



# Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi

Araştırma Makalesi

<https://dx.doi.org/10.19171/uefad.459546>

Başvuru/Received: 12.09.2018 Kabul/Accepted: 07.12.2018

## Örgüt Kültürü, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler\*

Ece BALÇIK

Öğretmen, Antalya Milli Eğitim Müdürlüğü, [ece\\_balcik@yahoo.com.tr](mailto:ece_balcik@yahoo.com.tr)  
OrcID: 0000-0002-3522-8334

Aydan ORDU

Dr. Öğr. Üyesi, Pamukkale Üniversitesi, [akursunoglu@gmail.com](mailto:akursunoglu@gmail.com)  
OrcID: 0000-0002-2068-7992

### ÖZET

Bu çalışma, öğretmenlerin algılarına göre örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2016-2017 eğitim - öğretim yılında Antalya ili Manavgat ilçesinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 331 öğretmen oluşturmaktadır. İlişkisel tarama modelinde tasarlanan araştırmada veriler “Örgüt Kültürü Ölçeği”, “Psikolojik Güçlendirme Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” aracılığı ile toplanmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin okullarında en yüksek algıladıkları kültür görev kültürü iken; en düşük algıladıkları kültür de bürokratik kültür çıkmıştır. Psikolojik güçlendirmeye ilişkin en yüksek algı anlam, en düşük algı ise etki boyutunda görülmektedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarında ise duygusal bağlılık en yüksek, devam bağlılığı en düşük çıkmıştır.

\* Bu çalışma birinci yazarın “Örgüt Kültürü, Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler” başlıklı yüksek lisans tezinin bir bölümünden derlenmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, en yüksek ilişki normatif bağlılık ile başarı kültürü arasında orta düzeyde ve pozitif yönde çıkmıştır. Örgüt kültürünün alt boyutları ve psikolojik güçlendirmenin doğrusal kombinasyonunun öğretmenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını anlamlı bir biçimde yordadığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık, öğretmen.

## **The Relationships between Organizational Culture, Psychological Empowerment and Organizational Commitment**

### **ABSTRACT**

This study was conducted to investigate the relationships between organizational culture, psychological empowerment and organizational commitment according to the perceptions of teachers. The sample of the research consisted of 331 teachers working in primary school, secondary school and high school in Manavgat district of Antalya province in 2016-2017 education year. In the research,; data were collected with "Organizational Culture Scale", "Psychological Empowerment Scale" and "Organizational Commitment Scale". In determining the perceptions of teachers about organizational culture, psychological empowerment and organizational commitment, arithmetic mean, standard deviation, pearson correlation and multiple regression analysis were used. According to the results; the teachers who participated in the research had the highest perception in task culture in their schools and the lowest in bureaucratic culture. The highest perception of psychological empowerment was in the meaning dimension, and the lowest perception was in the impact dimension. In the sub-dimensions of organizational commitment, affective commitment was the highest and continuance was the lowest. When the relationships between the sub-dimensions of the scales were examined, the highest correlation was found between normative commitment and success culture. It was seen that the linear combination of organizational cultures and psychological empowerment significantly predicted teachers' affective commitment, continuance commitment, normative commitment.

**Key Words:** Organizational culture, psychological empowerment, organizational commitment, teacher.

### **GİRİŞ**

Değişen dünyada avantaj sağlayacak fırsatlar yaratmak neredeyse bütün örgütlerin ortak amaçlarından biri olarak görülmektedir. Örgütler

başarı elde etmek ve bunu sürdürmek için en etkili faktör olarak kabul edilen insan unsurunun önemini kavramışlardır ve insan kaynağından en yüksek düzeyde faydalanmak amacıyla bir takım arayışlarda bulunmaktadır. Alan yazın tarandığında modern yaklaşımların son zamanlarda örgüt geliştirme, örgütsel değişme gibi kavramlara odaklandığı görülmektedir.

Örgüt geliştirme ve örgütsel değişme konusuyla ilgili çalışmalar gözden geçirildiğinde, etkili örgüt gelişiminin gerçekleşebilmesi için örgüt kültürünün kritik bir güce sahip olduğu belirtilmektedir (Şişman, 2002). Örgüt kültürü, “çalışanları bir arada tutan, örgütün özgün bir kimliğinin oluşmasını sağlayan paylaşılan tutumlar” olarak tanımlanabilir (Hoy ve Miskel, 1996). Örgütlerde çalışanlar, ortak yararlar için ortaklaşa davranmak zorunluluğunu hissederler. Bunun için ise ortak bir dil, inançlar, kurallar, görüşlere ihtiyaç duyarlar. Çalışanların davranışları da bu ortak dil, inanç, kural ve görüşlerin süzgecinden geçirilerek değerlendirilir. Örgütün oluşturduğu bu kültürel yapı, çalışanların örgütsel sorunlarını çözmesinde, çalışanları ortak değerler çerçevesinde bütünleştirmede ve bu yolla onları örgüte bağlamada, yönetimin gücünü artırmada, çalışanlara rollerini benimsetmede ve örgüte uyumlarını sağlamada kullanılır (Başaran, 1982).

Çalışanların davranışlarını şekillendiren bir diğer kavram psikolojik güçlendirmedir. Çalışanlara gerekli özerkliği ve sorumluluğu vererek onları psikolojik açıdan güçlendiren örgütler de birey ve örgüt açısından olumlu çıktılar elde edebilir. Güçlendirme çalışanlara, kendilerinin örgütün başarısında hayati rol oynadıklarını hissettirir. Bu yolla çalışanlar karar verme mekanizmalarına dâhil oldukça, daha değerli olduklarını düşünmektedirler. Ayrıca güçlendirme, aidiyet duygusunu ve bağlılığı da inşa etmektedir (Sever, 2017).

Örgütsel bağlılık, “çalışanın örgüt ile ilişkisini yansıtan ve örgütte kalma kararını ifade eden psikolojik bir durum” (Meyer ve Allen, 1997) olarak ifade edilebilir. Her örgüt çalışanlarının bağlılığının artmasını ister. Çünkü örgütüne bağlı çalışanlar problem yaratan değil, problemlere çözüm bulan bireylere dönüştürür. Bu nedenle örgütsel bağlılık örgütün başarılı olmasında en kritik etken olarak görülmektedir (Dick ve Metcalfe, 2011; akt. Dağdemir, 2008). Örgütler çalışanlarının bağlılıklarını artırmak için birçok faaliyet ve girişimde bulunmaktadır. Çalışanların bağlılıklarını artıran örgütler örgüt üyelerini olumlu yönde geliştirerek örgüte yatırım yapmaktadır.

