

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Yakıncılık ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*

Şerife KILIÇ**, Berrin BURGAZ***

Öz: Bu çalışmada, örgütlerin performansını olumsuz etkileyen ve alanyazında yeni bir kavram olan örgütsel yakıncılık (organisational cynicism) ile örgütsel bağlılık (organisational commitment) arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırmanın evrenini Keçiören İlçesinde 89 resmi ilköğretim okulunda görev yapan toplam 3977 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma 403 ilköğretim okulu öğretmeni ile yürütülmüştür. Araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Örgütsel yakıncılık düzeyini ölçmek için Brandes (1997) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Erdost ve meslekdaşları (2007) tarafından yapılan örgütsel yakıncılık ölçeği; örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek için ise Balay (2000) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde, yüzdeler, frekanslar, ortalama ve standart sapma ve Pearson Korelasyon analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonuçları; öğretmenlerin örgütsel yakıncılık düzeyinin örgütsel bağlılık düzeyinden daha düşük olduğunu ve örgütsel yakıncılık ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar sözcükler: Örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık, sinizm, bağlılık, ilköğretim okulu

The Relationship between the Organizational Cynicism and Organizational Commitment Levels of Primary School Teachers

Abstract: In this study, it is aimed to determine the relation between organisational commitment and organizational cynicism effecting performance of organizations negatively but a very new concept in related literature. The population of this study consists of 3977 primary school teachers from 89 public schools in Keçiören District. The study was conducted with 403 primary school teachers. This is a descriptive survey. "Organizational Cynicism Scale" developed by Brandes in 1997 and adapted into Turkish by Erdost and her colleagues in 2007 and "Organizational Commitment Scale" developed by Balay in 2000 were used to collect data for the organizational cynicism level and organizational commitment level. In the analysis of the research data, percentages, frequencies, means and standard deviations and Pearson Correlation Technique were utilized. The findings indicated that the organisational cynicism level of teachers were lower than the organisational commitment level of teachers, and there was a negative-directed relation between the organisational cynicism and the organisational commitment.

Keywords: Organizational cynicism, organizational commitment, cynicism, commitment, primary school

Son yıllarda örgütleri oldukça meşgul eden ve yoran sorunların başında örgütsel bağlılık ve örgütsel yakıncılık (organisational cynicism) ile ilgili sorunlar gelmektedir. Örgütler giderek örgütsel uygulamalardan daha fazla yakıncılık örgüt çalışanlarıyla karşılaşmakta ve bu kişilerin örgüte bağlılıklarını sağlamak konusunda daha fazla çaba sarf etmektedir. Örgüt çalışanlarının performans ve uyumlarını olumsuz yönde etkileyen *örgütsel yakıncılık* ve onların çalıştıkları örgütün değer ve amaçlarıyla bütünleşerek örgüt üyeliğini devam ettirmek istemeleri olarak ifade edilen *örgütsel bağlılık* arasındaki ilişki örgütsel uygulamalara ve çözümlenmelere açıklık getirmesi açısından incelenmeye değer bir konudur.

*Bu makale, yazarlardan Şerife Kılıç'ın yüksek lisans tezinin verilerinin bir kısmına dayalı olarak oluşturulmuştur.

**Bilim Uzmanı, Türkiye, e-posta: purdemirderya@yahoo.com

***Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara, Türkiye, e-posta: burgaz@hacettepe.edu.tr

Yakıncılık

Günümüzde yakıncılık (cynicism), siyasi sisteme, hükümet politikalarına, siyasi skandallara, yapılan savaflara, artan bütçe açığına, kar peşinde koşarken çalışanlarının ihtiyaçlarını görmezden gelen işletme sahiplerine karşı beslenen hayal kırıklığını ifade etmekte kullanılmaktadır. James (2005) yakıncılığı; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilişkilerinin kişisel çıkarlara yeğlendiği durumlar olarak tanımlamaktadır. En yalın anlatımıyla yakıncılık, olumsuz duyguların kaynağıdır ve hüküm süren politik, ekonomik ve kültürel sisteme karşı yitirilen inancın bir yansımasıdır (Abraham, 2004).

Felsefeye ait bir terim olan yakıncılığın, örgütler için kullanılması seksenli yılların sonrasında örgütlerde görülen değişimler sonucunda olmuştur. Sınır tanımayan şirket birleşmeleri, şirket satın almalar ve yeniden yapılanmalar toplu işten çıkarmaları, örgüt küçülmelerini doğurmuştur. Tüm bu değişimlere şirket yönetiminin çalışanlarda uyandırdığı olumsuz duygular da eklenince birçok şirket çalışanca örgüt yaşantısı ve örgüte bağlılık sorgulanır olmuştur (Brandes, Dharwadkar ve Dean, 1999). Teknolojideki ve ekonomideki hızlı değişimler yaygın bir tükenmişliğe, işe devamsızlığa ve yakıncılığa yol açmakta ve bireylerin, sadece çalışan olarak kabul edilip söz sahibi olmadıkları, kendilerinden bir şeyler koymadıkları her sistem yakıncılığı beslemektedir (Abraham, 2004).

Yakıncılık kavramının ele alınışı kendi içinde değişerek ilerlemiş ve kavram değişik araştırmacılar tarafından farklı isimlendirmeler altında, örneğin "kişisel yakıncılık", "iş yakıncılığı", "örgütsel değişim yakıncılığı", "işgören/çalışan yakıncılığı", "örgütsel yakıncılık" gibi, ele alınmış ve tanımlanmıştır. *Kişisel Yakıncılık*; bütün olarak hayata olan olumsuz bir bakış açısı, insan davranışlarını genellikle olumsuz algılama, başkalarına karşı olan derin güvensizlik, kişilerarası zayıf bağ ve kızgınlık, ümitsizlik, küskünlük gibi duygularla karakterize edilmektedir (Guastello, Rieke, Guastello ve Billings, 1991). *İş Yakıncılığı*; çalışan kişinin mesleğine olan tutumlarıyla ilgili olarak ele alınmaktadır. Bu türden yakıncılık, kişinin kendisini işle ilgili yetkinleştirmesinin engellenmesiyle bir başa çıkma stratejisidir ve kişilerin kendilerini hizmet verdiği kişilerden uzaklaştırmaları sonucunda mesleğin gereklerini yerine getirmeme ya da getirememe biçiminde kendini gösterir (Naus, Iterson ve Roe, 2007). Bu tepkiler genellikle çalışanın duyarsızlık, vurdumduymazlık ve işten kopukluk davranışlarıyla karakterize edilir. *Örgütsel Değişim Yakıncılığı*; örgütlerdeki başarısızlığa uğramış değişim çabalarına karşı verilen bir tepkidir. Yöneticilerin vaatleri ve açıklamalarının zamanla doğru olmadığı ortaya çıktığında örgüt çalışanlarının örgüt, değişimden sorumlu liderler ve örgütsel değişim çabaları konusunda yakıncıya başladıkları iddia edilmektedir. Yakıncılar, değişimden sorumlu olanların iyi niyetli olmalarına hatta çalışanların refahına önem ve onların itibarına değer vermelerine karşın ortaya çıktığı ileri sürülmektedir (Reichers, Wanous ve Austin, 1997), çünkü çalışanlar, bu durumda, psikolojik sözleşme ihlaline bağlı olarak, yönetimin sürekli kurumsal çıkar peşinde koşarken çalışanların çıkarlarını göz ardı ettiğini düşünmektedirler. Üzerinde uğraşılan değişim çabaları başarısız olduğunda çalışanlar hayal kırıklığına uğramakta ve kendilerine ihanet edilmiş gibi hissetmektedirler (Abraham, 2000). *İşgören/Çalışan Yakıncılığı*, iş örgütlerine, yöneticilere, işyerindeki "diğer" kişilere ya da birimlere yönelik aşağılama ve güvensizlik gibi güçlü hayal kırıklığı, umutsuzluk ve engellenmiş olma duygusuyla karakterize edilmektedir. Eşit olmama duygusu bu tür yakıncıları diğerlerinden ayıran en önemli özelliktir. Bu duygu işveren ve işgören arasındaki eşitlik, adalet ve tarafsızlığı içeren psikolojik sözleşmenin ihlalinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Mirvis ve Kanter, 1991).

