



**T.C.**

**RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞ PLANLAMA VE  
EKONOMİSİ**

**İLKOKUL VE ORTAOKULDA GÖREV YAPAN  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK  
ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK  
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**İlknur KARAGÜL KANDEMİR**

**Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KAHVECİ  
Danışman**

**RİZE  
2019**

## KABUL VE ONAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftiş, Planlama ve Ekonomisi Ana Bilim Dalında, İlkur KARAGÜL KANDEMİR tarafından hazırlanan *ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük düzeyleri ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* başlıklı bu çalışma, 17.01.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğuyla başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Mehmet OKUTAN

  
Kabul/Red

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Fatih CAMADAN

  
Kabul/Red

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KAHVECİ

  
Kabul/Red

30.1.2019

  
Doç. Dr. Ahmet YANIK  
Müdür

## ETİK BEYAN

Bu tezdeki bütün bilgileri etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yaptığımı bildiririm. İfade ettiklerimin aksi ortaya çıktığında ise her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim. 23/ 01/ 2019



İmza

İlknur KARAGÜL KANDEMİR

## ÖN SÖZ

Ders dönemim ve tez yazım sürecim boyunca bıkmadan usanmadan tüm sorularımı cevaplayan her konuda desteğini esirgemeyen kıymetli hocam *Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KAHVECİ*'ye teşekkür ederim.

Yüksek Lisans eğitimine başladığım andan itibaren geniş ufuklarıyla ve kıymetli fikirleriyle bana destek olan değerli hocalarım Doç Dr. Cem TOPSAKAL'a, Dr. Öğr. Üyesi Ali Faruk YAYLACI'ya, Dr. Öğr. Üyesi Fazilet TAŞDEMİR'e ve Dr. Öğr. Üyesi Enes GÖK'e teşekkür ederim.

Doğduğum günden bu zamana dek kahrımı çeken, her zaman yanımda olan *anneme, rahmetli babama ve kardeşlerime* çok teşekkür ederim. Eksik noktalarımı tamamlayan arkadaşım Elif BAHADIR'a sonsuz teşekkür ederim. Öğrenim hayatım boyunca yanımda olan, merhameti, anlayışı, sabrı ile desteğini esirgemeyen sevgili eşim Mehmet KANDEMİR'e çok teşekkür ederim. Adını buraya yazamadığım maddi ve manevi desteğini esirgemeyen arkadaşlarıma, akrabalarıma, mesai arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

İlknur KARAGÜL KANDEMİR

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	2
ETİK BEYAN .....	3
ÖN SÖZ .....	4
İÇİNDEKİLER .....	5
ÖZET .....	9
ABSTRACT .....	10
KISALTMALAR.....	11
TABLolar LİSTESİ.....	12
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	14
GİRİŞ.....	15

### BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	21
1.1.Örgütsel İkiyüzlülük.....	21
1.1.1. Örgütsel İkiyüzlülüğün Boyutları .....	26
1.1.2. Örgütsel İkiyüzlülüğün Unsurları .....	27
1.2.Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	28
1.2.1. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar .....	30
1.2.1.1. Duygusal Bağlılık.....	30
1.2.1.2. Devam Bağlılığı.....	31
1.2.1.3. Normatif Bağlılık.....	32
1.3. Örgütsel Bağlılık Teorileri .....	32
1.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları .....	33
1.3.1.1. Etzioni Yaklaşımı .....	34
1.3.1.2. Kanter'in Yaklaşımı .....	34
1.3.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı.....	35
1.3.1.4. Penley ve Gould Yaklaşımı .....	36
1.3.2. Davranışsal Bağlılık Teorileri.....	36
1.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı .....	37
1.3.2.2. Salancik Yaklaşımı .....	37
1.3.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı .....	38
1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	38

1.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	39
1.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	39
1.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık .....	39
1.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	40
1.6. İlgili Araştırmalar.....	42
1.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	42
1.6.1.1.Yurt İçinde Örgütsel İkiyüzlülükle ilgili Yapılan Araştırmalar .....	42
1.6.1.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	43
1.6.2. Yurt Dışında Örgütsel İkiyüzlülükle ilgili Yapılan Araştırmalar ....	47
1.6.2.1.Yurt Dışında Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Araştırmalar .....	52

## İKİNCİ BÖLÜM

2.YÖNTEM .....	57
2.1. Araştırma Modeli .....	57
2.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme .....	57
2.2.1. Çalışma Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler.....	58
2.2.1.1. Cinsiyet.....	58
2.2.1.2. Branş .....	58
2.2.1.3. Yaş .....	59
2.2.1.4. Hizmet Yılı .....	60
2.2.1.5. Medeni Hal .....	60
2.3. Veri Toplama Araçları .....	61
2.3.1. Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği (OHS) .....	61
2.3.2. Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği .....	61
2.4. Veri Toplama Araçlarına İlişkin Yapılan Analizler.....	62
2.4.1. Varsayımlar .....	62
2.4.1.1.Örneklem Büyüklüğü .....	62
2.4.1.2.Kayıp Değerler .....	63
2.4.1.3.Çoklu Bağlantı ve Tekillik .....	63
2.4.1.4.Örgütsel İkiyüzlülük ve Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Güvenirlilik Analizleri .....	63

2.4.1.5.Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği ve Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Geçerlik Analizleri .....	64
2.5.Verilerin Toplanması .....	68
2.6. Verilerin Analizi.....	68
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	
3. BULGULAR VE YORUMLAR .....	70
3.1.Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları.....	70
3.1.1.Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Boyutlarına Katılma Düzeyleri .....	71
3.1.2. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel İkiyüzlülük Algıları .....	72
3.1.3. Branş Değişkeni Açısından Örgütsel İkiyüzlülük Algıları .....	73
3.1.4. Yaş Değişkenine İlişkin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları.....	74
3.1.4.Medeni Durum Değişkenine İlişkin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları ..	76
3.1.5. Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları .....	77
3.2. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algıları .....	79
3.2.1. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Maddelerine Katılma Düzeyleri..	79
3.2.2.Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Örgütsel Bağlılık Algıları .....	81
3.2.3. Öğretmenlerin Branş Değişkenine İlişkin Örgütsel Bağlılık Algıları .....	81
3.2.4. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Örgütsel Bağlılık Algıları.	82
3.2.5.Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine İlişkin Örgütsel Bağlılık Algıları .....	83
3.2.6.Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Algıları .....	83
3.3. Örgütsel İkiyüzlülük İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki .....	84
3.4. Regresyon Analizine İlişkin Varsayımlar .....	86
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
KAYNAKÇA .....	96
EKLER.. .....	108
EK-1 Kişisel Bilgi Formu .....	108
EK-2 Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği .....	109
EK-3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	110
EK-4 Araştırma İzin Yazıları .....	111





**Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ana Bilim Dalı:** Eğitim Bilimleri

**Tez Türü:** Yüksek Lisans Tezi

**Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KAHVECİ

**Hazırlayan:** İlknur KARAGÜL KANDEMİR

**Yıl:** 2019

**Sayfa Sayısı:** 113

## **ÖZET**

### **İLKOKUL VE ORTAOKULDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Bu araştırmanın temel amacı, Rize il merkezinde bulunan resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. İlişkisel tarama modelinde tasarlanan bu araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Rize il merkezinde bulunan resmi ilkokul ve ortaokullarda çalışmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiştir. Bu doğrultuda araştırma 536 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği ve Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarının düşük; örgütsel bağlılık algılarının ise orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel bağlılık davranışları arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel ikiyüzlülük algılarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen, Örgütsel İkiyüzlülük, Örgütsel Bağlılık, İlkokul, Ortaokul

**Recep Tayyip Erdogan University Graduate School of Social Sciences**

**Department:** Educational Sciences

**Thesis Type:** Master's Thesis

**Supervisor:** Asst. Prof.Gökhan KAHVECI

**Author:** İlknur KARAGÜL KANDEMİR

**Year:** 2019

**Pages:** 113

## **ABSTRACT**

### **EXAMINING OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL HYPOCRISY PERCEPTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT BEHAVIOUR OF TEACHERS WORKING IN PRIMARY AND SECONDARY SCHOOLS**

The main aim of this study is to reveal the relationship between organizational hypocrisy perceptions and organizational commitment behaviors of the teachers working in primary schools and secondary schools in Rize city center. This study, which was designed in the relational survey model, consists of teachers working in the primary schools and secondary schools in the city center of Rize in the 2017-2018 academic year. The sample of the study was chosen by random sampling method from the teachers working in primary and secondary schools. Accordingly, the research was carried out with the participation of 536 teachers. As data collection tools, Organizational Hypocrisy Scale, Organizational Commitment Scale for Teachers and Personal Information Form were used in the research. At the end of the research, teachers' perception of organizational hypocrisy was low; organizational commitment was found to be moderate. It was found that there was a negative significant relationship between the organizational hypocrisy perceptions and organizational commitment levels of the teachers. In addition, it was concluded that teachers' perception of organizational hypocrisy was a significant predictor of organizational commitment behaviors of teachers.

**Keywords:** Teacher, Organizational Hypocrisy, Organizational Commitment, Primary School, Secondary School

## KISALTMALAR

OHS: Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği

ÖİÖBÖ: Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları .....	41
Tablo 2. Araştırmanın Örneklemine İlişkin Bilgiler.....	57
Tablo 3. Cinsiyet Dağılımı .....	58
Tablo 4. Branş Dağılımı .....	59
Tablo 5. Yaş Dağılımı.....	59
Tablo 6. Öğretmenlik Hizmet Yılı Dağılımı.....	60
Tablo 7. Öğretmenlerin Medeni Hal Dağılımları .....	60
Tablo 8. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksleri ve Kabul Değerleri.....	64
Tablo 9. Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları .....	70
Tablo10. Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeğindeki Maddelere Katılma Düzeylerine Yönelik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	71
Tablo 11. Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algılarına ilişkin Cinsiyet değişkeni t-Testi ve Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	73
Tablo 12. Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algılarına ilişkin Branş değişkeni t-Testi ve Mann Whitney U Testi Sonuçları .....	74
Tablo 13. Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algılarına İlişkin Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	75
Tablo 14. Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algılarına İlişkin Medeni Durum Değişkeni Açısından t-Testi Sonuçları .....	76
Tablo15. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Mesleki Hizmet Yılı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 16. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algıları.....	79
Tablo 17. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Maddelerine Katılma Düzeylerine Yönelik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	80
Tablo 18. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algılarına yönelik Cinsiyet Değişkeni t-Testi Sonuçları .....	81
Tablo 19. Öğretmenlerin Branş Değişkenine İlişkin Örgütsel Bağlılık Algıları ...	81
Tablo 20. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Örgütsel Bağlılık Algıları .....	82

Tablo 21. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine İlişkin Örgütsel Bağlılık Algıları .....	83
Tablo 22. Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Örgütsel Bağlılık Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi .....	84
Tablo 23. Örgütsel İkiyüzlülüğü Oluşturan Faktörlerle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları .....	85
Tablo 24. Örgütsel İkiyüzlülüğün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	88



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması.....	33
Şekil 3. Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi .....	67
Şekil 4. Normallik varsayımı .....	87
Şekil 5. Doğrusallık varsayımı .....	87



## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları, araştırma ile ilgili tanım ve kısaltmalar yer almaktadır.

### **Araştırmanın Problem Durumu**

Belirli hedefleri gerçekleştirmek adına bir araya gelen kişilerden oluşmakta olan örgütler, hedeflerine ulaşabilmek için çağın gereği olan gelişim ve hızlı değişimlere uyum sağlamak durumundadır. Bu gelişim ve değişime uyum sağlaması gereken örgütlerden bir tanesi de eğitim örgütleri olan okullardır. Okullar çevresinden etkilenen ve çevresini etkilemekte olan kurumlar olduğundan devamlılıklarını sağlayabilmek adına çevresindeki değişimlere kayıtsız kalmamalıdır. Ancak okulların çevreye uyum sağlama sürecinde gerçek uygulamalarıyla hedeflerinin ve yönetim biçimlerinin uyumları arasında zıtlıklar ya da tutarsızlıklar oluşabilmekte ve bu durum *örgütsel ikiyüzlülük* olarak ifade edilen örgütsel davranışı oluşturmaktadır (Brunsson, 1989). Örgütsel ikiyüzlülük kavramının tanımlanabilmesi için öncelikle ikiyüzlülük kavramının anlaşılabilmesi gerekmektedir. İkiyüzlülük kavramı Yunanca hypokrisis sözcüğüne dayanmakta ve "rol yapmak" manasına gelmektedir. İkiyüzlülük kelime manası, kişinin inandığı, düşündüğü gibi davranmama, özü sözü bir olmama, riya, riyakârlık şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2017). Örgütsel ikiyüzlülük, sözler (örgüt içinde az ya da çok resmi olmayan sözbirliği veya tartışmalar), kararlar ve davranışlar arasındaki anlaşmazlıklarda veya kopmalarda ortaya çıkmaktadır (Perez ve Robson, 1999). Örgütsel ikiyüzlülük, çalışanların iş başarısını, örgütsel bağlılıklarını ve iş doyumlarını (Brunsson, 1989; Cha ve Edmondson, 2006) azaltabilmektedir. Örgütsel ikiyüzlülüğün eğitim kurumları açısından örgütsel güven ve örgütsel adaleti azalttığı bunun yanında örgütsel sinizmi (Kılıçoğlu, Yılmaz Kılıçoğlu ve Karadağ, 2017) arttırdığı söylenebilir. Ancak örgütsel ikiyüzlülüğün eğitim kurumları açısından hangi unsurlara tesir edeceğine ve ne gibi sonuçlar ortaya çıkarabileceğine yönelik ampirik ve teorik araştırmaların sınırlı oluşu örgütsel ikiyüzlülük kavramının ayrıntılı şekilde incelenmesini güçleştirmektedir (Kılıçoğlu, 2017).

Örgütlerdeki sözler, kararlar ve eylemlerdeki tutarsızlık kişisel olduğu gibi örgütsel imaj açısından da önem arz etmektedir. Örgütlerden çoğunlukla söylemleri doğrultusunda hareket etmesi umulmaktadır. Çünkü söylenenler doğrultusunda davranışlar sergilemek, ikiyüzlülüğe karşı alınabilecek en güzel önlemlerden biridir (Weick, 1995). Örgütsel ikiyüzlülük önemli örgütsel değişiklikleri tetikleyebilir. Hatta örgütsel ikiyüzlülük, kurumlarda örgütsel reformlara da yol açabilmektedir (Hirschmann, 2012). Örgütlerde uzun vadede ciddi olumsuz etkilere yol açabilen örgütsel ikiyüzlülük, örgüt içinde samimi ve dürüst olmayan davranışları üreten bir süreç olarak görülebilir (Kılıçoğlu, 2017). Çalışanların iş başarımına, işe devamlılığına, güvenine, bağlılığına, iş tatmini ve kurumun adalet duygusuna yönelik bir düşüşe neden olabilir (Brunsson, 1989; Cha ve Edmondson, 2006; Philippe ve Koehler, 2005). Eğitim kurumlarında ise ikiyüzlülük, kişinin okullardaki eylemlerini etkileyen bireylerin tutarsız değerlerini, ilgi alanlarını ve fikirlerini kapsamaktadır (Kılıçoğlu, 2017). Dolayısıyla örgütsel ikiyüzlülük eğitim kurumlarında sadece öğretmenlerden kaynaklanan bir durum değildir. Yöneticiler de örgütsel ikiyüzlülük davranışları sergileyebilirler. Liderliğe ve örgütsel bağlılığa yaklaşımlar üzerine literatür, liderlerin çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmada büyük rol oynadığını göstermektedir (Buluç, 2009). Dolayısıyla yöneticilerin sergileyecekleri örgütsel ikiyüzlülük davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına olumsuz etki edeceği düşünülmektedir.

Çalışanların verimliliğinin sağlanması noktasında en önemli unsurlardan biri çalışanların örgütüne bağlılıklarıdır. Bağlılık kelime anlamı olarak sadakat duyma olarak açıklanabilir. Fakat körü körüne bir bağlanma söz konusu değildir. Örgütsel bağlılık, genel manada bireyin çalıştığı kuruma karşı duyguları anlamına gelir. Çalışanların kurumsal hedeflerini gönülden benimsemeleri, bu amaç neticesinde çok çalışmaları ve sürekli örgütte kalmak istemeleri bağlılık göstergesidir (Başyigit, 2006). Örgütsel bağlılıkta gönüllülük esas olup, aksi durum söz konusu olduğunda bağlılıktan bahsedilememektedir. Bireylerin bağlılık düzeyleri arttıkça örgüt üyeliklerini gönüllü olarak sürdürebilir ve rollerini etkin olarak yerine getirebilirler (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Örgütsel bağlılık, metali kendisine çeken güçlü bir mıknatıs gibi örgütün çalışanlarını gelecekte de



örgütte kalmaya cezbetmesi ve kişinin de buna istekli olmasının bir ölçütüdür. Bu ölçüt genellikle bireyin örgütsel hedef ve görevlere olan inancını belirlemektedir (Gül, 2003). Örgütsel bağlılık örgütler için anahtar bir konudur ve yöneticiler için daima problem arz etmektedir (Brewer, 1996). Bu nedenle örgütsel bağlılık konusunda yıllardır çok sayıda araştırma yapılmasına rağmen araştırmacıların ilgisi azalmamış aksine artmıştır. Bağlılık, çalışanı doğrudan etkilediğinden gerek çalışan açısından gerekse yöneticiler açısından önemli bir konu olma özelliğine sahiptir.

Çalışanların örgütlerine karşı duydukları bağlılık şekli de önemlidir. Örgütlerine karşı duygusal bağlılığı olan çalışanlar örgütlerine daha fazla verim sağlarken örgütlerine karşı devam bağlılığı gösterenler ise işlerinde daha az verimli olurlar. Bu nedenle örgüt ve yöneticiler cephesinden çok önemli görülmemektedirler. Çalışanlar kurumlarında kendilerine yönelik anlamlı ve farklı sorumluluklar verildiğini, destek olabilen bir çevre ile birlikte iyi ödeme ve görevde yükselme imkânlarının var olduğunu algıladığında örgüte daha fazla bağlılık hissederler (Güven, 2006). Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesine bağlı olarak olumsuz veya olumlu olabilir. Bağlılığın çıktılarına bakıldığında bağlılıkla en kuvvetli ilişkilerin davranışlarla alakalı olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda özellikle örgütsel bağlılık ile ilişkili olumlu değişkenlerin katılım, iş tatmini, motivasyon ve örgütte kalma isteği olduğu olumsuz değişkenlerin ise işe devamsızlık ve iş değiştirme olduğu görülmektedir (Balay, 2000: 40).

Yapılan literatür taramasında örgütlerde, örgütsel sessizlik, mobbing, örgütsel sinizm oluşmasında birçok faktör etkilidir. Bu faktörler arasında yerine getirilmeyen sözler, örgütsel ikiyüzlülük, yönetim tarafından önemsenmeme düşüncesi, saygılı bir yaklaşım görememe, gerçek manada yönetim desteği eksikliği kavramları yer almaktadır (Kalay vd., 2014). Bunun yanında örgütsel ikiyüzlülük sinizm davranışına yol açan etmenler arasında gösterilmektedir (Karacaoğlu ve İnce, 2012). Tutumlar ve davranışlar arasındaki tutarsızlıklar ikiyüzlülüğün öğeleri arasında yer almaktadır (Koşar ve Koşar, 2017). Örgütsel ikiyüzlülük, farklı alanlarda faaliyet gösteren örgütler bağlamında incelendiğinde

çalışanların iş başarısı, örgütsel bağlılık ve iş tatminini azalttığı görülmektedir (Brunsson, 1989).

İkiyüzlü davranışlar örgütsel güveni yok eden bir unsur olarak düşünülürse, dikkatle incelenmeli ve engellenmelidir (Hadadian vd., 2016). Örgütlerin gelişimi ve devamlılığı için güvenli ve adaletli bir ortamın sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde güvenli ve adaletli bir ortamın olmadığı kurumlarda örgütsel bağlılığın varlığından söz etmek güçleşmektedir. Örgütsel ikiyüzlülüğün arttığı kurumlarda, çalışanların örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı azalacaktır. Örgütsel bağlılık çalışanların davranışlarını etkilemektedir (Ponnu ve Chuah, 2010). Bu durum göz önünde bulundurulduğunda kavramın önemi bir kat daha artmaktadır. Bir diğer önemli nokta ise bağlılığın yarattığı izlenimin, ikiyüzlülüğün gerçek davranışlarıyla çelişiyor olmasıdır (Rossi, 2018). Bu nedenle örgütlerde ikiyüzlülük algılarının düşük, örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir. Çünkü kurumların devamlılığını sağlamak için örgütlerine bağlı çalışanlara ihtiyacı vardır. Dolayısıyla işine bağlı çalışanların çoğunlukta olduğu örgütler yaratmak için var olan örgütsel ikiyüzlülük algısının azaltılması gerekmektedir. Ulusal alan yazın incelendiğinde örgütsel ikiyüzlülük ile ilgili sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu araştırma ile literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, Rize il merkezinde bulunan resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları hangi düzeydedir?
2. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları hangi düzeydedir?
3. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri;
  - ✓ Cinsiyet
  - ✓ Medeni durum

- ✓ Yaş
  - ✓ Branş
  - ✓ Mesleki hizmet yılı değişkenleri açısından farklılaşmakta mıdır?
4. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki var mıdır?
  5. Örgütsel ikiyüzlülük, örgütsel bağlılığı yordamakta mıdır?

### **Araştırmanın Önemi**

Örgütsel ikiyüzlülük, kişilerin isteklerine yönelik sözler söyleme, karar alma ve onları memnun etmeye yönelik hizmet üretme şeklinde tanımlanmaktadır (Brunsson, 1989). Örgütlerin işleyişinde söylemler, kararlar ve eylemler arasındaki tutarlılık örgüt üyeleri ve imajları için yüksek oranda önem arz etmektedir. Dolayısıyla eğitim örgütleri bağlamında ikiyüzlülük, çalışanların davranışlarını etkileyen çelişkili değerler, menfaat ve düşünceler anlamına gelmektedir. Eğitim kurumlarında karar alma aşamasında örgütsel ikiyüzlülüğün kolayca ifade edildiği ancak bu kararların yerine getirilmediği zaman örgütsel ikiyüzlülüğün görüldüğü sonucuna varılabilir (Kılıçoğlu, 2017). Eğitim kurumlarının etkili ve verimli olabilmesi, olumlu okul ikliminin oluşması, okul yönetiminin ve öğretmenlerin söylem ve eylemlerindeki tutarlı davranışlar sergilemeleriyle mümkündür. Bu çalışmayla birlikte öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin ayrıca örgütsel ikiyüzlülük algılarının örgütsel bağlılık davranışlarını yordayıp yordamadığının belirlenmesi yapılacak olan yeni araştırmalara ve okul çalışanlarına yönelik hizmet içi eğitimlere ışık tutması beklenmektedir. Böylelikle okullarda daha verimli ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşacağı öngörülmektedir. Ayrıca ulusal ve uluslararası alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile bazı değişkenlerin çalışıldığı ancak örgütsel bağlılık davranışları ile ilişkili sınırlı sayıda çalışma yapıldığı görülmüştür. Dolayısıyla yapılan bu araştırmanın teorik olarak alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **Araştırmanın Varsayımları**

İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin ölçek sorularını doğru ve yansız olarak cevaplandığı, veri toplama araçlarının ilgili değişkenleri ölçmeye yeterli olduğu ve araştırmanın örnekleminin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

## **Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıklar**

1. Bu araştırma, 2017–2018 eğitim-öğretim yılında Rize il merkezi sınırları içinde bulunan resmi ilk ve ortaokulları ve bu okullarda çalışan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

2. Araştırmada elde edilecek veriler araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile sınırlıdır.

## **Tanımlar**

**İkiyüzlülük:** Kişinin inandığı, düşündüğü gibi davranmama, özü sözü bir olmama, riya, riyakârlık, mürailiktir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2017).

**Örgütsel İkiyüzlülük:** Çevrenin desteğini sağlamak adına söylemler, kararlar ve eylemler arasındaki tutarsızlıklardır (Brunsson, 1989).

**Örgütsel Bağlılık:** Çalışanın örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için beklenenden fazla çaba harcama isteği ve örgütün amaç ve değerlerine olan inancının birleşimidir (Porter, vd., 1974).

**Aldatma Niyeti:** Bireyler vermiş oldukları söz verilerin gerçekleştirilmediği pozisyonda yapmış olduğu davranışların ikiyüzlü olarak görülmesidir (Crisp ve Cowton, 1994).

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel bağlılık kavramlarına yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

### 1.1.Örgütsel İkiyüzlülük

Toplumsal bir varlık olan insan, aynı zamanda örgütsel sistemin unsurlarından biridir. Örgüt, “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” manasına gelmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2017). Örgütsel ikiyüzlülük kavramının tanımlanabilmesi için öncelikle ikiyüzlülük kavramının ne olduğunun açıklanması gerekmektedir. Bazı Batı dillerinde ikiyüzlülük anlamında kullanılan sözcük, Latince hypocrisisden türemiştir ki bu sözcüğün kökeni de Yunanca hypokrisis kelimesidir. Bu iki sözcük de rol yapmak anlamına gelmektedir. Aynı zamanda diyalogla konuşma, yani sahnede rol oynamak olarak ifade edilebilir (Crisp ve Cowton, 1994). İkiyüzlülük kavramının asıl kökeni tiyatroya dayanmaktadır. Gerçek ikiyüzlüler klasik sahne oyuncularıdır ve Yunanca bir terim olan bir bölümün oynanması anlamına gelen hypokrisistir (Koşar ve Koşar, 2017).