Örgüt kültürü, örgütteki bireylerin beklentileriyle örgütün amaçları arasında adeta bir köprü olarak bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasındaki aidiyet duygusunun gelişmesine katkıda bulunarak örgütün hedeflerine

çalışanların da dâhil olmasını sağlamaktadır (De Cottis ve Summers, 1987). Örgüt kültürü, o örgütün diğer örgütlerden farklılıklarını belirleyip, çalışanlara kimlik duygusu kazandırarak onların örgütlerine olan bağlılığını artırmaktadır. Bu açıdan uygun davranış kalıpları oluşturarak sosyal bir yapıstırıcı görevi görmektedir (Robbins,1990). Örgüt kültürü gibi güçlendirmenin de çalışanların bağlılıklarını etkilediği pek çok araştırma bulgusuna rastlanmıştır (Laschinger, Finegan, Shamian ve Casier, 2000; Sağlam Arı ve Ergeneli, 2003; Şen, 2008; Veranyurt, 2009; Wiley, 1999; Baker, 2000). Hedeflerine çalışanlarını dâhil ederek, çalışanları ile ortak değerleri paylaşan ve ortak çözüm tarzlarını benimseyerek onları güçlendiren örgütlerin bağlılık açısından olumlu dönütler alması kaçınılmazdır.

Bu çalışmada, güçlendirilmiş üyeleri olan ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş bir kültürün hâkim olduğu bir örgütte çalışanların da örgüte olumlu bağlılıklarının olacağı öngörülmüştür. İlgili alan yazın tarandığında kültürün (Jones, 1998; Lok, Westwood ve Crawford, 2005; Boom ve Arumugam, 2006; Çakır, 2007; Momeni, Marjani ve Saadat, 2012; Selçuklu, 2013; Selden, 2014; Maral, 2015) ve psikolojik güçlendirmenin (Argyris, 1998; Wiley, 1999; Baker, 2000; Kazlauskaite, Buciuiniene ve Turauskas, 2006; Liu, 2006; Şen, 2008; Veranyurt, 2009; Joo ve Shim, 2010; Gümüş, 2013; Odabaş, 2014; Şan, 2017) ayrı ayrı bağlılığa etkisini araştıran pek çok çalışmaya rastlanmıştır. Bu üç değişkeni birlikte inceleyen ise sınırlı sayıda çalışma (Yücel ve Koçak, 2017; Raymer, 2014) bulunmuştur. Ancak eğitim alanında gerçekleştirilen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmada elde edilen bulguların bu açıdan alan yazına katkısı olabileceği düşünülmektedir. Buradan hareketle, okullarda öğretmen algılarına göre, örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemek bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

## **Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü ve özellikleri 1970li yılların başından beri araştırmacılar tarafından yönetsel bir araç olarak tanıtılmıştır. Ancak yönetim ve örgüt alanında ayrıntılı bir şekilde ilk kez 1979'da Andrew Pettigrew'in "On Studying Organizational Culture" isimli makalesinde ele alınıp tartışılmıştır. Pettigrew makalesinde antropolojideki kültür kavramının örgütlere nasıl uyarlanabileceğini açıklanmaktadır (Danışman ve Özgen, 2003). Örgüt kültürünün popülerleşmesini ve araştırmacıların konu hakkında daha fazla araştırma yapmasını sağlayan temel üç kitabın, Terrence Deal ve Allan Kennedy'nin (1982) Kurum Kültürü, William Ouchi'nin Z

Kuramı(1981), Tom Peters ile Robert Waterman'ın Mükemmeliyet Arayışında (1982) olduğu söylenebilir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Örgüt kültürü, “çalışanları bir arada tutan, örgütün özgün bir kimliğinin oluşmasını sağlayan paylaşılan tutumlar” olarak tanımlanabilir (Hoy ve Miskel, 1996). Schein (1990)'a göre bir örgütün kültürünü analiz ederken üç temel seviye ya da düzeyi ayırt etmek gereklidir: Gözlemlenebilir öğeler, değerler ve temel varsayımlar. Birey bir örgüte girdiğinde, gözlemlenebilir öğeleri gözlemler ve hisseder. Gözlemlenebilir öğelerin, fiziksel düzen, kıyafetlerle ilgili kurallar, insanların birbirlerini nasıl ele aldıkları, örgüt kayıtları, ürünler ve yıllık raporlar gibi kalıcı belgeler gibi geniş bir kapsamı vardır. Gözlemlenebilir öğeler ile ilgili problem, somutturlar, gözlemlenmek kolaydır ancak doğru anlamlandırılmayabilirler. Bir örgütün bir diğerinden çok daha formalite bürokratik olduğunu görebiliriz ve hissedebiliriz, fakat bu bize neden böyle olduğu veya üyeler için ne anlama geldiği hakkında bir şey söylemez (Schein, 1990). İkinci seviyede, daha nesnel ve gözlenebilir olan değerler yer almaktadır. Açıklık, güven, iş birliği, yakınlık, takım çalışması bu değerlere örnek olabilir. Üçüncü seviye, temel varsayımlar ise örgütte hâkim olan, gözlenebilir öğeler ve değerleri şekillendiren bir dizi önermedir. İnsanın ve insan ilişkilerinin doğası, doğru ve gerçeğin ne olduğuna ilişkin önermeleri içerir. (Dyer, 1985; akt. Şimşek, 2007).

Alan yazın incelendiğinde örgüt kültürünü açıklayan pek çok model bulunmaktadır. Bu çalışmada Terzi (2005)'in çalışmasında kullandığı aşağıdaki dört boyutlu sınıflama dikkate alınacaktır:

**Destek Kültürü:** İşbirlikçi (collegial) olarak da tanımlanmış olduğu bu tip kültürler, insan ilişkileri ve güvene dayalıdır. Örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki ve bağlılık söz konusudur. Ayrıca, örgüt üyeleri arasında güven ve itimat, somut destek, başarı için yüksek beklentiler, dürüst ve açık iletişim, sorunları gidermede bilgi ağlarını geliştirmek ve önemli olan şeyleri korumak esastır.

