerine olanak sağlayacak yetki ve kontrol gücü verilmesi, işgörelerin yönetsel yetki ve süreçlerdeki donanım bakımından daha güçlü hale getirilmesi önerilebilir.

h. İşgörelerin, örgütleri ve mesleklerine bağlılıkları arasında seçim yapmak zorunda bırakılmamaları, bunun için, mesleğin ilke ve standartları ile örgütsel kural ve standartların bağdaştırılması, örgütten yana mesleğin norm ve ölçütlerine yönelik kuşatmanın ortadan kaldırılması; rol ve amaç belirsizliğine ilişkin her türlü gizli çatışma olasılığının ortadan kaldırılması önerilebilir.

ı. Görev süreleri boyunca örgüte bağlılık gösteren nitelikli ve çalışkan işgörelere sahip çıkılması, bu işgörelerin mutsuz ve az ödüllenenmiş duygusuna kapılmamaları için gerekli ödül ve doyumun sağlanması önerilebilir.

i. Yöneticilerin, öğretimsel işlerden çok, yönetsel işlere öncelik veren tutumlarının düzeltilmesi; bu işgörelerin yapılandırıcı ve anlayış geliştirici liderlik boyutlarının etkin kılınması; katılımcı liderlik, fikir ve önerilere açık yönetsel anlayış, demokratik yönetici-öğretmen ilişkisinin öne çıkarılması önerilebilir. Ayrıca işgörelere, özellikle öğretmenler

arasında yüksek düzeyde gerilim ve tükenmişlik duygusu yaratan iş yükünün kabul edilebilir düzeyde tutulması gerekir.

j. Örgütlerin insan kaynakları birimlerinin, işe almada güçlü iş etiğine sahip, amaç ve değer yönelimleri örgütüne paralel veya yaygın değerleri paylaşan, yüksek başarı gereksinimi duyan ve yeterli işgörenleri seçmeleri önerilebilir.

Araştırmacılar için ise aşağıdaki öneriler sunulabilir:

k. Bu çalışmada araştırmacı, örgütsel bağlılığı, özel ve resmi liselerin bir karşılaştırması şeklinde araştırmıştır. Örgütsel bağlılık, özel liselerle meslek liseleri ve meslek liseleriyle genel liseler arasında; ayrıca ilköğretim okullarıyla ortaöğretim okulları arasında karşılaştırmalı olarak araştırılabilir.

l. Örgütsel bağlılık, farklı kültür, coğrafik ortam ve bölgelerin gelişmişlik düzeyine bağlı olarak da araştırılabilir. Bu çerçevede örneğin, geri kalmış bölgeler, gelişmekte olan bölgeler ve gelişmiş bölgeler arasında; gelişmiş illerle geri kalmış iller arasında; kentsel alanlardaki okullarla kırsal alanlardaki okullar arasında; azınlık okulları ile ulusal okullar arasında; Türkiye’de yaşayan Türklerle Örneğin Almanya’da yaşayan Türkler arasında veya Almanlarla Türkler arasında karşılaştırmalı olarak araştırılabilir.

m. Örgütsel bağlılık ve bağlılıkla yakından ilişkisi olduğu gözlenen örgüt kültürü, kişilik, stres, değişim, performans v.b kavramlar arasında; ayrıca eğitimsel etkililiğin örgütsel bağlılıkla ilişkisi üzerinde yeni araştırmalar yapılabilir.

ABSTRACT

The main purpose of this study was to describe the organizational commitment of administrators and teachers in private and public secondary schools. In order to reach this purpose the following questions were investigated:

1. Considering organizational commitment of teachers and administrators of secondary schools in terms of compliance, identification and internalization dimensions,

a. Do the perceptions of participants differentiate on the basis of school type (private/public) they work and their tasks (administrators/teachers)? Do the school type and task factors affect compliance, identification and internalization dimensions of organizational commitment?

b. Do the perceptions of the participants differentiate in three dimensions (compliance, identification, internalization) of organizational commitment, on the basis of sub groups formed according to tenure, gender, teacher educating institution, education level, and some economic indicators (house of residence, private car, whether his wife works or not, working in an additional job, need to have an additional job and income)?

As mentioned above, the organizational commitment was examined in terms of three dimensions (compliance, identification and internalization). In order to achieve this purpose, a research questionnaire "Organizational Commitment Scale" (OCS) was developed using a five-point Likert-type scale by the researcher. This scale was used to measure administrators and teachers perceptions concerning organizational commitment in private and public secondary schools.

The data were collected from a sample of randomly selected 690 respondents (108 administrators and 582 teachers) in 28 secondary schools (11 private, 17 public schools). These schools were selected randomly among the secondary schools in seven provinces of Ankara. The data gathered by the questionnaire were analyzed using mean score, t-test LSD test, one way anova and two way anova techniques.

The main findings resulting from this study were as follows:

1. Concerning compliance dimension of organizational commitment, while the mean score observed in public secondary schools and teachers was higher than in private

schools and administrators, the commitment of administrators and teachers in this dimension was not differentiated according to the school type. On the other hand, in both identification and internalization dimensions, the mean score observed in private secondary schools and administrators was higher than in public schools and teachers. In the same dimensions, it was also higher in private school administrators and teachers than in public school administrators and teachers, and was higher both in private and public school administrators than in private and public school teachers.

2. While the perception levels of participants those who work in an additional job and those who need to have an additional job were higher in compliance dimension; the perception levels of male employees, who have private cars, and whose wives don't work and those who don't need to have an additional job were higher in both identification and internalization dimensions. And finally those who live in a no rented house, have a higher perception levels of organizational commitment only in internalization dimension.

3. And generally the perception levels of participants whose school tenures are high, were higher in identification dimension; Those whose incomes were high, were higher both in identification and internalization dimensions; and those who graduated from institute of education, teacher high school, high institute of islam and theology faculty; and those who have education at pre-bachelor's degree level, were high only in internalization dimension of organizational commitment.