Örgütsel Yakıncılık

Örgütsel yakıncılığın kavramsal çerçevesi, yakıncılığın örgüt ortamındaki görünümü ile ilgili çeşitli çalışmalarla çizilmeye çalışılmış ve kavram, kişi, toplum ve örgüt düzeyinde ele alınarak kavramın içerik ve anlamları bütünleştirilmeye çalışılmıştır. Çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri ve görünür hale

gelen aşırı olumsuz tutumları irdelenerek örgütsel yakınlık kavramı önceleri Niederhoffer (1967) tarafından “kuralsızlık”, “normsuzluk” anlamında kendini gösteren olumsuz tutumlar olarak ele alınmış (Akt. Eaton, 2000) sonraları örgütlerdeki yansımaları, örneğin örgütsel değişim ile ilişkisi (Reicher ve diğ., 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002), üzerinde çalışılmıştır.

Örgütsel yakınlıkla ilgili çalışmalar, yakınlığı, çalışma ortamındaki değişkenlerin etkilerine maruz kalarak değişmeye duyarlı, bir ya da daha çok nesneye karşı güvensizlik, küçük görme, hayal kırıklığı gibi bir *tutum* olarak görerek onu örgüt açısından olumsuz bir durum olarak tanımlarlar (Andersson, 1996). Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) tarafından da tutum olarak tanımlanan örgütsel yakınlık, örgüt bireylerinin çalıştıkları örgüte karşı savunma amaçlı kullandıkları (Naus ve diğ., 2007) ve bireyin örgüte karşı geliştirdiği biliş, duyuş ve davranış boyutlarını içeren olumsuz bir *tutumu* yansıtır (Brandes, 1997; Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005). Bu tutum üç boyuttan oluşmaktadır:

- a) Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir **inanç** (bilişsel boyut)
- b) Örgüte karşı olumsuz **duygu** (duyuşsal boyut)
- c) Bu inanç ve tutumlarla uyumlu olarak örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirici **davranış** gösterme eğilimi (davranışsal boyut)

İnançlar: Örgütsel yakınlığın ilk boyutu, örgütün dürüstlükten, doğruluktan yoksun olduğuna dair inançtır. Yakınlık, örgütlerde adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin eksik olduğuna ve bu yüzden kendilerine ihanet edildiğine inanılır. Bu tür ilkelerin örgüt çıkarlarına feda edildiğini ve bu tür vicdansız uygulamaların örgütün normu haline geldiğine inanılır. Ayrıca örgüt yöneticilerinin yaptıkları seçimlerin, örgütün tümü için değil de sadece kendi çıkarlarına odaklı olduğuna inanılır. Bu yüzden örgüt yöneticilerinin davranışlarını tutarsız ve güvenilmez bulurlar. Yakınlıkların sıklıkla inandığı şey, her türlü davranışın altında gizli isteklerin olduğudur. Bu yüzden samimiyetten ziyade aldatmayla karşılaşacaklarına ve örgütsel kararlarda herkes için en iyisi yerine yönetim için en iyisinin uygulanacağına inanılır. Bu boyutta, başkalarının bir davranış veya karar için gizli ve açık niyetlerine karşı oluşan inançsızlık söz konusudur.

Duygu: Bir nesneye/kişiye karşı gösterilen duygusal tepkiler örgütsel yakınlığın ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Yakınlık, örgüt hakkında duygularına kapılmadan yapılan eleştiriler değildir ve içinde güçlü duygusal tepkileri de barındırır. Örneğin; yakınlıklar, kendi örgütlerine karşı küçük görme veya kızgınlık hissedebilirler. Örgütlerini düşündüklerinde üzüntü, tiksinti hatta utanma bile hissedebilirler. Kısaca yakınlık, bir takım olumsuz duygularla ifade edilebilir. Yakınlıklar bazen parçası oldukları, kuralları tarafından yönetildikleri örgütlerini eleştirmekten gizli haz duyarlar.

Davranış: Örgütsel yakınlığın son boyutu, olumsuz ve küçük düşürücü davranışlara yönelme eğilimidir. Yakınlıklar, belirli davranışlar gösterme eğilimindedirler. En belirgin yakınlık davranış, örgüte karşı yapılan güçlü eleştirilerdir. Bu değişik şekillerde kendini gösterebilir. En açık şekilde gösterileni, örgütün adaletten, dürüstlükten yoksun olduğuna dair yapılan açık eleştirilerdir. Örgüt çalışanları, yakınlık davranışlarını örgütlerine yönelik alaycı espriler yaparak da gösterebilirler. Örgüt ile ilgili bir olayı anlatırken bile örgütün dürüstlükten yoksun olduğunu vurgulamaya çalışırlar. Örgütsel yakınlıklar, örgütün gelecek eylemleri hakkında da kötümser düşüncelere sahiptirler, örneğin, örgütün o ana kadar sürdürdüğü kalite standardının maliyetli olmaya başladığı anda terk edileceğini savunabilirler. Bunun yanı sıra örgütsel yakınlıklar, bazı sözsüz davranışlarıyla da örgütlerine karşı besledikleri olumsuz duyguları ifade edebilirler. Bunlar; ben biliyordum bakışı, çevrilen gözler, yapmacık gülümseme, küçümseyerek gülme, dudak bükme gibi sözsüz davranışlardır.

Örgütsel Bağlılık

İlk olarak 1956 yılında Whyte tarafından kullanılan kavram sonraları Kanter (1968), Becker (1960), Salancik (1977), Mowday, Steers ve Porter (1979), Reichers (1985), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988) ve Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş ve birçok araştırmacının ilgi alanı olmuştur. Porter, Crampon ve Smith'e (1973) göre bağlılık, kişilerin çalıştığı örgütle özdeşleşmesi ve örgütte kalma istekliliğinin derecesidir. Cole ve Bruch (2006) da benzer bir yaklaşımla örgütsel bağlılığı kişilerin çalıştığı örgüte olan duygusal bağı ve o örgütte kalma istekliliği olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık, kişinin örgüte kabul edilmesi ve örgüt-birey arasındaki yazılı olmayan psikolojik sözleşmenin devreye girmesiyle başlar ve bir örgüt çalışanı olarak örgütün amaçları, görevinin gerekleri ve örgütsel işleyişe ilişkin bilgi edinmesiyle gelişir. Bu anlamda örgütsel bağlılık, bir kişinin belli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliği olarak tanımlanmaktadır (Northcraft ve Neale, 1990).

Porter'a (1973) ve Reichers'a (1985) göre bireyin örgüt için çalışma ve onun hedeflerini kabullenme istekliliği olan örgütsel bağlılığın üç önemli ögesi vardır:

- a) Örgütsel amaç ve değerleri kabullenme ve onlara inanma
- b) Örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çaba gösterme istekliliği
- c) Örgütteki üyeliğini devam ettirmeye yönelik güçlü arzu

Porter (1973) ve Reichers (1985) tarafından vurgulanan bu üç önemli öge ve örgütsel bağlılıkla ilgili alanyazın, araştırmacıların büyük ölçüde bireylerin örgüt amaç ve değerlerini koruma isteği, bireylerin bağlılığının niteliği, örgüt için belli davranışları yapma ve örgütle ilişkilerin daha çok psikolojik yönü üzerinde durduklarını göstermektedir. Ayrıca yazarların büyük bir çoğunluğu örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütün farklı parçalarına veya öğelerine bağlılığı şeklinde de yorumlamaktadırlar (Balay, 2000).