İkiyüzlülük Türkçe sözlükte “kişinin inandığı, düşündüğü gibi davranmama, özü sözü bir olmama, riya, riyakârlık, mürailik” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2017). Cambridge İngilizce Sözlüğü ikiyüzlülüğü şöyle tanımlar: Birinin gerçekte inanmadığı bir şeye inanmakta rol oynadığı ya da yaptıklarının veya başka zaman söylediklerinin tam tersi olduğu bir durumdur. İddia edilen ikiyüzlülüğe, en bilindik örnek olarak Moliere'in ünlü kötü adamı Tartuffe gösterilebilir (Crisp ve Cowton, 1994). Tartuffe, zengin Orgon'un sevgisini kazanmak için tümüyle yoksun olduğu erdemli bir karaktere bürünmektedir. İkiyüzlülük birkaç çelişkili değeri aynı anda ele almanın bir yoludur (Ferguson, 2013). Kavramsal açıdan tanımlanacak olursa, kişinin adaletli davrandığını söylemesi fakat o şekilde davranmaması, söylediklerinin tersi

uygulamaları yapması, ahlaki kuralları vurgulamakla birlikte bu kuralları bozması şeklinde tanımlanabilir (Koşar ve Koşar, 2017).

İkiyüzlülük kavramı, kelimeler ile eylemler arasındaki bir boşluğu ifade eder ve bazı filozoflar, oluşan bu boşluğun aslında ikiyüzlülüğün özünü oluşturduğunu belirtirler. Bununla birlikte, kelime ile eylem arasındaki boşluk, sadece akıl değişimi veya ahlaki zayıflık olarak nitelendirilebilir. (Szabados ve Soifer, 1999). İkiyüzlülük psikologlar tarafından deneysel olarak incelenen ve filozoflarca mantıksal olarak tartışılan çok yönlü bir kavramdır. Çoğu araştırmacı ikiyüzlülüğün bir çeşit tutarsızlık içerdiğini ve ikiyüzlü davranışların kişinin kendi çıkarlarını geliştirdiğini ifade etmektedir. Bunun yanında tutarsızlık kendi başına ikiyüzlülük anlamına da gelmemektedir. İkiyüzlülük suçlamalarının önemi toplumsal yaptırımlara neden olabileceği gerçeğinden kaynaklanır. Aldatma niyetinin algılanan ikiyüzlülüğü artırmasına karşın insanlar aldatmaya çalışmadıklarında bile ikiyüzlü olabilirler. Örneğin evlilik öncesi cinsel yaşamın yanlış olduğuna inanan ancak cinsel olarak aktif olduğunu kabul eden evlenmemiş bir kadın çoğunlukla ikiyüzlü olarak görülmektedir. İkiyüzlülükte büyük ölçüde göz ardı edilen husus, ifade edilen tutum ile onunla çelişen davranış arasındaki bağlantıdır (Alicke, Gordon ve Rose, 2012).

Bir kişiyi ikiyüzlü olarak tanımlarken söyledikleriyle yaptıkları arasındaki boşluk dikkat çeker. Çünkü bu insanların birçoğu ikiyüzlülük ile ilgili konuşmak istemezler. Bu boşluk ikiyüzlülüğün geleneksel resminin bir parçası gibidir. Bireyin konuşmalarına katılmayanlar genellikle ikiyüzlülükle suçlanırlar. Bu durum için İncil'den örnek göstermek mümkündür. İsa'nın, ikiyüzlü Firavunları suçlamasının asıl sebebi, onların sözlerinin cesur fakat yaptıkları eylemlerin az olması ve söyledikleri şeyleri davranışa dönüştürmeyişleridir (Szabados ve Soifer, 1999). İkiyüzlü kişiler bir aktör gibidir. Çünkü aktörler hem seyirci için bir kişiyi canlandırır hem de olmayan davranışlardan bahsederler (Barden, Rucker ve Petty, 2005).

Her akademik disiplin, ikiyüzlülük hakkında konuşmak için farklı bir kelime önermektedir. Sözcük dağarcığı, genellikle etik bir yönelime tekabül etmektedir. Davranışlar, bireysel arzunun emirlerini kontrol eden sosyal kısıtlamalar, belirli cezaları yerine getiren ama aynı zamanda toplumsal ve ahlaki

ödülleri vaat eden ince ama yaygın bir ikiyüzlülüğü temsil eden bir disiplindir (Davidson, 2004). İkiyüzlülük, aldatma ve sahtekârlık ile birleşik, kötü ile iyi huy arasında değişen davranışların çeşitli bir koleksiyonudur. Tam olarak tanımlanması mümkün olmasa da ikiyüzlü, temelde güvenilen ya da bağlı olabilen bir kişi değildir. İkiyüzlü kişi fırsat verildiği zaman, iyi niyeti sömürür ve kötüye kullanır. En geniş anlamıyla ikiyüzlülük düşünceler, inançlar, değerler ve eylemler arasında samimiyetsizliği veya bahaneyi ifade eder (Naso, 2010).

Çoğu araştırmacı ikiyüzlülüğün bir çeşit tutarsızlık içerdiğini ve ikiyüzlü davranışların bireyin kişisel çıkarlarını geliştirdiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte tutarsızlık tek başına ikiyüzlülük anlamına gelmez. Tutarsızlık ikiyüzlülüğün bir bileşeni olarak kabul edilebilir. İnsanlar birçok nedenden ötürü tutarsız olabilirler, onayladıklarını unuturlar, irade zayıflığı yaşamak gibi nedenler sayılabilir (Alicke, Gordon ve Rose, 2012).

Quill (2010) ikiyüzlülüğü söylediklerini uygulamakta başarısız olma şeklinde tanımlamaktadır. Bunun yanında ikiyüzlülük tek kişiye ait olmalıdır. Bir kişinin sözüyle başka bir kişinin davranışlarındaki tutarsızlık ikiyüzlülük olarak kabul edilmemektedir (Szabados ve Sofer, 1999). Kişiler arası ilişkilerde ikiyüzlülük, şuan ve ileriki yaşama yönelik söylenen sözler ve hipotezler ile bu sözlere uygun hareket ve davranışların birbiriyle çoğunlukla uyumsuz olduğu durumdur (Eroğlu ve Eroğlu, 2014). İnsanlar inandıkları ahlaki değerleri uygulamada başarısız olduklarında ikiyüzlü olarak kınanmaktadır. İkiyüzlülük kişinin kendi davranışlarının uymadığı ahlaki standartlara veya inançlara sahip olduğunu iddia etme şekli olarak tanımlanır (Effron, Lucas ve O'Connor, 2015). Başka bir ifadeyle ikiyüzlülük, gerçekleri gizlemek veya karşıdakini aldatmak amacıyla maske giymek gibidir (Runciman, 2008).

İkiyüzlülük, önemli ve ilgi çekici bir sosyal sınıftır. İkiyüzlülüğün önemi, ikiyüzlülükle ilgili suçlamaların bazı toplumsal yaptırımlara (toplumdan dışlanmak gibi) yol açabileceği gerçeğinden kaynaklanmaktadır. İkiyüzlülük büyüleyicidir çünkü sakıncalı insan davranışları listesinde üst sıralarda yer alır. Bunun yanında kendi başına ikiyüzlü davranış, bazı durumlarda oldukça zararsız hatta istenebilir olabilir (Alicke, Gordon ve Rose, 2012).

İkiyüzlülük kavramı manevi bir durumu ifade eder ancak kökenine bakıldığında ahlakla hiçbir ilgisi yoktur (Tunçel, 2016). Ahlakın tarafsızlığı, kişilerin ahlaki eşitliğinin bir ifadesidir. İkiyüzlülük, kısmen temel bir ahlaki ilkenin reddedilmesini içerir (Rossi, 2018). İkiyüzlü eylemler, objektif standartlardan sapmalar açısından değerlendirilmelidir. Ancak bu standartlar, yalnızca belirli bir çerçevede eylemcinin davranışlarını gerçekleştirme potansiyeli olan değer sistemleri içinde mevcuttur. Bu standartlar ikiyüzlülüğün değerlendirilemediği anlamına gelmemekle birlikte aldatmayı da haklı çıkarmamaktadır. Aksine, psikolojik ve ahlaki olarak değerlendirme sürecinde bağlamının tam olarak düşünülmesi gerekir (Naso, 2010). Machiavelli, iktidar ve statünün ahlaksız davranışı sona erdirmek veya ayrıcalık yapmak için ahlaki ikiyüzlülüğü haklı çıkardığını iddia etmektedir. Dolayısıyla ikiyüzlülük daima bir çeşit aldatma içerir (Runciman, 2008). Genel olarak bir kişinin ikiyüzlülük algısı, iddialar ve performans arasında bir mesafe olduğunda ortaya çıkar (Wagner, Lutz ve Weitz, 2009).

Bazı filozoflar ikiyüzlülerin aynı zamanda özürsüzlüğü veya aldatmayı amaçladıklarını ileri sürmüştür (Kittay, 1982). Ancak suçlamayla ikiyüzlülük söz konusuysa hatalı davranışın suçlayan kişide olması gerekmemektedir (Crisp ve Cowton, 1994). Söylenen ile yapılması gereken şey arasındaki fark ikiyüzlülüğü tanımlar. Hedeflenen ile yapılan arasındaki fark bir sorun olarak tanımlanmaktadır (Brunsson, 2009). Bunun yanında ikiyüzlülük eylemi, davranış değişikliğini reddetme yoluna giden alternatif bir yöntem olarak da kişiyi motive etmektedir. Geçmiş davranışlar ve savunulan inançlar arasındaki ikiyüzlü tutarsızlık, kişinin ilkeli bir birey olarak kendini algılayışını tehdit etmektedir. Davranışları savunulan standartlarla uyumlu hale getirmek, bir kişi için ikiyüzlülüğün ardından dürüstlük ve samimiyetin kendini göstermesi için en doğru ve etkili yoldur (Stone, vd., 1997). İnsanların sözleriyle davranışları arasındaki uyumsuzluk durumunun giderek artmasına karşın bireylerin bunu düzeltmeye çalışmak yerine söz konusu durumdan kendilerine nasıl pay çıkarabileceklerini düşünmesi ikiyüzlülük olarak tanımlanabilir (Eroğlu ve Eroğlu, 2014). Sonuç olarak ikiyüzlülüğün kapalı bir davranış olduğu ve bu olgunun en büyük belirtisinin ise kişinin ikiyüzlü davranışlar sergilemesi olduğu söylenebilir (Hadadian vd., 2016).



Örgütsel ikiyüzlülük, söylemler (örgütlerde resmi olmayan münakaşalar), kararlar (örgüt içerisinde onaylı dokümanlar, misyon, vizyon, stratejik planlar ve durum planları) ve davranışlar (resmi olmayansözleri veya resmi kabul ettiği durumların aksi olarak örgüt yöneticilerinin uyguladıkları) arasındaki uyumsuzluk olarak kendini gösterir (Perez ve Robson, 1999). Brunsson'a (1989) göre örgütlerde konuşma, karar ve eylemler arasındaki tutarsızlık örgütsel ikiyüzlülük olarak tanımlanmaktadır. Örgütler, sistematik olarak konuşma, karar ve eylemler arasında tutarsızlıklar yaratarak çelişkili normları yansıtmaktadır. Örgütler, bir grup norma göre konuşabilir, bir diğerine göre kararlar alabilir ve üçüncüsüne uygun hareket edebilirler. Bu tarz ikiyüzlülük çoğunlukla politik ortamlarda görülmektedir. İkiyüzlülüğün mutlak ve bilinçli olarak yapılması gerekmez. Davranışla aldatılmak istenen kişilerden biri bu davranışı üreten kişi de olabilir. Dolayısıyla birey ikiyüzlü davranışı sergiler ve bu duruma kendisi de inanabilir.

Örgüt ortamını etkileyen iki temel unsur vardır. Bunlar ahlaki ikiyüzlülük ve güçtür. Ahlaki ikiyüzlülük sistematik değildir; ilkelerini en iyi şekilde kendi eylemlerine uyarlayan kişiler, daha bencil davranıp güçlü olmaktadırlar. Elde ettikleri sonuçlar, bilinçli ve bilinç dışı ikiyüzlülüğü sınamalarına olanak tanımamaktadır. Bunlardan birincisi, ikiyüzlülük evrenseldir ve ahlaki bir normu ihlaledebilecek bilinçli bir girişimdir. İkincisi ise ikiyüzlülük öncelikle kendini aldatma üzerine kuruludur ve bireyler ilkeler ile eylemler arasındaki çelişkinin tam olarak farkında değildirler. Bir diğer açıdan ahlaki ikiyüzlülük, bireylerin kendi normlarına aykırı davranışlarını değerlendirmelerinin başkalarının ihlallerinden farklı olmasıdır (Rustichini ve Villeval, 2012). Örgütsel ikiyüzlülük, bir örgütün söylemleri, kararları ve eylemleri arasındaki tutarsızlıkları açıklamaya çalışır. Örgütler ikiyüzlülükle meşgul olmayı istemezler. Ancak sosyal ve kurumsal çevrelerinin istekleriyle kendi beklentileri çelişen örgütler, tutarsız talepleri yönetmek için bir çözüm yolu sunacak olan ikiyüzlülüğe başvurmak zorunda kalabilirler (Cho vd., 2015). Örgütlerde ikiyüzlülük heterojen şekilde dağılmaktadır. Örgütün bazı birimlerinde ya da alanlarında ikiyüzlülük yaygın iken bazı alanlarında hiç yer alamayabilir (Weaver, 2008).

Bazı durumlarda ikiyüzlülüğün her ne pahasına olursa olsun kaçınılması gereken bir hata değil, örgütsel bir zorunluluk olduğu düşünülebilir (Christensen,

Morsing ve Thyssen, 2013). Çatışma, problemler ve rasyonellik ikiyüzlülüğe yol açabilmektedir; konuşulan tüm eylemler hakkında karar vermek ve kararlaştırılan tüm eylemleri uygulamak zordur. İkiyüzlülük, günümüz örgütlerinin önemli bir özelliğidir ve hayatta kalma ve büyümeyi destekleyen bir unsurdur. Saygın bir yönetim, her halükarda kuruluşlarının bu şekilde çalışmasını amaçlamalı ve bunu görmeye gayret etmelidir. İkiyüzlülük genellikle ahlakla, özellikle de kötü ahlakla ilişkilidir (Brunsson, 1993). İkiyüzlülük literatürü tarandığında çoğunlukla tutarsızlık üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Hale ve Pillow, 2014). Bundan farklı olarak Crisp ve Cowton (1994) ikiyüzlülüğün algılamasında ortaya çıkan dört ikiyüzlülük biçimi tanımlamıştır: Tutarsızlık, iddia, suçlama ve kayıtsızlık. İkiyüzlülük algılarındaki tutarsızlıkların yaygınlığını kabul ederek söylenenlerin uygulanmadığını ve bu durumun ikiyüzlülük olduğunu belirtmektedirler. İddia, kişinin ikiyüzlülüğe inanmadığı ya da kamuya açık bir standardı desteklememesinden kaynaklanır. Suçlama, kişinin benzer kusurlara sahipken başkasını eleştirmesidir. Kayıtsızlık ise ikiyüzlülüğün örtülü veya açık bir biçimde ahlaki inançlara sahip olduğunu iddia eder. Dolayısıyla bu inançların gerektirdiği zor şeyler yerine kolay olanları yapmayı tercih etmeleri olarak belirtilmiştir. Bu tür ikiyüzlülük yapanlar ahlakı çok önemsiz şekilde görürler ve yerine getirilmesi gerekenleri görmezden gelirler (Hale ve Pillow, 2014).

### **1.1.1. Örgütsel İkiyüzlülüğün Boyutları**

Eğitim kurumlarında örgütsel ikiyüzlülüğün boyutları ilk kez Kılıçoğlu, Yılmaz Kılıçoğlu ve Karadağ'ın (2017) geliştirmiş olduğu *Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği*'nde dile getirilmiştir. Ölçek çalışmasında sözlerin tutulması boyutunda, söylemler, kararlar ve uygulamalar ilişkisindeki uyum düzeyi belirtilmektedir; içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutu, eğitim kurumlarının vizyon ve amaçlarını çevresinin normlarını aktararak gerçekleştirip gerçekleştirmediğini belirlemeyi hedeflemektedir. Ayrıca bu boyutta eğitimcilerin kurumun hedeflerine uygun davranıp davranmadıkları ve müfredatın içeriğini sınıf içi faaliyetlerde uygulayıp uygulamadıklarını sorgulamaktadır. Örgütsel ikiyüzlülüğün, bir diğer boyutu ise uygulamalardaki tutarsızlıklar olarak ifade edilmiş ve bu boyutta okul yönetiminin paydaşlarını aldatıp aldatmadığını, reel amaçlar seçip seçmediğini,

bir şeyi söyleyerekdiğer bir şeyi yapma durumunu, kurumdaki bir sorunu halledeceğini belirtmesine karşın gerçekte halledip halletmediğini değerlendirmektedir. Eğitim kurumlarına ilişkin ikiyüzlülük, kişilerin okullardaki fiillerini etkileyen, tutarsız değerlerini, ilgi alanlarını ve fikirlerini ifade eder (Kılıçoğlu, 2017). Dahası, insanlar başkalarının söz ve davranışlarına güvendiklerinde ortamın iklimi bu durumdan olumlu etkilenir (Tschannen-Moran, 2004).

İnsanlar, örgütlerde karar alma olarak adlandırılan bir sürece dâhil olurlar. Önemli bir değer olan bireysellik söz konusu olduğunda insanların karar verme ve uygulama süreçlerini gözden geçirmesi beklenir. Hedeflere ulaşmak için davranış seçimine dikkat edilmelidir. Konuşmalar, kararlar ve eylemler her zaman tutarlı olmayabilir. Hem bireylerin hem de örgütlerin söylemleri, kararları ve davranışları durumdan duruma farklılık gösterebilir. Bu yüzden söylenenler, karar verilenler ve yapılanlar arasında sık sık çelişkiler olması kaçınılmazdır. İkiyüzlülük genellikle bir sorun olarak kabul edilir. Örneğin, örgütün belirlenen hedefleri veya verilen kararları yerine getiremediği durumlar uygulama sorunları olarak ifade edilir. İkiyüzlülük, değerlerin, fikirlerin çatıştığı bir durumdur. Çatışmalar bireyler arasında gerçekleşir. Çünkü bireylerin farklı görüş ve çıkarları mevcuttur (Brunsson, 2007).

### **1.1.2. Örgütsel İkiyüzlülüğün Unsurları**

Örgütsel ikiyüzlülüğün unsurları tutum ve tutarsızlıklar olarak belirtilmişse de örgütsel ikiyüzlülükle bağlantılı bazı kavramların da üzerinde durulması gerekmektedir. Bunlar, örgütsel ikiyüzlülüğün oluşumunda etkili olan irade zayıflığı, kendini aldatma derecesi ve bir başkasını aldatma niyetidir (Alicke, Gordon ve Rose, 2012).

İrade zayıflığı, bir şeyi yapıp yapmamaya karar verme gücü, istenç olarak tanımlanmakta ve zaaf olarak adlandırılmaktadır (TDK, 2017). Aldatma niyeti, bireyin aldatma davranışını gerçekleştirme ihtimali olarak tanımlanmaktadır (Jones, Olderbak ve Figueredo, 2011). Kendini aldatma niyeti ve irade zayıflığı kavramları da ikiyüzlülük kavramıyla ilişkili kavramlardır (Alicke, Gordon ve Rose, 2012). Aldatma niyeti bileşenin ikiyüzlü davranış olarak kabul edilmesi,

kişinin bir işi yerine getirmek için verdiği sözün uygulamaya geçirilmemesi durumunda söz konusu olabilir (Crisp ve Cowton, 1994). Kişinin önceden verdiği sözleri bilerek yerine getirmemesi durumu bireyin kendini aldatma unsurunu doğurmaktadır (Alicke, Gordon ve Rose, 2012). Bunun yanında kişilerin örgütteki adil olmayan davranışlara ve yalancılığa dair algısı da örgütsel ikiyüzlülüğü ortaya çıkarabilmektedir (Naus, Iterson ve Roe, 2007).

## **1.2.Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Sıkı bir yarışın yaşanmakta olduğu dünya pazarlarında örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve yarışta biz de varız diyebilmeleri için sahip olunan insan varlığını verimli ve aktif şekilde kullanmaları gerekmektedir. Sıklıkla yaşanan kriz durumlarının sebep olduğu pek çok örgütsel sorundan en az zararla kurtulabilmek için örgütsel bağlılık kavramına yönelim arttırmıştır (İnce ve Gül, 2005). Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili tüm alanları temsil edebilecek bir tanım yapılamamıştır. Bunun en büyük sebebi ise her disiplinin kendisine uygun bir tanımlama yapmasıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık alan yazınına bakıldığında birçok tanımın olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık bir iş görenin iş yerine, esirin sahibine, bir askerin de vatanına sadakat duyması, sadık olması durumunu ifade etmektedir (Balay, 2014: 16).

Bağlılık kavramı ilk olarak Whyte (1956) tarafından kullanılmıştır. Ardından Allen ve Meyer (1990), Becker (1960) ve Porter, Mowday ve Steers (1982) gibi araştırmacıların çalışmalarına konu olmuştur. Örgütsel bağlılık, 1970'li yıllardan sonra örgütsel davranış alanında önem arz eden kavramlardan biri haline gelmiştir. Kurumlar arasında sürekli artan bir yarış beraberinde iş motivasyonu ve örgüt bağlılığı gibi kavramları ön plana çıkarmıştır. Bu bağlamda bağlılık kavramı kelime anlamı olarak “birine karşı sevgi, saygı, yakınlık duyma ve sadakat gösterme” halidir (TDK, 2017). Bağlılık olgusu toplum algısının olduğu her yerde var olup toplumsal içgüdünün hissi anlatım şeklidir ve genel manada bağlılık, en şiddetli duygudur (Balay, 2014: 15). Başka bir ifadeyle kişiye, düşünceye, kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük anlamı

taşımaktadır (Ergun, 1975). Örgütsel bağlılık, kişinin kurumuna özveri ile uzun vadeli bağlılığını ifade etmektedir (Knoop, 1995).

Bireylerin çalıştıkları kurumlara karşı tutumları örgütsel bağlılık olarak nitelendirilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2013). Çalışan ve işyeri arasındaki ilişki, kişinin çalıştığı kuruma duyduğu bağın kuvvetini göstermektedir (Uygur, 2009). Örgütsel bağlılık, çalışanların bir örgütte kalma olasılığını güçlü bir şekilde etkileyen psikolojik bir durumdur (Booth Kewley, vd., 2017). Örgütsel bağlılık bir çalışanın işe kabulü ve onun ruhsal bir mukavele ile işe girmesiyle başlamaktadır (İnce ve Gül, 2005). Örgütsel bağlılık, iş görenlerin verimliliklerini ve iş yerlerinden ayrılma niyetlerini etkileyen önemli bir unsur olarak görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek örgütün amaç, ilke ve değerlerini benimsemesi, örgütte çalışma isteğinin düzeyi ve örgütsel kazançlar için çaba harcaması olarak tanımlanmıştır (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılık davranışında gönüllülük hususu esas olduğu için bunu zorunlu kılmak doğru bir davranış olmayacaktır. Örgüte yönelik bağlılık, bireylerin bağlılığı gönülden sergilediğinde önemli sayılır. Davranışın yinelenme olasılığı, davranışı mecbur tuttukça düşmektedir. Tüm örgütler, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını yükseltmek ister. Bu nedenle örgütler kimliklerini sürdürmek, devamlı değişen çevre koşullarına ayak uydurmak için çalışanlarının örgüte bağlılığını sağlamalıdır (Tayfun, 2015). Bağlılık, örgütsel gerekliliklerin ve kişisel deneyimlerin kesiştiği noktada ortaya çıkan bir husustur. Bir yandan sosyal sistemler ihtiyaçları karşılamak için organize olurken öte yandan insanlar kendilerini olumlu veya olumsuz duygusal ve içsel durumlara yöneltirler (Kanter, 1968).

Örgütsel bağlılık temelinde iki önemli kavramı barındırmaktadır. Bu kavramlar, sadık olma ve örgütte kalma isteğidir. Sadakat, vazife bilincine uygun bir şekilde kurumla bütünleşme ve manevi mesuliyet duyma manasına gelmektedir. Sadakat örgütten ayrılma ile azalırken olumlu bir ortamda artmaktadır. Örgütte kalma eğilimi ise hissi bir yakınlıkla çalışanın çalıştığı kurumun üyesi olarak kalma isteği şeklinde açıklanabilir (Mueller vd., 1992). Whyte (1956), bağlılık durumunun tehlikelerini dile getirdiği “Örgüt İnsanı” adlı

eserinde bireyi sadece örgütte çalışan olarak değil bunun yanında örgüte ait olan kişi şeklinde tanımlamaktadır.

Örgütsel bağlılık, beş nedenden ötürü örgütler için ehemmiyetli bir konu haline gelmiştir. Bu kavram ilk olarak devamsızlık, iş bırakma ve iş arama, geri çekilme faaliyetleri ile ikinci olarak işe sarılma iş doyumunu, duygusal ve zihinsel yapılarla ilgilidir. Üçüncü olarak sorumluluk, özerklik, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeyele yakından ilişkilidir (Balay, 2000: 20). Ayrıca bağlılık, davranışı etkinleştirmek, yönlendirmek ve sürdürmek için işe yaramaktadır (Reyes, 1990: 154).

### **1.2.1. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar**

Alanyazında örgütsel bağlılığın yapısına ilişkin olarak genel kabul görmüş yaklaşım Allen ve Meyer'in (1990) örgütsel bağlılığın psikolojik yönüne dikkat çeken üç boyuttan oluşan modelidir. Bu yaklaşım örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak tanımlamıştır. Örgütte bağlılığı oluşturan etmenler duygusal bağlılıkta çalışanların arzuladıkları; devam bağlılığında ihtiyaç hissettikleri; normatif bağlılıkta ise sorumluluk algıladıkları için işe devamlılıkları artar (Ceylan ve Bayram, 2006). Allen ve Meyer'in (1990) yaklaşımında ele alınan bağlılık türleri aşağıda açıklanmıştır.