KAYNAKÇA

- Abel, M. H., And Sewell, J. (1999). Stress and burnout in rural and urban secondary school teachers. **The journal of educational research** 92, 5: 287-293.
- Abelsen, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. **Journal of applied psychology** 72, 3: 382-386. İn Dailey, R. C., And Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intend to turnover. **Human relations** 45, 3: 305-317.
- Adem, M. (1995). **Eğitim politikası**. Ankara.
- Allen, N. J., And Meyer, J. P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of occupational psychology** 63: 1-18.
- Allport, G. W. (1947). The psychology of participation. **Psychological Reports** 52: 117-132. And Hearn, R. E. (1962). Job characteristics and worker motivational make-up. Unpublished master's thesis. Massachusetts İnstitutue of Technology. İn Randall, D.M., And Cote, J. A. (1991). İnterrelationships of work commitment constructs. **Work and occupations** 18, 2: 194-211.
- Alvi, S. A., And Ahmed, S. W. (1987). Assessing organizational commitment in a developing country: Pakistan, a case study. **Human relations** 40, 5: 267-280.
- Anderman, E. M., Belzer, S., And Smith, J. (1991, April). Teacher commitment and job satisfactions: The role of school culture and principal leadership. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Associations. Chicago.
- And Shin, H. S., And Reyes, P. (1995). Teacher commitment and job satisfaction: A causal analysis. **Journal of school leadership** 5, 1: 22-39. İn Shann, M. H. (1998). Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools. **The journal of educational research** 92, 2: 67-73.
- Artan, İ. (1986). **Örgütsel stres kaynakları ve yöneticiler üzerinde bir uygulama**. İstanbul: Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları 10.; Baltaş, A., ve Baltaş, Z. (1989). **Sres ve başa çıkma yolları**. İstanbul: 7. Basım. Aktarma Pehlivan, İ. (2000). **İş yaşamında stres**. Ankara: Pegem yayıncılık.
- Aydın, M. (1993). **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Pegem 4 Genişletilmiş 3. Baskı. Ankara.
- Aytaç, T. (2000). Okul vizyonu nedir, nasıl geliştirilir, **Yönetimde çağdaş yaklaşımlar: Uygulamalar ve sorunlar** C. Elma., K. Demir (Ed). Anlara: Anı Yayıncılık 1-15.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., Conley, S. C., And Bauer, S. (1990). The dimensionality of decision participation in educational organizations: The value of a multi-domain evaluative approach. **Educational administration quarterly** 26, 2: 126-167. And Hoy, W. K., Tartar, C. J., And Bliss, J. R. (1990). Organizational climate, school health, and effectiveness: A comparative analysis. **Educational administration quarterly** 25, 3: 260-279. İn Firestone, W. A., And Pennel, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. **Review of educational research** 63, 4: 489-525.

- Balay, R. (2000). Örgüt ve çevre ilişkisi. **Yönetimde çağdaş yaklaşımlar: Uygulamalar ve sorunlar**. C. Elma., K. Demir (Ed). Anlara: Anı Yayıncılık 17-41.
- Balcı, A. (1985). Eğitim yöneticisinin iş doyumunu. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Balcı, A. (1993). **Etkili okul: Kuram, uygulama ve araştırma**. Ankara.
- Balcı, A. (1995). **Örgütsel gelişme**. Ankara: Pegem yayımları 18.
- Balcı, A. (1997). **Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem teknik ve ilkeler**. Ankara.
- Balcı, A. (1988). Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi: Türkiye’de ilk ve orta dereceli okul yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. **Eğitim bilimleri fakültesi dergisi** 21, 1-2: 435-448.
- Balcı, A. (2000). **Örgütsel sosyalleşme: Kuram strateji ve taktikler**. Ankara: Pegem.
- Barnard, C. I.(1938). **The functions of executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press. İn Locke, E. A., Latham, G. P., And Erez, M. (1988) The determinants of goal commitment. **Academy of management review** 13,1: 23-39.
- Başaran, İ. E. (1982). **Örgütsel davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayın: 108.
- Başaran, İ. E. (1993). **Türkiye eğitim sistemi**. Ankara.
- Bateman, T. S., And Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. **Academy of management journal** 27, 1: 95-112.
- Baurantas, D., And Papalexandris, N. (1992). Variables affecting organizational commitment: Private-versus publicly owned organizations in Greece. **Journal of managerial psychology** 7, 1: 3-10.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. **American journal of sociology** 66: 32-40. İn Hrebiniak, L. G., And Alutto, J. A. (1972). Personel and role-related factors in the development of organizational commitment, **Administrative science quarterly** 17, 4: 555-573. And Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological bulletin** 108, 2: 171-194.
- Becker, H. S., And Carper, J. W. (1956). The development of identification with an occupation. **American journal of sociology** 61: 289-296. İn Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization **Administrative science quarterly** 16, 2: 143-150.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, O. M., And Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. **Academy of management journal** 39, 2: 464-482.
- Becker, T. E., And Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test **Journal of organizational behavior** 14: 177-190.
- Bennett, R. (1999). **Corporate strategy**. Financial Times Pitman Publishing. 2nd. Ed. London.

- Biggart, N. W., And Hamilton, G. G. (1984). The power of obedience, **Administrative science quarterly** 29: 540-549.
- Blau, G. J., And Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeizm **Academy of management review** 12, 2: 288-300.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment **Journal of occupational psychology** 58: 277-288.
- Blau, G., And Lunz, M. (1998). Testing the incremental effect of professional commitment on intent to leave one's profession beyond the effects of external, personal, and work-related variables. **Journal of vocational behavior** 52: 260-269.
- Brett, J. F., Cron, W. L., And Slocum, JR, J. W. (1995). Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. **Academy of management journal** 38, 1: 261-271.
- Bretz, R. D., JR., And Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: İmplications for satisfaction, tenure, and career success. **Journal of vocational behavior** 44, 1: 32-54.
- Brockner, J., Tyler, T. R., Schneider, R. C. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. **Administrative science quarterly** 37, 1-4: 241-261.
- Brockner, J., Houser, R., Birnbaum, G., Lloyd, K., Deitcher, J., Nathanson, S., And Rubin, J. Z. (1986). Escalation of commitment to an ineffective course of action: The effect of feedback having negative implications for self-identity. **Administrative science quarterly** 31, 1-4: 109-126.
- Brooke, P. P., Russel, D. W., And Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. **Journal of applied psychology** 73, 2: 139-145.
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. **Administrative science quarterly** 19, 4: 533-546.
- Bursaliođlu, Z. (1987). **Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayın: 154.
- Bursaliođlu, Z. (1994). **Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış**. Ankara: Pegem.
- Bursaliođlu, Z. (1997). **Eğitim yönetiminde teori ve uygulama** Ankara: Pegem.
- Bursaliođlu, Z. (1981). **Eğitim yöneticisinin yeterlikleri: İlköğretmen okulu müdürlerinin yeterliklerine ilişkin bir araştırma**. İkinci baskı. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayın: 93.
- Busby, T. M. (1992). Patterns of organizational climate and organizational commitment in Allied Health education units. (Ed.D.). **Dissertation abstracts international** 52, 7: 2336-A.
- Carlisle, H. M. (1976). **Management: Concepts and situations**. Science research associates. İnc. USA.