Çeşitli araştırmacılar, örgütsel bağlılık konusunda değişik özellikleri dikkate alarak farklı sınıflandırmalar yapmışlardır. Ancak alanyazında üç sınıflandırma ön plana çıkmaktadır: *tutumusal bağlılık*, *davranışsal bağlılık* ve *çoklu bağlılıklar* (Gül, 2002). Can (1997) tutumların; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmakta olduğunu, bilişsel boyutun; nesnelere, olaylar ve diğer kişiler hakkındaki inançları içerdiğini; duyuşsal boyutun, kişinin sahip olduğu tutuma dayanarak oluşturduğu duygusal tepkiler olduğunu ve davranışsal boyutun ise; sahip olunan tutuma dayanarak harekete geçmeyi ifade ettiğini belirtmiştir (Aktaran: Gül, 2002). Tutumsal bağlılık modeline katkı yapan araştırmacılardan biri de O'Reilly ve Chatman'dır. O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılıkta odak noktasının kişinin örgüte karşı duyduğu psikolojik yakınlık olduğunu savunmuşlardır. Bu psikolojik yakınlığın kişinin, örgütünün değerlerini, amaçlarını ve tutumlarını içselleştirmesiyle sağlandığını ve örgütün değerleriyle özdeşleşme derecesinin de kişiden kişiye değişebileceğini belirtmişlerdir. O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı üç temel boyutta ele almaktadır:

a) Uyum bağlılığı: Tutum ve davranışlar, paylaşılan inançlar nedeniyle değil sadece bazı ödülleri elde etmek amacıyla kazanılmaktadır. Yani kişinin örgütüne bağlılık göstermesinin nedeni örgütte çalışırken elde ettiği faydalardır.

b) Özdeşleşme bağlılığı: Kişinin, örgütünün değerlerini ve başarılarını kendi başarısı ve değerleri olarak kabul etmeden saygıyla karşıladığı ve örgütünün bir üyesi olmaktan gurur duyduğu durumlarda gerçekleşir. Kısaca kişinin, örgüte yakınlık isteğidir.

c) İçselleştirme bağlılığı: Kişinin değer ve amaçlarıyla, örgütün değer ve amaçlarının örtüştüğü durumlarda gerçekleşen bağlılıktır.

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılıkla ilgili olarak bu üç boyutun çalışanların örgütte kalma isteği ve rolünün ötesinde çaba gösterme açısından bireylerin davranışları üzerinde farklı etkileri olduğunu ileri sürerler. Özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığına sahip çalışanların; kendilerine çıkar sağlamayacak ve örgüt yararına fazladan çaba ve zaman harcamayı gerektirecek davranışlar gösterme eğiliminde olduklarını savunurlar. Aynı zamanda uyum bağlılığına sahip çalışanların bu davranışları sadece belirli ödüller ve/veya öz çıkarlarını gözettileri için gösterecekleri ve örgütte kalma isteklerinin oldukça düşük düzeyde olduğu düşüncesindedirler.

Örgütsel Yakıncılık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel yakıncılığın, örgütsel bağlılığı azalttığı ileri sürülmektedir (Abraham, 2000). Örgüt, genelleştirilmiş bir yakıncılığı merkezine oturtabilmekte ve bağlılığı azaltmaktadır. Bağlılık, çalışan ve örgüt değerlerinin örtüşmesiyle gerçekleşir ve bu durum çalışanlara örgüt faaliyetlerini doğru bir şekilde yerine getirme fırsatını sağlar. Kişisel yakıncılar iki nedenden dolayı daha az değer örtüşmesi yaşarlar. İlk olarak onların "ahlaki üstünlükleri" örgütsel güç ve yetkileri sorgulamaya eğilimli olmalarına yol açar. İkinci olarak doğuştan getirdikleri başkalarına güvenmeme durumları onları başkalarından soyutlar ve sonuç olarak örgütün değerlerini bireylere en kolay yayma yolu olan sosyalleşmeye maruz kalmalarını engeller. Buchanan'a (1974) göre örgütsel yakıncıların çalıştıkları örgüte güvenmemeleri, genelde topluma karşı hissedilen kuşkunun bir devamıdır (Akt. Abraham, 2000). Bu tür yakıncılar, örgüt yaşantısında beklentilerini önyargılı bir şekilde sınama eğilimi içindedirler. En kötüsünü bekledikleri için gerçekleşenler ile beklentiler arasında gerçekte olmasa bile olumsuz farklılıklar görme eğilimindedirler ki bu durum bağlılığı azaltıcı bir etkiye sahiptir.

Örgütsel bağlılık, örgüt ile çalışan arasındaki *psikolojik sözleşmenin* bir sonucu olarak görülür. Bu ilişkide çalışanlar, sahip oldukları yeteneklerini örgütte sergilerler ve bilgilerini kullanırlar. Karşılığında ise örgüt tarafından ihtiyaçları karşılanır. Çalıştıkları işte yeteneklerini kullanmaları engellenen yakıncılar, örgüte karşı daha az bağlılık duymaya başlarlar. Değişim çabalarının başarısından kuşku duyan örgütsel değişim yakıncıları ise yapılan değişikliklere bütün içtenlikleriyle katılmamakta ve hatta gelecekteki değişim çabalarından da kuşku duymaktadırlar. Bu yüzden örgütsel değişim yakıncılığı ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır (Wanous, Reichers ve Austin, 1994). Wanous ve meslektaşları (2000) tarafından yapılan bir çalışmada, katılımcılara öncelikle örgütsel bağlılık ölçeği uygulanmış ve bu ölçekten 3,5-5,0 arası yüksek bir değer alanlara örgütsel yakıncılık ölçeği uygulanmıştır. Çalışma sonunda bağlılığı yüksek olanlarda örgütsel yakıncılık ortalamasının 1.0-2.5 arasında düşük çıktığı görülmüştür. Aynı çalışma yakıncılığın hayli yüksek olduğu katılımcılarla yapıldığında ise bağlılığın oldukça düşük çıktığı görülmüştür. Benzer bir çalışma Brandes (1997) tarafından da yapılmış ve yapılan çalışmada, örgütsel bağlılık ile örgütsel yakıncılık arasında negatif bir ilişki olduğu ve düşük örgütsel yakıncılık düzeyinin, yüksek örgütsel bağlılıkla sonuçlandığı görülmüştür.

Örgütsel bağlılığın ve örgütsel yakıncılığın *temel unsurları* birbirinden farklılık göstermektedir. Öncelikle, yakıncı bir çalışan çalıştığı örgütün uygulamalarının dürüstlükten yoksun olduğuna inanır. Öte yandan örgütsel bağlılıkta örgüt çalışanı, kendi hedef ve değerleriyle örgütün hedef ve değerlerinin benzer olup olmadığı ile ilgilenir. İkincisi, yakıncı çalışanlar örgütü bırakıp gitmeyi düşünmezlerken örgütsel bağlılığın davranışsal boyutu, çalışanların örgütte kalıp kalmama niyetiyle ilgilidir. Üçüncü olarak, duyuşsal açıdan örgütsel yakıncı bir çalışanın, çalıştığı örgüte yönelik hayal kırıklığı ve küçümseme hissetmesi muhtemel iken bağlılığı zayıf bir çalışanın, örgütüne karşı bağlılığının az ve onunla gurur duymaması durumu vardır. Kısacası bu iki kavram birbiriyle negatif ilişki içindedir (Dean ve diğerleri, 1998). Berneth, Armenakis ve Walker (2007) tarafından yapılan bir çalışmada düşük örgütsel

yakıncılığın, yüksek örgütsel bağlılığa yol açtığı ve yüksek örgütsel yakıncılığın düşük örgütsel bağlılığa yol açtığı saptanmıştır.

Türkiye 'de örgütsel yakıncılık, örgütsel bağlılık kavramı kadar çok çalışılan bir kavram değildir. Örgütsel yakıncılığın düzeyi, nedenleri ve alınması gereken önlemler konusunda yapılacak çalışmalara gereksinim duyulmaktadır. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılıkla ilgili çok sayıda çalışma olmasına karşın örgütsel yakıncılıkla ilişkisini ele alan çalışma yok denecek kadar azdır. Çalışma yaşamı üzerinde oldukça olumsuz etkilere yol açabilen örgütsel yakıncılığın Türkiye'de de çalışılarak örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkilerinin araştırılması ve alınacak önlemlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bunlara dayalı olarak bu araştırmanın temel amacı; "İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel yakıncılık düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" biçiminde belirlenmiştir. Bu temel amaca bağlı olarak aşağıda belirtilen alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel yakıncılık düzeyi nedir?
2. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi nedir?
3. Öğretmenlerin örgütsel yakıncılık ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

Yöntem

Bu araştırma ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel yakıncılık ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Ankara Keçiören İlçesi'nde bulunan 89 resmi ilköğretim okulunda görev yapan toplam 3977 öğretmen oluşturmaktadır. Cochran'ın örneklem büyüklüğü formülü kullanılarak (Balci, 2001) araştırmanın örneklem büyüklüğü 350 olarak belirlenmiştir (Tablo I).