#### **1.2.1.1. Duygusal Bağlılık**

Tutumsal bağlılık olarak da adlandırılan duygusal bağlılık, çalışanın örgüte yönelik duygusal bağlılığını ve bütünleşmesini yansıtmaktadır. Bu bağlılıkta çalışanların örgütte kalması, duygusallığa ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesine bağlıdır. Güçlü şekilde duygusal bağlılığı olanların örgütte kalma nedeni ihtiyaç duyduklarından değil istemelerindedir (Balay, 2014: 81). Allen ve Meyer (1990) bu bağlılık türünü bireyin kendisini örgütün bir parçası şeklinde görmesinden ötürü önemli kabul etmektedir. Kuvvetli bir duygusal bağlılık, bireyin bağlı olduğu örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005). Meyer ve Allen (1997) duygusal bağlılıkla en tutarlı ilişkinin iş

tecrübeleriyle ilgili olduğunu ileri sürmüşlerdir. İş görenler örgütte temel ihtiyaçlarını giderici az doyum sağlayacak deneyimlerden çok daha fazla duygusal bağlılıklarını sağlayacak deneyimlere açıktır (Taş, 2017).

Çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 17-18).

- **Amaç Açıklığı:** Kişinin çalıştığı yerde yaptığı işleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olmasıdır.
- **İşin Cazibesi:** Çalışana verilen işlerin genellikle heyecanlı olması anlamındadır.
- **Eşitlik:** Örgüt çalışanlarının eşit şekilde hak ettiğine sahip olması şeklinde açıklanır.
- **Rol Açıklığı:** Örgütün çalışanlarından ne yapmalarını beklediklerinin açıkça belirtilmesidir.
- **Amaç Güçlüğü:** Çalışandan iş gereklerini yerine getirmesinin talep edilmesidir.
- **Önerilere Açıklık:** Yönetimin çalışanlardan gelen fikirleri dikkate almasıdır.
- **Çalışanlar Arasında Uyum:** Çalışanlar arasında yakın ilişkilerin olması durumudur.
- **Bireye Önem:** Çalışanın yaptığı işin, kurumunun amaçlarına ciddi katkılar sağlayacağı inancına sahip olmaktır.
- **Kurumsal Güvenirlilik:** Çalışanlar tarafından kurumun söz verdiği her şeyi yapacağına olan inançtır.

#### **1.2.1.2. Devam Bağlılığı**

Devam bağlılığı örgütten ayrılma halindeki mali durumun farkında olma ve örgütten ayrılmanın maliyetlerinin fazla olacağını düşünülmesi sebebiyle üyeliğin sürdürülmesi durumudur (Taş, 2017). Bir çalışanın örgütte çalıştığı zaman içerisinde harcadığı çaba, emek ve zaman ile kazandığı mevki, para vb. kazanımlarını örgütten ayrılınca kaybedeceğini düşünmesiyle oluşan bağlılıktır (Vural ve Coşkun, 2007). Devam bağlılığı olan kişilerin örgütte kalma sebebi

duygusal bir bağ değil kurumdan ayrılmanın doğuracağı maliyetin fazla olacağını bilmeleriyle alakalıdır (Doğan, 2013: 98).

### **1.2.1.3. Normatif Bağlılık**

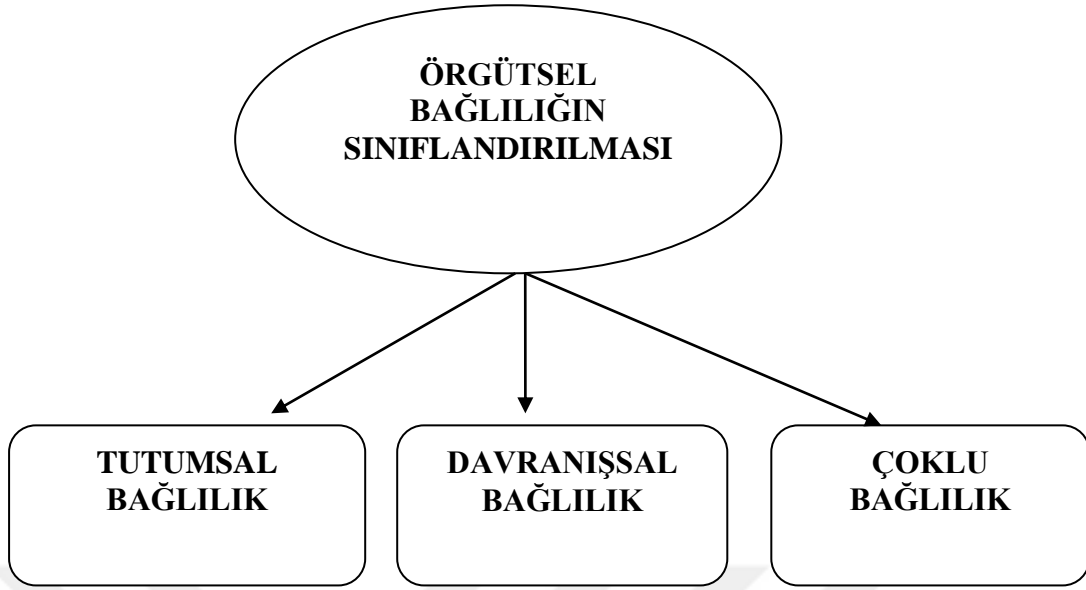
Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne karşı bağlılık gösterme durumunu görev şeklinde algılaması ve bu örgütte kalmayı düşünmesini ve sorumluluk bilincini içermektedir. Dolayısıyla kişinin örgütüne karşı sorumlu olduğunu düşünmesiyle birlikte kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesini içeren bağlılıktır (İnce ve Gül, 2005). Ponnun ve Chuah (2010) ise normatif bağlılığı, çalışanın kurumunda kalma yükümlülüğü hissetmesi olarak tanımlamaktadır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması kişisel yarar sağlayacağı için değil yaptıklarının ahlaki ve doğru olduğuna inanmalarıyla bazı davranışları sergilemeleridir (Balay, 2014: 87).

Kurumun çalışana yaptığı yatırımlar (staj, bireysel gelişim kursları veya işe başlarken verilen eğitimler) çalışanın kendisini kuruma karşı borçlu hissetmesine neden olmakta ve çalışan da ahlaki olarak kuruma bağlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 75 ). Normatif bağlılıkta çalışan, örgüte karşı sadakatin mühim olduğuna inanmakta ve bu durumda ahlaki bir zorunluluk hissi taşımaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007).

### **1.3. Örgütsel Bağlılık Teorileri**

Örgütsel bağlılık genel anlamda tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak ikiye ayrılmaktadır. Çünkü tutum ve davranış, farklı kavramlar olduğundan bu kavramların oluşturduğu bağlılık yaklaşımları da birbirinden farklı olmaktadır. Literatürde bu ayrımı ortaya çıkaran çeşitli yaklaşımlar mevcuttur (Uygur, 2015).





Şekil 1.Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması

Kaynak: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi (Gül, 2002: 40).

### 1.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutum, belli nesnelere, olaylara, kişilere karşı belli biçimde davranma yolunda toplumsal olarak kazanılmış eğilim ya da yönelimdir (TDK, 1975). Davranışları güdüleyen kalıplı ve kazanılmış eğilim ya da yatkınlıktır (TDK, 1981).

Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi sonucunda meydana gelir (Gül, 2003). Tutumsal yaklaşım örgütsel bağlılık sürecinde çalışanların örgütle ilişkileri üzerine düşüncelerine odaklanır. Pek çok durumda tutumsal yaklaşımdaki çalışanların kendi amaç ve değerleriyle örgütün amaç ve değerleri uyumlu olarak düşünülür. Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmacılar, büyük ölçüde bağlılığın gelişmesine ve bağlılığın davranışsal sonuçlarına katkıda bulunarak önceki durumların belirlenmesine doğru yönelmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990: 61).

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri Etzioni, Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer'in geliştirmiş oldukları yaklaşımlardır (Gül, 2003).

### **1.3.1.1.Etzioni Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılığı sınıflandırmada yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yaklaşımları açısından üçe ayırmaktadır. En olumsuz uçtaki negatif-yabancılaştırıcı, ortadaki nötr-hesapçı ve en olumlu uçtaki de pozitif-moral bağlılıktır (Balay, 2014: 25).

Ahlaki bağlılıkta kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır ( İnce ve Gül, 2005: 33). Moral bağlılık denilen ahlaki bağlılık beklenti ve standartlar içselleştirildiğinde ortaya çıkmaktadır (Balay, 2014: 26). Bu bağlılığa sahip bireyler çalıştıkları kurumla kendilerini özdeşleştirerek örgütün amaçlarını ve yaptığı işi kıymetli görmektedir (Schein, 1978). Hesapçı bağlılıkta kişiler bağlılık düzeylerini, motivasyonlarını karşılayacak şekilde ayarlamakta ve kendisine verilen maaşa karşılık bir günde yapılması gereken iş normuna uygun bir bağlılık göstermektedir (İnce ve Gül, 2005). Yabancılaştırıcı bağlılık ise örgütü zararlı gördüğü zaman meydana çıkmakta (Balay, 2014: 26) ve birey psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına karşın örgütte kalmaya zorlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 33).

### **1.3.1.2. Kanter'in Yaklaşımı**

Bağlılık Kanter'e göre iki farklı sistem içerisinde meydana gelir. Bunlar sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemde kişilerin bağlılıkları üç temel bölümde ele alınır: Sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden oluşmaktadır. Kanter, örgüt tarafından üyelere dayatılan davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır (Kanter, 1968). Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme ve kontrol bağlılığıdır (Bakan, 2011: 83).

Devama yönelik bağlılık genel manada kişinin sosyal sistemdeki rolüne bağlanması şeklinde tanımlanır. Bu bağlılıkta konular, sadece olumlu ve olumsuz

unsurlar dikkate alınarak değerlendirilir. Kişi, örgüt üyeliği sonucunda kar elde edeceğini ve bu yararı örgütteki konumu ile elde edeceğini düşündüğünde role sarılacaktır (Uygur, 2015: 11). Kenetlenme bağlılığı, bireyin bir gruba ya da gruptaki ilişkilere olan bağlılık tipidir. Bu bağlılığın sağlandığı örgütlerde grup içinde çatışma, kıskançlık, çekişme, dışlanma gibi davranışlara düşük düzeyde rastlanırken grup birliği yüksek düzeyde seyretmektedir (İnce ve Gül, 2005: 31). Kontrol bağlılığı ise kişisel davranışın örgütün istediği doğrultuda şekillendirildiği ve üyenin örgüt normlarına bağlı olduğu durumdur (Varoğlu, 1993: 6). Kanter, Etzioni'nin aksine bu üç tip bağlılığın genellikle tek olarak değil birbirleri ile etkileşim halinde ortaya çıktığını söylemektedir (Sığı, 2007). Üç bağlılık çeşidinin birlikte olduğu örgütlerde kişilerin bağlılıklarını sürdürme noktasında daha başarılı olacakları söylenebilir (Bakan, 2011: 85).

#### **1.3.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, kişinin işine sadakati işini benimseme duygusu ve örgütün değerlerine inancını içeren örgüt ile kişi arasındaki psikolojik bağ olarak tanımlamaktadır (Bakan, 2011: 85). Bu araştırmacılara göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme (İnce ve Gül, 2005: 35).

**Uyum:** Bu boyutta amaç belirli dış ödüllere ulaşmaktır. Kişiler belirli olan ödülleri kazanmak ve cezalardan uzaklaşmak için davranış ve tutumlarını belirler. Özdeşleşme kişinin davranışlarını ve tutumlarını doyum sağlamak ve kendini ifade etmek için gruplarla ve kendini diğer kişilerle ilişkilendirdiğinde gerçekleşir (Balay, 2014: 29). **Özdeşleşme:** Kişinin örgütün üyesi olarak kalma isteğine dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 35). Dolayısıyla özdeşleşme, örgütün diğer mensuplarıyla yakın ilişkiler kurma isteğine dayanmaktadır. Bu bağlılıkta vurgulanan kişiyle örgüt ilişkisinden ziyade örgüt dışı unsurların söz konusu olmasıdır (Bayram, 2005: 130). **İçselleştirme:** Örgütün beklediği tutum ile kişinin kendi değerleri arasında gerçekte bir benzerlik var ise örgütsel bağlılık adına benimseme boyutu ortaya çıkmaktadır (Bakan, 2011: 88). Bağlılık örgütün anlayışını içselleştirme ve benimseme düzeyine göre değiştirebilir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

#### **1.3.1.4. Penley ve Gould Yaklaşımı**

Bu yaklaşımda Etzioni'nin modeliesas alınarak örgütsel bağlılığın boyutları; çıkarıcı bağlılık, ahlaki bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde belirtilmiştir. Çıkarıcı bağlılık bireyler bağlılık seviyelerini, güdülerini tatmin edecek biçimde düzenlemektedir (Newton ve Shore, 1992: 277). Kurum çalışanlarının aralarındaki alışveriş durumu esas alınmaktadır. Kurum çalışanları yaptıkları işler karşılığında kazanacakları ödüllerden ötürü bağlılık durumu geliştirirler (Güllüoğlu, 2012). Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Kişi, kendisini örgüte adamakta, örgütün muvaffak olması durumundan kendinimesul görmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık ise kişisel davranışların büyük oranda kısıtlandırıldığı yerlerde ortaya çıkmakta ve kuruma negatif bir yönelmeyi temsil etmektedir (Balay, 2000: 16). Bağlılık, çalışanların başka iş olanaklarının olmadığını algılamalarına dayanmaktadır. Böylelikle kurumuna yönelik yabancılaştırıcı bir bağlılık duygusu ile bağlanmış olan bir kişi, çalışanlara verilmekte olan ödül ve cezaların kişilerin iş başarısına göre değil gelişigüzel verildiğini düşünmektedir. Hissedilen bu duygu kişide kurum içinde kısıtlandığı düşüncesinin yer etmesine neden olur (Gül, 2002).

#### **1.3.2. Davranışsal Bağlılık Teorileri**

Sosyal psikologlar, örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık davranışsal bağlılık kavramını kullanmaktadırlar. Bu kavram, bağlılığın gösterilmesi veya normatif beklentileri de geçen davranışlar olarak açıklanmaktadır. Davranışsal bağlılık, bireyin önceki davranışları sebebiyle kurumuna bağlı olma durumuyla ilişkilidir (Mowday vd., 1982: 25). Kuruma bağlı olmaktan kast edilen, örgütte kalmaya istekli olma, işi bırakmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (İnce ve Gül, 2005: 48).

Davranışsal bağlılık, kişilerin geçmişteki davranışları sonucunda bir örgüte bağlılık duyması ve uyum göstermesini ortaya koyan süreçle ilgilidir (Uygun, 2015: 27). Davranışsal bağlılık, örgütten çok bireyin kendi davranışlarına karşı gelişmektedir. Birey belli bir davranışta bulunduktan sonra davranışı devam

ettirir. Davranışlarına bu biçimde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun şekilde tutumlar geliştirir ve bu tutumlarda davranışların tekrarlanma sıklığını değiştirir (İnce ve Gül, 2005: 48). Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in yan bahis yaklaşımı ile Salancik'in yaklaşımları görülmektedir.

### **1.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı**

Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin davranışıyla direk bağlantısı olmayan, sadece o davranışla elde edilebilecek faydalara ulaşmak adına davranış sergilemektir. Becker bağlılığı tutarlı davranışları açıklamak için kullanır. Tutarlı davranışların özelliği, belli bir zamanda tekrar etmesidir (Cengiz, 2001). Becker (1960) bağlılık kavramını duygusallıktan ziyade çıkar yönünden incelemiş ve bireyin örgüte olan bağlılığının toplam kazanç (emeklilik aylığı, kıdem) ile ilişkili olabileceğini ifade etmiştir (Çekmecelioğlu, 2006).

Becker, bireylerin tutarlı davranışlar sergilemesinin nedenini yan bahisolarak izah etmektedir. Yan bahis kavramıyla belirtilmek istenen bir davranışla ilgili durumun o davranışla çok da alakası olmayan menfaatleri etkilemesidir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, çalışanların kurumla karşılıklı olarak bahse girdikleri bir süreçtir (Kahveci, 2010). Davranışların, uyumlu tutumların geliştirilmesine sebep olduğu ve bunların gelecekteki davranışları belirlediği bir sistem meydana gelmektedir. Bireyin bu tutarlılığı sağlamaya çalışması, davranışlarına karşı bir bağlılığın gelişmesini ifade eder (Allen ve Meyer, 1984: 373). Dolayısıyla birey yavaş yavaş örgütle davranışsal ve psikolojik bağlarını artırmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Yan bahisler genellikle bireyin sosyal bir örgüte katılmasının sonucudur.

### **1.3.2.2. Salancik Yaklaşımı**

Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlara ve faaliyetlere ve örgüte olan inançlarına bağlanmasıdır. Bu yaklaşım tutumlar ve davranışlar arasındaki ahenge dayanmakta ve bu durum bağlılığı oluşturmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağını vurgulamaktadır. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri

dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (Gül, 2002). Salancik'e göre bağlılık kişinin davranışlarına bağlanmasıyla ortaya çıkar. Buradaki bağlılık, kişinin belli bir davranışla özdeşleşmesi şeklindedir. Üç farklı karakter, bireyi davranışlarına bağlamaktadır. Bunlar; davranışın görünürlük, isteğe bağlı oluş özelliği ve değişmezlik özelliğidir. Hepsini kullanan kişi, davranışlarına daha az veya daha çok bağlı olabilir (Cengiz, 2002).

### **1.3.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı**

Reichers, tutumsal bağlılığı biraz daha genişleterek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Çoklu bağlılık yaklaşımı örgüt içinde bulunan değişik unsurların farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini savunmaktadır. Bu nedenle diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2014: 34-39). Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu kabul edilmektedir (Gül, 2002).

### **1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Çalışanların örgüt içinde verimliliğini artırmak için örgütsel bağlılık düzeyleri önem arz etmektedir. Bu nedenle örgütlerin, çalışanlarının bağlılıkları yükseltecek ya da düşürecek olan etkenleri bilmeleri kurumlarının devamlılığı açısından önemlidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genel olarak şu şekildedir (Yalçın ve İplik, 2005; Uygur, 2015; Balay, 2014).

- Hizmet süresi, medeni durum, eğitim düzeyi, cinsiyet, yaş.
- Rol belirsizliği, rol çatışması.
- Örgütsel iklim
- Örgüt çevresi, iş arkadaşlarına bağlılık.

- Yapılan işin anlamlılığı.
- Örgütsel kararlara katılım.
- Alınan ücret ve terfi olanakları, kariyer fırsatları.
- Örgütsel adalet ve güven, yönetimin adaletli davranması.
- İş güvenliği, yabancılaşma.

İfade edildiği gibi örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok etken bulunmaktadır. Ancak, hangi değişkenin diğerlerinden daha çok etkilediği yönünde kesin bir ifade bulunmak yanıltıcı olabilir.

### **1.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları**

Örgütsel bağlılığın sonuçları olumsuz ya da olumlu olabilmektedir. Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların olumsuz ve olumlu sonuçları bulunmaktadır (Balay, 2000: 85).

#### **1.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyine sahip olan kişiler, bireyi örgüte bağlayan kuvvetli eğilim ve tutumlardan yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığın bazı olumlu sonuçları, bireyin yaratıcı yönünü ortaya çıkarabilmektedir. Bunun yanında kuruma düşük bağlılık hissettiğinden yeni iş arayışlarına girecek böylelikle insan kaynaklarının etkin kullanımı söz konusu olacaktır (Balay, 2014: 93; Zeyrek, 2008: 66). Olumsuz sonuçları ise, kişi kuruma bağlılıkta sorun yaşadığı için grup bağlılığının sağlanmasında da etkisiz kalacaktır. Bu tür kişiler, düşük bağlılık sebebiyle, iş güvenliği kaybı, gelir kaybı, soyutlanma gibi bireysel bedeller ödemek durumunda kalabilirler (Balay, 2014: 94).

#### **1.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık**

İlimli örgütsel bağlılık, kişinin deneyimin güçlü olduğu, ancak örgütsel özdeşleşmenin tam olmadığı bağlılık düzeyidir. (Çakır, 2007). Bu nedenle bireye anlamlı bir bağlılık sağlamaktadır. Bu bağlılık düzeyindeki kişiler ne kadar kurumun amaçlarını, hedeflerini, örgüt politikalarını kabul etseler de tam olarak örgütle özdeşleşme gerçekleşmediğinden örgütün beklentileri ile kişinin değerleri

çatıştığında problemlere yol açabilmektedir (Koç, 2009: 206). Ayrıca örgüte ılımlı bağlılık, her daim pozitif neticeler ortaya çıkarmayabilir. Bu seviyedeki çalışanlar, topluma karşı sorumluluk ile kurumuna yönelik sadakat arasında kararsız kalma veya çatışma yaşayabilirler. Bu durum, örgütün verimsiz işleyişine yol açabilir (Bayram, 2005:136).

### **1.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Bu bağlılıkta kişi, ücrette doyum ve meslekte başarı sağladığı gibi, çevresel etmenlere rağmen örgüte yüksek düzeyde sadakatli olmaya devam etmektedir. Yüksek bağlılığın bazen, yaratıcılığın yok olması, zorlanma ile sağlanmaya çalışılan uyum, iş dışı ilişkilerde stres gibi olumsuz sonuçları olabilmektedir. Ayrıca fazla oluşan sadakat kurumsal verime zarar verebilmektedir (Balay, 2000: 89). Bunun yanında örgütteki geleceğinden, işinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksek olan bu çalışanların örgütten ayrılmaları ancak, mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt kültürünün ve amacının değişmesi, işten doyum sızlık ve adaletsizlik algısı durumlarında gerçekleşmektedir (Çakır, 2007: 27).



Tablo 1.

## Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük,</li> <li>• İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme</li> <li>• Dedikodu bireysel maliyetler,</li> <li>• Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Düşük performanslı işgörenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni işgörenler almaya örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma,</li> <li>• Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabileceği sonuçları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler,</li> <li>• Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı ö. kontrol</li> </ul>
Orta Bağlılık Düzeyleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev</li> <li>• Yaratıcı çalışanlar,</li> <li>• Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları,</li> <li>• Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artan işgören kıdemi,</li> <li>• Sınırlı ayrılma isteği,</li> <li>• Sınırlı iş devri,</li> <li>• Yüksek iş tatmini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşgörenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması,</li> <li>• İşgörenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi,</li> <li>• Örgütsel etkinliğin azalması</li> </ul>
Yüksek Bağlılık Düzeyleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşgörenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması,</li> <li>• Olumlu davranışların ödüllendirilmesi,</li> <li>• İşgörenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçi ve hareket alanlarının bastırılması,</li> <li>• Değişime karşı bürokratik direnç,</li> <li>• Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim,</li> <li>• İşgörenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği,</li> <li>• Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güvenli ve istikrarlı işgücü,</li> <li>• Daha yüksek üretim için işgörenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi,</li> <li>• Görev ve performans açısından işgörenler arasında yüksek rekabet,</li> <li>• Örgütsel amaçların karşılanabilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı,</li> <li>• Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu,</li> <li>• Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma,</li> <li>• Aşırı çabagösteren işgörelere öfke ve düşmanlık besleme,</li> <li>• Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme</li> </ul>

Kaynak: Randall, (1987); Balay, (2000).

## **1.6. İlgili Araştırmalar**

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış olan yurt içi ve yurt dışı araştırmalara yer verilmiştir.

### **1.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

#### **1.6.1.1. Yurt İçinde Örgütsel İkiyüzlülükle ilgili Yapılan Araştırmalar**

Kılıçoğlu (2015) araştırmasında, öğretmenlerin çalıştıkları okullara dair örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel adalet algılarını yordayıp yordamadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini ilkokul, ortaokul ve lise seviyesinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma sonucuna göre; örgütsel adaletin amirlerle ve çalışanlarla ilişkiler alt boyutları öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları tarafından negatif bir şekilde yordanmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları, örgütsel adaletin çalışanlarla ilişkiler boyutunu % 11 amirlerle ilişkiler alt boyutuna ilişkin algılarını % 46 açıklamaktadır. Kılıçoğlu, Yılmaz Kılıçoğlu ve Karadağ (2017) araştırmalarında eğitim örgütlerinde örgütsel ikiyüzlülüğün kavramsal anlayışını genişleterek örgütsel ikiyüzlülük ölçeği (OHS) geliştirmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda 17 maddeden oluşan ve üç faktörlü bir ölçek ortaya çıkmıştır: Bu boyutlar sözlerin tutulması, içyapı ve çevre arasındaki uyum ile uygulamalardaki tutarsızlıklar olarak sıralanmıştır. Örgütsel ikiyüzlülük ölçeği yeterli iç tutarlılık göstermiştir. Ayrıca örgütsel ikiyüzlülük ile örgütsel güven arasında olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Eğitim kurumları bağlamında da örgütsel sinizmi arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında okul yönetiminin verdiği sözleri tutması ve uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutlarına ilişkin öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları eğitim örgütlerinde orta düzeyde bir ikiyüzlülüğün olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kılıçoğlu (2017) ise çalışmasında örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel bütünlük kavramlarını eğitim kurumları bağlamında Türkiye'deki okullar açısından değerlendirerek kestirimlerde bulunmayı amaçlamıştır. Öğretmenlerin ikiyüzlülük algılarının düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim örgütlerindeki örgütsel ikiyüzlülük algılarının yok edilmesinde yöneticilerin önemli görevleri bulunmaktadır.

Yöneticilerin etik değerleri içselleştirerek çalışanlara örnek teşkil etmesi ve ahlaki iklimin var olduğu bir çalışma ortamı oluşturması kurumun örgütsel bütünlüğünü geliştirecek ve bunun yanında örgütsel ikiyüzlülüğün yok edilmesinde de mühim bir yer edinecektir. Yöneticilerin değer odaklı karar vermeyi içselleştirerek kurumsal yapısının ve kurumun değerlerini eğitsel ve yönetsel alanlarda dikkate alması örgütsel ikiyüzlülüğün azaltılıp örgütsel bütünlüğün sağlanmasında önemli bir unsur olduğu şeklinde açıklanmıştır.