- Carlson, D. S. (1999). Personality and role variables as predictors of three forms of work-family conflict. *Journal of vocational behavior* 55: 236-253.
- Carson, K. D., And Bedeian, A. G. (1994). Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of vocational behavior* 44: 237-262.
- Celep, C. (1996). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı. (Yayınlanmamış Doçentlik Tezi) Ankara.
- Charters, W. W., Jr., Bogen, G. K., Dunlap, D. M., Harris, P. L., And Landry, M. (1984). Feasibility studies of teacher core job characteristics. Eugene, OR: University of Oregon. Center for educational policy and management (ERIC Document Reproduction Service No. Ed 245 383).; Johson, S. M. (1990). **Teachers at work: Achieving success in our schools**. New York: Basic. And Reyes, P. (1989). The relationship of autonomy in decision making to commitment schools and job satisfaction: A comparison between public school teachers and mid-level administrators. *Journal of research and development in education* 22, 2: 62-69. İn Firestone, W. A., And Pennel, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. *Review of educational research* 63, 4: 489-525.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative science quarterly* 36, 1: 459-484.
- Cho, K. H. (1993). Modeling antecedents of organizational commitment in Korean public organizations: A comparison of public and private employees and a linear structural analysis of commitment among public employees, (D.P.A.), *Dissertation abstracts international* 54, 4: 1535-A.
- Chusmir, L. H. (1982). Job commitment and organizational woman. *Academy of management review* 7, 4: 595-602.
- Cohen, A. (1999). The relation between commitment forms and work outcomes in Jewish and Arab culture. *Journal of vocational behavior* 54: 371-391.
- Coleman, J. (1981). Private schools, public schools, and the public interest. *The public interest*. Summer 64: 19-30. And Newstorm, J. W., And Davis, K. (1997). **Organizational behavior: Human behavior at work**. Tenth Ed. USA. The McGraw-Hill Companies. İn İpek, C. (1999). Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Colombotos, J. L. (1962). Sources of professionalism: A study of high school teachers. *Cooperative Research Project* Number 330. Ann Arbor: University of Michigan. İn Hrebiniak, L. G., And Alutto, J. A. (1972). Personel and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly* 17,4: 555-573.
- Corcoran, T. B., Walker, L. J., And White, J. L. (1988). **Working in urban schools**. Washington, DC: Institute for Educational Leadership.; Hansen, B. J., And Corcoran, T. B. (1989). **Working in New Jersey public schools: The conditions**

- of teaching. Trenton: New Jersey School Boards Association. And Louis, K. S. (1991, April). The effects of teacher quality of work life in secondary schools on commitment and sense of efficacy. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago. In Firestone, W. A., And Pennel, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. **Review of educational research** 63, 4: 489-525.
- Çulpan, R. (1978, Mart). Bireysel ve örgütsel davranış: Beklentiler dengesi modeli. **AİD** Ankara: TODAİE 1-11.; Eren, E. (1979). **Yönetim psikolojisi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi.; Gödelek, E. (1988). Üç farklı iş kolunun (tekstil, boya, çimento) psiko sosyal stres faktörleri yönünden karşılaştırılması. (yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü ve Koçel, T. (1986). Yönetimde stres yaratan faktörler. **TÜSSİDE stres yönetimi semineri 25-26 Aralık**. Gebze-Kocaeli. Aktarma Pehlivan, İ. (2000). **İş yaşamında stres**. Ankara: Pegem.
- Dailey, R. C., And Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intend to turnover. **Human relations** 45, 3: 305-317.
- DeCotiis, T. A., And Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. **Human relations** 40,7: 445-470.
- Dönmez, A. (1986). Denetim odağı: Temel araştırma alanları. Ankara Üniversitesi. **Eğitim bilimleri fakültesi dergisi** 19, 1-2: 259-280.
- Dubin, R., Champoux, J. E., And Porter, L. W. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. **Administrative science quarterly** 20, 3: 411-421.
- Ergenç, A. (1983). İşe bağlılığın neden ve sonuçları. **TODAİE. AİD** 8, 4: 111-119.
- Ergun, T. (1975) Uluslararası örgütlerde bağlılık kavramı. **TODAİE. AİD** 8, 4: 97-106.
- Ertekin, Y. (1978). **Örgütsel iklim** Ankara: TODAİE. 174.
- Etzioni, A. (1975). **A comparative analysis of complex organizations**. New Yor: Free Press. In Newton, L. A., And Shore, L. M. (1992). A model of union membership: Instrumentality, commitment, and opposition, **Academy of management review** 17, 2: 275-298. And Schem, E. H. (1978). **Örgüt psikolojisi**. (Çev: M. Tosun). Ankara: TODAİE 173.
- Everett, G. L. (1992).Teacher attitudinal commitment: A function of the school, the teacher and the principles leadership. (Ph.D.). **Dissertation abstracts international** 52, 8: 2766- A.
- Farber, B. (1984). Stress and burnout in suburban teachers. **Jornal of educational research** 77: 325-331.; Firestone, W. A., And Rosenblum, S. (1988). Building commitment in urban high schools. **Educational evaluation and policy analysis** 10, 4: 285-299 And Weick, K. E., And McDaniel, R. R. (1989). How professional organizations work: İmplications for schools. **Organization and management**. In Firestone, W. A., And Pennel, J. R. (1993). Teacher commitment, working

conditions, and differential incentive policies. **Review of educational research** 63, 4: 489-525.