Tablo 1

Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Okul Sayısı	Evrendeki Öğretmen Sayısı	Örnekleme Alınması Gereken Asgari Öğretmen Sayısı	Uygulanan Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı
89	3977	350	473	421	403

Öğretmenlere toplamda her bir ölçekten 473 adet dağıtılmış, dağıtılan ölçeklerden 421'i geri dönmüş ve 403 ölçek değerlendirmeye değer görülmüştür. Değerlendirilen ölçeklerin 296'sı kadın ve 107'si erkek öğretmenlere aittir. Araştırma verileri Mayıs 2011 tarihinde toplanmıştır.

Veri Toplama Aracı

Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin; örgütsel yakıncılık düzeyini ölçmek amacıyla Brandes (1997) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2007) tarafından yapılan "Örgütsel Sinizm Ölçeği"nden faydalanılmıştır. Örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla da Balay'ın (2000) geliştirdiği "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmacılardan ölçeklerinin kullanımına ilişkin gerekli izinler alınmıştır. Ayrıca öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgi edinebilmek amacıyla "Kişisel Bilgi Formu" da ölçeğe eklenmiştir.

Örgütsel yakınlık ölçeği. Brandes (1997) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçeye uyarlaması Erdost ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Ölçek önce yazarlar tarafından ayrı ayrı Türkçe'ye çevrilmiş, sonra yapılanlar karşılaştırılmıştır. Daha sonra üzerinde uzlaşılan ölçek maddelerinin ifadeleri kontrol amacıyla bir İngiliz dil bilimciye incelettirilmiştir. Son biçimi verilen ölçeğin, bir pilot uygulama ile geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Elde edilen veriler üzerinde, temel bileşenler analizi ve equamax with Kaiser Normalization teknikleri kullanılarak faktör analizi yapılmış ve ölçek maddelerine ait değerler (eigenvalues) üç boyutta (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) toplanmıştır. Faktörlerin toplam varyansı açıklama gücünün %71,21 ve ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0,532 ile 0,887 aralığında (KMO 0,84 ve Barlett Testi anlamlı) olduğu saptanmıştır. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutların Cronbach alpha iç tutarlılık katsayıları bilişsel boyut için 0,912, duyuşsal boyut için 0,864 ve davranışsal boyut için 0,719 olarak hesaplanmıştır. Çalışmada ölçeğin toplam güvenilirliği ise 0,913 olarak bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ölçeği. Balay (2000) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin maddeleri alanyazın temele alınarak uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Anket maddeleri kapsam geçerliliği için uzman görüşüne sunulmuş ve sonuçta 38 maddelik, beşli likert tipi taslak bir form elde edilmiştir. Elde edilen taslak ölçeğin yapı geçerliliğini saptamak amacıyla faktör analizi yapılmış, bu amaçla Temel Bileşenler Analizi ve sonrasında Varimax Dik Döndürme Yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonunda maddelerin bağımsız üç faktörde (uyum, özdeşleşme ve içselleştirme) toplandığı görülmüştür. Faktör yük değerleri ,30'un altında olan 11 madde ölçekten çıkarılmış ve 27 maddelik bir ölçek elde edilmiştir. Geri kalan maddelerin faktör yük değerlerinin ,49 ile ,85 arasında değiştiği saptanmıştır. Her bir alt faktör için alfa iç tutarlılık katsayıları incelenmiş ve alfa katsayıları uyum boyutu için ,79, özdeşleşme için ,89 ve içselleştirme için ,93 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması. Araştırmada kullanılan her iki ölçekte yer alan maddeler likert tipi beşli dereceleme biçiminde "Hiçbir zaman (1), Nadiren (2), Bazen (3), Çoğu zaman (4) ve Her zaman (5)" biçiminde yapılandırılmıştır. Araştırmaya katılanların her bir soruya verdikleri yanıtlar ve her bir boyut için ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Elde edilen ortalamaları sözel anlatıma dönüştürmek için ortalama aralık değerleri hesaplanmıştır (5-1=4, 4/5= 0.80). Elde edilen bu aralık değeri temele alınarak aşağıdaki Tablo II oluşturulmuş ve bulguların yorumlanmasında kullanılmıştır.

Tablo II

Verilerin Yorumlanması İçin Puan Aralıkları ve Yorum İfadeleri

Aralık Değerleri	Yorumlar
1.00-1.80	Çok düşük
1.81-2.60	Düşük
2.61-3.40	Orta düzeyde
3.41-4.20	Yüksek
4.21-5.00	Çok Yüksek

Araştırma kapsamında ölçek uygulamasından elde edilen veriler aşağıdaki gibi çözümlenmiştir:

*Araştırmaya katılan öğretmenlerin Örgütsel Yakınlık ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinin alt boyutlarına ilişkin yanıtlarını değerlendirmede ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

*Öğretmenlerin örgütsel yakınlık ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu analizde eğer $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise değişkenler arasında "güçlü ilişki"; $0.40 < r < 0.70$ ise, "orta derecede ilişki" ve $0.20 < r < 0.40$ ise "zayıf bir ilişki" olduğu bulunduğu kabul edilmektedir. Elde edilen değer $r < 0.20$ ise "ihmal edilecek ilişki" olarak nitelendirilmektedir (Özdamar, 1999, s. 408). Araştırma bulguları bu temelde değerlendirilmiştir.

Bulgular ve Sonuçlar

Araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular ve ilgili tablolar aşağıda yer almaktadır.

Öğretmenlerin Örgütsel Yakınlık Düzeyi

Öğretmenlerin örgütsel yakınlık düzeyleri; örgütsel yakınlığın alt boyutları olan *bilişsel*, *duyuşsal* ve *davranışsal* yakınlık düzeylerine dayalı olarak ayrı tablolarda (Tablo III, IV, V) verilmektedir. Örgütsel yakınlığın *bilişsel* alt boyutu ile ilgili veriler incelendiğinde (Tablo III) bu boyutta yer alan dört maddeden üçüne ait ortalamaların “düşük” olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama (\bar{x} =2,61/orta düzeyde) “Çalıştığım okulun yapacağını vaat ettiği şeyler ile sonrasında yaptığı şeyler arasında çok az benzerlik görüyorum”, en düşük ortalama ise (\bar{x} =2,44/düşük) “Çalıştığım okul bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda şüphe duyarım” ifadesine aittir. Öğretmenlerin verdikleri yanıtların frekans ve yüzdelere bakıldığında cevapların genellikle “hiçbir zaman” ve “nadiren” seçeneklerinde yoğunlaştığı saptanmıştır.

Tablo III

Öğretmenlerin Örgütsel Yakınlığın Bilişsel Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

İFADELER		Hiçbir	Nadiren	Bazen	Çoğu	Her	\bar{x}	ss
		Zaman			Zaman	Zaman		
		1	2	3	4	5		
Bilişsel Boyut	1. Çalıştığım okulun söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum.	f 106 % 26,3	88 21,8	134 33,3	57 14,1	18 4,5	2,49	1,15
	2. Çalıştığım okulun yapacağını vaat ettiği şeyler ile sonrasında yaptığı şeyler arasında çok az benzerlik görüyorum.	f 91 % 22,6	91 22,6	127 31,5	73 18,1	21 5,2	2,61	1,17
	3. Çalıştığım okul bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda şüphe duyarım.	f 104 % 25,8	107 26,6	116 28,8	61 15,1	14 3,5	2,44	1,13
	4. Çalıştığım okulun politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta var.	f 87 % 21,6	125 31,0	111 27,5	60 14,9	16 4,0	2,48	1,11
Bilişsel Boyut Ortalaması							2,51	1,01

Örgütsel yakınlığın bilişsel boyutunda kişilerin örgüte yönelik olumsuz inançları söz konusudur. Bu inanca sahip çalışanlar örgütte adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin eksik olduğuna ve bu yüzden kendilerine ihanet edildiğine ve bu tür ilkelerin örgüt çıkarlarına feda edildiğine ve vicdansız uygulamaların örgütün normu haline geldiğine inanırlar (Dean ve diğerleri, 1998). Bu bağlamda bilişsel boyut ortalamasına (\bar{x} =2,51/düşük) bakıldığında öğretmenlerde bilişsel yakınlığın düşük düzeyde olduğu ve örgüte yönelik olumsuz inançlarının az olduğu söylenebilir.