#### **1.6.1.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Yalçın ve İplik (2005) yapmış oldukları araştırmada iş görenlerin özellikleri ile örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam bağlılığı boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi hedeflemişlerdir. Otel çalışanlarının devam, normatif ve duygusal bağlılıklarının, medeni durum, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği yalnız çalışanların duygusal bağlılıklarının yaş, eğitim ile gelir düzeylerine; devam bağlılıklarının yaş ve eğitim düzeylerine göre anlamlı derecede farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Çekmecelioğlu (2006) yaptığı çalışmada duygusal bağlılık, örgüt iklimi ve yaratıcılık arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamaktadır. Gebze Dilovası bölgesinde kimya sektöründe faaliyet gösteren dört boya sanayi firmasında görev yapan 130 çalışanla araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre örgüt iklimi değişkenlerinden örgütsel cesaretlendirme unsurunun duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Yapılan işin niteliği duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Sabuncuoğlu (2007) ise yapmış olduğu çalışmada bireylerin, çalıştıkları örgütteki eğitim faaliyetlerine yönelik algılamaları, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Türkiye'nin 500 büyük işletmesinde çalışmakta olan 637 kişi üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre, 'amir ve çalışma arkadaşlarının desteği' dışındaki tüm eğitim değişkenlerinin, işten ayrılma niyetini örgütsel bağlılık aracılığı ile etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Boylu, Pelit ve Güçer (2007) yaptıkları araştırmada üniversite çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesi, çalışanların bağlılık türlerine ilişkin tutumlarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Gazi Üniversitesi'nde görev yapan 366 akademisyenle araştırma gerçekleştirilmiştir.

Cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık görülmezken; akademisyenlerin çalıştıkları birime ve üniversitenin tümüne normatif bağlılık düzeylerinin medeni duruma göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009) yapmış oldukları çalışmada amaç işgörenlerin içinde buldukları organizasyona karşı olan adalet duyguları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu amaçla çalışma konaklama işletmelerinde görevli 426 personelle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel adalet duygusu ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Cinsiyet değişkeni açısından bir farklılık görülmezken, hizmet yılı değişkeninde 6-10 yıllık hizmet süresine sahip olanların bağlılıkları yüksek düzeyde bunun yanında 11-15 yıllık tecrübeye sahip olanların bağlılıkları ise en düşük seviyede çıkmıştır. Adalet duygusu yüksek olan personelin örgütsel bağlılıkları da yüksek olacaktır sonucuna ulaşmışlardır. Kahveci (2010) yaptığı çalışmada ilköğretim okullarındaki görevli olan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeylerini belirleyerek örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma ilişkisel tarama modeline göre desenlenmiştir. Araştırma evrenini ilköğretim okulları oluşturmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları orta düzeyde çıkarken örgütsel sessizlik algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Aydın, Sarier ve Uysal (2013) okul yöneticilerinin liderlik stillerinin iş tatmini ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin belirlemeyi amaçlamışlardır. Türkiye’ de yapılmış olan 12 çalışma meta-analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, özellikle dönüşümcü liderlik tarzının, öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Yöneticilerin liderlik tarzının, iş doyumu düzeyine ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine göre değiştii sonucuna varılmıştır. Selvitopu ve Şahin (2013), yaptıkları çalışmada ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini yordayıcılığını ve örgütsel bağlılık düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlanmıştır. Araştırma betimsel tarama modeline uygun desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, 2011-2012 eğitim-öğretim

yılında Afyonkarahisar merkez ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan 327 öğretmen oluşturmaktadır. Mezun olunan okul türüne ve cinsiyete göre öğretmenlerin bağlılıkları farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri çalıştıkları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Genel liselerde çalışan öğretmenlerin okullarına bağlılıkları daha yüksektir. Ayrıca, meslekteki kıdemi fazla olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir. Son olarak; yapılan aşamalı çoklu regresyon analizinde, örgütsel adalet boyutlarının örgütsel bağlılık düzeylerini yordadığı görülmektedir.

Fettahlıoğlu ve Tatlı (2015) araştırmalarında medeni durum ve cinsiyet faktörüne göre çalışanların farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık algılamaları arasında farklılığın olup olmadığını ortaya çıkarmayı hedeflemişlerdir. Diyarbakır ve İstanbul lokasyonunda çalışan 211 kişiyle araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışanların farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık davranışı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasını hedeflemişlerdir. Araştırma sonucunda farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılığın alt ölçekleri arasında orta şiddette ve pozitif ilişki bulunmuştur. Cinsiyet ve medeni durum ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Tayfun (2015) yapmış olduğu araştırmada örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırılması hedeflenmiştir. Devlet üniversitelerinde görevli 314 idari personelle çalışılmıştır. Araştırmada t testi, tek yönlü varyans (ANOVA), korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, Örgütsel Bağlılık iş tatminini olumsuz yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Medeni durum, cinsiyet, mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık görülmezken; yaş değişkeninde farklılık görülmüştür. Şanlı ve Arabacı (2016) yayımlanan araştırmalarında, lisede görev yapan öğretmenlerin örgütsel kimlik ve örgütsel imaj algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisini belirlemeyi amaç edinmişlerdir. İlişkisel tarama modelinde desenlenen çalışmanın çalışma grubunu, 2012-2013 eğitim öğretim döneminde Malatya il merkezinde görev yapmakta olan 521 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler çoklu regresyon modeliyle analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; örgütsel kimliğin örgütsel bağlılığın %12'sini açıkladığı örgütsel kimliğin örgütsel bağlılığı olumlu yönde anlamlı şekilde

etkilediği ve örgütsel imajın örgütsel bağlılığı olumlu yönde anlamlı şekilde etkilediği, örgütsel imajın ise örgütsel bağlılığın %37'sini açıkladığı sonucuna varılmıştır. Devam bağlılığına yönelik öğretmen görüşleri orta düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre devam ve normatif bağlılık algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Normatif bağlılık algıları bakımından araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından görüşleri arasındaki fark erkek öğretmenler yönünde anlamlı bulunmuştur. Ballı ve Çakıcı (2016), yaptıkları araştırmada otel çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisini belirlemeyi amaç edinmişlerdir. Veriler anket yoluyla toplanmıştır. Türkiye genelinde hizmet veren bir zincir otelin 604 personeline anketler uygulanmıştır. Örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde düşük bir negatif ilişkisi olduğu bulunmuştur. Sökmen ve Bıyık (2016), yaptıkları araştırmada; örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi bir kamu işletmesinde çalışan uzman grubu örnekleminde ortaya koymaktır. 147 bilişim uzmanıyla çalışma yürütülmüş ve çalışma bulgularına göre elde edilen bulgulara göre örgütsel bağlılıkla örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Gedik ve Üstüner (2017) yapmış oldukları araştırmada eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisini meta analiz yöntemiyle incelemek amaçlanmıştır. Bunun yanında iş doyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisine etkisi olabilecek moderatör değişkenler de aranmıştır. Bu doğrultuda 2008-2016 yılları arasında iş doyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiş ve korelasyon katsayını içeren 11 adet çalışmanın meta analiz çalışması yapılmıştır. Çalışma rastgele etkiler modelinde yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasındaki ilişki orta seviyede ve pozitif yönlü olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların istihdam durumu örgütsel bağlılık ve iş doyumunda moderatör rol oynadığı; kamu çalışanlarına göre özel sektör çalışanlarının iş doyumu ve örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin görevli olduğu kademe türü örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisinde moderatör rol oynamamaktadır. Nacar ve Demirtaş (2017), yayımlanan çalışmalarındaki amaçları liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini incelemektir. Araştırma evreni,

Kahramanmaraş Merkez On İki Şubat ve Dulkadiroğlu ilçelerinde 2016-2017 eğitim öğretim yılında görev yapan 303 lise öğretmeninden oluşmaktadır. Örneklem küme örnekleme yoluyla seçilmiştir. Araştırmada normatif ve duygusal bağlılık boyutlarında erkeklerin kadınlardan daha yüksek algılara sahip olduğu bulunmuştur. Bunun yanında yaş, hizmet yılı ve branş değişkenlerinin algılar üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmüştür. Girgin ve Demir (2018) yaptıkları araştırmada Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algı düzeyleri ve çeşitli değişkenlere göre farklılaşmanın olup olmadığını belirlemesi hedeflenmiştir. Araştırma tarama modeline uygun şekilde hazırlanmıştır. Araştırmanın evren örneklemini 2014-2015 eğitim-öğretim yılı İstanbul Bağcılar ilçesinde bulunan meslek liselerinde görev yapan 307 öğretmen oluşturmaktadır. Sonuç olarak meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığa yönelik algıları yüksek düzeyde olduğunu saptamışlardır. Bunun yanında yaş, branş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem değişkenlerine göre meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Güldiken (2018), yaptığı araştırmada örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik arasında bir bağlantının olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Kandıra'da (Kocaeli) kamu kurumlarında görevli 388 çalışan üzerinde anket tekniğiyle çalışılmıştır. Çalışma sonucuna göre duygusal bağlılık ile tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında ters yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bunun yanında normatif bağlılık ile tükenmişlik arasında da ters yönlü bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır.

### **1.6.2. Yurt Dışında Örgütsel İkiyüzlülükle ilgili Yapılan Araştırmalar**

Phillippe ve Koehler (2005) yaptıkları araştırmada sezgilerin ve sağduyunun, yönetimdeki ikiyüzlülüğün çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratacağını öne sürmektedirler. Her ne kadar ikiyüzlülük bir kuruluşta yaygın olarak kabul görse de, kurguları ve gerçek etkileri açık değildir. Bu araştırmanın temel amacı algılanan örgütsel ikiyüzlülük ile ilişkili faktörleri veya yapıları tanımlamaktır. Ele alınan soru şudur: Liderlerindeki ikiyüzlülük davranışlarını değerlendirirken örgüt üyeleri için önemli olan nedir? Cevaplanmakta olan şey şudur: Bir örgüt üyesi örgütsel ikiyüzlülük algıladığında ne gibi yapılar ortaya

çıkar? Örgütsel ikiyüzlülük algısının ortaya çıkmakta olan faktörlerini belirlemek için ilk olarak algılanan örgütsel ikiyüzlülük kavramı tanımlanmış, ardından bir anket geliştirilmiştir. Aynı durum, kuruluşun belirtilen misyonu ve değerleri ile yönetimin gerçek davranışı arasındaki tutarsızlıklar için de geçerlidir. Bu etkiler ölçülebilir mi? 500 kişiden 396 kişinin cevabına göre örgütsel ikiyüzlülüğü etkileyen üç temel faktör veya yapı ortaya çıkmıştır: algılanan yönetim eylemleri, algılanan kültür ve algılanan ödüller. Genel olarak, bir örgütsel ikiyüzlülük algısı, bir çalışanın ayrılma niyeti ile pozitif olarak ilişkili bulunmuştur. Üç faktörün iki çalışan grubun (ayrılmak isteyenler, kalmak isteyenler) üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bir örgütteki ikiyüzlülük onunla muhatap olan herkesçe anlamlı bulunmuştur. Barden, Rucker ve Petty (2005) çalışmalarında insanların ifade edilen sözlerinin ve davranışlarının başkalarının ikiyüzlülük yargılarını etkileyip etkilemediğini araştırmıştır. Ohio State Üniversitesi'ndeki toplam 184 psikoloji öğrencisi gönüllü olarak çalışmaya katılmıştır. Araştırmada katılımcılara çeşitli ikiyüzlülük örnekleri sunulmuştur. İki öge, ikiyüzlülüğün çoğu örneği için ortak olduğu görülmüştür: Kamuya açık bir ifade ve tutarsız olan özel davranış. Sonuç olarak davranışlar tutarsız bir ifadeden önce gerçekleştiğinde, bu düzenin daha az ikiyüzlülük ürettiğini göstermiştir. İkiyüzlülüğe bir şey söyleyerek ve sonra başka bir şey yaparak atıfta bulunmanın daha doğru olabileceğini savunmuşlardır.

Fernando ve Gross (2006) yapmış oldukları çalışmada 2002 yılında Boston Başpiskoposluğu'nu saran sex skandalını konu edinmişlerdir. Örgütsel bağlılık ve sessizlik için artan zorluklar karşısında, bu çalışma, Hıristiyan manevi değerlerinin yükselmesi için emanet edilen Katolik kilisesinin örgütsel ikiyüzlülüğün yolunu nasıl bulduğunu göstermektedir. Örgütsel ikiyüzlülüğün, yalnızca meşruiyet nedenlerinden ötürü işyeri maneviyatını sürdüren kâr odaklı örgütler için önemli bir etken olduğunu savunmaktalar. İşyeri maneviyatını uygulayan kuruluşların meşruiyet nedenleriyle motive olması muhtemeldir ve böylelikle örgütsel ikiyüzlülüğe girme olasılığını arttırır. Sonuç olarak gazete, cemaat ve toplumun Hıristiyan ruhani değerlerinin yükselmesiyle görevlendirilen Katolik Kilisesi'nin nasıl bir sapma ve sessizlik dalgasına yakalandığını yapmış oldukları araştırma ile ortaya çıkarmışlardır. Kilisenin itibarını korumak adına dürüstlükten vazgeçerek örgütsel ikiyüzlülük ve sessizlik sergilediğini



belirtmişlerdir. Valdesolo ve Desteno (2007) yaptıkları araştırmada bir anket kullanmış ve ankete gömülen hedef soru: “Ne kadar adil davranıyorsunuz?” olmuştur. Araştırmaya katılanlar bu soruyu son derece adil olmayandan son derece adil bir şekilde değişen yedi puanlık bir ölçek kullanarak cevaplandırmışlardır. İnsanlar açık bir şekilde ahlaksız davranışlar sergileyebilirler, ancak kendilerini sorumluluktan kurtarmak için psikolojik mekanizmalarla donatılmış görünürler. Gerçekten de, ahlaki ikiyüzlülük, bireyin kendi ile uyum içinde hareket ederken bir inanç tutma yeteneği olarak kavramsallaştırılmıştır. Aynı derecede huzursuz edici ve belki de sosyal olarak daha alakalı olan ikiyüzlülük türü, bireylerin kendi ahlaki ihlallerini değerlendirdikleri kişilerarası bir fenomen olabilir. Araştırma sonucu hem bireysel hem de grup seviyelerinde ikiyüzlülüğün varlığını ortaya çıkarmıştır. Brunsson (2007) yazdığı kitapta, kararın bir kurum olarak ele alınmasının, hazır bir hesapla iyi bilinen bir eylem modeli olarak ve verilen kurullarla ele alınmasının daha verimli olduğunu ileri sürmektedir. Gelecekte niyetlere ulaşmayı sağlayacak olan eylemleri seçme amacını gerçekleştirmek için en uygun mantık rasyonelliktir. Bu durumda analiz, bireyin kendisinin olan bir şeyden başlar: niyetler ve tercihler. Niyetler ve tercihler kimliğin tanımlanması için bir araçtır. Rasyonel bir analiz, hiyerarşiyi güvence altına almak, tercihlerin ve eylemlerin birbirine uymasını sağlamak ve tercihlerin eylemleri gerçek anlamda kontrol etmesini sağlamak için müteakip bir girişimdir. Birey olarak rasyonel olduğumuzu ispatlayabilirsek, eşzamanlı olarak doğru bireyler olduğumuzu da göstermiş olabiliriz. Kitapta ayrıca, fikirler ve eylemler arasındaki ilişki tartışılmıştır. Kararlar bir tür konuşma olarak tanımlanmıştır. Bu varsayım her zaman doğru değildir, bu da karar ve eylem arasında tutarlılık elde etmeyi imkânsız kılmaktadır. Bu gibi durumlarda, kararlar ikiyüzlü olmaya meyillidir. Dahası, kararlar eylem dünyasına göre fikir dünyasına daha çok aittir. Kitaplar bölümlerden oluşmaktadır. Bölümler, son yirmi yıl boyunca yazılmış ve yayınlanmış makalelerden veya kitap bölümlerinden oluşmaktadır. Konuşmalar, kararlar ve eylemler arasında her zaman güçlü bağlantılar yoktur. Ne bireyler ne de organizasyonlar için. İnsanlar farklı durumlarda konuşur, karar verirler, farklı durumlarda hareket ederler ve bazı insanlar konuşup diğerlerinin nasıl davranması gerektiğine karar verirler. Bir

karar vermeden ya da onun hakkında konuşmadan hareket etmek mümkündür ve aslında onun üzerinde hareket etmeden konuşmak ve karar vermek mümkündür. Bu yüzden söylenenler, karar verilenler ve yapılanlar arasında sık sık çelişkiler olacağından şüphelenmek için bir sebep vardır. İkiyüzlülük bir “oyuncuya” bağlı bir kavramdır: sadece aktörler ikiyüzlü olabilir. Modern toplumda iki tür aktör vardır: bireyler ve örgütler. 3 Batı kültüründeki aktörlerin, sözlü, uyumlu, koordine ve niyetleri olan, konuşabilen, karar verebilen ve hareket edebilen ve kendi eylemleri. İkiyüzlülük, bir aktör içinde bir çeşit tutarsızlıktır. Toplumdaki aktörler arasındaki tutarsızlıklar genellikle rutin olarak görülür ve mutlaka algılanmaz. İkiyüzlülük, tartışma, kararlar ve eylemler arasındaki tutarsızlıkları yansıtarak çatışmaların üstesinden gelmenin bir yoludur.

Weaver (2008) örgütsel ikiyüzlülüğün teorik ve ampirik olarak bilinmeyenlerini bulmayı amaçladığı çalışmasında, örgütsel ikiyüzlülüğün bir algı durumu olduğunu vurgulamıştır. Örgütsel ikiyüzlülüğün bazı durumlarda gerekli olabileceği de söylenebilir, örneğin banka hayatında. Bankanın devamlılığını sürdürülebilmesi için ikiyüzlülük bir anormallik değil, örgütsel davranışların tahmin edilebilir bir özelliği olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim ve personelin kuruluşun kendi politikalarına ve görevlerine uymadıklarını ve benimsenen kalkınma fikirlerinin ve gündemlerinin ana noktaya giremedikleri incelenerek bankadaki örgütsel ikiyüzlülüğün derecesi gözlemlenebilir ve ölçülebilir. Fassin ve Buelens (2011) yaptıkları araştırmada, bir organizasyonun idealizmden sinizme kadar bir süreklilik üzerine konumlandığı bir samimiyet/ikiyüzlülük endeksinin kavramsal desteklenmesine katkıda bulunmayı amaç edinmişlerdir. İletişim ve gerçeklik arasındaki uyumsuzluğun nedenlerinin analizinden başlanarak, kişilerin niyeti ve çaba yoğunluğu ve kurumsal iletişim analiz edilmiştir. İletişim ve gerçeklik arasındaki uyumsuzluğun nedenlerinin analizi, ikiyüzlülük algısında iletişimin rolünü ortaya çıkarmıştır. Alicke, Gordon ve Rose (2012) İkiyüzlülüğün, insanların davranışları ile açıkça ifade edilen ya da ima edilen tutumları arasında bir çeşit tutarsızlık gerektirdiği gerçeğinin ötesinde, ikiyüzlülüğün, aldatmak için bir niyetin gerekip gerekmediği gibi, filozofların tartıştıkları yönlerin çoğu tartışılmıştır. İkiyüzlülük kavramları, bu argümanları bilgilendirmek için önemli bir kaynaktır. Bu çalışmanın en ilginç bulgularından

biri, aldatma niyetini açık bir şekilde algılanan ikiyüzlülüğü arttırsa da, insanların aldatmaya yönelik hiçbir girişimde bulunmasalar dahi, sıklıkla ikiyüzlü olarak görülmeleridir. Örneğin, eski uyuşturucu kullanımlarını kabul eden ancak çocuklarını uyuşturucudan kaçınmaya zorlayan ebeveynler sıklıkla ikiyüzlüler olarak görülür. Tüm katılımcılar, muhtemelen nispeten homojen bir demografik grup oluşturan Orta Batı'daki üniversite öğrencileriydi. Verileri analiz etmek için oranların karşılaştırılması için Z-testleri kullanılmıştır. Bulguların vurguladığı şeylerden biri, ikiyüzlülüğün doğasının, bir şekilde yargılayanların tutumlarına bağlı olduğu yönündedir. İkiyüzlülük sıklıkla yerleşmiş değerleri içerdiğinden, sosyal yargılama etkilerinde güçlü bir kendini gösterme olasılığı vardır, yani insanların kişisel inançlarının, görüşlerinin, tercihlerinin ve değerlerinin kendi diğerleri. Bir komplikasyon, ikiyüzlülüğün her bir bileşenini diğerlerinden ayrı bir şekilde incelemek neredeyse imkansızdır. Diğer bir deyişle, irade zayıflığında varyasyonlar kendi kendini aldatma, ciddiyet, rakip değerler vb. Bunun tek çözümü, çok çeşitli örnekler ve durumlar üzerinde çalışmaktır aldatma, ikiyüzlülük yargılarını önemli ölçüde arttırmaktadır. Her halükarda, kişinin tutumlu davranışlarıyla ilgili bilgi vermek, ikiyüzlülüğü artırır ve düpedüz yalanlar onları daha da artırır.

Alicke, Gordon ve Rose (2012) çalışmalarında, araştırma katılımcılarına çeşitli davranış senaryoları oluşturmuş ve senaryoda hangisinin ikiyüzlü davrandığını belirtmeleri istenmiştir. İkiyüzlülük (örneğin aldatma, kendini kandırma niyeti), ikiyüzlülüğünden ayırt edilebilen ya da edilemeyen faktörler (örneğin, iradenin zayıflığı) için gerekli olduğu düşünülen unsurların çoğunu ve olabilecek faktörler değerlendirilmiştir. Bulgular, ikiyüzlülük anlayışlarının, felsefi spekülasyonla çoğu zaman çeliştiğini göstermektedir. İkiyüzlülük ölçütlerinin tam olarak anlaşılması, insanların kavramı ne şekilde yorumladıklarının bilinmesiyle ancak gerçekleşebilir. İkiyüzlülük, sosyal yargının temel bir bileşenidir. Bu nedenle ikiyüzlülüğün nihai hakemi, halk bilgeliğidir. Effron, Lucas ve O'Connor (2015) yapmış oldukları çalışmada, ikiyüzlülük ile birliktelik etkisinin, yanlış yapmanın sosyal yargılarını harekete geçirme olasılığını araştırmaktadır. İkiyüzlülük "kişinin kendi davranışlarının uymadığı ahlaki standartlara veya inançlara sahip olduğunu iddia etme pratiği" olarak

tanımlanır. Çalışanlar, kuruluşlarının değerlerini, ihlal etmediklerinden daha fazla ihlal ettiğinde, aynı ihlalden dolayı daha sert bir şekilde kınanacaktır. Başka bir deyişle, örgütünün değerlerini ihlal eden bir çalışan, sanki kendisinden daha ahlaki bir şeymiş gibi kendini kanıtlamış gibi, kınanmış olmayı da beraberinde getirmektedir. Objektif gözlemciler, bir çalışanın örgütünün teşvik ettiği değerlerle tutarsız (buna karşılık tutarsız) olduğunda bir çalışanın saldırganlığını daha da sert bir şekilde kınıyor.

#### **1.6.2.1. Yurt Dışında Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Araştırmalar**

Angle ve Perry (1981) çalışma, alt düzey çalışanların, otobüs hizmetlerini sunan kuruluşlarda örgütsel etkinliğe ilişkin kurumsal bağlılıklarını ilişkilendirmeye çalışmaktadır. Örgütsel bağlılığın, örgütsel uyum, ciro ve gecikme oranı ile ilişkili olduğu, ancak işletme maliyetleri veya devamsızlık ile ilişkili olmadığı görülmüştür. Mowday, Porter ve Steers (1982) çalışmalarında örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğu, bunun yanında kadınların çalıştıkları kurumlarda iş pozisyonları için daha meşakkatli yollardan geçtikleri için örgütlerine bağlılıklarının erkeklere göre daha fazla olduğuna dair sonuçlar elde etmiştir. Meyer ve Allen'in (1991) Üç Bileşenli Modelinde yer alan bileşenler ve değişkenler ile bu bileşenler ve değişkenler arasında öncekiler, sonuçlar ve bağıntılar olarak tanımlanmıştır. Öncelikle, özellikle duygusal bağlar olmak üzere bağlılık ile “korelasyonlar” olarak tanımladığımız değişkenler (yani iş doyumu, iş katılımı ve mesleki bağlılık) arasındaki korelasyonları dikkate alınmıştır. En güçlü ilişki duygusal bağlılık ve genel iş memnuniyeti arasındadır. Örgütsel özdeşleşme Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 5'li likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık, hem uluslararası bağlamlara uyarlanmış hem de devam taahhüdünün alt bileşenleri arasında ayırım yapmak için Meyer, Allen ve Smith (1993) ölçeklerinin gözden geçirilmiş bir versiyonu kullanılarak ölçülmüştür. Duygusal örgütsel bağlılığın, daha olumlu duyusal durumların yaşanmasıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Öte yandan, devam taahhüdü önemli olumsuz etkiler içerdiği için karakterize edilmemiştir. Örgütsel kimlik, hem olumlu hem de olumsuz duyusal durumların sıklığı ile ilişkili olduğu sonucuna varmıştır.

Riehl ve Sipple (1996) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin okullardaki örgütsel iklimleriyle öğretmenlerin mesleki ve örgütsel bağlılıklarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Veriler, 1987-1988 Ulusal Eğitim İstatistikleri Okulları ve Personel Araştırması Merkezi'nden elde edilmiş ve çalışmanın örneklemini 14.844 ortaokul öğretmeni oluşturmuştur. Öğretmenlerin mesleki ve örgütsel bağlılığı; sınıf programları ile ilgili değilken, okul iklimi ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Meyer vd., (2002) yılında örgüte karşı duygusal, süreklilik ve normatif bağlılık arasındaki ilişkileri incelemek adına bir meta analiz çalışması gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada üç bağlılık biçiminin birbirinden, iş doyumundan, iş ilişkisinden ve mesleki bağlılıktan kaynaklandığını bulmuşlardır. Bağlılık, kurumla ilgili (katılım, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı) ve çalışanla ilgili (stres ve iş-aile çatışması) sonuçlarla en güçlü ve en uygun bağlantılara sahipti. Normatif taahhüt de, güçlü olmasa da istenen sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Sürdürülebilirlik taahhüdü, bu sonuçlarla ilgisiz veya olumsuz yönde olmuştur. Naquin ve Holton (2002) yaptıkları çalışmada, beş Faktör Modeli'nin kişilik, duygulanım ve iş bağlılığının (ibadet, iş katılımı, duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı dahil) boyutlarının, öğrenme yoluyla öğrenmeyi iyileştirme motivasyonunu etkileyip etkilemediğini incelemiştir. Veriler, kurum içi eğitim programlarına katılan 239 özel sektör çalışanından elde edilmiştir. Hipotezlenmiş nedensel ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak test edildi. Bulgular, bu tutumsal etkilerin, öğrenme yoluyla öğrenmeyi iyileştirmek için önemli motivasyon öncelikleri olduğunu göstermiştir. Özellikle, öğrenme yoluyla çalışmayı geliştirmek için motivasyondaki varyansın yüzde 57'si olumlu etkililik, iş bağlılığı ve dışadönüklük ile açıklanmıştır.