Farber, H. S., And Saks, D. H. (1980). Why worker want unions: The role of relative wages and job characteristics. **Journal of political economy** 88: 349-369. In Newton, L. A., And Shore, L. M. (1992). A model of union membership: Instrumentality, commitment, and opposition. **Academy of management review** 17, 2: 275-298.

Firestone, W. A., And Pennel, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. **Review of educational research** 63, 4: 489-525.

Florkowski, G. W., And Schuster, M. H. (1992). Support for profit sharing and organizational commitment: A path analysis. **Human relations** 45, 5: 507-522.

Fox, F. V., And Staw, B. M. (1979). The trapped administrator: Effects of job insecurity and policy resistance upon commitment to course of action. **Administrative science quarterly** 24, 1-4: 449-471.

Fukami, C. V., And Larson, E. W. (1984) Commitment to company and union: parallel models. **Journal of applied psychology** 69, 3: 367-371.

Gaertner, K. N., And Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. **Human relations** 42,11: 975-991.

Gilmer, J. H. (1968) Memur ve siyaset: Yönetime bağlılık. (Çev: V. Pekiner). **TODAİE. AİD** 1, 1: 91-94.

Gilmer, V. H. (1966). **Industrial psychology**. New York et all.: Mc Graw-Hill Book Comp. ve Baysal, A. C. (1981). **Sosyal ve örgütsel psikolojide tutumlar**. İstanbul. Aktarma Balcı, A. (1985). **Eğitim yöneticisinin iş doyumunu**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Glisson, C., And Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. **Administrative quarterly** 33: 61-81.

Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles-I. **Administrative science quarterly** 2: 281-306. In Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of management review** 10, 3: 465-476.

Gouldner, A. W. (1958). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles-II. **Administrative science quarterly** 2: 444-480. In Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of management review** 10, 3: 465-476.; Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment **Journal of occupational psychology** 58: 277-288. And Blau, G. J., And Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeizm **Academy of management review** 12, 2: 288-300.

- Grandey, A. A., And Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. **Journal of vocational behavior** 54: 350-370.
- Greenberg, J. (1990a). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden costs of pay cuts. **Journal of applied psychology** 75: 561-568. In Brockner, J., Tyler, T. R., Schneider, R. C. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. **Administrative science quarterly** 37, 1-4: 241-261.
- Greenhaus, J. H. (1971). An investigation of the role of career salience in vocational behavior. **Journal of vocational behavior** 1: 209-216. In Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. **Academy of management review** 8, 3: 486-500.
- Guetzkow, H. (1955). **Multiple loyalties: Theoretical approach to a problem in international organizations**. Center for Research on World Political Institutions Princeton. Aktarma Ergun, T. (1975) Uluslararası örgütlerde bağlılık kavramı. **TODAİE. AİD** 8, 4: 97-106.
- Hackman, R. A. (1995). Factors that facilitate commitment of first-line visors to employee involvement structures. (Ph.D.). **Dissertation abstracts international** 55, 9: 4152-4153-B.
- Hall, D. (1971). A theoretical model of career subidentity development in organizational settings. **Organizational behavior and human performance** 6: 50-76.; Marshall, S., And Wijting, J. (1982). Dimensionality of of woman's career orientation. **Sex Roles** 8: 620-646. In Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment **Journal of occupational psychology** 58: 277-288.
- Handy, C. B. (1985). **Understanding organizations**. 3rd Ed. England: Penguin Business.
- Handy, C. (1976). **Understanding organizations**. Penguin. In Bennett, R. (1999). **Corporate strategy**. 2nd. Ed. London: Financial Times Pitman Publishing.
- Hrebiniak, L. G., And Alutto, J. A. (1972). Personel and role-relatad factors in the development of organizational commitment, **Administrative science quarterly** 17,4: 555-573.
- İpek, C. (1999). Resmi liseler ile özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanungo, R. N. (1981). Measurement of job and work involvement. Kanada: Kanada Yönetim Bilimleri Kuruluşunun Kanada'daki toplantısında sunulan bildiri. Aktarma Ergenç, A. (1983). İşe bağlılığın neden ve sonuçları. **TODAİE. AİD** 8, 4: 111-119.
- Karip, E. (1996). Etkili eğitim sistemlerinin geliştirilmesi. **Eğitim yönetimi** 2: 245-257.
- Katz, D., Kahn, R. L. (1977). **Örgütlerin toplumsal psikolojisi**. (Çev: H. Can, Y. Bayar) Ankara: TODAİE 167.
- Kaya, Y. K. (1993). **Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulama**. Geliştirilmiş 5. Basım. Ankara.

- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. **Journal of conflict resolution** 2:51-60. In O'Reilly III, C., And Chatman J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of applied psychology** 71, 3: 492-499.
- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. **Academy of management journal** 21: 239-247. And Kock, J. T., And Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. **Journal of vocational behavior** 12: 119-128. In Putti, J. M., Aryee, S., And Liang, T. K. (1989). Work values and organizational commitment: A study in the Asian context. **Human relations** 42, 3: 275-288.
- Kiesler, C. A. (1971). **The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief**. New York and London: Academic Press.
- Korkut, H. (1993). **Hacettepe üniversitesi ve O.D.T.Ü rektörlük örgütlerinin örgütsel havası**. Ankara.
- Kushman, J. W. (1992). The organizational dynamics of teacher workplace commitment: A study of urban elementary and middle schools. **Educational administration quarterly** 28,1: 5-42. In Weber, J. (1997). Leading the instructional program. **School leadership handbook for excellence** 3rd Ed. S. C. Smith And P. K. Piele (Eds). University of Oregon 253-278. And Firestone, W. A., And Pennel, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. **Review of educational research** 63, 4: 489-525.
- LeCompte, M. D., And Dworkin, A. G. (1991). **Giving up on school: Student dropouts and teacher burnouts**. Newbury Park, CA: Corwin.; Firestone, W. A., And Bader, B. D. (1992). **Redesigning teaching: Professionalism or bureaucracy?** Albany: State University of New York Press. And Lortie, D. C. (1975). **Schoolteacher**. Chicago: University of Chicago Prtess. In Firestone, W. A., And Pennel, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. **Review of educational research** 63, 4: 489-525.
- Leonard, L. J., Leonard, P. E. (1999). Reculturing for collaboration and leadership. **The journal of educational research** 92, 4: 237-242.
- Lincoln, J. R., And Miller, J. (1979). Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relational networks. **Administrative science quarterly** 24,1-4: 181-199.
- Locke, E. A., Latham, G. P., And Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. **Academy of management review** 13, 1: 23-39.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. **Handbook of industrial and organizational psychology**. Ed. Dunnette. Chicago: Rand Mc Nally College Publishing Comp: 1297-1349.; Sweitzer, R. (1969). **An assessment of two theoretical frameworks: Organizations and human behavior, focus on schools**. New York: Mc Graw-Hill Book Comp: 167-183. And Wall, T. D., And Lischeron, J. A. (1977). **Worker participation a critique of the literature and some fresh**