Tablo IV

Öğretmenlerin Örgütsel Yakınlığın Duyuşsal Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

İFADELER		Hiçbir	Nadiren	Bazen	Çoğu	Her	\bar{x}	ss
		Zaman			Zaman	Zaman		
		1	2	3	4	5		
Duyuşsal Boyut	5. Çalıştığım okulu düşündüğümde bir endişe hissedirim.	f 155 % 38,5	96 23,8	96 23,8	39 9,7	15 3,7	2,16	1,15
	6. Çalıştığım okulu düşündüğümde gerilim yaşıyorum.	f 186 % 46,2	105 21,6	74 18,4	28 6,9	9 2,2	1,93	1,06
	7. Çalıştığım okulun sloganları ve uygulamaları ile dalga geçtiğimi fark ettim.	f 290 % 72,0	58 14,4	37 9,2	9 2,2	7 1,7	1,47	0,88

Örgütsel Yakıncılık ve Örgütsel Bağlılık

8. Çalıştığım okulu düşündüğümde sınırlanırım.	f	232	86	63	17	4	1,69	0,95
	%	57,6	21,3	15,6	4,2	1,0		
9. Okulum beni kızdırır	f	215	102	64	14	6	1,74	0,95
	%	53,3	25,3	15,9	3,5	1,5		
10. Okul dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenlerle ilgili şikayette bulurum.	f	155	13	83	20	6	1,97	0,96
	%	38,5	34,2	20,6	5,0	1,5		
Duyuşsal Boyut							1,83	0,80

Örgütsel yakıncılığın *duyuşsal* alt boyutu ile ilgili veriler incelendiğinde (Tablo IV), öğretmenlerin en yüksek ortalamayla katıldıkları ($\bar{x} = 2,16$ /düşük) “Çalıştığım okulu düşündüğümde bir endişe hissedirim” ifadesi iken, en düşük ortalamayla katıldıkları ($\bar{x} = 1,47$ /çok düşük) ifade “Çalıştığım okulun sloganları ve uygulamaları ile dalga geçtiğimi fark ettim” ifadesidir. Bu boyuttaki ölçek maddelerinin tümünün yanıtlanma yüzdelere bakıldığında cevapların “hiçbir zaman” ve “nadiren” seçeneklerinde yoğunlaştığı ve bu iki seçeneğin toplam yüzde değerlerinin % 62’nin altına düşmediği görülmektedir. Öğretmenlerin %72’si çalıştıkları okulun sloganları ve uygulamalarını hiçbir zaman küçümsememekte, %57,6’sı okulunu düşündüğünde hiç gerilim yaşamamaktadır. Tablo IV’deki ortalamalar dikkate alındığında bu boyutta yer alan altı ifadenin üçüne öğretmenler “düşük” düzeyde, üçüne ise “çok düşük” düzeyde katılmaktadır.

Davranışların duyguların etkisiyle oluştuğu dikkate alındığında yakıncılığın aynı zamanda hissedilebildiği de ortaya çıkmaktadır. Duyuşsal yakıncılık, içinde güçlü duygusal tepkileri barındıran örgüte yönelik, hislere dayalı olarak yapılan eleştirilerdir (Dean ve diğerleri, 1998). Duyuşsal boyutun ortalama değeri incelendiğinde ($\bar{x} = 1,83$ /düşük) öğretmenlerin örgütsel yakıncılığın duyuşsal boyutundaki yakıncılık düzeylerinin *düşük* olduğu görülmektedir.

Tablo V
Öğretmenlerin Örgütsel Yakıncılığın Davranışsal Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

İFADELER	f	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	\bar{x}	ss	
		1	2	3	4	5			
Davranışsal Boyut	11. Çalıştığım okulda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.	f	52	98	135	91	26	2,85	1,11
		%	12,9	24,3	33,5	22,6	6,5		
	12. Diğer çalışanlarla birlikte çalıştığım okulun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.	f	46	120	174	52	11	2,66	0,94
		%	11,4	29,1	43,2	12,9	2,7		
	13. Çalıştığım okulla ilgili herhangi bir sorun gündeme geldiğinde çalışma arkadaşlarımız arasında anlamlı bakışmalar yaşanır.	f	66	124	126	68	19	2,63	1,09
		%	16,4	30,8	31,3	16,9	4,7		
Davranışsal Boyut							2,71	0,82	

Örgütsel yakıncılığın *davranışsal* alt boyutu ile ilgili veriler incelendiğinde (Tablo V), öğretmenlerin en yüksek ortalamayla katıldıkları ($\bar{x} = 2,85$ /orta düzeyde) ifade “Çalıştığım okulda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum” ifadesidir. Öğretmenlerin en düşük ortalamayla katıldıkları ($\bar{x} = 2,63$ /orta düzeyde) ifade ise “Çalıştığım okulla ilgili herhangi bir sorun gündeme geldiğinde çalışma arkadaşlarımız arasında anlamlı bakışmalar yaşanır.” ifadesidir. Her bir maddeyle ilgili yüzdelere bakıldığında öğretmen yanıtlarının “bazen” seçeneğinde yoğunlaştığı görülmektedir. Öğretmenlerin % 43,2’si okulun uygulamaları ve politikalarını diğer çalışanlarla bazen eleştirmekte ve % 33,5’i çalışılan okulda işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla bazen konuşmaktadır. Davranışsal boyuta ait ortalama incelendiğinde ($\bar{x} = 2,71$ /orta düzeyde); öğretmenlerin örgütsel yakıncılığın davranışsal boyutuna ait yakıncılıklarının diğer boyutlara nazaran daha fazla olduğu ve öğretmenlerin *orta düzeyde*

davranışsal yakınmacılık düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin, duygusal olarak daha az yakınmacı olsalar da davranışlarıyla bu eleştirilerini daha fazla ifade ettiklerini göstermektedir. Örgütsel yakınmacılık ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarına ait ortalamalarının ortalaması alındığında, bir başka deyişle ölçeğe ait genel ortalama ($\bar{x}=2,25$) dikkate alındığında ilköğretim okulu öğretmenlerinde örgütsel yakınmacılık düzeyinin düşük olduğunu görülmektedir.

Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri; örgütsel bağlılığın alt boyutları olan *uyum*, *özdeşleşme* ve *içselleştirme* düzeylerine dayalı olarak ayrı tablolarda (Tablo VI, VII, VIII) verilmektedir. Örgütsel bağlılığın *uyum* boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde öğretmen görüşlerinin “hiçbir zaman” ve “nadiren” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Tablo VI). Özellikle “*Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum*” ve “*Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum*” maddelerine verilen yanıt yüzdeleri %60’ın üzerindedir. Bu boyutun ortalamasına bakıldığında ($\bar{x}=1,98$) uyum bağlılığının *düşük* düzeyde olduğu görülmektedir.

Alanyazında uyum bağlılığı, örgütte paylaşılan inançlar nedeniyle değil sadece bazı ödülleri elde etmek, bazı örgütsel yaptırımlara maruz kalmamak amacıyla gösterilen yüzeysel bir bağlılık olarak açıklanmaktadır (O’Reilly ve Chatman, 1986). Uyum bağlılığına sahip kişiler örgüt üyeliğini devam ettirmektedir, çünkü bu üyeliğini başka örgüt olanaklarıyla karşılaştırmakta veya çalıştığı örgüte yaptığı “yatırımlar”ın boşa gitmesini istememektedirler. Kişi, örgütte bulunduğu süre içinde bir takım kazanımlar edinmiştir ve üyeliğinin son bulmasıyla birlikte bunlardan vazgeçmek zorunda kalacağı düşüncesini taşımaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Uyum bağlılığı ile ilgili bu açıklamalar dikkate alındığında öğretmenlerin uyum bağlılığının *düşük* düzeyde olduğu, bir başka ifadeyle kazanmış oldukları bir takım olanakları kaybetmemek için **değil** bir başka tür bağlılık göstermekte olduklarından dolayı örgüte bağlandıkları anlaşılmaktadır.