Gautam, Dick ve Wagner (2004) örgütsel bağlılık ve kimlik arasındaki kavramsal farklılıkları belirlemeyi amaç edindikleri çalışmada Nepal'de bulunan 92 şirketten rastgele seçilen beş kuruluşta çalışan 450 kişiyle çalışılmıştır. Bu çalışmanın bir diğer amacı ise kısa versiyon tanılama ölçeği geliştirmektir. Örgütsel Tanımlama Anketinin (OIQ) gözden geçirilmiş bir versiyonunu oluşturmak için içerik analizi, keşif faktörü analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Örgütlerde çalışanların örgütsel kimliğini değerlendirmek için sekiz maddeli bir ölçek güvenilir bir ölçüm olarak bulunmuştur. Çalışma sonucunda

örgütsel kimliğin, örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu ancak birbirinden ayırt edilebildiği belirtilmiştir. Herrbach (2006) yaptığı araştırmada; örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve işyerinde kendinden bildirilen etkiler arasındaki ilişki incelenmiştir. Katılımcılara altı aylık aralıklarla üç anket uygulanmıştır. Katılımcıların evlerine posta yoluyla anketler ulaştırılmış ve geri ödemeleri olarak katılımcılar anket sonuçlarını araştırmacıya postalamışlardır. Ponnu ve Chuah (2010) yılında yaptıkları çalışmada, Malezyalı çalışanların örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Çalışma çeşitli bölgelerden 172 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın, çalışanların davranışları üzerinde önemli etkisi vardır ve çalışanların ciro niyetiyle yüksek düzeyde ilişkilidir. Çalışanlar, kuruluştan ayrılma niyetindeyken diğer fırsatları da dikkate almaya ve araştırmaya başlar. Kısacası, çalışanları korumak için işverenler, organizasyona duygusal olarak bağlı olan ve organizasyondan ayrılmak istemeyen çalışanlara sahip olmayı hedeflemelidir. Sonuçlar örgütsel adalet (prosedür adaleti ve dağıtım adaleti) ve örgütsel bağlılık arasında önemli, güçlü ve olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, çalışanların usul ve adalet algıları yüksek olduğunda, örgütsel bağlılıkları da yüksekti. Çalışanlar, kurumdaki daha yüksek adalet algılarına sahip olsaydı işverenlerine daha fazla bağlı olacaktır.

Hackney (2012) yaptığı araştırmada kişilik, örgütsel bağlılık ve iş arama davranışı: bir alan çalışması amaçlamış ve bu doğrultuda kişilik özellikleri arasındaki duyarlılığı ve deneyime açıklığı incelemiştir. Araştırma örneğini Güneydoğu Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan 282 cep telefonu satış organizasyonu çalışanı oluşturmaktadır. Çevrimiçi olarak anketleri cevaplamışlardır. Hipotez olarak, bireysel duyarlılık, duygusal, normatif ve devamlılık bağlılık ile iş arama davranışları arasında güçlü bir negatif ilişki ile güçlü bir pozitif ilişki göstermiştir. Deneyime açıklık, iş arama davranışları ile beklenen, olumlu ilişkiyi göstermiş, duygusal, normatif ve devam bağlılığı, iş arama davranışları ile olumsuz ilişkiler göstermiştir. Selamata, Nordinb ve Adnan (2013) öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, eğitim reformunun ve okul etkinliğinin başarısını belirlemede kritik bir unsurdur, çünkü kararlı öğretmenler, okul vizyonuna ve hedeflerine ulaşmak için ekstra çabalarına katkıda bulunmaya

çalışırlar. Bu nedenle, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artıracak faktörleri belirlemek önemlidir. Bu çalışmanın amacı, algılanan dönüşümcü liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. 186 Klang ilçesindeki ortaokul öğretmenleri arasından rastgele örnekleme göre katılımcılar seçilmiştir. Veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmış ve analiz edilmiştir. Klang bölgesinde ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi yüksek ve dönüşümsel liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ve güçlü doğrusal ilişki bulunmuştur.

Dedahanov ve Rhee (2015) yapmış oldukları çalışmada, 2012-2013 yıllarında Güney Kore'deki ağır sanayi şirketlerinde yüksek vasıfla çalışan 753 kişiden toplanmıştır. Uygulanan anketler beşli likert tipli olarak düzenlenmiştir. Sonuçlar, denetçiye güven eksikliğinin defansif bir sessizlik yarattığını göstermektedir. Diğer bir deyişle; çalışanlar, işverenlerin tutarlı ve öngörülebilir bir şekilde çalışanlara karşı davranışta bulunmadıklarına ve iyi niyet ve güdülere sahip olmadıklarına inandığında, çalışanların bilgi paylaşımının riskli olduğunu ve bu nedenle de endişe duymak istememektedirler. Savunmacı sessizlik, çalışanların örgütsel bağlılığını azaltmaktadır. Ayrıca, bulgular, defansif sessizliğe karşı sessizliğin örgütsel bağlılık üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Yani, örgütsel meselelerden ayrılmaya dayanan ve değişime yönelik öz-yeterliliğe sahip olmayan bilgileri gizleyen bireyler, kendilerince işle ilgili kaygıları saklayan, savunmacı sessiz bireylere kıyasla, örgütlerine daha az bağlı kalmaktadırlar. Kendilerini bilerek iletişimden kısıtlayan bireyler stres ve fizyolojik sorunlardan muzdariptir. Bilgi paylaşımından ve konuşmadan uzak durulması halinde, bireylerin örgütsel bağlılığa sahip olma olasılığı daha düşüktür. Şeklinde sonuçlara ulaşmışlardır. Hart ve Willower (2015) müdürlerin örgütsel bağlılığı ve okul çevresel sağlamlığı üzerine yapmış oldukları çalışmada dört hipotez test edilmiştir. 51 lisede görev yapan öğretmen ve okul müdürlerinden veriler sağlanmıştır. Aynı katılımcı önyargısından kaçınmak için, öğretmenlerin yaklaşık yarısı bir anketi, diğerleri de kalan yarısını tamamladı. Müdürlerinin bağlılığı öğretmen algıları, okul sağlamlığı ile olumlu bir şekilde ilişkili bulunmuştur. Öğretmenlerin ve müdürlerin bağlılık algılarının uyumu, okul sağlamlığı ile ilişkilendirilmiştir. Müdürlerin bağlılığı ve sağlamlık dereceleri

ilişki göstermiştir. Öğretmenler hem bağlılık hem de sağlamlık tahminlerinde müdürlerden daha düşük düzeyde görülmüştür. Bununla birlikte, öğretmenlerin müdürlerinin bağlılığı ve müdürlerin kendi kendini rapor eden bağlılık algıları önemli ölçüde ilişkili bulunmuştur. Qazelvand ve Shahtalebi (2016) yapmış oldukları çalışmayı Azna şehrinde ortaokul ve lise öğretmenlerinin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapmışlardır. Söz konusu şehrin 312 öğretmenini kapsamakta olup, bunlardan Kukran örnek formülü üzerinden 175 kişi seçilmiş ve topluluğun kapasitesi ile orantılı olarak sınıflandırılmış tesadüfi örneklerle göre seçilmiştir. 23 sorudan oluşan örgütsel sessizlik (Vakola ve Bouradas, 2005) ve Allen ve Mey'nin (1991) örgütsel bağlılığı ölçen testleri kullanılmıştır. Verilerin analizi Pierson'un korelasyon katsayısı üzerinden iki tanımlayıcı ve kavramsal istatistik seviyesinde yapılmıştır. Araştırma sonucu, örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

#### 2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli iki ve daha çok değişkenin birlikte değişimlerinin varlığını ya da değişim düzeyini ortaya çıkarmaya çalışan araştırma yaklaşımıdır (Köse, 2014).

#### 2.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Rize il merkezindeki resmi ilköğretim ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılmasının güç olduğundan tesadüfi (basit seçkisiz) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme, her bir örnekleme birimine eşit seçilme olanağı verilerek örneklemin alındığı yöntemdir. Basit seçkisiz örnekleme yönteminin seçilmesindeki amaç evrendeki tüm birimlerin seçilmek için eşit ve bağımsız bir olasılığının olmasıdır (Büyüköztürk vd., 2016). Araştırma kapsamında Rize il merkezine bağlı ilköğretim ve ortaokullarda görev yapan 359 kadın ve 177 erkek olmak üzere toplamda 536 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmanın örneklemini 536 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ile ilgili bilgiler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2

Araştırmanın Örnekleme İlişkin Bilgiler

Merkez	Okul Sayısı	Uygulanan Ölçek Sayısı	Gelen Ölçek Sayısı	Değerlendirmeye Alınan Ölçek Sayısı
Merkez	20	800	586	536
Toplam	20	800	586	536

Tablo 2’ye bakıldığında araştırma kapsamında Rize il merkezinde bulunan 20tane ilköğretim ve ortaokulda görev yapmakta olan öğretmenlere toplamda 800

ölçek uygulanmıştır. Bu ölçeklerden 586'sı geri dönmüştür. Ancak ölçeklerin eksik ve hatalı doldurulmasından kaynaklı 50 ölçek araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu işlemin sonucunda toplam 536 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

### **2.2.1. Çalışma Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler**

Araştırma katılımcılarının demografik özelliklerine (cinsiyet, branş, yaş, öğretmenlikteki hizmet süresi, medeni hali) yönelik bilgiler aşağıda yer almaktadır.

#### **2.2.1.1. Cinsiyet**

Araştırma kapsamında çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımları Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo3

#### **Cinsiyet Dağılımı**

Cinsiyet	N	%
Erkek	177	33
Bayan	359	67
Toplam	536	100

Araştırma katılımcılarının cinsiyet dağılımına bakıldığında bayan öğretmenlerin sayısı 359 ve cinsiyet dağılımı içerisindeki yüzdelerinin %67, erkek öğretmenlerin sayısı ise 177 ve cinsiyet dağılımı içerisindeki yüzdeleri %33 olduğu görülmektedir.

#### **2.2.1.2. Branş**

Araştırma kapsamında çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin branş değişkenine göre dağılımları Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4

## Branş Dağılımı

Branş	N	%
Sınıf	219	40.9
Branş	317	59.1
Toplam	536	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlara göre dağılımı incelendiğinde, branş öğretmenlerinin 317 kişi ve %59.1 oranda, sınıf öğretmenlerinin de 219 kişi ve %40.9 oranında olduğu görülmektedir. Araştırmaya branş öğretmenlerinin daha fazla katılım gösterdiği görülmektedir.

**2.2.1.3. Yaş**

Araştırma kapsamında çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımları Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 5

## Yaş Dağılımı

Yaş Aralığı	N	%
20-30	174	32.5
31-40	255	47.6
42-50	84	15.7
51- üzeri	23	4.3
Toplam	536	100

Araştırma katılımcılarından 23 kişi 51 ve üzeri yaş aralığında olup, ölçekleri yanıtlayanların % 4.3'ünü oluşturmaktadır. 84 kişi 42 -50 yaş aralığında ve ölçekleri cevaplayanların %15.7'sini oluşturmaktadır. 20- 30 yaş aralığında olan 174 kişi ise ölçekleri cevaplayanların % 32.5'ini oluşturmaktadır. 31-40 yaş aralığında olan 255 kişi ölçekleri cevaplayanların %47.6'sını oluşturmakta olan bu grup, araştırmaya katılan en kalabalık grubu oluşturmaktadır. Yaş aralığı bakımından en az kişi olan (23 kişi) grup 51 yaş ve üzeri olan gruptur.

Katılımcıların yaşları incelendiğinde %47.6 ile en kalabalık grubu 31-40 yaşlarındaki öğretmenler alırken, ikinci sırayı %32.5 oranla 20-30 yaşlarındaki öğretmenlerden oluşmaktadır. Üçüncü grubu ise %15.7'lik oranla 42-50 yaş grubundaki öğretmenler oluşturmaktadır. En küçük grubu %4.3 oranla 51 ve üzeri

yaş grubundaki öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir. Böylelikle Rize ili genelinde genç ve orta yaşlı öğretmenlerin görev yaptığını gösterebilmektedir.

#### 2.2.1.4. Hizmet Yılı

Araştırma kapsamında çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin hizmet sürelerine göre dağılımları Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6

#### Öğretmenlik Hizmet Yılı Dağılımı

Öğretmenlik Hizmet Yılı	N	%
1-10	284	53
11-20	184	34.3
21-üzeri yıl	68	12.7
Toplam	536	100

Tablo 6’daki bulgular incelendiğinde 284 kişinin 1 ile 10 yıl arasında hizmet süresine sahip olduğu ve katılımcıların %53’lük kısmını oluşturduğu görülmektedir. 11-20 hizmet yılı aralığında olan 184 kişi de katılımcıların %34.3’ünü oluşturmaktadır. Katılımcıların %12.7’lik kısmını oluşturan 68 kişi 21-üzeri hizmet yılına sahip grubu temsil etmektedir.

#### 2.2.1.5. Medeni Hal

Araştırmaya katılımcılarının medeni hallerine göre dağılımları Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7

#### Öğretmenlerin Medeni Hal Dağılımları

Öğretmenlerin Medeni Hali	N	%
Evli	375	70
Bekâr	161	30
Toplam	536	100

Tablo 7’deki veriler incelendiğinde 161 öğretmenin medeni halinin bekar olduğu ve katılımcıların %30’luk kısmını oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların %70’lik kısmı oluşturan 375 kişinin ise medeni hali evlidir. Bu bulgular doğrultusunda Rize ilinde evli öğretmenlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

### **2.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırma kapsamında Rize İl Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırmanın amaçları doğrultusunda veri toplama araçları ve ölçeklerin kullanılmasına ilişkin yazılı izinler alınarak Rize il merkezinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere ulaşılmıştır. Bu çalışmada ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik kullanılacak olan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların medeni durum, cinsiyet, branş, hizmet yılı, yaş gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik “Kişisel Bilgi Formu”, ikinci bölüm Kılıçoğlu, Yılmaz-Kılıçoğlu ve Karadağ tarafından 2017 yılında geliştirilmiş olan “Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği” (OHS), üçüncü bölüm ise Üstüner tarafından 2009 yılında geliştirilen “Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nden (ÖİÖBÖ) oluşmaktadır. Aşağıda çalışmada kullanılan ölçekler hakkında detaylı bilgiler yer almaktadır.

#### **2.3.1. Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği (OHS)**

Araştırma yönünde öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarını ölçmek için Kılıçoğlu, Yılmaz-Kılıçoğlu ve Karadağ (2017) tarafından geliştirilen “Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek sözlerin tutulması, içyapı ve çevre arasındaki uyum ve uygulamalardaki tutarsızlıklar olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte 17 adet madde bulunmaktadır. Bu 17 maddenin yedi tanesi içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutunda, beş tanesi sözlerin tutulması boyutunda ve diğer beş tanesi de uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunda bulunmaktadır. Ölçek formundaki maddeler 5’li likert tarzındadır. Bu 5’li likert; “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” biçimindedir.

#### **2.3.2. Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Öğretmenler için örgütsel bağlılık ölçeği Üstüner tarafından 2009 yılında geliştirilmiştir. Bu ölçek, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini veya öğretmenlerin morallerini, tükenmişlik düzeylerini, mesleki memnuniyeti, mesleki tutumu, motivasyonu, örgütsel adaleti vb. ölçmek için yapılan çalışmalarda da bir araç olarak kullanılabilir (Üstüner, 2009). Ölçek tek boyut içermekte ve 17

maddeden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler “Her zaman katılıyorum ” (5), “Çoğu zaman” (4), “Bazen” (3), “Nadiren”(2), “Hiçbir zaman ” (1) şeklinde 5’li likert üzerinden değerlendirilmektedir. Ölçekten alınan düşük puanlar örgütsel bağlılık algısının düşük düzeyde yüksek puanlar ise kişilerin örgütsel bağlılık algısının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

#### **2.4. Veri Toplama Araçlarına İlişkin Yapılan Analizler**

Bu araştırmada ölçme araçlarının güvenirlik düzeyinin belirlenmesine yönelik Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Geçerlik düzeyinin belirlenmesine yönelik ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan önce bazı varsayımların test edilmesi gerekmektedir. Bunlar; örneklem büyüklüğü, kayıp değerler, normallik, çoklu doğrusallık ve tekillik şeklindedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016: 11-20). Bu varsayımlar aşağıda açıklanmıştır.

##### **2.4.1. Varsayımlar**

###### **2.4.1.1. Örneklem Büyüklüğü**

Araştırmada 17 maddeden oluşmakta olan Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği (Kılıçoğlu, Yılmaz-Kılıçoğlu ve Karadağ, 2017) ve 17 maddeden oluşan Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Üstüner, 2009) kullanılmıştır. Literatüre bakıldığında, örneklem büyüklüğü için farklı görüşler ve tespitler görülmektedir. Preacher ve MacCallum (2002) en az örneklem büyüklüğünün 100 ile 250 arasında olması gerektiğini savunmaktadır. Tavşancıl (2002) ise madde sayısına bağlı olarak oran tespiti yapmaktadır. Bu oranı da madde sayısının 10 katını aşmalıdır şeklinde ifade etmektedir. Araştırma kapsamında Tavşancıl’ın (2002) savına ilişkin olarak örneklem büyüklüğü belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların sayısı 170’i (17x10) geçmesi gerekmektedir. Araştırma kapsamında ölçekler 536 katılımcıya uygulanmış ve böylelikle örneklem büyüklüğü de sağlanmıştır.

#### **2.4.1.2. Kayıp Değerler**

Araştırma kapsamında uygulanan ölçeklerden 586'sı geri dönmüştür. Ancak 586 ölçekten eksik ve hatalı doldurmadan kaynaklı 50 ölçek araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu işlemin sonucunda toplam 536 öğretmenin ölçek maddelerinin tümünü işaretlediği görülmüştür.

#### **2.4.1.3. Çoklu Bağlantı ve Tekillik**

Değişkenler arasında yüksek ilişkinin olduğu durumlarda özellikle korelasyon değerinin .90 ve üzerinde olması halinde çoklu bağlantı, 1.00 olduğu durumlar ise tekillik problemine sebep olmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2016: 35). Örgütsel İkiyüzlülük ölçeğinin maddelerine yönelik korelasyon katsayısı hesaplamaları yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre en yüksek değer .700 en düşük değer ise .035 olarak bulunmuştur. Öğretmenler için örgütsel bağlılık ölçeğinin maddelerine yönelik yapılan hesaplamalar sonucunda ise en yüksek değer, .797 en düşük değer ise .445 olarak tespit edilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda veri setinde çoklu bağlantı ve tekillik probleminin olmadığı görülmektedir.

#### **2.4.1.4. Örgütsel İkiyüzlülük ve Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Güvenirlilik Analizleri**

Bu araştırma kapsamında ölçme araçlarının güvenilirlik düzeyinin tespiti için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Bu bağlamda Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeğinin (Kılıçoğlu, Yılmaz Kılıçoğlu ve Karadağ, 2017) geliştirilmesi sırasında bulunan güvenilirlik katsayıları; içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutunda ( $\alpha = .74$ ); uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunda ( $\alpha = .77$ ) ve sözlerin tutulması boyutunda ( $\alpha = .86$ ) biçimdedir. Bu çalışmada ise Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı, uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunda .81; içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutunda .84; sözlerin tutulması boyutunda ise .86, olduğu görülmüştür. Bunun yanında ölçeğin genel güvenirliliği .90 olarak bulunmuştur. Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin (Üstüner, 2009) Cronbach's Alpha değeri .96 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .97 olarak hesaplanmıştır.

#### 2.4.1.5. Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği ve Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Geçerlik Analizleri

Ölçme araçlarının geçerlik düzeyinin belirlenmesine yönelik doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) önceden sınırları çizilmiş ve tanımlaması yapılmış olan bir yapının model olarak doğrulanma durumunun test edildiği ileri düzey araştırmalarda kullanılan bir yöntemdir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2016: 275). Çapık (2014) maddelerin faktör yüklerinin normal değerlerle uyumlu olup olmadığına karar verilmesi noktasında  $\chi^2$ ,  $\chi^2$  /sd, RMR, GFI, SRMR, AGFI, RMSEA, gibi çeşitli uyum indeksleri değerlerine bakılması gerektiğini belirtmiştir. Bu araştırmada da  $\chi^2$ ,  $\chi^2$  /sd, RMR, GFI, SRMR, AGFI, RMSEA uyum iyiliği indekslerine bakılmasına karar verilmiştir. Bu indekslere yönelik kabul edilebilir değerler Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8

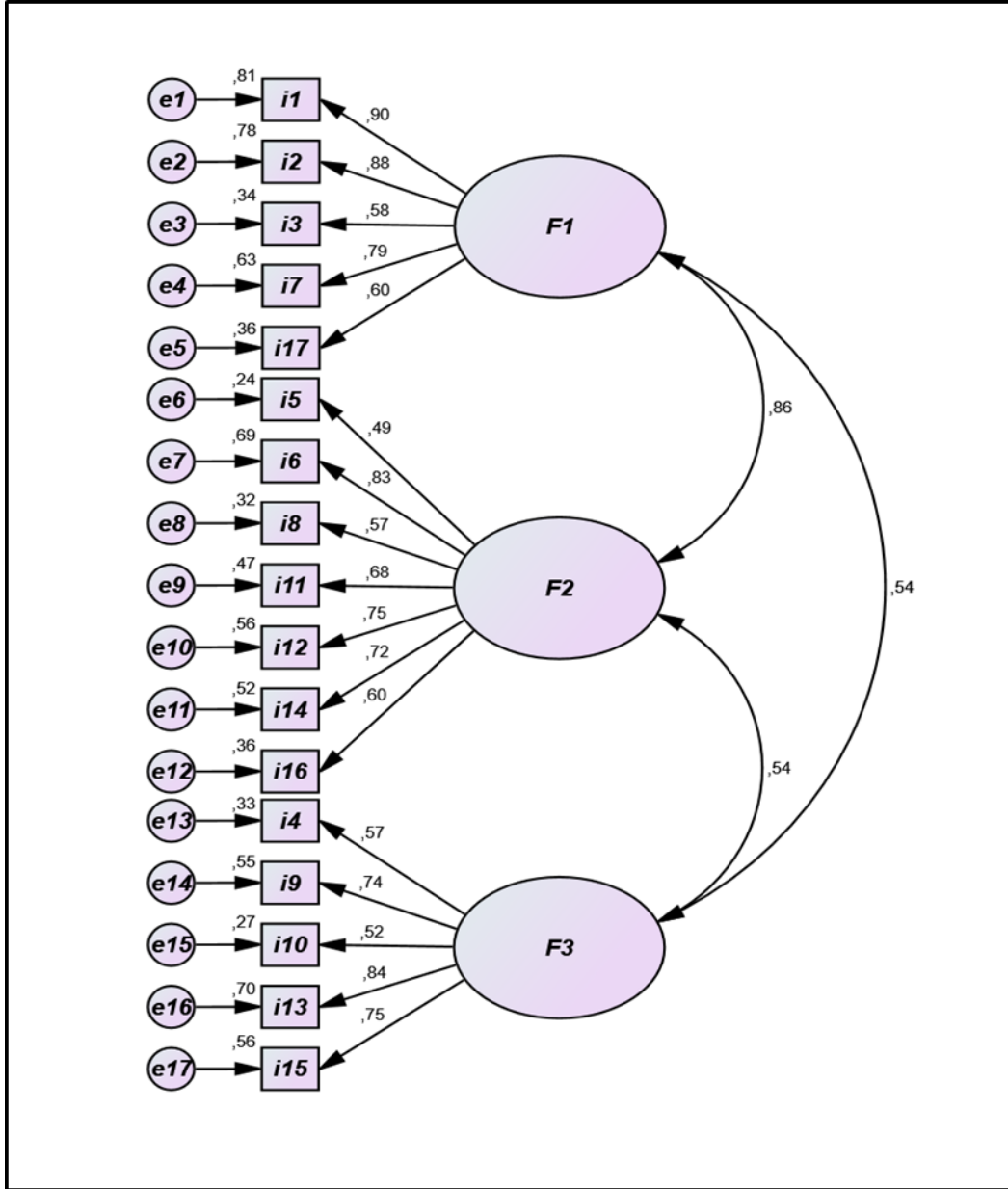
Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksleri ve Kabul Değerleri

<i>Uyum İyiliği İndeksi</i>	<i>Normal Değer</i>	<i>Kabul Edilebilir Değer</i>
$\chi^2$	p>0.05	-
$\chi^2$ /df	<2	<5
GFI	>0.95	>0.90
AGFI	>0.95	>0.90
CFI	>0.95	>0.90
RMSEA	<0.05	<0.08
SRMR	<0.05	<0.08

**Kaynak:** Şimşek, 2007; Hooper ve Mullen 2008.

Örgütsel ikiyüzlülük ölçeğinin (Kılıçoğlu, Yılmaz-Kılıçoğlu ve Karadağ, 2017) geçerlik analizi için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Bulunan değerler [ $\chi^2$ /df= 3.119 (p<.01), CFI= .944, GFI= .924, RMSEA= .063 ve SRMR= .044]. Elde edilen bu değerlerin kabul edilir düzeyde oldukları söylenebilir. Örgütsel ikiyüzlülük ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi verileri Şekil 2’de sunulmuştur.