evidence. London et. All.: Mc Graw-Hill Book Comp. Aktarma Balcı, A. (1985). Eğitim yöneticisinin iş doyumunu. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Lodahl, T. M., And Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. **Journal of applied psychology** 49: 24-33. İn Chusmir, L. H. (1982). Job commitment and organizational woman. **Academy of management review** 7, 4: 595-602. And Randall, D. M., And Cote, J. A. (1991). İnterrelationships of work commitment constructs. **Work and occupations** 18, 2: 194-211.
- Lowery, A. (1994). Principals organizational commitment, role conflict, and role ambiguity as related to perceived conflict management styles. (Ph.D.). **Dissertation abstracts international** 54, 7: 2411-A.
- Lukasavich, P. A. (1994). Organizational structure, conflict resolution behavior, and organizational commitment, as perceived by high school teachers and principals. (Ed.D.). **Dissertation abstracts international** 54, 7: 2411-A.
- Luthans, F. (1989). **Organizational behavior.** New York: Mc Graw Hill Book Comp. And Web, R. B., And Sherman, R. R. (1989). **Schooling and society.** New York: Mc Millan Pub. Com. Aktarma Pehlivan, İ. (2000). **İş yaşamında stres.** Ankara: Pegem.
- Luthans, F., Baack, D., And Taylor, L. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. **Human relations** 40, 4: 219-236.
- Maeroff, G. I. (1988). The empowerment of teachers: Overcoming the crisis of confidence. New York: Teachers College Press.; Kasten, K. L. (1984). The efficacy of institutionally dispensed rewards in elementary school teaching. **Journal of research and development in educations.** 17, 4: 1-13. And Lichtenstein, G., McLaughlin, M. W., And Knudsen, J. (1991). Teacher empowerment and professional knowledge. Unpublished manuscript. Stanford University. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 337 857). İn Firestone, W. A., And Pennel, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. **Review of educational research** 63, 4: 489-525.
- Mathieu, J. E., And Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological bulletin** 108, 2: 171-194.
- Maxwell, J.D., And Maxwell, M. P. (1995). The reproduction of class in Canada's elite independent schools. **British journal of sociology of education** 16: 309-327. <http://www.lib.metu.edu.tr>.
- Meyer, J. P., And Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. **Journal of applied psychology** 69: 372-378. And Stevens, J. M., Beyer, J., And Trice, H. M. (1978). Assessing personal role, and organizational predictors of managerial commitment. **Academy of management journal** 21: 380-396. İn Mathieu, J. E., And Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and

consequences of organizational commitment. **Psychological bulletin** 108, 2: 171-194.

- Meyer, J. P., Irwing, P. G., And Allen, N. J. (1998). Examination of combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. **Journal of organizational behavior** 19: 29-52.
- Miller, S. (1982). School learning climate improvement: A case study. **Educational leadership** 40, 2: 36-40.; Rutherford, W., Shirly, H., And Hohn, T. (1984, Nov). Styles and behaviors of elementary school principals: Their relationship to school improvement. **Education and urban society** 17, 1: 29-48. And UCEA. (1973). **The preparation and certification of educational administrators: Summary of a UCEA commision report**. Columbus, Ohio: University Council For Ed. Administration. Aktarma Balcı, A. (1993). **Etkili okul: Kuram, uygulama ve araştırma**. Ankara.
- Monchak, P. V. (1994). Relationships between organizational structure, conflict resolution, and organizational commitment in elementary schools. (Ph.D.). **Dissertation abstracts international** 54, 7: 2413-A.
- Morris, J. H., And Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. **Academy of management journal** 24: 512-526. In Glisson, C., And Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. **Administrative quarterly** 33: 61-81. And Putti, J. M., Aryee, S., And Liang, T. K. (1989). Work values and organizational commitment: A study in the Asian context. **Human relations** 42, 3: 275-288.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. **Academy of management review** 8, 3: 486-500.
- Morrow, P.C., And McElroy, J.C. (1986). Research notes on assessing measures of work commitment. **Journal of occupational behaviour** 7:139-145.
- Morrow, P. C., And Wirth, R. E. (1989). Work commitment among salaried professionals. **Journal of Vocational Behavior** 34: 40-56.
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. **Human relations** 41, 6: 467-482.
- Mowday, R. T., Porter, L. M., And Steers, R. M. (1982). **Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press. In Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of manegement reviev** 10, 3: 465-476.; O'Reilly III, C., And Chatman J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of applied psychology** 71, 3: 492-499.; Mathieu, J. E., And Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological bulletin** 108, 2: 171-194. And Stumpf, S. A., And Hartman, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. **Academy of management journal** 27, 2: 308-329.