Tablo VI

Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığın Uyum Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

İFADELER		Hiçbir	Nadiren	Bazen	Çoğu	Her	\bar{x}	ss
		Zaman			Zaman	Zaman		
		1	2	3	4	5		
Uyum Boyutu	1. Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.	f 217 % 53,8	52 12,9	78 19,4	36 8,9	15 3,7	1,94	1,20
	2. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum	f 211 % 52,4	81 20,1	82 20,3	22 5,5	6 1,5	1,83	1,03
	3. Emek birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	f 202 % 50,1	67 16,6	57 14,1	48 11,9	19 4,7	2,02	1,26
	4. Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	f 119 % 29,5	60 14,9	114 28,3	75 18,6	29 7,2	2,58	1,29
	5. Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	f 244 % 60,5	71 17,6	65 16,1	14 3,5	8 2,0	1,68	,99
	6. Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	f 232 % 57,6	65 16,1	55 13,6	31 7,7	18 4,5	1,85	1,19
	7. Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.	f 125 % 31,0	108 26,8	109 27,0	38 9,4	21 5,2	2,31	1,16
	8. Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	f 242 % 60,0	81 20,1	46 11,4	18 4,5	7 1,7	1,65	,98
	Uyum Bağlılığı						1,98	0,67

Tablo VII
Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığın Özdeşleşme Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

İFADELER	f	Hiçbir	Nadiren	Bazen	Çoğu	Her	\bar{x}	ss
		Zaman			Zaman	Zaman		
		1	2	3	4	5		
9. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.		73	88	109	82	48	2,86	1,273
	%	18,1	21,8	27,0	20,3	11,9		
10. Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.		36	64	117	99	81	3,31	1,222
	%	8,9	15,9	29,0	24,6	20,1		
11. Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.		68	88	95	90	59	2,96	1,311
	%	16,9	21,8	23,6	22,3	14,6		
12. Bu okul işimde beni en yüksek performans göstermeye özendiriyor.		65	90	105	96	45	2,92	1,248
	%	16,1	22,3	26,1	23,8	11,2		
13. Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.		45	61	98	147	48	3,23	1,185
	%	11,2	15,1	24,3	36,5	11,9		
14. Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.		112	53	67	100	65	2,88	1,470
	%	27,8	13,2	16,6	24,8	16,1		
15. Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.		61	81	98	116	44	3,00	1,244
	%	15,1	20,1	24,3	28,8	10,9		
Özdeşleşme Bağlılığı							3,02	1,00

Örgütsel bağlılığın *özdeşleşme* boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde (Tablo VII) öğretmen görüşlerinin “bazen” ve “çoğu zaman” seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Özellikle “Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum” ($\bar{x}=3,31$), “Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum” ($\bar{x}=3,23$) ve “Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum” ($\bar{x}=3,00$) maddeleri bu boyutta en yüksek ortalamalara sahip ifadelerdir.

Bu boyuta ilişkin ortalama ($\bar{x}=3,02$) dikkate alındığında madde ortalamalarına benzer bir biçimde öğretmenlerin *orta düzeyde* bir özdeşleşme bağlılığına sahip oldukları ileri sürülebilir. Alanyazına bakıldığında özdeşleşme bağlılığı; örgütün, çalışanların değer verdiklerine değer vermesiyle güçlenen doyum sağlayıcı bir ilişkinin sürdürülmesiyle ortaya çıkan ve buna bağlı olarak çalışanın o örgütte olmaktan gurur duyduğunu gösteren bir bağlılık türü olarak açıklanmaktadır (Güçlü, 2006). Uyum ve özdeşleşme bağlılığına ilişkin boyut ortalamaları birlikte ele alındığında özdeşleşme bağlılığının daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu dolayısıyla öğretmenlerin, örgütlerde görece olarak daha çok tercih edilebilen bir bağlılık gösterdikleri algısına sahip oldukları ileri sürülebilir. Özdeşleşme bağlılığı örgüt için olumlu olan bir bağlılıktır (O’Reilly ve Chatman, 1986). O’Reilly (1995), özdeşleşme bağlılığı gösteren örgüt çalışanlarının örgütlerine ilişkin olumlu duygular beslediğini ifade eder (Aktaran: Balay, 2000).

Örgütsel bağlılığın *içselleştirme* boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde (Tablo VIII) öğretmenlerin en fazla katıldıkları ($\bar{x}=3,88$ /yüksek) ifadeler “Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum” ile “Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum” ifadeleridir. Öğretmenlerin en az katıldıkları ise ($\bar{x}=3,27$ /orta düzeyde) “Zamanının çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor” ifadesidir. İçselleştirme boyutunun genel ortalaması ($\bar{x}=3,68$ /yüksek), örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında öğretmenlerin en yüksek oranda görüşlerini bildirdikleri boyut olduğu görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında öğretmenlerin *yüksek* içselleştirme bağlılığı gösterdikleri söylenebilir. Öğretmenlerin katıldıkları ifadelere bakıldığında üyesi buldukları okullara ilişkin olumlu düşünceler besledikleri, okulun değerleriyle uyum içinde oldukları açıktır. En az katılım gösterilen ifade olan “Zamanının çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor” maddesine ait ortalama değerinin bile ilk iki boyutun en fazla katılım gösterilen madde ortalamalarından bile yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo VIII
Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığın İçselleştirme Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

İFADELER		Hiçbir	Nadiren	Bazen	Çoğu	Her	\bar{x}	ss	
		Zaman			Zaman	Zaman			
		1	2	3	4	5			
İçselleştirme Boyutu	16. Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	f %	8 2,0	26 6,5	67 16,6	205 50,9	95 23,6	3,88 ,91	
	17. Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.	f %	10 2,5	31 7,7	67 16,6	180 44,7	110 27,3	3,88 ,99	
	18. Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	f %	13 3,2	32 7,9	86 21,6	181 44,9	88 21,8	3,75 ,99	
	19. Okulumla karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayıyorum.	f %	28 6,9	55 13,6	98 24,3	142 35,2	75 18,6	3,45 1,15	
	20. Zamanımın çoğunu okulumla ilişkin etkinlikler dolduruyorum.	f %	15 3,7	69 17,1	143 35,5	141 35,0	33 8,2	3,27 ,97	
	21. Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	f %	21 5,2	58 14,4	121 30,0	157 39,0	45 11,2	3,37 1,03	
	22. Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayıyorum.	f %	13 3,2	26 6,5	72 17,9	203 50,4	89 22,1	3,82 ,96	
	23. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	f %	17 4,2	28 6,9	78 19,4	164 40,7	113 28,0	3,82 1,05	
	24. Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım.	f %	8 2,0	27 6,7	85 21,1	182 45,2	101 25,1	3,85 ,94	
	İçselleştirme Bağlılığı							3,68	0,74

İçselleştirme bağlılığında, örgüt değerleri ile bireyin değerleri uyum içindedir. Örgüt değerleri ile bireysel değerler birbirine uyum sağladığında bireyler işyerinde daha mutlu olmakta ve örgüt ile ilişkisini daha istekli olarak sürdürmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986). Örgüt açısından bu türden bir bağlılık en çok tercih edilen bağlılık türüdür ve örgüt-birey arasındaki değer uyumunun en üst düzeyde olduğunun bir ifadesidir. Benzer bir uyum örgüt çalışanlarının kendi değerleriyle örgütteki diğer çalışanlarının değerleri uyumlu olduğunda da ortaya çıkmaktadır (Güçlü, 2006; Balay, 2000). Bu bağlamda içselleştirme bağlılığı boyutunda elde edilen bulgular ışığında öğretmenlerin okulun değerlerini benimsedikleri ve gerçekten okulun amaçlarını gerçekleştirmek için görevlerini sürdürme eğiliminde oldukları söylenebilir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin üç alt boyutu birlikte ele alındığında sırasıyla uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları en düşük ortalamadan en yüksek ortalamaya doğru sıralanmaktadır. Bu durum örgütler açısından istendik bir durumdur. Sonuç olarak, üç boyutun tümünü birlikte ele alarak yapılan istatistiksel analizlerle elde edilen örgütsel bağlılık ortalaması ($\bar{x}=2,93$) araştırma kapsamındaki ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin *orta* düzeyde olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin Örgütsel Yakınlık ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin örgütsel yakınlık ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu, örgütsel yakınlığın tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Tablo IX). Elde edilen değer ($r = -,342$) örgütsel yakınlık ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin negatif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel Yakıncılık ve Örgütsel Bağlılık