Şekil 2. Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi

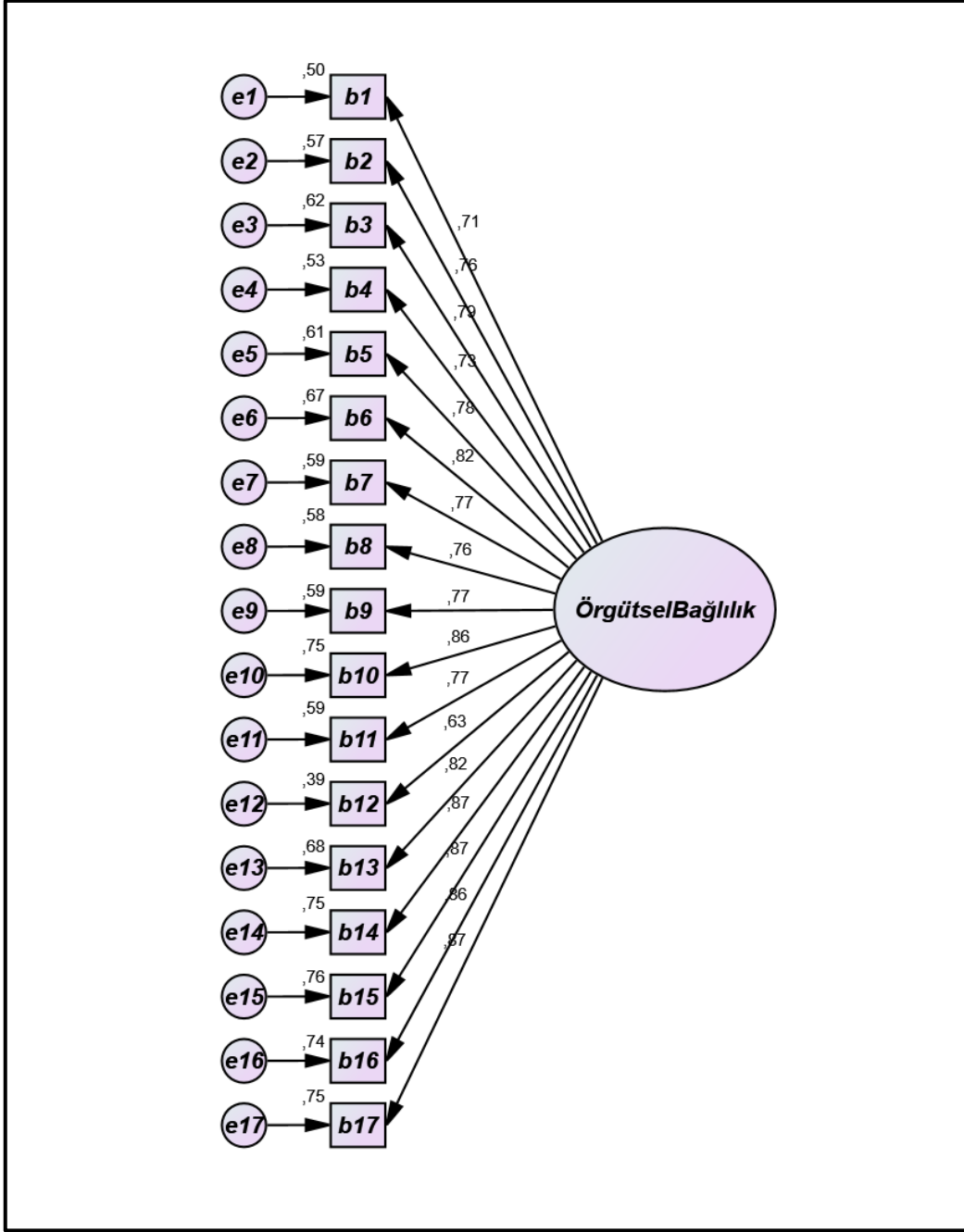
Not: F1: Sözlerin Tutulması; F2: İçyapı ve Çevre Arasındaki Uyum; F3: Uygulamalardaki Tutarsızlıklar

Şekil 2’de görüldüğü gibi, hesaplanan faktör yüklerinin Sözlerin Tutulması için .60 ile .90 arasında; İçyapı ve Çevre Arasındaki Uyum için .49 ile .83 arasında ve Uygulamalardaki Tutarsızlıklar gizil değişkeni için ise .52 ile .84 arasında değişmektedir. Yukarıda yapılan hesaplamalarneticesinde ölçme aracının

kendi formunda yer alan faktör yapısının bu araştırma doğrultusunda doğrulandığı böylelikle ölçme aracının yeteri düzeyde geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde (Üstüner, 2009) yer alan faktör yapılarının bu araştırma kapsamında doğrulanma durumunun belirlenmesi sebebiyle yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: [ $\chi^2/df= 4,984$  ( $p<.01$ ), CFI=,940, GFI= ,869, RMSEA= ,086 ve SRMR= ,0348]. Belirlenen bu değerlerin uyum iyiliği indeksi değerlerine uygun olduğu söylenebilir. Bu çalışma kapsamında Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi ise Şekil 3'te sunulmuştur.





Şekil 3. Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi

Şekil 3'teki örgütsel bağlılık değişkenine göre hesaplanan faktör yükünün .71 ile .87 arasında olduğu görülmektedir. Yukarıda yapılan hesaplamalar doğrultusunda asıl ölçme aracının kendi faktör yapısının bu araştırma kapsamında doğrulandığı böylelikle ölçme aracının yeteri düzeyde geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

## 2.5. Verilerin Toplanması

Araştırma doğrultusunda Rize İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alındıktan sonra ölçekler, Rize il merkezinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda araştırmacı tarafından uygulanmış ve toplanmıştır. Bu araştırmada Rize il merkezindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden basit seçkisiz örnekleme yöntemine göre seçilen katılımcılara araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu”, “Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği” (Kılıçoğlu, Yılmaz- Kılıçoğlu ve Karadağ, 2017) ve “Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Üstüner, 2009) uygulanmıştır. Ölçme aracının uygulanması 8 Mart - 20 Nisan 2018 tarihleri arasında yüz yüze veri toplama yöntemi kullanılarak belirlenmiş olan sayı kadar öğretmene gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanmıştır. Öğretmenlerin ölçekleri doldurmaları yaklaşık olarak 15 dakika sürmüştür. Bazı ölçekler hatalı ve eksik doldurulmaları nedeniyle değerlendirilmeye alınmamıştır. Bu bağlamda toplamda 536 adet veri analiz için değerlendirilmeye uygun bulunmuştur.

## 2.6. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde SPSS ve AMOS paket programları kullanılmıştır. Veriler öncelikle SPSS programına girilmiş ve kayıp veriler belirlenmiştir. Ölçeklerden 50 tanesinde kayıp veri tespit edilmiş ve analize dâhil edilmemiştir. Öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik betimsel istatistik yapılmıştır. Analizde kullanılacak olan testlerin seçilmesinden önce normallik testi yapılmış ve normal olma durumuna göre parametrik ve nanparametrik testlere karar verilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ve örgütsel bağlılık davranışlarını belirlemeye yönelik frekans testi ile ortalama ve standart sapma değerleri alınmıştır. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ve örgütsel bağlılık davranışlarının demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için homojenliğin sağlandığı koşullarda parametrik testlerden olan t-testi, tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) testi yapılmıştır. Homojenliğin olmadığı durumlarda farklılığa neden olan grubun belirlenmesinde ise parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U-Testi, Kruskal Wallis H- Testi kullanılmıştır. Örgütsel ikiyüzlülük algıları ile

örgütsel bağıllık davranışları ilişkisinin analizinde Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısı için kabul edilen değer aralığı 0.30-0.00 aralığında ise düşük; 0.70-0.30 aralığında orta; 0.70-1.00 arası yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu şeklinde açıklanmaktadır (Büyüköztürk, 2017: 32). Örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel bağıllığı yordama düzeyini belirlemek için ise basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda ulaşılan araştırma bulgularına yer verilmiştir. Bulgular başlığı altında öncelikle öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük algılarına ve örgütsel bağlılık davranışlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük ve örgütsel bağlılık algılarının cinsiyet, branş, yaş, medeni durum, hizmet yılı gibi demografik değişkenler açısından farklılıkları incelenmiştir. Ardından öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki korelasyon ve regresyon analizine ve yorumlarına yer verilmiştir.

#### 3.1.Öğretmenlerin Örgütsel İkiyezlülük Algıları

Araştırma katılımcılarının örgütsel ikiyezlülük algıları cinsiyet, branş, yaş, medeni durum ve hizmet yılı değişkenleri açısından incelenmiş ve verileri aşağıda gösterilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük ölçeğinin toplamına ve boyutlarına (*sözlerin tutulması, içyapı ve çevre arasındaki uyum, uygulamalardaki tutarsızlıklar*) yönelik algıları Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9

Öğretmenlerin Örgütsel İkiyezlülük Algıları

<i>Örgütsel İkiyezlülük</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>
<i>Sözlerin Tutulması</i>	536	2.18	0.70
<i>İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum</i>	536	2.09	0.60
<i>Uygulamalardaki Tutarsızlıklar</i>	536	2.34	0.78
<i>Toplam</i>	536	2.20	0.58

Tablo 9’a göre örgütsel ikiyezlülük algılarının ortalamaları Sözlerin Tutulması boyutu için  $\bar{X} = 2.18$ ; İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum boyutu için  $\bar{X} = 2.09$ ; Uygulamalardaki Tutarsızlıklar boyutu için  $\bar{X} = 2.34$  ve toplam için  $\bar{X} = 2.20$  biçimindedir. Ayrıca en düşük ortalama İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum

boyutunda, en yüksek ortalama ise Uygulamalardaki Tutarsızlıklar boyutunda olduğu görülmektedir.

### 3.1.1. Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Boyutlarına Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük boyutlarına yönelik algılarında maddelere katılma düzeyleri Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10

Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeğindeki Maddelere Katılma Düzeylerine Yönelik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği Maddeleri</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>
1.Okul yönetimi verdiği sözleri tutar.	536	2.11	.91
2.Okul yönetimi aldığı kararları hayata geçirir.	536	2.22	.89
3.Okuldaki çalışanlar okulun değerlerine uygun hareket eder.	536	2.14	.89
4.Okul yönetimi gerçekçi olmayan hedefler koyar.	536	2.38	1.10
5.Okulumuz çevresinin normlarını yansıtır.	536	2.23	.85
6.Okulumuz amaçları doğrultusunda hizmet verir.	536	1.96	.76
7.Okul yönetimi yapacağını ifade ettiği şeyleri yapar.	536	2.10	.82
8.Okulumuz çevresinin değerlerini yansıtır.	536	2.17	.87
9.Okul yönetimi okul içi problemleri çözeceğini söylemesine rağmen çözmez.	536	2.36	1.05
10.Okulumuzda çıkan herhangi bir uyuşmazlığın anlaşmazlığın hemen üzeri örtülür.	536	2.54	1.07
11.Okulumuzda öğretmenler öğretim programdaki hedefleri uygular.	536	1.95	.79
12.Okulumuz stratejik planındaki misyonunu yerine getirir.	536	2.13	.79
13.Okul yönetimi bir şeyi yapacağını ifade ederken; başka bir şey yapar.	536	2.28	.97
14.Okul yönetimi belirlenen amaç doğrultusunda politikasını/uygulamalarını oluşturur.	536	2.20	.81
15.Okul yönetimi oluşturduğu normlara aykırı davranır.	536	2.15	1.00
16.Okulumuzda öğrencilerin ihtiyaçları karşılanır.	536	2.01	.87
17.Okul yönetiminin fikirleri ve uygulamaları arasında fark yoktur.	536	2.33	.90

Tablo 10’a göre öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük boyutlarına yönelik algılarında madde ortalamaları değerlendirildiğinde; Sözlerin tutulması boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olan madde ( $\bar{X} = 2.33$ ) “Okul yönetiminin fikirleri ve uygulamaları arasında fark yoktur.” en düşük ortalamaya ( $\bar{X} = 2.10$ ) sahip olan maddenin “Okul yönetimi yapacağını ifade ettiği şeyleri yapar.” İfadesi olduğu

görülmüştür. İçyapı ve çevre arasındaki uyum boyutunda ise en yüksek ortalamaya sahip madde  $\bar{X}=2.23$  ortalama ile “Okulumuz çevresinin normlarını yansıtır.” İfadesi iken; en düşük ortalamaya sahip olan madde de “Okulumuzda öğretmenler öğretim programındaki hedefleri uygular.”  $\bar{X}=1.95$  İfadesinin olduğu görülmüştür. Uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunda en yüksek ortalamaya sahip olan madde “Okulumuzda çıkan herhangi bir uyuşmazlığın anlaşmazlığın hemen üzeri örtülür.”  $\bar{X}=2.54$  ifadesinin olduğu; en düşük ortalamaya ise “Okul yönetimi oluşturduğu normlara aykırı davranır.”  $\bar{X}=2.15$  ifadesinin olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda örgütsel ikiyüzlülük boyutlarında en yüksek ortalamaya uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutundaki “Okulumuzda çıkan herhangi bir uyuşmazlığın anlaşmazlığın hemen üzeri örtülür.” Maddesi olurken, en düşük ortalama sahip madde de İç yapı ve çevre arasındaki uyum boyutunda yer alan “Okulumuzda öğretmenler öğretim programındaki hedefleri uygular.” maddenin olduğu görülmüştür.

### **3.1.2. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel İkiyüzlülük Algıları**

Cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algı ortalamalarında farklılık olup olmadığının belirlenmesine yönelik t-Testi ve Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 11’de gösterilmiştir.



Tablo 11

Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algılarına ilişkin Cinsiyet değişkeni t-Testi ve Mann Whitney U Testi Sonuçları

		<i>n, <math>\bar{X}</math> ve SS Değerleri</i>			<i>Levene Testi</i>		<i>t-Testi</i>		
<i>Örgütsel İkiyüzlülük</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>t</i>	<i>SD</i>	<i>p</i>
<i>Sözlerin Tutulması</i>	<i>Kadın</i>	359	2.22	.69	.45	.50	1.62	534	.11
	<i>Erkek</i>	177	2.11	.73					
<i>Uygulamalardaki Tutarsızlıklar</i>	<i>Kadın</i>	359	2.34	.79	.13	.72	-.20	534	.84
	<i>Erkek</i>	177	2.35	.78					
<i>Toplam</i>	<i>Kadın</i>	359	2.21	.57	.34	.56	.11	534	.91
	<i>Erkek</i>	177	2.15	.59					
<i>Mann-Whitney U Testi</i>									
<i>Boyut</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Sıra Top.</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>		
<i>İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum</i>	<i>Kadın</i>	359	265.27	95233.25	30613.50	-.69	.49		
	<i>Erkek</i>	177	275.04	48682.50					
					<i>Levene Testi</i>	<i>F=7.587</i>	<i>p=.006</i>		

\*p<.01

Tablo 11'deki veriler incelendiğinde, Örgütsel İkiyüzlülük, Sözlerin Tutulması ve Uygulamalardaki Tutarsızlıklar boyutlarında dağılım homojen, İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum boyutunda ise dağılımın homojen olmadığı görülmektedir. Cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarındaki farklılık durumunun belirlenmesi için yapılan t-Testi ve Mann Whitney U testi sonucuna göre; ölçeğin toplamı [ $t_{(534)}=-.114$ ;  $p>.05$ ], Sözlerin tutulması [ $t_{(534)}=.501$ ;  $p>.05$ ], Uygulamalardaki Tutarsızlıklar [ $t_{(534)}=-.199$ ;  $p>.05$ ], İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum [ $t_{(534)}=-.690$ ;  $p>.05$ ] boyutları için anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

### 3.1.3. Branş Değişkeni Açısından Örgütsel İkiyüzlülük Algıları

Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algı ortalamalarının branş değişkeni açısından farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik t-Testi ve Mann Whitney U Testiyapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12

Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algılarına ilişkin Branş değişkeni t-Testi ve Mann Whitney U Testi Sonuçları

		<i>n, <math>\bar{X}</math> ve SS Değerleri</i>			<i>Levene Testi</i>		<i>t-Testi</i>		
<i>Örgütsel İkiyüzlülük</i>	<i>Branş</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>t</i>	<i>SD</i>	<i>p</i>
<i>Uygulamalardaki Tutarsızlıklar</i>	<i>Sınıf</i>	219	2.27	.82	1.10	.29	-1.64	534	.10
	<i>Branş</i>	317	2.39	.75					
<i>Toplam</i>	<i>Sınıf</i>	219	2.20	.62	3.99	.04	-.30	534	.76
	<i>Branş</i>	317	2.21	.55					
<i>Mann-Whitney U Testi</i>									
<i>Boyut</i>	<i>Branş</i>	<i>n</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Sıra Top.</i>	<i>U</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>		
<i>İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum</i>	<i>Sınıf</i>	219	276.11	60467.00	33046.00	-.95	.34		
	<i>Branş</i>	317	263.25	83449.00					
<i>Sözlerin Tutulması</i>	<i>Sınıf</i>	219	263.98	57812.00	33722.00	-.56	.57		
	<i>Branş</i>	317	271.62	86104.00					
					<i>Levene Testi</i>	<i>F=7.587</i>	<i>p=.006</i>		

Tablo 12'deki veriler incelendiğinde, Örgütsel İkiyüzlülük toplamı, Uygulamalardaki Tutarsızlıklar boyutlarında dağılım homojen, İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum ve Sözlerin Tutulması boyutlarında ise dağılımın homojen olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları branş değişkeni açısından farklılık durumunu belirlemek açısından t-Testi ve Mann Whitney U testi sonucuna göre; ölçeğin toplamı [ $t_{(534)} = -.303$ ;  $p > .05$ ], Sözlerin tutulması [ $t_{(534)} = -.565$ ;  $p > .05$ ], Uygulamalardaki Tutarsızlıklar [ $t_{(534)} = -1.639$ ;  $p > .05$ ], İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum [ $t_{(534)} = -.950$ ;  $p > .05$ ] boyutları için anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

### 3.1.4. Yaş Değişkenine İlişkin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları

Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algı ortalamalarının yaş değişkeni açısından farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13

Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algılarına İlişkin Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ve Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

<i>Tek Yönlü Varyans Analizi</i>													
<i>Örgütsel İkiyüzlülük</i>	<i>Yaş</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>Homojenlik Testi</i>		<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>SD</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>LSD</i>
					<i>Levene</i>	<i>p</i>							
<i>ST</i>	<i>20-30(1)</i>	174	2.13	.70	.51	.68	<i>Gruplar Arası</i>	.74	3	.25	.49	.69	
	<i>31-40(2)</i>	255	2.20	.72			<i>Grup İçi</i>	266.96	532	.50			
	<i>41-50(3)</i>	84	2.22	.68			<i>Toplam</i>	267.70	535				
	<i>51-üzeri(4)</i>	23	2.11	.65									
<i>UT</i>	<i>20-30(1)</i>	174	2.35	.82	.54	.65	<i>Gruplar Arası</i>	.21	3	.07	.11	.95	
	<i>31-40(2)</i>	255	2.32	.75			<i>Grup İçi</i>	328.82	532	.62			
	<i>41-50(3)</i>	84	2.35	.77			<i>Toplam</i>	329.03	535	.07			
	<i>51-üzeri(4)</i>	23	2.40	.77									
<i>Kruskal Wallis H Testi</i>													
<i>Boyut</i>	<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>Homojenlik Testi</i>		<i>X<sup>2</sup></i>	<i>SD</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>				
				<i>Levene</i>	<i>p</i>								
<i>İYÇAU</i>	<i>20-30(1)</i>	174	252.90	2.78	.04	3.11	3	.37	-				
	<i>31-40(2)</i>	255	272.56										
	<i>41-50(3)</i>	84	285.68										
	<i>51üzeri(4)</i>	23	278.78										

\*p<.01 Not: *ST*: Sözlerin Tutulması, *UT*: Uygulamalardaki Tutarsızlıklar, *İYÇAU*: İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum

Tablo 13'e göre, öğretmenlerin algıları Örgütsel İkiyüzlülük ölçeğinin toplamı [ $X^2_{(3)}=.108$ ;  $p<.01$ ], Sözlerin Tutulması [ $X^2_{(3)}=.686$ ;  $p<.01$ ], Uygulamalardaki Tutarsızlıklar [ $X^2_{(3)}=.953$ ;  $p<.01$ ], İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum [ $X^2_{(3)}=.375$ ;  $p<.01$ ], için yaş değişkenine ilişkin istatistiksel anlamda bir farklılık göstermemektedir.

### 3.1.4. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları

Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algı ortalamalarının *medeni durum* değişkeni açısından farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t-Testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14

Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algılarına İlişkin Medeni Durum Değişkeni Açısından t-Testi Sonuçları

Örgütsel İkiyüzlülük	Medeni Durum	n, $\bar{X}$ ve SS Değerleri			Levene Testi		t- Testi		
		n	$\bar{X}$	SS	F	p	T	SD	p
Sözlerin Tutulması	Bekâr	375	2.21	0.72	2.83	.09	1.49	534	.14
	Evli	161	2.11	0.65					
İç Y. ve Çevre A. U	Bekâr	375	2.10	0.60	.01	.93	.42	534	.67
	Evli	161	2.08	0.57					
Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	Bekâr	375	2.35	0.77	.09	.76	.58	534	.56
	Evli	161	2.31	0.80					
Toplam	Bekâr	375	2.22	0.58	.06	.80	1.01	534	.31
	Evli	161	2.17	0.56					

Tablo 14'e göre öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algı ortalamalarının *medeni durum* değişkenine ilişkin farklılık durumunu belirlemek için yapılan t-Testi sonuçlarına göre; ölçeğin toplamı [ $t_{(534)}=.312$ ;  $p>.05$ ], Sözlerin Tutulması [ $t_{(534)}=-.137$ ;  $p>.05$ ], İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum [ $t_{(534)}=.674$ ;  $p>.05$ ] ve Uygulamalardaki Tutarsızlıklar [ $t_{(534)}=.561$ ;  $p>.05$ ] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

### 3.1.5. Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları

Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algı ortalamalarının *hizmet yılı* değişkeni açısından farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t-Testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 15’te gösterilmiştir.



Tablo15

## Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Mesleki Hizmet Yılı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Örgütsel İkiyüzlülük	Mesleki Hizmet Yılı	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p	LSD
					Levene	p							
Sözlerin Tutulması	1-10 yıl (1)	284	2.11	0.67	2.16	.12	Gruplar Arası	2.74	2	1.37	2.75	.06	
	11-20 yıl (2)	184	2.25	0.75			Grup İçi	264.96	533	.50			
	21-üzeri yıl (3)	68	2.27	0.73			Toplam	267.70	535				
İç Yapı ve Çevre A. Uyum	1-10 yıl (1)	284	2.02	0.55	2.83	.06	Gruplar Arası	2.86	2	1.43	4.13	.02	
	11-20 yıl (2)	184	2.17	0.65			Grup İçi	184.25	533	.35			
	21-üzeri yıl (3)	68	2.16	0.55			Toplam	187.10	535				
Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	1-10 yıl (1)	284	2.33	0.82	.56	.57	Gruplar Arası	.31	2	.15	.25	.78	2>1
	11-20 yıl (2)	184	2.34	0.75			Grup İçi	328.72	533	.62			
	21-üzeri yıl (3)	68	2.40	0.79			Toplam	329.03	535				
Toplam	1-10 yıl (1)	284	2.15	0.56	1.19	.30	Gruplar Arası	1.50	2	.75	2.25	.11	
	11-20 yıl (2)	184	2.25	0.62			Grup İçi	177.85	533	.33			
	21-üzeri yıl (3)	68	2.28	0.54			Toplam	179.34	535				

Tablo 15’ teki verilere göre ölçeğin toplamı, Sözlerin Tutulması, İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum ve Uygulamalardaki Tutarsızlıklar boyutlarında dağılımın homojen olduğu görülmektedir. Bulunan sonuçlara göre; *mesleki hizmet yılı* değişkenine ilişkin ölçeğin toplamı [ $F_{(2)}=2.247$ ;  $p>.05$ ], Sözlerin Tutulması [ $F_{(2)}=2.755$ ;  $p>.05$ ], İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum [ $F_{(2)}=4.134$ ;  $p>.05$ ] boyutları için istatistikî açıdan anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür. Uygulamalardaki Tutarsızlıklar [ $F_{(2)}=.252$ ;  $p>.05$ ] boyutunda ise anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılık incelendiğinde Uygulamalardaki Tutarsızlıklar boyutunda 11 ve 20 yıl [ $\bar{X}=2.34$ ] hizmet yılına sahip olan öğretmenlerin algıları, 1-10 [ $\bar{X}=2.33$ ] ve 21- üzeri yıl [ $\bar{X}=2.40$ ] hizmet yılına sahip olan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

### 3.2. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algıları

Araştırma katılımcılarının örgütsel bağlılık algıları cinsiyet, branş, yaş, medeni durum ve hizmet yılı değişkenleri açısından incelenmiş ve verileri aşağıda gösterilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğinin toplamına yönelik algıları Tablo 16’ te gösterilmiştir.

Tablo 16

#### Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algıları

Örgütsel Bağlılık	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>
<i>Toplam</i>	536	3.48	0.89

Tablo 16’ daki veriler incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğinin toplamına yönelik algılarının ortalamasının  $\bar{X}=3.48$  olduğu görülmektedir.