**Bürokratik Kültür:** Bu tip örgütlerde, rasyonel ve yasal yapılanmalar söz konusudur. Kişisel ilişkilerden arındırılmış olan bu tip kültürler yöneticilerin uygulamalar üzerindeki kontrol arzularıyla yayılmaktadır. Ayrıntılı tanımlamalar yönetimin örgütü kontrol amacıyla kullanılır. Kurallar ve standartlar artış gösterir. Standartları ve kuralları takip etmeye yönelik güçlü bir vurgu vardır.

**Başarı Kültürü:** Bu tip kültürlere sahip örgütlerde, kurallardan çok işlerin yapılması ve amaçların gerçekleştirilmesi ön planda tutulur. Bireysel

sorumluluğa önem verilir. Problemler uygun bir biçimde çözümlenir. İşini başarı ile yapan üyeleri destekleyen örgütleri anlatır.

**Görev Kültürü:** Bu tip kültüre sahip örgütlerde ilgi noktası örgütsel amaçtır. Bu örgütler iş merkezli örgütler olarak nitelendirilmektedir. Örgütte hemen her şey amaçlara yöneliktir ve bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlar ön plandadır.

### **Psikolojik Güçlendirme**

Kanter (1977,1993) güçlendirmeyi “Men and Women of the Corporation” isimli kitabında, “bir bireyin hedeflere ulaşmak için bağımsız olarak karar alma ve mevcut kaynaklardan yararlanma yeteneği” şeklinde tanımlamıştır (Sürgevil, Tolay, Topoyan, 2013). Conger ve Kanungo (1988) ise güçlendirmeyi öz yeterlilikle ilgili motivasyonel bir kavram olarak belirtmişlerdir. Yazarlara göre güçlendirme çalışanların öz yeterlilik duygularının artırılmasıdır (Pelit ve Öztürk, 2011). Thomas ve Velthouse güçlendirmenin tek boyutla açıklanamayacağını, birden fazla boyuttan oluşan bir kavram olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlar güçlendirmeyi, "bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört boyut tarafından açıklanan ve tek bir kavramla ifade edilen içsel görev motivasyonu" şeklinde tanımlamaktadırlar (Spreitzer, 1995; akt. Koç, 2008). Yönetimsel bir kavram olarak güçlendirme “yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması aracılığı ile bireylerin karar verme haklarını artırma ve bireyleri geliştirme süreci” olarak tanımlanabilir (Vogt ve Murrell, 1990; akt. Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013).

Literatürde güçlendirme kavramı genelde iki farklı boyutta incelenmektedir. Bunlardan ilki, yapısal güçlendirme, ikincisi ise psikolojik güçlendirmedir. Yapısal güçlendirme, personel güçlendirmeyi personelin dışındaki faktörlerle açıklayan yaklaşım, psikolojik güçlendirme ise personelin geçirdiği psikolojik süreçler ile açıklayan yaklaşımdır.

Psikolojik güçlendirmenin dayandığı temel, çalışanın kendisine dair inancının geliştirilmesidir. Bu kavram, bireyin işi anlamlı bulması, işi ile ilgili etkinliklerde kendisini yeterli görmesi, işi hakkında karar verebilme özgürlüğü sahip olduğunu ve işindeki sonuçlarda etkisi olduğunu düşünmesi anlamına gelmektedir (Spreitzer vd., 1999; akt. İşcan ve Çakır, 2016 ). Psikolojik güçlendirmenin dört alt boyutu görülmektedir. Bu çalışmada da aşağıdaki sınıflama kullanılmıştır:

### **Anlam Boyutu**

Yapılan iş ile ilgili amaç ve hedefler ile çalışanın kendine özgü kuralları ve standartları birbirine yaklaştıkça, işin birey için taşıdığı önem de

artacaktır (Thomas ve Velthouse, 1990). Anlam, bir işin gerekleri ile inançların, değerlerin ve davranışların arasındaki uyumla ilgilidir (Brief ve Nord, 1990; Hackman ve Oldham, 1980; akt. Kitapçı ve diğ., 2013). Bu uyum arttıkça, çalışanın o işe kattığı anlam da artacaktır (Çöl, 2008).

### **Yeterlilik Boyutu**

Yeterlilik kavramı, işin gereklerini yerine getirmek için gerekli olan yetenek ile kişinin kapasitesine yönelik inancı ile ilişkilidir (Spreitzer, 1995; akt. Odabaş, 2014). Çalışanlar işiyle ilgili yeteneklerine, yeterli olduğuna, işini en iyi ve en yüksek performansla yerine getirebileceğine ilişkin güven duyuyorlarsa yeterlilikleri var demektir. Özet olarak yeterlilik, çalışanların işini gerektiği şekilde yapabileceğine olan inancı olarak ifade edilebilir. Yetenek ve yeteneklerine güvenen çalışanlar güçlendirilmiş olacaktırlar (Toplu ve Akça, 2013).

### **Özerklik Boyutu**

Çalışanın işe başlarken ya da işi sürdürürken seçim yapma hakkı olarak tanımlanmaktadır (Gagne ve Deci, 2005; akt. Kitapçı ve diğ., 2013). Bir başka ifadeyle özerklik bireyin bir etkinliği başlatma, sürdürme, devamlılığını sağlama ve gereken durumlarda insiyatif kullanabilme serbestliğine sahip olmasıdır (Çöl,2008).

### **Etki Boyutu**

Çalışanın örgüt içerisindeki sonuçları etkileyebilmesidir. Yaptığı işle, örgütte bir fark yarattığını düşünmesi ve o örgütün değerini artırdığına inanmasıdır. Bu boyut güçlendirmenin başarısı için gerekli olan bir boyuttur (Spreitzer, 1995; akt. Demir, 2010). Etki çalışanın stratejik ve işlevsel sonuçları etkileyebilme derecesine olan inancını göstermektedir (Ashforth, 1989 akt. Erdem, 2009). Psikolojik güçlendirme konusunda çalışan araştırmacılara göre, çalışanlar öz-etki duygusuna sahip değillerse, hangi yönetim uygulamaları olursa olsun, güçlendirme gerçekleşmeyecektir (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990).