- Mrozik, B. (1993). Second-career teachers and the school workplace: Effects on commitment and job satisfaction. (Ed.D.). **Dissertation abstracts international** 54,5: 1619-A.
- Murphy, J., And Hallinger, P. (1992). Effective high schools- what are the common characteristics?. **Innovations in education** 6th Ed. J.M. Rich., Allyn And Bacon (Eds). USA:171-174.
- Newton, L. A., And Shore, L. M. (1992). A model of union membership: Instrumentality, commitment, and opposition. **Academy of management review** 17, 2: 275-298.
- Oliver, N. (1990). Work rewards, work values, and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the U.K. **Human relations** 43, 6: 513-526.
- O'Reilly, C. (1995). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. **Psychological dimensions of organizational behavior** 2nd Ed. B.M. Staw (Ed). New Jersey: Prentice Hall.
- O'Reilly III, C., And Chatman J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of applied psychology** 71, 3: 492-499.
- Osnato, M. J. (1992). Perceptions of commitment and obstacles to New York States policy initiative to improve public school performance in small cities. (Ed.D.). **Dissertation abstracts international** 52, 7: 2353-A.
- Özdayı, N. (1991). Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması. Marmara Üniversitesi. Atatürk Eğitim Fakültesi. **Eğitim bilimleri dergisi** 3: 221-235.
- Özdayı, N. (1993). Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş streslerinin karşılaştırılması. Marmara Üniversitesi. Atatürk Eğitim Fakültesi. **Eğitim bilimleri dergisi** 5: 113-128.
- Özdemir, S. (1995). Eğitimde verimlilik ve toplam kalite yönetimi. **Eğitim yönetimi** 3: 377-388.
- Özden, Y. (1997). Öğretmenlerde okula adanmışlık: Yönetici davranışları ile ilişkili mi?. **Milli eğitim** 135: 35-41.
- Parks, M. B. (1992). Participation, commitment and organizational change: The case of the University of Maine Cooperative Extension. (E.d.D.). **Dissertation abstracts international** 53, 1: 38-A.
- Pehlivan, İ. (1998). Eğitim yöneticilerinin etik davranışları üzerine bir araştırma. **Türkiye'de Eğitim Yönetimi** H. Taymaz., M. Hesapçioğlu (Ed). İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları 197-208.
- Pehlivan, İ. (1990). Örgütün davranışsal sorunlarını azaltma yaklaşımları. **Eğitim bilimleri fakültesi dergisi** 23, 1: 163-173.
- Pehlivan, İ. (2000). **İş yaşamında stres**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Posner, B. Z. (1992). Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. **Human relations** 45, 4: 351-362.

- Putti, J. M., Aryee, S., And Liang, T. K. (1989). Work values and organizational commitment: A study in the Asian context. **Human relations** 42, 3: 275-288.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and organization: The organization man revisited. **Academy of management review** 12, 1: 460-471.
- Randall, D.M., And Cote, J. A. (1991). İnterrelationships of work commitment constructs. **Work and occupations** 18, 2: 194-211.
- Randall, D. M. (1988). Multiple roles and organizational commitment. **Journal of organizational behavior** 9: 309-317.
- Reichers, A. E. (1985). A reviev and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of management review** 10, 3: 465-476.
- Reyes, P. (1992). Teacher organizational commitment: İmplications for restructuring the workplace. Unpublished manuscript, University of Texas at Austin. And Smylie, M. A. (1992). Teacher participation in school decisionmaking: Assessing willingness to participate. **Educational evaluation and policy analysis** 14,1: 53-67. İn Firestone, W. A., And Pennel, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. **Review of educational research** 63, 4: 489-525.
- Robbins, S. P. (1994). **Örgütsel davranışın temelleri.**(Çev: S. A. Öztürk). Prentice Hall International. Inc.
- Rosenholtz, S. J. (1989). **Teachers workplace: The social organization of schools.** New York: Longman. And Rosenholtz, S. J., And Simpson, C. (1990). Workplace conditions and the rise and fall of teacher commitment. **Sociology of education** 63, 4: 241-257. İn Firestone, W. A., And Pennel, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. **Review of educational research** 63, 4: 489-525.
- Rossel, R. D. (1971). Required labor commitment, organizational adaptation and leadership orientation. **Administrative science quarterly** 16, 3: 316-320.
- Rozenblum, E. F. (1993). Why teachers stay: A process of developing commitment. (Ph.D.). **Dissertation abstracts international** 54, 4: 1188-A.
- Sabuncuoğlu, S. (1987). **Çalışma psikolojisi.** Bursa: ve Uçman, P. (1990,Ocak). **Ülkemizde çalışan kadınlarda stresle başa çıkma ve psikolojik rahatsızlıklar. Psikoloji dergisi** 7-24. Aktarma Pehlivan, İ. (2000). **İş yaşamında stres.** Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Sagie, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. **Journal of vocational behavior** 52: 156-171.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. İn Reichers, A. E. (1985). A reviev and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of manegement review** 10, 3: 465-476.; Glisson, C., And Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. **Administrative quarterly** 33: 61-81. And Locke, E.

- A., Latham, G. P., And Erez, M. (1988) The determinants of goal commitment. **Academy of management review** 13,1: 23-39.
- Satava, D. R. (1995). An empirical investigation of the relationship between the factors of personality for certified public accountants and job satisfaction, job commitment, intent to turnover and job promotion. (D.B.A.). **Dissertation abstracts international** 55,10: 3234-A.
- Schein, E. H. (1978). **Örgüt psikolojisi**. (Çev: M. Tosun). Ankara: TODAİE 173.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. **Academy of management review** 11, 2: 298-310.
- Shann, M. H. (1998). Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools. **The journal of educational research** 92, 2: 67-73.
- Shaw, J., Reyes, P. (1992). School cultures: Organizational value orientation and commitment. **Journal of educational research** 85, 5: 295-302.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. **Administrative science quarterly** 16, 2: 143-150.
- Shore, L. M., Barksdale, K., And Shore, T. H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. **Academy of management journal** 38, 6: 1593-1615.
- Shore, L. M., And Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relations to work performance and turnover intentions. **Human relations** 42,7: 625-638.
- Snyder, C. R., And Fromkin, H. L. (no date). **Uniqueness: The human pursuit of difference** New York and London: Plenum Press.
- Stumpf, S. A., And Hartman, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. **Academy of management journal** 27, 2: 308-329.
- Tannenbaum, A. S. (1966). **Social psychology of the work organization USA**: Wadsworth Publishing Company. Inc.
- Tarr, H. C. (1992). The commitment and satisfaction of Catholic school teachers. (Ph.D.). **Dissertation abstracts international** 53, 3: 684-A.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., And Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. **Journal of vocational behavior** 54: 392-415.
- Thornton, R. (1970). Organizational involvement and commitment to organization and profession. **Administrative science quarterly** 15, 4: 417-426.
- Tokar, D. M., Fischer, A. R., And Subich, L. M. (1998). Personality and vocational behavior: A selective review of the literature 1993-1997. **Journal of vocational behavior** 53:115-153.