#### 3.2.1. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Maddelerine Katılma Düzeyleri

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına yönelik algılarında maddelere katılma düzeyleri Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17

Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Maddelerine Katılma Düzeylerine Yönelik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<i>Örgütsel Bağlılık Ölçeği Maddeleri</i>	n	$\bar{X}$	SS
1. Okulumda planlama, örgütleme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu okula daha bağlı hissediyorum.	536	3.73	1.01
2. Okulumda hakim olan yüksek düzeydeki güven duygusu görevimi bu kadar uzun süre devam ettirmeme neden olmaktadır.	536	3.64	1.06
3. Bu okulda yönetimin bir parçası olduğuma dair güçlü bir duygu yaşıyorum.	536	3.25	1.18
4. Okulda karşılaştığım güçlükleri yenme arzusu beni bu okula bağlıyor.	536	3.40	1.10
5. Bu okulda mesleki gelişme olanaklarının oluşu beni buraya bağlı kılıyor.	536	3.18	1.15
6. Bu okulda doğru işler doğru kişilere verildiği için kendimi bu okula bağlı hissediyorum.	536	3.36	1.13
7. Okulumun istikrarlı ve gelişmeyi hedefleyen bir yapısı olduğunu düşünüyorum.	536	3.65	1.03
8. Kendimi tamamen bu okulun bir parçası olarak hissediyorum.	536	3.69	1.04
9. Okul müdürümüzün, çabalarımıza destek ve cesaret veriyor olması, kendimi bu okula daha yakın hissetmemi sağlıyor.	536	3.65	1.12
10. Adil ve düşünceli yönetimi nedeniyle, kendimi bu okulla büyük ölçüde özdeşleştiriyorum.	536	3.56	1.11
11. Yönetimin bir parçası olduğum hissi benim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	536	3.09	1.20
12. Herhangi bir parasal kazanç düşünmeksizin bu okulda ders saatleri dışında da çalışabilirim.	536	3.45	1.14
13. Kişinin kim olduğundan ziyade performansının objektif olarak değerlendirilmesi benim bu okula bağlı olmamı sağlıyor.	536	3.47	1.15
14. Yöneticilerimizin karar alırken, problem çözerken, bizleri iş birliğine teşvik etmeleri kendimi buraya bağlı hissetmemi sağlıyor.	536	3.52	1.12
15. Üstlerim yapmış olduğum işleri takdir ettikleri için kendimi bu okula büyük ölçüde bağlı hissediyorum.	536	3.43	1.10
16. Okulumda var olan özgürlük ve sorumluluk dengesinin, beni gerçekten bu okula bağladığını düşünüyorum.	536	3.55	1.08
17. Bu okulda dikkate alındığımı/hesaba katıldığımı düşündüğüm için kendimi buraya bağlı hissediyorum.	536	3.59	1.11

Tablo 17'ye göre örgütsel bağlılık ölçeği maddelerine katılım incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip olan madde “Okulumda planlama, örgütleme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu okula daha bağlı hissediyorum.”  $\bar{X} = 3.73$  ifadesi iken; en düşük ortalamaya sahip olan madde ise “Yönetimin bir parçası olduğum hissi benim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.”  $\bar{X} = 3.09$  ifadesinin olduğu görülmüştür.



### 3.2.2. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Örgütsel Bağlılık Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık algıları Tablo 18’ de sunulmuştur.

Tablo 18

Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algılarına yönelik Cinsiyet Değişkeni t-Testi Sonuçları

Örgütsel Bağlılık	Cinsiyet	n, $\bar{X}$ ve SS Değerleri			Levene Testi		t- Testi		
		n	$\bar{X}$	SS	F	p	T	SD	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	359	3.38	.91	1.07	.30	-4,03	534	.00
	Erkek	177	3.70	.82					

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının *cinsiyet* değişkenine ilişkin farklılık durumlarını belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonuçlarına göre; ölçeğin toplamı [ $t_{(534)}=-4.028$ ;  $p>.05$ ] için istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Bu sonuca göre erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarından yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları kadın öğretmenlere göre yüksektir denilebilir.

### 3.2.3. Öğretmenlerin Branş Değişkenine İlişkin Örgütsel Bağlılık Algıları

Katılımcıların branş değişkenine ilişkin örgütsel bağlılık algıları Tablo 19’ da gösterilmiştir.

Tablo 19

Öğretmenlerin Branş Değişkenine İlişkin Örgütsel Bağlılık Algıları

Örgütsel Bağlılık	Branş	n, $\bar{X}$ ve SS Değerleri			Levene Testi		t- Testi		
		n	$\bar{X}$	SS	F	p	T	SD	p
Örgütsel Bağlılık	Sınıf	219	3.54	0.94	3.74	.05	1.30	534	.19
	Branş	317	3.44	0.86					

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının *branş* değişkenine ilişkin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-Testi sonuçlarına

göre; ölçeğin toplamı [ $t_{(534)}=1.305$ ;  $p>.05$ ] için istatistiksel anlamda farklılık bulunmadığı görülmüştür. Buna göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının branş değişkeni açısından benzerlik gösterdiği söylenebilir.

### 3.2.4. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Örgütsel Bağlılık Algıları

Katılımcıların yaş değişkenine ilişkin örgütsel bağlılık algıları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20

Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Örgütsel Bağlılık Algıları

<i>Tek Yönlü Varyans Analizi</i>												
	<i>Yaş</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>Homojenlik Testi</i>		<i>V. K</i>	<i>K. T</i>	<i>SD</i>	<i>K.O</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
					<i>Levene</i>							
						<i>p</i>						
<i>Örgütsel Bağlılık</i>	20-30	174	3.51	0.90	1.08	.36	<i>G. A</i>	2.34	3	.78	.98	.40
	31-40	255	3.43	0.89			<i>G. İçi</i>	422.72	532	.79		
	41-50	84	3.52	0.84			<i>Toplam</i>	425.07	535			
	51-üzeri	23	3.72	0.87								

Not: *V.K:* Varyansın Kaynağı; *K.T:* Kareler Toplamı; *K.O:* Kareler Ortalaması; *G.A:* Gruplar Arası; *G.İ:* Gruplar İçi

Öğretmenlerin yaş değişkenine ilişkin örgütsel bağlılık algıları için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre; ölçek toplamı [ $F_{(3)}=.984$ ;  $p>.05$ ] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür.

### 3.2.5. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine İlişkin Örgütsel Bağlılık Algıları

Katılımcıların medeni durum değişkenine ilişkin örgütsel bağlılık algıları Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21

Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine İlişkin Örgütsel Bağlılık Algıları

Örgütsel Bağlılık	Medeni Durum	n, $\bar{X}$ ve SS Değerleri			Levene Testi		t- Testi		
		n	$\bar{X}$	SS	F	p	t	SD	p
Örgütsel Bağlılık	Evli	375	3.44	0.89	.31	.58	-1.69	534	.09
Örgütsel Bağlılık	Bekâr	161	3.58	0.87					

Öğretmenlerin medeni durum değişkenine ilişkin örgütsel bağlılık algıları için yapılan t-Testi sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık [ $t_{(534)} = -1.692$ ;  $p>.05$ ] için istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

### 3.2.6. Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Algıları

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı ortalamalarının *hizmet yılı* değişkeni açısından farklılık gösterme durumu belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır ve elde edilen sonuçlar Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22

Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Örgütsel Bağlılık Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

	Hizmet Yılı	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		V. K	K. T	SD	K.O	F	p
					Levene	p						
Örgütsel Bağlılık	1-10 yıl	284	3.53	0.87	1.17	.31	G. A	2.87	2	1.44	1.81	.16
	11-20 yıl	184	3.38	0.93			G. İçi	422.19	533	.79		
	21-üzeri yıl	68	3.55	0.85			Toplam	425.07	535			

Not: V.K: Varyansın Kaynağı; K.T: Kareler Toplamı; K.O: Kareler Ortalaması; G.A: Gruplar Arası; G.İ: Gruplar İçi

Öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine ilişkin örgütsel bağlılık algıları sonuçlarına göre; ölçek toplamı [ $F_{(535)}=1.813$ ;  $p>.05$ ] boyutları için istatistiksel açılarından anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür.

### 3.3. Örgütsel İkiyüzlülük İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Bu analizde Örgütsel İkiyüzlülüğü oluşturmakta olan (Sözlerin Tutulması, İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum ve Uygulamalardaki Tutarsızlıklar) ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

Örgütsel İkiyüzlülük ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkileri incelemek adına yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 23'de gösterilmiştir.

Tablo 23

Örgütsel İkiyüzlülüğü Oluşturan Faktörlerle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Sonuçları

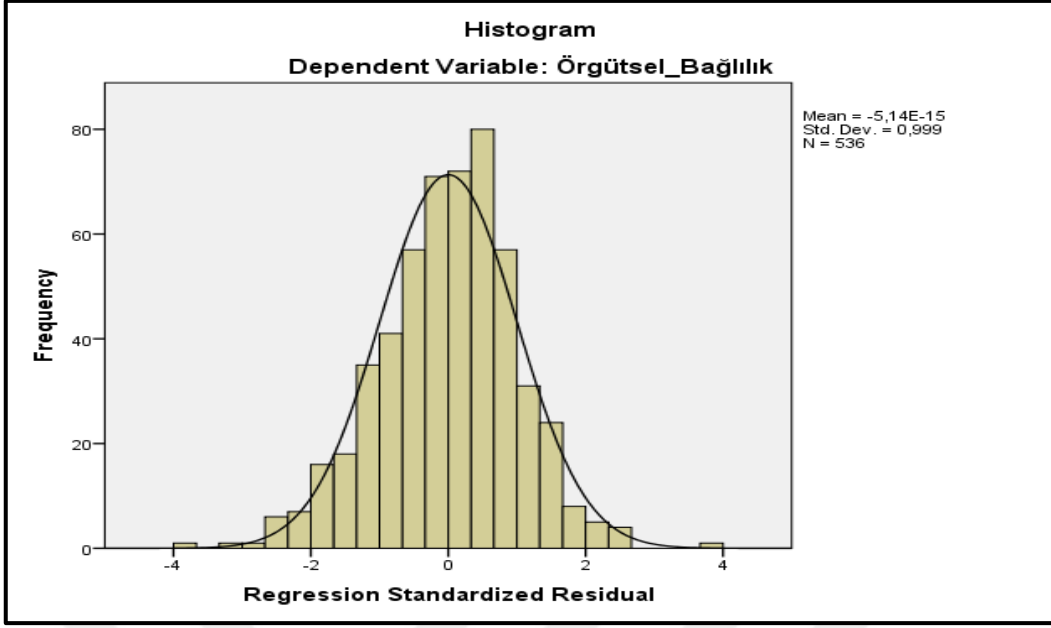
	<i>Sözlerin Tutulması</i>	<i>İç Y. Ç. A. Uyum</i>	<i>Uygulamalardaki Tutarsızlıklar</i>	<i>Örgütsel İkiyüzlülük</i>	<i>Örgütsel Bağlılık</i>
<i>Sözlerin Tutulması</i>	1				
<i>İç Y. Ç. A. Uyum</i>	.76**	1			
<i>Uygulamalardaki Tutarsızlıklar</i>	.47**	.42**	1		
<i>Örgütsel İkiyüzlülük</i>	.88**	.84**	.79**	1	
<i>Örgütsel Bağlılık</i>	-.64**	-.52**	-.43**	-.63**	1

Tablo 23'e bakıldığında örgütsel bağlılık ile örgütsel ikiyüzlülük arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır [ $r=-.634$ ,  $p<.01$ ]. Örgütsel bağlılığın geneli ile örgütsel ikiyüzlülüğün sözlerin tutulması [ $r=-.640$ ,  $p<.01$ ], içyapı ve çevre arasındaki uyum [ $r=-.522$ ,  $p<.01$ ], uygulamalardaki tutarsızlıklar [ $r=-.434$ ,  $p<.01$ ], boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

### 3.4. Regresyon Analizine İlişkin Varsayımlar

**1. Durbin Watson:** Regresyon analizinin önemli varsayımlarından biri bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında korelasyon olmamasıdır. Durbin Watson istatistiği hata terimleri arasında korelasyon olup, olmadığına bakmaktadır. Bu istatistik 0 ile 4 arasında yer almaktadır. Eğer istatistik değeri 2 civarında ise, korelasyon olmadığı şeklinde yorumlanmakta, 0'a yakın değerler yüksek pozitif korelasyonu, 4'e yakın değerler yüksek negatif korelasyonu belirtmektedir. Bu araştırma analizi sonucuna göre, 2'ye yakın (1.623) çıktığından otokorelasyon olmadığı şeklinde yorumlanmaktadır.

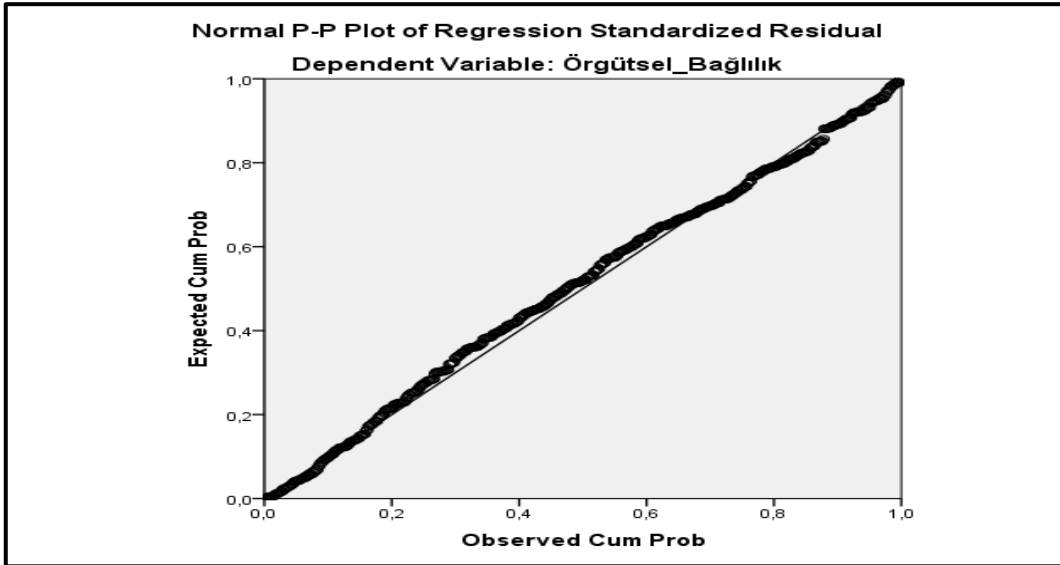
**2. Tek Değişkenli ve Çok Değişkenli Normal Dağılım:** Regresyon analizi için önemli olan bir diğer varsayım ise normalliktir. Verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel yöntemleri belirlemek amacıyla öncelikle ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Örgütsel İkiyüzlülük için incelenen çarpıklık katsayıları ve basıklık katsayıları. 189 ile -.352 arasında değişmektedir. Örgütsel bağlılık için çarpıklık ve basıklık katsayıları ise -.371 ile -.303 arasında değişmektedir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının  $\pm 1$  değerleri arasında belirlenmesi ölçeklerin ve alt boyutların normal dağılımdan aşırı derecede sapmadığını göstermektedir (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2011). Çarpıklık değerlerinin sıfıra "0" eşit olması dağılımın normal olduğunun bir göstergesidir (Coşkun, vd., 2015). Elde edilen sonuçlar doğrultusunda verilerin analizi için normal dağılım varsayımına dayalı istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Yapılan regresyon analizi öncesindeki normallik dağılım eğrisi Şekil 4'te gösterilmektedir.



Şekil 4. Normallik varsayımı

Şekil 4’te görüldüğü gibi dağılım normaldir ve normallik varsayımı sağlanmıştır.

**3.Doğrusallık:** Örgütsel ikiyezlülük ile örgütsel bağlılık arasındaki dağılım grafiğın de doğrusal pozitif bir ilişki olduğu yönündedir. Böylelikle regresyon modelinin doğrusallık varsayımı da sağlanmıştır.



Şekil 5. Doğrusallık varsayımı

Doğrusallık varsayımının sağlandığı Şekil 5’te görülmektedir.

Test edilen tüm varsayımların doğrulanması sonucunda regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi Tablo 24’te gösterilmiştir.

Tablo 24

Örgütsel İkiyüzlülüğün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
<i>Constant</i>	5.63	.12		47.99	.00
<i>Örgütsel İkiyüzlülük</i>					
<i>Örgütsel Bağlılık</i>	-.98	.05	-.63	-18.95	.00
		<i>R</i> =.63	<i>R</i> <sup>2</sup> =.40	<i>F</i> <sub>(1,534)</sub> =359.100	<i>p</i> = .00

Tablo 24 incelendiğinde örgütsel ikiyüzlülük örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde yordamaktadır [ $R=.63$ ,  $R^2=.40$ ,  $F_{(1,534)}=359.104$ ,  $p=.000$ ]. Öte yandan örgütsel ikiyüzlülük, örgütsel bağlılığa ilişkin toplam varyansın % 40’ını açıklamaktadır. Elde edilen bu bulguya göre örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısı olduğu ifade edilebilir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar bağlamında alan yazına dayalı olarak tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

### Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın değişkenlerine ilişkin ulaşılan sonuçlar ve tartışma aşağıda sunulmuştur.

### Örgütsel İkiyüzlülük Değişkenine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarının ortalamaları Sözlerin Tutulması boyutu için  $\bar{X} = 2.18$ ; İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum boyutu için  $\bar{X} = 2.09$ ; Uygulamalardaki Tutarsızlıklar boyutu için  $\bar{X} = 2.34$  ve toplam için  $\bar{X} = 2.20$  biçimindedir. Ayrıca en düşük ortalama İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum boyutunda, en yüksek ortalama ise Uygulamalardaki Tutarsızlıklar boyutunda görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarının toplamı  $\bar{X} = 2.20$  olduğundan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarının düşük düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca benzer şekilde Kılıçoğlu (2017) öğretmenlerin ikiyüzlülük algılarını düşük düzeyde bulmuştur. Bu sonuçtan farklı olarak Kılıçoğlu vd., (2017) ile Kılıçoğlu (2015) yapmış oldukları araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarının orta düzeyde olduğunu bulgulamışlardır. Kurum içindeki problemlerin yönetim tarafından çözüleceğinin söylenmesine rağmen çözülmemesi, çıkan anlaşmazlıkların örtbas edilmesi ve okul yönetiminin oluşturmuş olduğu normlara aykırı biçimde davranması da yine öğretmenlerin örgütsel algılarını etkileyen unsurlar arasındadır. Örgütsel ikiyüzlülük sadece yönetim boyutunda değil diğer çalışanlar boyutunda önem arz etmektedir. Çalışanların okulun hedeflerine yönelik davranışlarda bulunup bulunmadıkları, okul ve çevresinin normlarını sergileme durumu ve öğretim planının hedeflerine yönelik davranışları örgütsel ikiyüzlülük bağlamında önemli görülmektedir (Kılıçoğlu, 2017).

Örgütsel ikiyüzlülük boyutlarında en yüksek ortalamaya uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutundaki “Okulumuzda çıkan herhangi bir uyuşmazlığın anlaşmazlığın hemen üzeri örtülür.” maddesi olurken, en düşük ortalama sahip madde de İçyapı ve çevre arasındaki uyum boyutunda yer alan “Okulumuzda öğretmenler öğretim programındaki hedefleri uygular.” maddesinin olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre öğretmenler okul ortamında yaşadıkları problemlerin kolaylıkla çözüme kavuşturulmadığını ve yaşanan problemlerin ört bas edildiğini düşünmektedir. Bu durumun nedeni okul yöneticilerinin uygulamalarda yaptıkları tutarsız davranışlar olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin okulumuzda öğretmenler öğretim programındaki hedefleri uygular maddesine düşük düzeyde katılım göstermeleri, öğretmenlerin meslektaşlarının müfredat programını uygulamadıklarını düşünmeleridir. Öğretmenlerin bu düşüncede olmalarının sebebi olarak meslektaşlarının söyledikleri ile uyguladıkları arasındaki çelişkiler görmeleri söylenebilir.

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları *cinsiyet, branş, medeni durum, yaş* demografik değişkenleriyle anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Buna göre, öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarının cinsiyet, branş, medeni durum ve yaş değişkenleri açısından benzerlik gösterdiği söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarında *mesleki hizmet yılı* değişkeni için, ölçeğin toplamı, sözlerin tutulması, içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutları, istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmezken; uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunda anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Bu farklılık incelendiğinde uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunda (11 ve 20 yıl) hizmet yılına sahip olan öğretmenlerin algıları, (1-10 yıl)ve (21- üzeri yıl) hizmet yılına sahip olan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

### **Örgütsel Bağlılık Değişkenine Yönelik Sonuç ve Tartışma**

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğinin toplamına yönelik algı ortalamasının  $\bar{X}=3.48$  olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Alan yazın

incelendiğinde araştırma ile paralellik göstermekte olan çalışmalar bulunmaktadır. Alcan (2018), Tan (2017), Öztürk (2014), Mahmutoglu (2007), tarafından yapılan araştırmalarda da öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının orta düzey olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunların dışında Girgin ve Demir (2018) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin okullarına yönelik bağlılıklarını etkileyen birçok sebebin olduğu söylenebilir. Bu sebeplerden bir tanesi yöneticilik vasfı bulunmayanların bu görevlere getirilmesi ve bu kişilerin uygun liderlik yapmamaları öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını düşürebildiği söylenebilir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarına adil davranmaması da öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını düşürebilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları *cinsiyet* değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermiştir. Literatür incelendiğinde araştırma sonucuna benzer bulgular görülmüştür (Güldiken, 2018; Alcan, 2018; Nacar ve Demirtaş, 2017; Şanlı ve Arabacı, 2016; Kılıçoğlu, 2010; Sezer, 2005;). Bu sonuca göre erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları kadın öğretmenlere göre daha yüksektir denilebilir. Bu sonuca ek olarak McClurg (1999), Mathieu ve Zajac, (1990) kadınların erkeklere oranla bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduklarını bulgulamışlardır. Bu sonuçlardan farklı olarak Öztürk (2014), Özkan (2005), Erdaş (2009), Balay (2000) yapmış oldukları araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulgulamamıştır. Araştırmadan elde edilen verilere göre kadın öğretmenlerin yüklenmiş oldukları toplumsal rolleri, kişilik özellikleri, aile hayatındaki sorumlulukları, çevre baskıları bağlılıklarının erkek öğretmenlere göre daha düşük bağlılık göstermelerine neden olduğu söylenebilir. Bunun yanında kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılığını işin zorluğu, öğrenci başarısızlıkları, iş tatmini ve öğrencilerin ilgisiz olma durumu gösterilebilir (Kaya, Polat ve Kaya, 2014).

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarında branş değişkeni için anlamlı farklılık görülmemiştir. Bu sonuçların aksine Balçık (2018) öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının branş değişkenine göre anlamlı farklılık

göstermediği sonucuna varmıştır. Araştırma sonuçlarıyla paralel sonuçlara ulaşan çalışmalar bulunmaktadır (Nacar ve Demirtaş, 2017; Öztürk, 2014; Atik ve Üstüner, 2014; Erdaş, 2009; Uğurlu 2005). Bu sonuca göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının branş değişkeni açısından benzerlik gösterdiği ve branş değişkeninin öğretmenlerin bağlılık algılarını etkilemediği söylenebilir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarında yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuçların aksine Yalçın ve İplik (2005), Gören (2012), yapmış oldukları araştırmalarda yaş değişkeni açısından farklılık tespit etmişler ve yaş ilerledikçe örgüte bağlılığı arttığını bulgulamışlardır. Bu araştırma sonuçlarına paralel olan çalışmalar da bulunmaktadır (Alcan, 2018; Nacar ve Demirtaş, 2017; Öztürk, 2014; Durna ve Eren, 2005). Araştırma sonucuna göre yaş değişkeni bağlamında bir farklılık görülmemiştir ancak 51 yaş ve üzeri yaş grubunda bulunan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının, diğer yaş gruplarındaki öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarından daha yüksek olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarında medeni durum değişkeni açısından bir farklılık görülmemiştir. Örgütsel bağlılık için [ $t_{(534)} = -1.692; p > .05$ ] elde edilen bu sonuca göre, istatistiksel anlamda bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu sonuçların aksine Zeyrek (2008), Özkaya, Deveci Kocakoç ve Kara (2006), Ateş ve Buluç (2018), medeni durum değişkeninin örgütsel bağlılığı etkilediğini bulgulamıştır. Bu araştırma sonuçlarına paralel sonuçlar elde eden araştırmalar alanyazında mevcuttur (Yalçın ve İplik, 2005; Kömürcüoğlu, 2003). Buna göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının medeni durum değişkeni açısından benzerlik gösterdiği söylenebilir. Medeni durumu evli olanların sorumluluk bilinci yüksek olmakta ve bu durum da örgütsel bağlılığı kuvvetlendirmektedir. Buna paralellik gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmada öğretmenlerin, mesleklerinin doğası gereği öğrencilerini, sınıflarını, işlerini sevmeleri, medeni durumlarının örgütsel bağlılıklarını farklılaştırmama sebebi olarak gösterilebilir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları hizmet yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ölçek toplamı [ $F_{(535)} = 1.813; p > .05$ ] sonucuna göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu

sonuçları destekleyen araştırmalar bulunmaktadır (Nacar ve Demirtaş, 2017; Uğraşoğlu ve ağanağa, 2017; Kılıçoğlu, 2010; zsoy, 2004). Bu bulgunun aksine Alcan (2018) yaptığı araştırmada örgütsel bağlılık algılarını çalışma yılı değişkeninin etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Çalışma sonucunda 26 ve üstü hizmet yılına sahip öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının diğer gruplarda yer alan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarından daha yüksek olduğu sonucunu elde etmiştir. 6-15 hizmet yılı grubunda yer alan öğretmenlerin ise en düşük örgütsel bağlılık algısına sahip olduğunu bulgulamıştır. Bunun yanında İhtiyaroğlu (2018) ve Atik ve stner (2014) ğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile mesleki hizmet yılı arasında anlamlı farklılık bulmuşlardır. 26 yıl ve üstü mesleki hizmet yılına sahip çalışanların diğer gruplara oranla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Bu araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarını meslekteki kıdemi değiştirmemektedir. Yapılan araştırmaların bazılarında farklılık olup olmaması öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine, öğretmenlik mesleğinden tatmin olup olmamalarına ve okulu işyeri olarak görememe gibi durumlarından kaynaklanabilir.