### **Örgütsel Bağlılık**

Alan yazında örgütsel bağlılık ile ilgili oldukça fazla tanım görülmektedir. Bu durum farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların (toplum bilimcisi, psikolog, sosyal psikolog ve örgütsel davranış uzmanı gibi) bu kavramı kendi uzmanlık alanlarının bakış açısı ile ele almalarından kaynaklı olabilir (Çöl, 2004).

Sheldon (1971) örgütsel bağlılığı “bireyin kimliğini örgüte bağlayan, örgüte karşı takınılan bir tutum ya da yöneliş” (Varoğlu, 1993); Wiener (1982) “örgütün amaçları ve çıkarlarını karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” (Allen ve Meyer, 1990); Bateman ve Strasser (1984), “birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir işlevi” (Çöl, 2004); Meyer ve Allen (1997) ise, “çalışanın örgüt ile ilişkisini yansıtan ve örgütte kalma kararını ifade eden psikolojik bir durum” olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili hayli tanım yapılmasına karşın en fazla kabul görmüş tanımlardan birisi Porter, Mowday ve Steers’in tanımıdır. Bu tanıma göre bağlılık, birey örgütle özdeşleştiğinde ve örgütünün amacı ve değerleri doğrultusunda çaba sarf ettiğinde meydana gelir (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılık çeşitli yazarlar tarafından farklı boyutlarda incelenmiştir. Etzioni (1961) “yabancılaştırıcı”, “hesapçı” ve “ahlaki” bağlılık; Kanter (1968) “devam”, “uyum” ve “kontrol” bağlılığı; Q’Reilly ve Chatman (1986) “uyum”, “özdeşleşme” ve “içselleştirme”; Mowday ve diğ.(1982) “davranışsal” ve “tutumsal” bağlılık olarak sınıflandırmışlardır (Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıoğen, 2010). Bu çalışmada ise Meyer ve Allen (1991)’in geliştirmiş olduğu örgütsel bağlılık ölçeğindeki üç tür bağlılık dikkate alınmıştır:

### **Duygusal Bağlılık:**

Çalışanın, kendisini örgüt ile özdeşleştirmesi ve örgütsel süreçlere dâhil olması örgüte duygusal açıdan bağlılıkları ile ilişkilendirilebilir. Örgütte kalmayı sürdüren çalışan, örgütte kalmayı gerçekten arzuladığı için kalıyorsa duygusal bağlılığı yüksek demektir (Meyer ve Allen, 1991). Bir başka deyişle duygusal bağlılığı yüksek çalışan, bulunduğu örgütün değerlerini kabul eder ve örgütün bir üyesi olmayı sürdürmeyi arzular. Bu örgütsel bağlılık türü çalışanlar için en istendik bağlanma türüdür. Bu bağlılığa sahip çalışanlar gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadıktır. İşlerine karşı olumlu tutum sergileyip gerektiğinde sorumluluklarından daha fazlasını gerçekleştirmeye hazırdır (Çöl, 2004).

### **Devam Bağlılığı:**

Çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda kaybedeceklerinin farkında olmaları olarak ifade edilen devam bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalmaya ihtiyacı olduğundan dolayı örgütteki üyeliklerini sürdürür (Meyer ve Allen, 1991). Bu bağlılığı yüksek bir birey, örgütten ayrılırsa daha az seçeneği olacağını düşünmektedir. Bazı çalışanlar başka iş bulamadığından dolayı bazı çalışanlar ise işini sevmek yerine zorlayıcı nedenlerden ötürü (sağlıksal, ailesel, emeklilik vb.)örgütte kalmaya devam etmektedir. Bu tür



çalışanlar kötü iş alışkanlıklarına sahip olup olumsuz davranış sergileyebilir ve yönetim açısından problem oluşturabilir (Çetin, 2004).

### **Normatif Bağlılık:**

Çalışanların ahlaki olarak örgütte çalışmaya devam etmek için zorunluluk hissetmeleridir. Bu bağlılığa sahip çalışan, örgütte kalması gerektiği duygusunu taşımaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Bireyler örgüte karşı sorumlu olduklarına dair bir inanç içindedirler (Allen ve Meyer, 1990).

Normatif bağlılık, çalışanların örgüte dâhil olma öncesinde ve örgütte kaldığı süre içerisinde hissettiği normatif baskıların içselleştirilmesinden etkilenmektedir. Ayrıca, örgütün çalışanlara yaptığı yatırım ve harcamalar sonucu, çalışanın kendisini örgüte karşı borçlu olarak hissettirebilmektedir. Bu şekilde bir bağlılık fikri yalnızca çalışanın örgüte olan borcunu telafisi ile son bulabilmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

### **Araştırmanın Amacı**

Öğretmenlerin algılarına göre örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla yapılan bu araştırmada aşağıdaki sorular cevaplandırılmaya çalışılmıştır:

1. Öğretmenlerin örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık algıları nasıldır?
2. Öğretmenlerin algılarına göre örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme örgütsel bağlılık arasında ilişki var mıdır?
3. Öğretmenlerin algılarına göre örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılığı anlamlı olarak yordamakta mıdır?

### **YÖNTEM**

Araştırmada “ilişkisel tarama modeli” kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar,1999).

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, 2016-2017 eğitim - öğretim yılında, Antalya ili Manavgat ilçesinde bulunan, 1. Sınıf eğitim kademesinden 12. Sınıf eğitim kademesine kadar tüm kademelerde eğitim veren toplam 2017 öğretmen oluşturmaktadır. Evreni temsil edecek örneklem sayısı Cochran

(1962) tarafından önerilen formül dikkate alınarak hesaplanmıştır (akt. Balcı, 2001). Evrendeki öğretmen sayısı formüle uygulandığında en az 323 (öğretmen) örneklem sayısına ulaşılması gerekmektedir. Veri toplama sürecinin sonucunda toplanan 350 ölçekten hatalı ve eksik olanlar elenerek 331 ölçek geçerli sayılmıştır. Öğretmenler basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre, seçilen okullardaki öğretmenlerden gönüllülük esasına göre belirlenmiştir.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verilerini toplamak amacıyla “Örgüt Kültürü Ölçeği”, “Psikolojik Güçlendirme Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.