Tablo IX
Örgütsel Yakıncılık ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (tüm boyutlar)

		Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Yakıncılık
Örgütsel Bağlılık	r	1	-,342*
	P		,000
	N	340	331
Örgütsel Yakıncılık	r	-,342*	1
	P	,000	
	N	331	389

*p<0.01

Örgütsel bağlılık ve örgütsel yakıncılığın alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında tüm alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo X). Örgütsel yakıncılığın alt boyutu olan *bilişsel* yakıncılığın örgütsel bağlılığın alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde “uyum bağlılığı” ile pozitif yönlü ($r=0,502$) buna karşılık “özdeşleşme bağlılığı” ve “içselleştirme bağlılığı” ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Özdeşleşme bağlılığı ile ($r= -566$) negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($0,40<r<0,70$) içinde iken içselleştirme bağlılığı ile ($r= -344$) negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki içindedir ($0,20<r<0,40$) (Tablo X). Buna göre öğretmenlerin bilişsel yakıncılık düzeyi arttıkça uyum bağlılığı artmakta ancak özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı azalmaktadır.

Örgütsel yakıncılığın alt boyutlarından *duyuşsal* yakıncılığın örgütsel bağlılığın alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde “uyum bağlılığı” ile pozitif yönlü bir ilişki içinde ($r=0,644$) olduğu buna karşılık “özdeşleşme bağlılığı” ve “içselleştirme bağlılığı” ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Özdeşleşme bağlılığı ile ($r= -579$) negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki ($0,40<r<0,70$) içinde iken içselleştirme bağlılığı ile ($r= -385$) negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki içindedir ($0,20<r<0,40$) (Tablo X). Buna göre öğretmenlerin duyuşsal yakıncılık düzeyi arttıkça uyum bağlılığı artmakta ancak özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı azalmaktadır.

Tablo X
Örgütsel Yakıncılık ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		Bilişsel Yakıncılık	Duyuşsal Yakıncılık	Davranışsal Yakıncılık
Uyum Bağlılığı	r	,502*	,644*	,354*
	p	,000	,000	,000
	N	369	364	372
Özdeşleşme Bağlılığı	r	-,566*	-,579*	-,313*
	p	,000	,000	,000
	N	375	373	379
İçselleştirme Bağlılığı	r	-,344*	-,385*	-,221*
	p	,000	,000	,000
	N	380	379	385

*p<0.01

Diğer alt boyutlarda olduğu gibi örgütsel yakıncılığın alt boyutlarından *davranışsal* yakıncılığın örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde benzer sonuçlar ile karşılaşmış ve ilişkilerin yönlerinin aynı olduğu sadece ilişkinin gücü açısından farklılıklar olduğu görülmüştür. Buna

göre, davranışsal alt boyut “uyum bağlılığı” ile pozitif yönlü bir ilişki içinde ($r=0,354$) ancak “özdeşleşme bağlılığı” ve “içselleştirme bağlılığı” ile negatif yönlü bir ilişki içindedir. Özdeşleşme bağlılığı ile ($r= -0,313$) negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki ($0,20 < r < 0,40$) ve yine içselleştirme bağlılığı ile de ($r=0,221$) negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki içindedir ($0,20 < r < 0,40$) (Tablo X). Bu durum örgüte karşı takınılan olumsuz tutumların öğretmenlerin örgütsel bağlılığını çok az etkilediğini göstermektedir. Kişi örgüte yönelik yakınmacı davranışlar gösterse bile örgüte olan özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı bu durumdan oldukça az etkilenmekte, bir başka deyişle örgütsel bağlılığı artmamaktadır.

Tartışma ve Öneriler

Bu çalışmada, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel yakınmacılık ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile düzeyler arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel yakınmacılık düzeyi bilişsel ve duyuşsal boyutta düşük olmakla birlikte davranışsal boyutta orta düzeydedir. Öğretmenler duygu ve düşünce olarak yakınmacı olmasalar da zaman zaman davranışlarıyla yakınmacılık örnekleri göstermektedirler. Ancak örgütsel bağlılıkları özellikle içselleştirme boyutunda yüksek olduğundan bu durum okulun değerlerini dolayısıyla kendi değerlerini korumak adına bazı eleştirilerde buldukları biçimde yorumlanabilir. Nitekim ölçekte davranışsal yakınmacılık boyutunda yer alan “Çalıştığım okulda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum” ve “Diğer çalışanlarla birlikte çalıştığım okulun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm” ifadelerinin en yüksek ortalamalara sahip olması gerçekte öğretmenlerin okullarında yanlış giden bazı uygulamaları düzeltme çabası içinde olduklarını düşündürülebilir. Bu durum yüksek içselleştirme bağlılığı ile birlikte değerlendirildiğinde okulun yönetimi açısından ne kadar alaycı ve/veya mizahi biçimde ifade edilirse edilsin daha adaletli, dürüst ve güven verici uygulamalara yol açabilir. Alanyazında örgütsel yakınmacılığın düşük olması veya yakınmacılığı azaltma çabaları kutsansa da örgütsel yakınmacılığın işlevsel olduğu durumların da olabileceği göz ardı edilmemelidir. Özellikle örgütsel bağlılığın yüksek olduğu durumlarda bunun geçerli olabileceği savunulabilir. Yakınmacılık, örgüt ortamında karşılaşılan ancak pek çok çalışan tarafından dile getirilemeyen bazı durumları yorumlamada yardımcı olabilir (Reichers ve diğerleri, 1997). Örneğin okul yöneticilerinin bazı karar ve tercihlerinin kişisel çıkarları tarafından yönlendirildiği durumlarda (Dean ve diğerleri, 1998) davranış olarak kendini gösteren yakınmacılık, yöneticilerin ve onlarla güç paylaşımına girmiş olan kişilerin yarar ve üstünlük sağlamasını engelleyebilir ve çıkar ilişkilerini kontrol eden bir mekanizmaya dönüşebilir. Benzer bir yarar değişim çabalarının baskıcı bir biçimde yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştirilmeye çalışıldığı okullarda, yönetimin değişimi başarmadaki tekrarlanan başarısızlıklarını ortaya çıkarma konusunda da sağlanabilir ve baskıcı yönetim anlayışının olası sonuçlarını eleştirel bakış açısıyla ele alan yakınmacı davranışları, özellikle örgütsel bağlılığın yüksek olduğu okullarda, işlevsel kılabilir (Reynolds, 1998). Örgütsel yakınmacılığı işlevsiz kılan çoğu zaman bilişsel ve duyuşsal yakınmacılığın gizlenmiş olması ve davranışsal olarak kendini gösterememesidir. Bu nedenle okul yöneticilerinin olayları kişiselleştirmeden ele almaları ve suçlayıcı ya da yargılayıcı olmaksızın çözüme yönelmeleri; bu gizli düşünce ve duyguların açığa çıkmasını ve daha esnek bir bakış açısıyla örgütsel bağlılık ve örgütsel yakınmacılık arasındaki işlevsel dengenin kurulmasını sağlayabilir. Bir başka deyişle okul yönetimi açısından izlenmesi gereken durum, düşük örgütsel yakınmacılığı ve yüksek örgütsel bağlılığı ortaya çıkaran etkenlere yönelerek sonuçlarını kontrol altında tutmaktır.