### **Öğretmenlerin rgtsel Bağlılık İle rgtsel İkiyüzlülük Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın amacı doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile örgütsel ikiyüzlülük algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu nedenle örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizi yapılmış ve analiz sonucunda örgütsel bağlılık ile örgütsel ikiyüzlülük algıları arasında [ $r=-.634$ ,  $p<.01$ ] negatif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları arttıkça, örgütsel bağlılık düzeyleri düşer; örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça da örgütsel ikiyüzlülük algılarının azalabileceği söylenebilir. Bunun yanında, Kılıçoğlu (2017), yapmış olduğu çalışmada örgütsel ikiyüzlülük algılarının artmasının örgütsel güveni ve örgütsel adaleti azaltacağı ayrıca örgütsel sinizmi arttırabileceği sonucuna ulaşmıştır. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık davranışlarında da azalma olacaktır, çünkü örgütsel güven ve örgütsel adalet örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasındadır. Candan (2014) yapmış olduğu

araştırma bu durumu desteklemektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet ve örgütsel güven örgütsel bağlılık algılarına aracılık etmektedir (Yanık ve Naktiyok, 2017). Ayrıca, örgütsel ikiyüzlülük sinizm davranışına neden olan faktörler arasında gösterilmektedir (Karacaoğlu ve İnce, 2012). Araştırmalara bakıldığında örgütsel davranışların birbirini etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerde olumlu bir iklim oluşturmak, örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığı sağlamak adına örgütsel ikiyüzlülük algılarına dikkat etmek gerekmektedir. Gerek okul yöneticilerinin gerekse okul çalışanlarının tümünün örgütsel ikiyüzlülük algısı yaratacak davranışlardan kaçınması gerekmektedir. Örgütlerde örgütsel ikiyüzlülüğü azaltıcı ve bağlılığı artırıcı çalışmalar yapılmalıdır. Aksi durumda örgütte ikiyüzlülük algıları artış göstererek olumsuz davranışlardan oluşan bir örgüt ortamı oluşabilir.

Araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç ise, örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde yordamasıdır. Öte yandan örgütsel ikiyüzlülük, örgütsel bağlılığa ilişkin toplam *varyansın % 40'ını* açıklamaktadır. Elde edilen bu sonuca göre örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısı olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla eğitim örgütlerinde örgütsel ikiyüzlülük algılarının azaldığı noktada öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışlarında artış olacağı söylenebilir. Örgütsel ikiyüzlülük, çalışanların iş başarısını, örgütsel bağlılıklarını ve iş doyumlarını (Brunsson, 1989; Cha ve Edmondson, 2006) azaltmakta ve bu çalışmalar da araştırmayı destekler niteliktedir. Örgütsel ikiyüzlülük algılarının azaltılması için okul yöneticilerinin tutarlı ve adil davranması, verdiği sözleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bunun yanında öğretmenlerin de okulun amaçlarına uygun davranması, hazırlanan öğretim programlarına uyumlu şekilde eğitim-öğretim faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir. Böylelikle örgütsel ikiyüzlülük algıları azalıp örgütsel bağlılık davranışları artar.

### **Öneriler**

Bu bölümde örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiler doğrultusunda araştırmacı ve uygulayıcılara bazı öneriler sunulmaktadır.

### **Uygulamacılara Yönelik Öneriler**

- Okullarda örgütsel ikiyüzlülük davranışlarının neler olabileceği ve nasıl önlem alınabileceği hususunda okul çalışanlarına hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.
- Öğretmenlerin okula bağlılıklarını arttırmak adına okul gezileri, kahvaltı, yemek gibi etkinliklerin planlanabildiği bir okul iklimi oluşturulabilir.
- Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil şekilde davranması örgütsel ikiyüzlülük algılarını azaltacak ve örgütsel bağlılığı da arttırabilecektir. Okul yöneticilerinin çalışmalarını denetleyen ya da yöneticilere rehberlik edebilecek bir okul biriminin kurulması sağlanabilir.
- Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları arttıkça, örgütsel bağlılık algıları azalacaktır. Bu sonuçtan yola çıkarak, öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarını azaltabilecek olan okul yönetiminin özellikle uygulamalardaki tutarsızlıklar hakkında okul yöneticileriyle bilgilendirme toplantıları düzenlenerek daha bilinçli olmaları sağlanabilir.

### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

- Öncelikle örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması, resmi ve özel anaokulu, lise, üniversiteler bağlamında, daha geniş ve çeşitliliği olan bir örnekleme gerçekleştirilebilir.
- Bu araştırma karma yöntem kullanılarak tekrarlanabilir.
- Örgütlerde örgütsel ikiyüzlülüğe nelerin neden olduğu, araştırılabilir.
- İlerde yapılacak olan çalışmalarda örgütsel ikiyüzlülük algılarını etkileyebilecek olan çeşitli değişkenlerle arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Alcan, E. E. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Alicke, M., Gordon, E., & Rose, D. (2012). Hypocrisy: What counts? *Philosophical Psychology*, 1-29.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-1.
- Ateş, Ö. T. & Buluç, B. (2018). İlköğretim öğretmenlerinde motivasyon ve örgütsel bağlılığın demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 01-30.
- Atik, S. & Üstüner, M. (2014). İlköğretim okullarının örgüt tipi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 15(2), 133-154.
- Bakan, İ. (2011). *Örgüt stratejilerinin temeli örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ballı, E. & Çakıcı, A. (2016). Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisi. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(2), 79-98.
- Barden, J., Rucker, D., & Petty, R. (2005). Saying one thing and doing another: Examining the impact of event order on hypocrisy judgements of others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(11), 1463-1472.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. (59), 125-139.



- Booth-Kewley, S., Dell'Acqua, R. G., & Thomsen, C. J. (2017). Factors affecting organizational commitment in navy corpsmen. *Military Medicine*, 182(7), 1794–1800.
- Brewer, A. M. (1996). Developing commitment between managers and employees. *Journal of Managerial Psychology*, 11(4), 24–34.
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Brunsson, N. (2009). *Reform as routine: Organizational change and stability in the modern world*. USA: Oxford University.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. & Köklü, N. (2011). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (21. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cambridge dictionary. Erişim 11 Şubat 2018. <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6z%C3%BCk/ingilizce/hypocrisy>.
- Candan, H. (2014). Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Bir kamu kurumu üzerinde araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(4), 889-917.
- Cha, S., & Edmondson, A. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *Leadership Quarterly*, 17, 57-78.
- Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 78-94.
- Christensen L.T., Morsing M., & Thyssen O. (2013). “CSR as aspirational talk”, *Organization*, 20(3), 374.

- Crisp, R., & Cowton, C. (1994). Hypocrisy and moral seriousness. *American Philosophical Quarterly*, 31 (4), 343-349.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 296-310.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik spss ve lisrel uygulamaları ( 4. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çöl, G. (2004). İnsan kaynakları örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(2), 4–11.
- Darley, J. M. (1992). Social organization for the production of evil. *Psychological Inquiry*, 3, 199–218.
- Dedahanov, A.T., & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *School of Business, Yeungnam University, Gyeongsang, South Korea*, 53(8), 1843-1857.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doğan, S. & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Durna, U. & Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.

- Effron, D. A., Lucas, B. J., & O'Connor, K. (2015). Hypocrisy by association: When organizational membership increases condemnation for wrongdoing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 130, 147-159.
- Erdaş, Y. (2009). *Denizli il merkezinde çalışan ilköğretim öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Ergun, T. (1975). Uluslararası örgütlerde bağlılık kavramı. *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, 8(4), 97-106.
- Eroğlu, F. & Eroğlu, Ş. G. (2014). Kitle kültürü ortamında stratejik tutarsızlık ve örgütsel ikiyüzlülük: Kredi ve yurtlar kurumuna bağlı yurtlarda bir araştırma. *International Confe Rence On Eurasian Economies*, 1-8.
- Fassin Y., & Buelens, M. (2011). "The hypocrisy-sincerity continuum in corporate communication and decision making: A model of corporate social responsibility and business ethics practices", *Management Decision*, 49(4), 586-600. <https://doi.org/10.1108/00251741111126503>.
- Ferguson, J. (2013). What money can't buy: The moral limits of markets. *Social and Environmental Accountability Journal*, 33(3), 185–186. doi:10.1080/0969160x.2013.845040
- Fernando M., & Gross, M. (2006). Workplace spiritually and organizational hypocrisy: The holy water-gate case. *Faculty of Commerce –Paper*, 1-19.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. & Tatlı, H. S. (2015). Örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamaları arası ilişkilerin saptanmasında demografik farklılıklara yönelik inceleme. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 119-140.
- Gautam, T., Dick, R.V., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- Gedik, A. & Üstüner, M. (2017). Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ilişkisi: Bir meta analiz çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 41-57.

- Girgin, S. & Demir, T. (2018). Meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 12-24.
- Gören, T. (2012). *İlköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi, *Ege Academic Review*, 2(1), 37-55.
- Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirilmesi, *Yönetim ve Ekonomi*, 10(1), 73-83.
- Güldiken, A. (2018). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik ilişkisi ile ilgili kamu kurumu çalışanları üzerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel iletişim, iletişim doyumu ve kurumsal bağlılık*. Konya: Eğitim Akademi.
- Güven, M. (2006). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Hackney, C.W. (2012). *Personality, organizational commitment, and job search behavior: A field study* (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1008.5543&rep=rep1&type=pdf>.
- Hadadian, Z., Navidi, H., Digehsara, K.S., & Sabet, F.Z. (2016). Hypocritical behavior and organization size: A game-theory approach. *Mediterranean journal of social sciences, MCSEER Publishing, Rome-Italy*, 7(1), 159-166.
- Hale, W. J., & Pillow, D. R. (2014). Asymmetries in perceptions of self and others' hypocrisy: Rethinking the meaning and perception of the construct. *European Journal of Social Psychology*, 45(1), 88-98. doi:10.1002/ejsp.2064.
- Hart, D. R., & Willower, D. J. (1994). Principals' organizational commitment and school environmental robustness. *The Journal of Educational Research*, 87(3), 174-179. DOI: 10.1080/00220671.1994.9941239.

- Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 629–643.
- Hirschmann, G. (2012). Peacebuilding in UN peacekeeping exitstrategies: Organized hypocrisy and institutional reform, *International Peacekeeping*, 19(2), 170-185. DOI: 10.1080/13533312.2012.665686.
- Hooper D., Coughlan J., & Mullen MR. (2008). Structuralequation modelling: Guidelines for determiningmodel fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- İhtiyaroğlu, N. (2018). Analysis of relationship between teachers' coping styles with stress and the level of organizational commitment. *International Online Journal of Educational Sciences*, 10(2), 192-206. DOI: <https://doi.org/10.15345/iojes.2018.02.013>.
- İnce, M. & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Jones, D. N., Olderbak, S. G., & Figueredo, A. J. (2011). *The intentions towards infidelity scale. 3. edition.* (Ed. T. D. Fisher, C.M. Davis, W.L. Yarber, & S. L. Davis *Handbook of Sexuality-Related Measures.* (pp. 251- 253) New York: Routledge.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Kalay, F., Oğrak, A. & Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 4(2), 127-143.
- Karacaoğlu, K. & İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri organize sanayi bölgesi örneği. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 77-92.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (19. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Kaya, F. Polat, F. & K, S. (2014). Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri: Elazığ ili örneği. *Milli Eğitim*, 202, 59-75.
- Kılıçoğlu, G. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Algularının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Kılıçoğlu, G. (2015, Mayıs). *Okullardaki söylem ve eylemler birbirleriyle tutarlı mı? Örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi*. X. Eğitim Yönetimi Kongresinde sunulan bildiri, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Kılıçoğlu, G. (2017). Örgütsel ikiyüzlülük ve bütünlüğün Türkiye bağlamında incelenmesi: Teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(3), 465-504.
- Kılıçoğlu, G., Yılmaz-Kılıçoğlu, D. & Karadağ, E. (2017). Do schools fail to “walk their talk”? Development and validation of a scale measuring organizational hypocrisy. *Leadership and Policy in Schools*, 1-31. DOI: 10.1080/15700763.2017.1371762.
- Kittay, E. F. (1982). On hypocrisy. *Metaphilosophy*, 13, 277–289. doi:10.1111/j.1467-9973.1982.tb00685.x
- Knoop, R. (1995). Influence of participative decision-making on job satisfaction and organizational commitment of school principals. *Psychological Reports*, 76, 379-382.
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koşar, D. & Koşar, S. (2017). Örgütsel ikiyüzlülük. S. Özdemir & N. Cemaloğlu, (Ed.), *Örgütsel davranış ve yönetimi* (s.595-618). Ankara: Pegem Akademi.
- Kömürçüoğlu, H. (2003). Belirsizlik ortamında iş tatmini ve işe bağlılık. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, E-Dergi*, 5(1).
- Köse, E. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. R. Y. Kıncal, (Ed.), *Bilimsel araştırma modelleri*. (99-122). Ankara: Pegem Akademi.

- Mahmutoğlu, A. (2007). *Milli eğitim bakanlığı merkez örgütünde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık* (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McClurg, L. N. (1999). Organizational commitment in the temporary-help service industry. *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 5-26.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application thousand oaks*, California: Sage Publications.
- Mowday, R. T., Steers, R.M., & Porter, L. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academy Press. (Akt: Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Mueller, C. W., Wallace, J.E., & Price, J. L. (1992). Employee commitment resolving some issues. *Work and Occupations*, 3, 211-236.
- Nacar, D. & Demirtaş, Z. (2017). Lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(9), 547-558.
- Naso, R. C. (2010). *Hypocrisy Unmasked: Dissociation, Shame, and the Ethics of Inauthenticity*. United Kingdom.
- Naus, F., Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718.
- Newton, L. A., & Shore, L. M. (1992). A model of union membership: Instrumentality, commitment and opposition. *Academy of Management Review*, 17(2), 275-298. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279541>.
- Özkalp, E. & Kırel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basım Dağıtım.
- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.

- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. & Kara, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77- 96.
- Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi).<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Perez, L. F., & Robson, K. (1999). Ritual legitimation, de-coupling and the budgetary process: managing organizational hypocrisies in a multinational company. *Management Accounting Research*, 10, 383-407.
- Phillippe, T. W., & Koehler, J. W. (2005). A factor analytical study of perceived organizational hypocrisy. *SAM Advanced Management Journal*, 70(2), 13-20.
- Ponnu, C.H., & Chuah, C. C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia*, 4(13), 2676-2692.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal Of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <http://dx.doi.org/10.1037/h0037335>.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, 12(3), 462.
- Reyes, P.(1990). Organizational commitment of teachers. In P. Reyes (Ed.), *Teachers and their workplace: Commitment, performance, and productivity* (pp.143-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Riehl, C., & Sipple, J.W. (1996). Making the Most of Time and Talent: Secondary School Organizational Climates, Teaching Task Environments, and Teacher Commitment. *American Educational Research Journal* Winter, 33(4), 873-901.
- Rossi, B. (2018). The Commitment account of hypocrisy. *Ethical Theory and Moral Practic*. doi:10.1007/s10677-018-9917-3.



- Runciman, David. (2008). *Politicalhypocrisy: The mask of powerfrom hobbestoor welland beyond*. Princeton University Press, New Jersey, USA.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi, *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 621–636.
- Schein, H. E. (1978), *Örgüt Psikolojisi*, (Çev. M. Tosun) Ankara: TODAİE Yayınları.
- Selamat, N., Nordinb, N., & Adnan, A. A. (2013). Rekindle teacher's organizational commitment: The effect of transformational leadership behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 90, 566 – 574.
- Selvitopu, A. & Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2),171-189.
- Sezer, F. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Staub, E. (1989). *The roots of evil: The origins of genocide and other group violence*. New York: Cambridge University Press.
- Stone, J., Wiegand, A. W., Cooper, J., & Aronson, E. (1997). When exemplification fails: Hypocrisy and the motive for self- integrity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 54-65.
- Şanlı, Ö. & Arabacı, İ.B. (2016). Liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel kimlik ve örgütsel imaj algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Education Sciences (NWSAES)*, 11(3), 126-152.
- Şimşek Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş*. Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları. Ankara: Ekinoks.
- Sürücü, L. & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Qazelvand, R., & Shahtalebi, B. (2016). Survey of the relationship between organizational silence and organizational commitment of junior secondary and senior teachers of azna City. *Review of European Studies*, 8(2), 105-113.

- Quill, L. (2010). Political hypocrisy and the role of professionals. *International Journal of Applied Philosophy*, 24(2), 197-210.
- Tan, S. (2017). *Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Sağlık ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Tayfun, A. (2015). *Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Tunçel, Ö. B. (2016). Siyasal ikiyüzlülüğün eleştirisi: Bir kavram analizi (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Töremen, F. (2001). *Öğrenen okul*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trustmatters: Leadershipforsuccessfulschools (2nd ed.)*. San Francisco, CA: JosseyBass.
- Uğraşoğlu, İ. K. & Çağanağa, Ç. K. (2017). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *International Journal of News Trends in Arts Sports & Science Education*, 6(4), 10-38.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*, Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Üstüner, M. (2009). Teachers' organizational commitment scale: A validity and reliability study. *Inonu University Journal Of The Faculty Of Education*, 10(1), 1-17.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. doi:10.1108/01425450510611997
- Valdesolo, P., & Desteno, D. (2007). *Moral hypocrisy social groups and the flexibility of virtue*. Northeastern University.
- Vural, B. A. & Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate hypocrisy: overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 73, 77-9.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Weaver, C. (2008). *Hypocrisy trap the world bank and the poverty of reform*. Princeton University Press Princeton and Oxford.
- Whyte, W. (1956). *The organization man*. Garden City, NY: Doubleday Anchor Books.
- Yalçın, A. & İplik F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yanık, O. & Naktiyok, A. (2017). Etik (ahlaki) liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(15), 297-324.
- Yazıcıoğlu, İ. & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-19.
- Zeyrek, A.O. (2008). *Milli eğitim bakanlığı 2005 öğretmenlik kariyer basamakları yükselme sınavında öğretmenlerin başarı durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

## EKLER

### EK-1 Kişisel Bilgi Formu

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırma; “Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak ve İlk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarının demografik değişkenler açısından farklılık olup olmadığını tespit etmek” amacıyla yapılan yüksek lisans tez çalışmasıdır. Araştırmanın amacına yönelik gerçekleştirilebilmesi için sizin görüşleriniz önem taşımaktadır. Bu ölçeklerden toplanacak veriler yalnızca bilimsel bir araştırma için kullanılacaktır.

Bu form üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgileriniz, ikinci bölümde örgütsel ikiyüzlülük hakkındaki algılarınız, üçüncü bölümde ise örgütsel bağlılıkla ilgili önermeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun olan seçeneği ( X ) işareti ile belirtiniz.

Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİ FORMU			
1. Cinsiyetiniz:	Kadın ( )	Erkek ( )	
2. Yaşınız:	20-30 yaş ( )	31-40 yaş ( )	41-50 yaş ( ) 51 yaş ve üzeri ( )
3. Medeni Durumunuz:	Evli ( )	Bekâr ( )	
4. Branşınız:	Sınıf Öğrt. ( )	Türkçe ( )	Matematik ( )
Sosyal Bilg. ( )	Fen ve Teknoloji ( )		
İngilizce ( )	Bilişim tek. ( )	Müzik ( )	Görsel Sanatlar ( )
Eğitimi ( )			Beden
Öğrt. ( )	Din Kül. ve Ahlak Bil. ( )	Teknoloji Tasarım ( )	Rehber
	Özel Eğitim ( )		
5. Hizmet Yılıınız:	1-10 yıl ( )	11-20 yıl ( )	21 ve üzeri yıl ( )

## EK-2 Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği

<b>İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK ÖLÇEĞİ</b>						
Her maddede en düşük 1, en yüksek 5 olmak üzere seçenekler sunulmuştur. Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin okulunuzda ne ölçüde bulunduğunu işaretleyiniz.		<i>Kesinlikle katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Ne katılmıyorum ne katılmıyorum</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Kesinlikle katılıyorum</i>
1	Okul yönetimi verdiği sözleri tutar.	1	2	3	4	5
2	Okul yönetimi aldığı kararları hayata geçirir.	1	2	3	4	5
3	Okuldaki çalışanlar okulun değerlerine uygun hareket eder.	1	2	3	4	5
4	Okul yönetimi gerçekçi olmayan hedefler koyar.	1	2	3	4	5
5	Okulumuz çevresinin normlarını yansıtır.	1	2	3	4	5
6	Okulumuz amaçları doğrultusunda hizmet verir.	1	2	3	4	5
7	Okul yönetimi yapacağını ifade ettiği şeyleri yapar.	1	2	3	4	5
8	Okulumuz çevresinin değerlerini yansıtır.	1	2	3	4	5
9	Okul yönetimi okul içi problemleri çözeceğini söylemesine rağmen çözmez.	1	2	3	4	5
10	Okulumuzda çıkan herhangi bir uyuşmazlığın anlaşmazlığın hemen üzeri örtülür.	1	2	3	4	5
11	Okulumuzda öğretmenler öğretim programdaki hedefleri uygular.	1	2	3	4	5
12	Okulumuz stratejik planındaki misyonunu yerine getirir.	1	2	3	4	5
13	Okul yönetimi bir şeyi yapacağını ifade ederken; başka bir şey yapar.	1	2	3	4	5
14	Okul yönetimi belirlenen amaç doğrultusunda politikasını/uygulamalarını oluşturur.	1	2	3	4	5
15	Okul yönetimi oluşturduğu normlara aykırı davranır.	1	2	3	4	5
16	Okulumuzda öğrencilerin ihtiyaçları karşılanır.	1	2	3	4	5
17	Okul yönetiminin fikirleri ve uygulamaları arasında fark yoktur.	1	2	3	4	5

### EK-3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÖĞRETMENLER İÇİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ						
Her maddeye katılım düzeyinizi belirlemek amaçlı 1 en düşük, 5 en yüksek olmak üzere seçenekler sunulmuştur.		<i>Her zaman</i>	<i>Çoğu zaman</i>	<i>Bazen</i>	<i>Nadiren</i>	<i>Hiçbir zaman</i>
1	Okulumda planlama, örgütleme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu okula daha bağlı hissediyorum.	5	4	3	2	1
2	Okulumda hakim olan yüksek düzeydeki güven duygusu görevimi bu kadar uzun süre devam ettirmeme neden olmaktadır.	5	4	3	2	1
3	Bu okulda yönetimin bir parçası olduğuma dair güçlü bir duygu yaşıyorum.	5	4	3	2	1
4	Okulda karşılaştığım güçlükleri yenme arzusu beni bu okula bağlıyor.	5	4	3	2	1
5	Bu okulda mesleki gelişme olanaklarının oluşu beni buraya bağlı kılıyor.	5	4	3	2	1
6	Bu okulda doğru işler doğru kişilere verildiği için kendimi bu okula bağlı hissediyorum.	5	4	3	2	1
7	Okulumun istikrarlı ve gelişmeyi hedefleyen bir yapısı olduğunu düşünüyorum.	5	4	3	2	1
8	Kendimi tamamen bu okulun bir parçası olarak hissediyorum.	5	4	3	2	1
9	Okul müdürümüzün, çabalarımın destek ve cesaret veriyor olması, kendimi bu okula daha yakın hissetmemi sağlıyor.	5	4	3	2	1
10	Adil ve düşünceli yönetimi nedeniyle, kendimi bu okulla büyük ölçüde özdeşleştiriyorum.	5	4	3	2	1
11	Yönetimin bir parçası olduğum hissi benim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	5	4	3	2	1
12	Herhangi bir parasal kazanç düşünmeksizin bu okulda ders saatleri dışında da çalışabilirim.	5	4	3	2	1
13	Kişinin kim olduğundan ziyade performansının objektif olarak değerlendirilmesi benim bu okula bağlı olmamı sağlıyor.	5	4	3	2	1
14	Yöneticilerimizin karar alırken, problem çözerken, bizleri iş birliğine teşvik etmeleri kendimi buraya bağlı hissetmemi sağlıyor.	5	4	3	2	1
15	Üstlerim yapmış olduğum işleri takdir ettikleri için kendimi bu okula büyük ölçüde bağlı hissediyorum.	5	4	3	2	1
16	Okulumda var olan özgürlük ve sorumluluk dengesinin, beni gerçekten bu okula bağladığımı düşünüyorum.	5	4	3	2	1
17	Bu okulda dikkate alındığımı/hesaba katıldığımı düşündüğüm için kendimi buraya bağlı hissediyorum.	5	4	3	2	1

## EK-4 Araştırma İzin Yazıları

### Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği



**gökhan kılıçoğlu** <gkiliocoglu@outlook.com>

16 Oca 2018 10:00



Alıcı: ben

Merhaba İlknur,

Ekte ölçeğin Türkçe formunu ve ilgili makaleleri bulabilirsin. Uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunun maddeleri kodlama işlemi esnasında ters kodlanmaktadır. Çalışmada başarılar dilerim.

Yrd. Doç. Dr. Gökhan KILIÇOĞLU

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi

[gkiliocoglu@outlook.com](mailto:gkiliocoglu@outlook.com)/[gkiliocoglu@ogu.edu.tr](mailto:gkiliocoglu@ogu.edu.tr)

### Örgütsel Bağlılık Ölçeği



1 ileti dizisinden 1.



**MEHMET ÜSTÜNER** <mehmet.ustuner@inonu.edu.tr>

16 Ocak Sal 15:34



Alıcı: ben

Sayın KANDEMİR, yapacağınız araştırmada tarafımdan geliştirilen "öğretmenler için örgütsel bağlılık ölçeği"ni kullanmanızda bir sakınca görmüyorum, kullanabilirsiniz, çalışmalarınızda başarılar dilerim, hoşçakalın.

16 Ocak 2018 12:10 tarihinde ilknur karagül kandemir <[ilknur.ozelegtm@gmail.com](mailto:ilknur.ozelegtm@gmail.com)> yazdı:







## ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı	İlknur KARAGÜL KANDEMİR	
Doğum Yeri ve Yılı	Vakfikebir / 1984	
Medeni Durumu	Evli	
Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi	İngilizce / Orta	
Öğrenim Durumu	Başlama-Bitirme Yılı	Kurum Adı
Lisans	2008-2011	Sakarya Üniversitesi
Mesleği	Özel Eğitim Öğretmeni	
Çalıştığı Kurumlar	Başlama-Ayrılma Yılı	
1. Trabzon Sürmene Yardımlaşma Vakfı Eğitim ve Uygulama Merkezi	2011-2014	
2. Rize Çay Ortaokulu	2014-2018	
3. Trabzon Düzköy H.Mehmet Ofloğlu Ortaokulu	2018-2019	
4. Trabzon İsmetpaşa İlkokulu	2019- Halen	
Aldığı Ödüller	2011-Başarı Belgesi 2019- Başarı Belgesi	
İletişim (e-posta)	<a href="mailto:ilknur.ozelegtm@gmail.com">ilknur.ozelegtm@gmail.com</a>	