Terzi (2005) tarafından öğretmenlerin örgüt kültürü algılarını ölçmek amacıyla geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği” görev kültürü, destek kültürü, bürokratik kültür, başarı kültürü olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte 5’li likert tipi derecelendirme şeklinde oluşturulmuş toplam 29 madde görülmektedir. Öğretmenlerden maddelerin karşısında bulunan “her zaman (5)”, “çoğunlukla (4)”, “bazen (3)”, “nadiren (2)”, “hiçbir zaman (1)” ifadelerinden birisini işaretlemeleri istenmiştir. Terzi (2005)’in çalışmasında ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları görev kültürü için .74, destek kültürü için .88, bürokratik kültür için .76 ve başarı kültürü için .82 olarak çıkmıştır. Bu çalışmada ise güvenilirlik katsayıları görev kültürü için .70, destek kültürü için .84, bürokratik kültür için .73 ve başarı kültürü için .78 olarak bulunmuştur. Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarının puanları hesaplanabilmekte ancak toplam puan bulunamamaktadır.

Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık algısını ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Bu ölçek duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Her boyutta altı maddenin bulunduğu ölçekte toplam 18 madde yer almaktadır. Olumsuz anlam içeren maddeler 3., 4., 5. ve 13. maddeler olup, bu maddeler tersten kodlanmıştır. 5’li likert tipi ile derecelendirilen ölçekte öğretmenlerden “kesinlikle katılıyorum (5)”, “katılıyorum (4)”, “kararsızım (3)”, “katılmıyorum (2)”, “kesinlikle katılmıyorum (1)” maddelerinden birini işaretlemeleri istenmiştir. Bu çalışmada Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları, duygusal bağlılık için .76, normatif bağlılık için .70, devam bağlılığı için ise .66 olarak bulunmuştur. Görüldüğü üzere Devam Bağlılığı .70’in altında bulunmuştur. Kamu (351 birey) ve özel sektör (916 birey) çalışanları üzerinde örgütsel bağlılık ölçeğinin Türk çalışanlarına uygunluğu

Wasti (2000) tarafından gerçekleştirilen araştırmada denenmiştir. Bu araştırmada kamu çalışanlarında Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı duygusal bağlılık için .79, normatif bağlılık için .75, devam bağlılığı için ise .58 dir. Özel sektör çalışanlarında ise Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı duygusal bağlılık için .78, normatif bağlılık için .80, devamlılık bağlılığı için .60 olarak görülmektedir (Wasti, 2000). Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının puanları hesaplanabilmekte ancak toplam puan bulunamamaktadır.

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (Psychological Empowerment Instrument-PEI) Spreitzer (1995) tarafından geliştirilip Sürgevil, Tolay ve Topoyan (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmış, geçerlilik ve güvenilirliği test edilerek ve faktör analizi yapılmıştır. Ölçek anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Her bir boyutta üç ifade yer almaktadır. Ölçeğin her bir alt boyutu için puanlama yapılabildiği gibi, tüm boyutların toplanmasıyla da toplam psikolojik güçlendirme puanı alınabilmektedir. Sürgevil, Tolay ve Topoyan (2013), Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarını anlamlılık boyutu için .84, yeterlilik boyutu için .85, özerklik boyutu için .85 ve etki boyutu için .89 olarak bulmuşlardır. Bu araştırma için güvenilirlik katsayıları anlamlılık boyutu için .87, yeterlilik boyutu için .88, özerklik boyutu için .82, etki boyutu için .91 ve toplam psikolojik güçlendirme için .90 olarak bulunmuştur. 5’li likert tipi ile derecelendirilen ölçekte öğretmenlerden “kesinlikle katılıyorum (5)”, “katılıyorum (4)”, “kararsızım (3)” “katılmıyorum (2)”, “kesinlikle katılmıyorum (1)” maddelerinden birini işaretlemeleri istenmiştir.

### **Verilerin Toplanması**

Araştırmada ölçekler uygulanmadan önce Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınmıştır. Örnekleme yer alan okullara bizzat gidilerek öğretmenler bilgilendirilmiş ve gönüllülük esasına göre ölçekler uygulanmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Araştırmada elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada hangi testlerin kullanılacağına karar vermek amacıyla öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bunun için verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmış; değerler tablo 1’de verilmiştir. Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -.85 ile +1.95 arasında değiştiği görülmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\mp 1.5$  (Tabachnick ve Fidell, 2013) veya  $\mp 2.0$  (George ve Mallery, 2010) arasında bir değer olması

veri setinin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir. Verilerin normal dağılım gösterdiği bulunduğundan dolayı parametrik testler yardımıyla analizler yapılmıştır.

**Tablo 1.** Örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ilişkin çarpıklık – basıklık değerleri

	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Görev Kültürü	-,82	1,50
Destek Kültürü	-,68	,97
Bürokratik Kültür	,04	,01
Başarı Kültürü	-,85	1,95
Anlam	-,69	-,32
Yeterlik	-,53	-,37
Özerklik	-,82	1,26
Etki	-,72	1,01
Duygusal Bağlılık	-,42	-,11
Devam Bağlılığı	,36	,20
Normatif Bağlılık	-,20	-,12

Verilerin analizinde frekans, aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimleyici istatistiklerden, korelasyon ve çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon katsayısının yorumlanmasında 1,00 ile 0,70 arası yüksek, 0,69 ile 0,30 arası orta ve 0,29 ile 0,00 arası ise düşük ilişki olarak belirtilmiştir (Büyüköztürk, 2002). Araştırmadaki tüm istatistiksel çözümlenelerde anlamlılık düzeyi 0,05 ve 0,01 olarak kullanılmıştır.

Aritmetik ortalamalar yorumlanırken aralıklar Örgüt Kültürü Ölçeği için; 4,20-5,00 “her zaman”, 3,40-4,19 “çoğunlukla”, 2,40-3,39 “bazen”, 1,80-2,59 “nadiren”, 1-1,79 “hiçbir zaman” olarak değerlendirilmiştir. Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği (olumlu maddeler) için; 4,20-5,00 “kesinlikle katılıyorum”, 3,40-4,19 “katılıyorum”, 2,40-3,39 “kararsızım”, 1,80-2,59 “katılmıyorum”, 1-1,79 “kesinlikle katılmıyorum” olarak değerlendirilmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki olumsuz maddeler için ise aralıklar; 4,20-5,00 “kesinlikle katılmıyorum”, 3,40-4,19 “katılmıyorum”, 2,40-3,39 “kararsızım”, 1,80-2,59 “katılıyorum”, 1-1,79 “kesinlikle katılıyorum” olarak belirlenmiştir.