- Tsui, A. S., Egan, T. D., And O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. **Administrative science quarterly** 37, 1-4: 549-579.
- Tuncer, A. (1995). M.E.B. Bilgisayar Eğitimi ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü personelinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık durumları. (Yayınlanmamış Lisansüstü Uzmanlık Tezi). Ankara: TODAİE.
- Ulrich, D. (1998, Winter). Intellectual capital = competence x commitment. **Sloan management review** 15-26.
- Vanderberg, R. J., And Scarpello, V. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. **Journal of organizational behavior** 15, 6: 535-547. ABI/Inform Global Ed. 1992-8/95 taraması.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. **Journal of business communication** 33, 2: 111-140. ABI/Inform Global Ed. 9/95-4/98 taraması.
- Viteles, M. S. (1953). **Motivation and morale in industry**. New York: W.W. Norton. In Glisson, C., And Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. **Administrative quarterly** 33: 61-81.
- Vroom, P. V. (1992). Role conflict, commitment and coping and scholarly productivity and satisfaction of social work academics. (Ph.D.). **Dissertation abstracts international** 52, 7: 2433-2434-A.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional Commitment in professional and nonprofessional organizations. **Administrative science quarterly** 40,1-4: 228-255.
- Web, L. D., Metha, A., And Jordan, K.F. (1992). **Foundations of American education**. New York: Macmillan Publishing Company.
- Weber, J. (1997). Leading the instructional program. **School Leadership handbook for excellence** 3rd Ed. S. C. Smith And P. K. Piele (Eds). University of Oregon 253-278.
- Whyte, W. (1956). **The organization man**. Garden City, NY: Doubleday Anchor Books.; Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the professional of management. **Industrial management review** 9, 2: 1-15. And Schein, E. (1978). **Career dynamics**. Menlo Park, CA: Addison-Vesley. In Randall, D. M. (1987). Commitment and organization: The organization man revisited. **Academy of management review** 12,1: 460-471.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. **Academy of management review** 7, 3: 418-428.

Wright, P. L. (1990) Teller job satisfaction and organization commitment as they relate to career orientations. **Human relations** 43, 4: 369-381.

Xin Ma., And MacMillan. (1999). Influences of work place conditions on teachers' job satisfaction. **Journal of educational research** 93: 39-48. <http://www.lib.metu.edu.tr>.



EKLER LİSTESİ

Ek	Sayfa
1. Araştırmanın Evrenini Oluşturan Yönetici ve Öğretmen Sayılarının İlçeler ve Lise Türlerine Göre Dağılımı.....	217
2. Örneklemeye Seçilen Okul, Yönetici ve Öğretmen Sayılarının İlçeler ve Lise Türlerine Göre Dağılımı.....	218
3. Anket Uygulanan Okul Adları ve Sayılarının İlçeler ve Lise Türlerine Göre Dağılımı.....	219
4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	220



EK 1

**Araştırmanın Evrenini Oluşturan Yönetici ve Öğretmen Sayılarının
İlçeler ve Lise Türlerine Göre Dağılımı**

İlçe	Lise Türü	Okul Sayısı	Yönetici Sayısı	Öğretmen Sayısı	Seçilen Okul Sayısı	Anket Uygulanan Okul Sayısı
Altındağ	Özel	1	5	35	1	1
	Resmi	9	58	530	3	4
Çankaya	Özel	18	66	592	6	4
	Resmi	17	128	1759	6	4
Etimesgut	Özel	1	3	17	1	1
	Resmi	3	11	182	1	1
Gölbaşı	Özel	1	2	20	1	1
	Resmi	1	3	52	1	1
Keçiören	Özel	5	19	129	2	2
	Resmi	12	80	796	5	3
Mamak	Özel	2	10	45	1	1
	Resmi	8	51	470	3	2
Y. Mahalle	Özel	3	18	119	1	1
	Resmi	13	95	1047	5	2
TOPLAM	Özel	31	123	957	13*	11
	Resmi	63	426	4836	24	17

*11 özel okul seçilmesi kararlaştırılmış olmakla birlikte, bazı ilçelerde tek bir özel okul olması ve o ilçedeki okulun örnekleme doğrudan alınması nedeniyle özel okul sayısı 13'e yükselmiştir.

EK 2

**Örnekleme Seçilen Okul, Yönetici ve Öğretmen Sayılarının
İlçeler ve Lise Türlerine Göre Dağılımı**

İlçe	Lise Türü	Okul Sayısı	Yönetici Sayısı	Öğretmen Sayısı
Altındağ	Özel	1	5	40
	Resmi	3	24	180
Çankaya	Özel	6	18	115
	Resmi	6	42	440
Etimesgut	Özel	1	3	20
	Resmi	1	2	40
Gölbaşı	Özel	1	2	20
	Resmi	1	3	40
Keçiören	Özel	2	6	47
	Resmi	5	26	245
Mamak	Özel	1	5	30
	Resmi	3	12	80
Y. Mahalle	Özel	1	6	40
	Resmi	5	17	135
TOPLAM	Özel	13*	45	312
	Resmi	24	126	1160

*11 özel okul seçilmesi kararlaştırılmış olmakla birlikte, bazı ilçelerde tek bir özel okul olması ve o ilçedeki okulun örnekleme doğrudan alınması nedeniyle özel okul sayısı 13'e yükselmiştir.