Alanyazında öğretmenlerin örgütsel yakınmacılık ve örgütsel bağlılık düzeylerini ayrı ayrı ele alan araştırmalara rastlanmaktadır. Bu araştırmaların sonuçlarına göre genellikle öğretmenlerin ya da akademisyenlerin örgütsel yakınmacılık düzeylerinin düşük (Helvacı ve Çetin, 2012; Yetim ve Ceylan, 2011) ya da orta düzeyde (Kalağan ve Güzeller, 2010; Nartgün ve Kartal, 2013; Nartgün ve Kalay, 2014;

Özgan, Külekçi ve Özkan, 2012; Arslan, 2012; Polat, Meydan ve Tokmak, 2010; Aslan, 2012); öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ise orta düzeyde (Çakır, 2007) ya da özellikle içselleştirme boyutunda yüksek (Balay, 2000; Erdaş, 2005; Karataş ve Güleş, 2010) olduğu söylenebilir. Ancak bu araştırmalar ikisinin düzeyi arasındaki ilişkiyi incelememektedir. Bu bakımdan, yapılan her araştırma kendi içinde değerli olmakla birlikte, her iki kavramın ayrı ayrı ele alınması durumunda birinin “azlığının” ve diğerinin “çokluğunun” örgüt açısından daha yararlı sonuçlar verebileceği kanaati uyanmaktadır. Oysa her ikisinin ne düzeyde olduğunun, aynı anda, aynı örgütlerde ve aynı öğretmen grubu açısından belirlenmesi daha anlamlı sonuçlar doğurabilir. Aynı zamanda bu tür araştırmalar ilişkinin durumsallığını ortaya koyması açısından da değerlidir. Andersson ve Bateman (1997) örgütsel yakınlığı örgütsel ortamdaki etkenler nedeniyle değişmeye uğrayabilen durumsal bir değişken olarak ele alırken, Reichers (1985) benzer bir biçimde örgütsel bağlılığa durumsal bir yaklaşım sergilemektedir. Aynı yaklaşım her ikisinin ilişkisi açısından da geçerli olabilir. Nitekim ilköğretim öğretmenleriyle yapılan ve örgütsel yakınlık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan bir başka çalışmada (Yıldız, 2013) farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgular öğretmenlerin örgütsel yakınlık ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin negatif yönlü ve *zayıf* olduğuna işaret ederken, Yıldız’ın araştırma bulguları bu ilişkinin negatif yönlü ve *güçlü* olduğuna işaret etmektedir. Yıldız’ın araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel yakınlık düzeyleri düşük, örgütsel bağlılık düzeyleri ise yüksektir ve örgütsel yakınlığın düzeyinin azalması durumunda örgütsel bağlılığın oldukça artması, ya da tersi, söz konusudur. Bu araştırmanın sonuçlarına göre ise, diğer araştırma sonucuna benzer biçimde, öğretmenlerin örgütsel yakınlık düzeyleri düşük ancak örgütsel bağlılıkları orta düzeydedir. Bu fark araştırmaların yapıldığı okulların ortam özelliklerinden kaynaklanabilir. Bu da öğretmenlerin ikisine ilişkin tutum düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılacağı bağlamsal çalışmaların değerini artırabilir.

Örgütsel davranış konularından biri olan örgütsel yakınlık, örgütsel bağlılık konusuna kıyasla, oldukça az çalışılan bir kavramdır. Öncelikle bu kavramla ilgili eğitim alanında daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir. Bu araştırma resmi ilköğretim kurumlarını kapsamaktadır. Özel ve resmi her kademedeki eğitim kurumunda, üniversiteler dahil, daha fazla çalışma yapılması yakınlığın etkilerinin fark edilmesi, yakınlığa yol açan etkenlerin belirlenmesi ve buna dönük önlemler alınması bakımından yararlı olacaktır. Bu çalışmada örgütsel yakınlık ve örgütsel bağlılık ilişkisi ele alınmıştır. Bu tür çalışmalara ek olarak örgütsel yakınlığın diğer örgütsel kavramlarla, örneğin yabancılaşma, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, vb. ilişkisi incelenebilir.

Örgüt yönetimi bakımından verim azaltıcı davranışlardan biri olarak görülen yakınlığın farkına varılması ve örgüt yararına kullanılması ya da önlenmesi için yapılacak çalışmalara, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını sağlamadaki kritik rolleri nedeniyle okul yöneticilerinin de dahil edilmesi yararlı sonuçlar verebilir. Özellikle eğitim yöneticilerini yetiştirme programlarındaki örgütsel davranış konularına bu konuların da eklenmesi yöneticilerde farkındalık yaratma açısından önemli bir girişim olabilir. Öte yandan düşük düzeyli yakınlık, örgüt için denetleyici bir güç olabilmekte ancak yüksek düzeyde olması etkililiği azaltmaktadır. Buradan yola çıkarak yakınlığı etkin biçimde kullanabilen örgütlerin ya da yöneticilerin var olup olmadığı araştırılabilir ve yakınlığın örgütler için hangi durumlarda faydalı olduğu üzerine çalışmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3),269-292.
- Abraham, R. (2004). *Organizational cynicism: definitions, bases, and consequences*. Lampeter, UK: The Edwin Mellen Press, Ltd.
- Allen, N. J. ve Meyer, j. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49 (11), 1395-1418.
- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the work place: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 18, 449-469.
- Arslan, E. T. (2012). Süleyman demirel üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi akademik personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1, 12-27.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balci, A. (2005). Sosyal bilimlerde araştırma. Ankara: Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 27, 95-112.
- Berneth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. ve Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Brandes, P. (1997) *Organizational cynicism: Its nature, antecedents and consequences*. Unpublished Phd Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, Cincinnati, USA.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Dean, J.W. (1999). Does organizational change cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, p. 150-153. Outstanding Empirical Paper Award.
- Cole, M. S. ve Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 585-605.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Eaton, A. J. (2000). *A Social motivation approach to organizational cynicism*. Unpublished Master's Thesis, Graduate Programme in Psychology, York University, Toronto, Ontario, Canada.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ile ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi*, 514-524.
- Erdaş, Y. (2005). *Denizli il merkezinde çalışan ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, Türkiye.
- Etzioni, A. (1965). Dual leadership in complex organizations. *American Sociological Review*, 30(5), 688-698.
- Guastello, S. J., Rieke, M. L., Guastello D. D. ve Billings, S. W. (1991). A study cynicism, personality, and work values. *The Journal of Psychology*, 126(1), 37-48.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Türkiye.

- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2, 37-56.
- Helvacı, M. A. ve Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi. *Turkish Studies*, 7(3): 1475-1497.
- James, S. L. M. (2005) *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school system*. Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University College of Business, Florida, USA.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27:83-97.
- Kanter, R.M. (1960). Commitment and social organization : A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), August : 499-517.
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2): 74-89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20-52.
- Mirvis, P.H. ve Kanter, D.L. (1991), Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30 (1), 45-68.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Porter, L. W., Crampon, W. J. ve Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98.
- Nartgün, Ş. S. ve Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *Turkish Studies*, 9 (2), 1361-1376.
- Nartgün, Ş. S. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 47-67.
- Naus, F., Iterson, A. V. ve Roe, R. (2007). Organizational cynicism: extending the exit voice, loyalty, and neglect model of employee's responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718.
- Northcraft, G. ve Neale, M.,A. (1990). *Organizational behavior, a management challenge*, USA: The Dryden Press.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Özgan H., Külekçi E. ve Özkan M. (2011). Öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *International Online Journal of Educational Sciences*, 1: 196-205.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 9, 43-59.
- Polat, M., Meydan, C. H. ve Tokmak, İ. (2010). *Personel güçlendirme-örgütsel sinizm ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi*. 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P. ve Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.

- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Salancik, Gerald R. (1977). Commitment is too easy. *Organizational Dynamics*, 6 (1): 62-80.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. ve Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Wanous, J. P., Reichers, A. ve Austin, J. T. (1994). Organizational cynicism: An initial study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, p. 269-273.
- Yetim, S. A. ve Ceylan, Ö. Ö. (2011). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye ilişkin bir araştırma. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6(1).
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, Vol. 8/6, Spring: 853-879.