## BULGULAR

Öğretmenlerin örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılıklarına yönelik algılarını betimleyen ortalama ve standart sapma değerleri ile katılım düzeyleri tablo 2, 3 ve 4'te verilmiştir.

**Tablo 2.** Örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin verilerin ortalama ve standart sapma değerleri

Alt Boyutlar	$\bar{X}$	SS	Katılım Düzeyi
Görev Kültürü	4,00	,60	Çoğunlukla
Başarı Kültürü	3,81	,63	Çoğunlukla
Destek Kültürü	3,74	,63	Çoğunlukla
Bürokratik Kültür	3,03	,59	Bazen

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenler; görev kültürü ( $\bar{X} = 4,00$ ), başarı kültürü, ( $\bar{X} = 3,81$ ) ve destek kültürü ( $\bar{X} = 3,74$ ) boyutlarına ilişkin maddelere “Çoğunlukla”, bürokratik kültür boyutuna ilişkin maddelere ise “Bazen” düzeyinde katılım göstermişlerdir. Öğretmenlerin örgüt kültürü boyutlarında puanların en yüksek ortalamasının 4,00 ile görev kültürüne, en düşük ortalamasının ise 3,03 ile bürokratik kültüre ait olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.** Psikolojik güçlendirme alt boyutlarına ilişkin verilerin ortalama ve standart sapma değerleri

Alt Boyut	$\bar{X}$	SS	Katılım Düzeyi
Anlam	4,52	,52	Kesinlikle Katılıyorum
Yeterlilik	4,48	,51	Kesinlikle Katılıyorum
Özerklik	4,23	,65	Kesinlikle Katılıyorum
Etki	3,80	,83	Katılıyorum

Tablo 3'te öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algılarını betimleyen ortalama ve standart sapma değerleri ile katılım düzeyleri verilmiştir. Bu bulgulara göre, öğretmenlerin anlam ( $\bar{X} = 4,52$ ), yeterlilik ( $\bar{X} = 4,48$ ) ve özerklik ( $\bar{X} = 4,23$ ) alt boyutlarında algı düzeyleri “Kesinlikle Katılıyorum”; etki alt boyutuna ( $\bar{X} = 3,80$ ) ait algı düzeyleri “Katılıyorum” seviyesinde çıkmıştır. Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme alt boyutlarında

anlam puanlarının en yüksek, etki puanlarının ise en düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.** Örgütsel bağlılık alt boyutlarına ilişkin verilerin ortalama ve standart sapma değerleri

Alt Boyut	$\bar{X}$	SS	Katılım Düzeyi
Duygusal Bağlılık	3,76	,70410	Katılıyorum
Normatif Bağlılık	3,25	,69113	Kararsızım
Devam Bağlılığı	2,72	,65483	Kararsızım

Tablo 4'teki örgütsel bağlılığa ilişkin bulgulara göre, öğretmenlerin duygusal bağlılık ( $\bar{X} = 3,76$ ) algı düzeyleri “katılıyorum”, normatif bağlılık ( $\bar{X} = 3,25$ ) ve devam bağlılığı ( $\bar{X} = 2,72$ ) düzeyleri “kararsızım” olarak çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarında duygusal bağlılık puanları en yüksek, devam bağlılığı puanları ise en düşük ortalamaya sahiptir.

Öğretmen algılarına göre örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Tablo 5'te örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ait alt boyutların aralarındaki korelasyonlar gösterilmektedir.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin korelasyon analizi ile incelenmesi

Alt Boyut	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Görev Kültürü (1)	1											
Destek Kültürü (2)	,342**	1										
Bürokratik Kültür (3)	,125*	,059	1									
Başarı Kültürü (4)	,412**	,768**	,071	1								
Duygusal Bağlılık (5)	,289**	,363**	-,005	,371**	1							
Devam Bağlılığı (6)	,071	,100	,317**	,120*	,093	1						
Normatif Bağlılık (7)	,158**	,334**	,089	,385**	,428**	,406**	1					
Anlam (8)	,192**	,171**	,011	,188**	,277**	-,047	,086	1				
Yeterlik (9)	,200**	,090	,012	,117*	,216**	-,022	,032	,727**	1			
Özerklik (10)	,253**	,211**	-,014	,218**	,185**	,007	,123*	,544**	,622**	1		
Etki (11)	,186**	,203**	-,048	,175**	,138*	-,014	,163**	,304**	,390**	,534**	1	

Psikolojik Güçlendirme,261\*\*,221\*\*,-019,223\*\*,245\*\*,-021,139\*,749\*\*,810\*\*,850\*\*,769\*\*1  
(12)

\*p<,05, \*\*p<,01

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde, duygusal bağlılık ile görev kültürü arasında ( $r=0,289$ ,  $p<0,01$ ) düşük düzeyde, pozitif yönlü; destek kültürü arasında ( $r=0,363$ ,  $p<0,01$ ) orta düzeyde, pozitif yönlü; başarı kültürü arasında ( $r=0,371$ ,  $p<0,01$ ) orta düzeyde, pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Devam bağlılığı ile bürokratik kültür arasında ( $r=0,317$ ,  $p<0,01$ ) orta düzeyde, pozitif yönlü; başarı kültürü arasında ( $r=0,120$ ,  $p<0,05$ ) düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Normatif Bağlılık ile görev kültürü arasında ( $r=0,158$ ,  $p<0,01$ ) düşük düzeyde, pozitif yönlü; destek kültürü arasında ( $r=0,334$ ,  $p<0,01$ ) orta düzeyde, pozitif yönlü ve başarı kültürü arasında ( $r=0,385$ ,  $p<0,01$ ) orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Psikolojik güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde, anlam alt boyutu ile yalnızca duygusal bağlılık arasında ( $r=0,277$ ,  $p<0,01$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yeterlik alt boyutu ile de benzer bir biçimde sadece duygusal bağlılık arasında, ( $r=0,216$ ,  $p<0,01$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Özerklik alt boyutu ile duygusal bağlılık ( $r=0,185$ ,  $p<0,01$ ) ve normatif bağlılık arasında ( $r=0,123$ ,  $p<0,05$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Etki alt boyutu ile duygusal bağlılık arasında ( $r=0,138$ ,  $p<0,05$ ) ve normatif bağlılık arasında ( $r=0,163$ ,  $p<0,01$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Genel psikolojik güçlendirme ile duygusal bağlılık ( $r=0,245$ ,  $p<0,01$ ) ve normatif bağlılık arasında ( $r=0,139$ ,  $p<0,05$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise en yüksek ilişki normatif bağlılık ile başarı kültürü arasında (orta düzeyde ve pozitif yönlü) çıkmıştır.