EK 3

**Anket Uygulanan Okul Adları ve Sayılarının İlçeler ve
Lise Türlerine Göre Dağılımı**

İlçe	Lise Türü	Okul Sayısı	Okul Adı
Altındağ	Özel Liseler	1	Özel Muradiye Lisesi
	Resmi Liseler	4	Yeşilöz Lisesi
			Yıldırım Beyazıt Lisesi
			Ahmet Yesevi Lisesi
			Uluğbey Lisesi
Çankaya	Özel Liseler	4	Özel Arı Koleji
			Evrensel Koleji
			Özel İlkem Koleji
			Özel İpek Kız Koleji
	Resmi Liseler	4	Seyranbağları Lisesi
			Deneme Lisesi
			Cumhuriyet Lisesi
			Kurtuluş Lisesi
Etimesgut	Özel Liseler	1	Özel Ferda Lisesi
	Resmi Liseler	1	Etimesgut Lisesi
Gölbaşı	Özel Liseler	1	Özel Aykan Lisesi
	Resmi Liseler	1	Dr. Ş. Tombulluoğlu Lisesi
Keçiören	Özel Liseler	2	Özel Çağrı Lisesi
			Özel Alp Koleji
	Resmi Liseler	3	Kalaba Lisesi
			İncirli Lisesi
			Rauf Denктаş Lisesi
Mamak	Özel Liseler	1	Özel Meltem Koleji
	Resmi Liseler	2	Abidin Paşa Lisesi
			Gülveren Lisesi
Y. Mahalle	Özel Liseler	1	Özel Samanyolu Lisesi
	Resmi Liseler	2	Battkent Lisesi
			Mustafa Kemal Lisesi

EK 4

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Değerli Yönetici ve Öğretmenler,

Bu anket, özel ve resmi liselerde “Örgütsel Bağlılık (işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün değer ve amaçlarını benimsemesi)” konusunda yapılan araştırmaya veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Söz konusu araştırma ile, okulunuza ilişkin örgütsel bağlılık düzeyi incelenmek istenmektedir. Anketi cevaplayarak katkıda bulunmuş olacağınız bu araştırmanın, eğitim sistemimizdeki sorunlara ışık tutacağı ve gelecekte eğitim sistemimizde yapılacak değişikliklerde dikkate alınacağı ümit edilmektedir.

Bu amaçla sizden, ankette yer alan ifadelerin, sizin için ne ölçüde uygun olduğunu belirtmeniz istenmektedir. Eğer bir ifadeye **hiç katılmıyorsanız**, ifadenin önündeki (1); **az katılıyorsanız** (2); **orta düzeyde katılıyorsanız** (3); **çok katılıyorsanız** (4); **tam katılıyorsanız** (5) rakamını daire içine almanız gerekmektedir.

Araştırmanın amaçlarına ulaşması için, anketi samimiyetle doldurmanız önem taşımaktadır. İşbirliği ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Arş. Gör. Refik BALAY

Adres:

Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dalı

Doktora Öğrencisi

Tel: 363 33 50/304

BÖLÜM I

Kişisel Bilgiler

Açıklama: Aşağıda kişisel bilgilere yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun cevapları yazarak, aşağıdaki bölümü doldurunuz.

1. Okulunuzun adı:.....
2. Kaç yıldır bu okulda çalışıyorsunuz?.....
3. Okuldaki göreviniz () Yönetici (müdür/m. yardımcısı) () Öğretmen
4. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
5. Mezun olduğunuz öğretmen yetiştirme kurumu:
 - () Eğitim Enstitüsü () Yükseköğretmen Okulu () Eğitim Fak.() Fen Fak.
 - () Dil Tarih Coğrafya Fak () Edebiyat Fak. () Fen-Edebiyat Fak.
 - () Yüksek İslam Enstitüsü () İlahiyat Fak. () Diğer.....
6. Öğrenim Durumunuz:
 - () Öğretmen Okulu (Lisesi) () 2-3 yıllık yükseköğrenim
 - () 4 yıllık yükseköğrenim () Yüksek Lisans () Doktora
7. Oturduğunuz konut: () Kira () Kendi evi
 - () Lojman () Diğer.....
8. Özel arabanız var mı? () Var () Yok
9. Eşiniz herhangi bir işte çalışıyor mu? () Evet () Hayır
(sadece evli olanlar cevaplayacak)
10. Ek bir iş yapıyor musunuz? () Evet () Hayır
11. Ek bir iş yapma gereksinimi duyuyor musunuz? () Evet () Hayır
12. (1999 Eylül-Ekim ayına göre) ailenizin aylık gelir miktarı nedir?.....T.L

BÖLÜM II

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.

KATILMA DÜZEYİ

İFADELER	KATILMA DÜZEYİ				
	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Çok katılıyorum	Tam katılıyorum
1.Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla 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 okuldan 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 çekiyorum.	1	2	3	4	5
6.Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	1	2	3	4	5
7.Bu okulda çalışma şevkinin 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

İFADELER					
	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Çok katılıyorum	Tam katılıyorum
11.Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	1	2	3	4	5
12.Bu okul işimde 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 arkadaşarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.	1	2	3	4	5
15.Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.	1	2	3	4	5
16.Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum	1	2	3	4	5
17.Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde 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 hissediyorum	1	2	3	4	5
26.Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	1	2	3	4	5
27.Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	1	2	3	4	5

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

BÖLÜM: Kültür

SAYI : B.08.4.MEM.4.06.00.11.070/1044

KONU : Tez Çalışması.

16.04.99


VALİLİK MAKAMINA

İLGİ: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 19.03.1999 tarih ve 00/1804 sayılı yazısı.

Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması (Eğitim Yönetimi ve Teftişi) Anabilim Dalı 96923413 numaralı doktora öğrencisi Refik BALAY, "Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı" konulu tezine veri toplamak amacıyla ilimiz merkez ilçelerdeki ortaöğretim kurumlarında (Özel ve Resmi Liselerde) anket uygulamak için ilgi yazı ile izin istenmektedir.

Okul Müdürlüğünün denetimi ve gözetimi altında olmak kaydıyla, söz konusu istek Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, onaylarınıza arz ederim.



Mustafa DEMİRKAN
Milli Eğitim Müdürü

OLUR

5.4.1999



Ruhi PAKER

Vali a.

Vali Yardımcısı