Araştırmada son olarak, öğretmenlerin algılarına göre örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılığı anlamlı olarak yordayıp yordamadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirme sırasıyla duygusal, devam ve normatif bağlılığı yordayıp yordamadığına ilişkin çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

**Tablo 6.** Örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılığı yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p.
Sabit	1,071	,394		2,722	,007*
Görev Kültürü	,160	,066	,136	2,420	,016*
Destek Kültürü	,186	,087	,166	2,128	,034*
Bürokratik Kültür	-,048	,060	-,040	-,803	,423
Başarı Kültürü	,178	,090	,160	1,986	,048*
Psikolojik Güçlendirme	,192	,074	,137	2,612	,009*
R= ,439	R <sup>2</sup> = ,193				
F <sub>(5-325)</sub> = 15,512	P=,000				

\*p&lt;,05

Tablo 6’da örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılığı yordayıp yordamadığına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Bulgular, bağımsız değişkenlerin (görev kültürü, destek kültürü, bürokratik kültür, başarı kültürü ve psikolojik güçlendirme) bir arada düşünüldüğünde oluşturulan modelin anlamlı çıktığını göstermektedir (p<,01). Bir başka deyişle, örgüt kültürünün alt boyutları ve psikolojik güçlendirmenin doğrusal kombinasyonunun öğretmenlerin duygusal bağlılığını anlamlı bir biçimde yordadığı (R=,439; R<sup>2</sup>= ,193) görülmektedir [F(5-325)= 15,512; p<0,01]. Bağımsız değişkenler, bağımlı değişken olan duygusal bağlılığa ait varyansın % 19’ unu açıklamaktadır.

Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde bürokratik kültür dışındaki tüm bağımsız değişkenlerin etkilerinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Yani görev, destek, başarı kültürü ve psikolojik güçlendirme değişkenleri tek başına düşünüldüğünde öğretmenlerin duygusal bağlılığını anlamlı olarak açıklamaktadır. Yalnızca bürokratik kültür alt boyutunun duygusal bağlılık değişkeni üzerine tek başına anlamlı bir etkisi görülmemektedir.



**Tablo 7.** Örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirmenin devam bağlılığını yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p.
Sabit	1,457	,384		3,797	,000*
Görev	-,003	,064	-,003	-,051	,959
Destek	,021	,085	,020	,248	,805
Bürokratik	,345	,059	,309	5,859	,000*
Başarı	,096	,088	,093	1,101	,272
Psikolojik Güçlendirme	-,052	,072	-,040	-,726	,469
R= ,335	R <sup>2</sup> = ,112				
F <sub>(5-325)</sub> = 8,198	P=,000				

\*p&lt;,05

Tablo 7'deki regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular incelendiğinde; örgüt kültürünün alt boyutları ve psikolojik güçlendirmenin doğrusal kombinasyonunun öğretmenlerin devam bağlılığını anlamlı bir biçimde yordadığı (R= ,335; R<sup>2</sup>= ,112) görülmektedir [F(5-325)= 8,198; p<,01]. Bağımsız değişkenler, bağımlı değişken olan devam bağlılığına ait varyansın %11'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise bürokratik kültür dışındaki hiçbir değişkenin tek başına devam bağlılığını açıklamadığı görülmektedir. Öğretmenlerin devam bağlılıkları üzerinde sadece bürokratik kültürün etkilerinin anlamlı olduğu görülmüştür.

**Tablo 8.** Örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirmenin normatif bağlılığı yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Sabit	1,125	,394		2,853	,005*
Görev Kültürü	-,026	,066	-,022	-,390	,697
Destek Kültürü	,093	,088	,085	1,066	,287
Bürokratik Kültür	,077	,061	,066	1,279	,202
Başarı Kültürü	,342	,090	,312	3,798	,000*
Psikolojik Güçlendirme	,079	,074	,057	1,073	,284
R= ,398	R <sup>2</sup> = ,159				
F <sub>(5-325)</sub> = 12,269	P=,000				

\*p&lt;,05

Tablo 8'e göre örgüt kültürünün alt boyutlarının ve psikolojik güçlendirme değişkenlerinin doğrusal kombinasyonunun öğretmenlerin normatif bağlılığını anlamlı bir biçimde yordadığı ( $R= ,398$ ;  $R^2= ,159$ ) görülmektedir [ $F(5-325)= 12,269$ ;  $p<0,01$ ]. Bağımsız değişkenler, bağımlı değişken olan normatif bağlılığa ilişkin varyansın %16'sını açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre ise, sadece başarı kültürünün tek başına normatif bağlılığı anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir.

## TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin algılarına göre örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaç doğrultusunda elde edilen sonuçlar incelendiğinde, öğretmenlerin okullarında en yüksek düzeyde algıladıkları kültürün görev kültürü, en düşük düzeyde algıladıkları kültürün de bürokratik kültür olduğu görülmüştür. Psikolojik güçlendirmeye ilişkin öğretmenler en fazla anlam boyutunda, en az ise etki boyutunda güçlendirildiklerini algılamaktadırlar. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarında ise duygusal bağlılık en yüksek, devam bağlılığı ise en düşük düzeyde algılanmaktadır. Örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise en yüksek ilişki (pozitif yönde) normatif bağlılık ile başarı kültürü arasında çıkmıştır. Örgüt kültürünün alt boyutları ve psikolojik güçlendirme bir arada düşünüldüğünde; öğretmenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, görev kültürü boyutu en yüksek, bürokratik kültür boyutu ise en düşük ortalamaya sahip çıkmıştır. Literatür incelendiğinde pek çok çalışmada da en yüksek algılanan kültür görev kültürü, en düşük algılanan ise bürokratik kültür çıkmıştır (Esinbay, 2008; Sezgin, 2010; Tanrıoğen, 2013). Bu bulguya dayalı olarak Manavgat ilçesindeki okulların görev yönelimli oldukları söylenebilir. Öğretmenlerin okullarını görev yönelimli olarak algılamaları olumlu ve beklenen bir sonuçtur. Nitekim Özdevecioğlu ve Çelik (2009)'un kamu ve özel kurumlarda yaptıkları çalışmada çalışanların en az mağduriyet algıladıkları kültür görev kültürü çıkmıştır. Bu durumu da görev kültüründe çalışanların işleri üzerinde yüksek derecede kontrole sahip olması ve gücün kaynağının uzmanlıktan gelmesi ile açıklamışlardır. Okullarda bürokratik kültür algısının en düşük görülmesi sevindirici bir bulgudur. Nitekim, Silverthorne (2004) araştırmasında, bürokratik kültüre sahip olan örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılığının ve iş doyumunun en düşük seviyede

görüldüğünü belirtmektedir. Bürokratik kültür algısının en düşük olması, okullarda yöneticilerin kuralcı bir tutum içinde olmadıkları, daha az bir bürokratik işleyiş istedikleri şeklinde ifade edilebilir (Esinbay, 2008).

Öğretmenlerin psikolojik güçlendirme algılarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde, anlam boyutuna en yüksek, etki boyutuna ise en düşük katılım gerçekleştiği görülmektedir. Gümüş (2013) ve Şan (2017)'in araştırmalarında da benzer sonuçlar bulunmuştur. Bu bulguya dayanarak, öğretmenlerin mesleklerini icra ederken yerine getirdikleri etkinlikleri kendileri için anlamlı buldukları söylenebilir. Öğretmenlerin, etki boyutuna en düşük katılım göstermeleri ise örgütün çıktılarını üzerinde çok fazla etkili olacaklarını düşünmemeleri ile açıklanabilir. MEB'in merkeziyetçi örgüt yapısı göz önüne alındığında bu bulgu şaşırtıcı değildir. Nitekim merkeziyetçi örgüt yapılarında çalışanların kendilerini ve örgütlerini ilgilendiren kararlara dahil edilme ve inisiyatif kullanabilme durumları daha düşüktür (Hage ve Aiken, 1970). Eğitim sistemine yönelik yapılan araştırmalarda en fazla vurgulanan sorunlardan birisi sistemin aşırı merkeziyetçi yapısı olarak belirtilmektedir (Balci, 2000, 2007; Yılmaz ve Altınkurt, 2011; Erdoğan, 2014).

Araştırmada örgütsel bağlılığa ilişkin en yüksek ortalama duygusal bağlılık, en düşük ortalama ise devam bağlılığı boyutunda görülmektedir. Literatürdeki pek çok araştırma da bu bulguyu desteklemektedir (Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıoğen, 2010; Sezgin, 2010; Maral, 2015; Uştu ve Tümkaya, 2017). Bazı araştırmalarda ise en yüksek ortalama gene duygusal bağlılık, en düşük ortalama farklı olarak normatif bağlılık alt boyutunda bulunmuştur (Gümüş, 2013; Sever, 2017). Öğretmenlerin duygusal bağlılık ortalamasının en yüksek çıkması olumlu ve istendik bir sonuçtur. Çünkü duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanın, örgütü ile özdeşleştiği ve örgütün bir üyesi olmaktan keyif duyduğu söylenebilir (Allen ve Meyer, 1990).

Örgüt kültürü ve bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde görev, başarı ve destek kültürü ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler çıkmıştır. Devam bağlılığı ile ise yalnızca bürokratik kültür ve başarı kültürü arasında anlamlı ilişki çıkmıştır. Ayrıca devam bağlılığını tek başına yordayan tek değişken bürokratik kültürdür. Sezgin (2010)'un bulguları araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Bürokratik kültürlerin özellikleri göz önüne alındığında bu bulgu şaşırtıcı değildir. Ayrıntılı kurallar ve düzenlemeler, sıkı bir denetim, hiyerarşi ve formal ilişkilerin fazla olduğu bürokratik örgütlerde çalışanların örgütlerine bağlılıklarının, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeleri, işlerini

sevmelerinden kaynaklandığı söylenemez. Akıl (2005) ve Dönder (2006) çalışmalarında, okullarda otorite hiyerarşisi arttıkça, ilişkilerin formalleştiğini ve negatif atmosferin arttığını belirtmektedirler. Weber'in bürokrasi modelindeki bürokratik özelliklerin olumsuz etkilerinde de belirtildiği gibi, örgütlerde aşırı kural ve düzenlemelerin olması bireylerin örgütün asıl amacından saparak araçları amaç haline getirmelerine neden olabilir. Otorite hiyerarşisinin ise örgütte iletişimin tıkanması veya çarpıtılması gibi olumsuz etkileri bulunmaktadır (Hoy ve Miskel, 1996).

Araştırmada, psikolojik güçlendirme ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ancak psikolojik güçlendirmenin geneli ve alt boyutları ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Benzer bir biçimde Akgün (2015) de çalışmasında güçlendirme ile devam bağlılığı arasında bir ilişki bulamamıştır. Çalışanlara yaptıkları işin anlamlı olduğu bilinci kazandırılıyorsa, görevlerinde yeterli özerklik veriliyorsa, yaptığı işlerde iz bıraktığı ve işine yönelik bilgi ve beceriye sahip olduğu hissettiriliyorsa çalışanların o örgüte duygusal ya da normatif açıdan bağlanmaları beklenen bir durumdur.

Son olarak örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere bakıldığında, en yüksek ilişki başarı kültürü ile normatif bağlılık arasında görülmektedir. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, diğer çalışanların baskıları ya da çalışma arkadaşlarından ayrılmak istememe gibi nedenlerle örgütte kalmaya devam ederler (Allen ve Meyer, 1990). Normatif bağlılıkta bir zorunluluk söz konusudur. Başarı kültürüne sahip bir okulda, öğretmenler kendilerini öğrenci başarısına ve öğretme-öğrenme sürecinin nitelikli olmasına adanmışlar (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991). Bu tür okullarda, işlerini başarılı şekilde yapan öğretmenlerin ödüllendirilmesi ve desteklenmesi gibi istendik özellikler görülmektedir. Araştırmanın bulgusu bu bakımdan düşündürücüdür. Öğretmenlerin başarı elde etmek için çalışması, onlar üzerinde okulda kalmaya dair bir psikolojik baskı oluşturuyor olabilir. Bu durum çıktılar üzerindeki olumlu etkileri görmenin zaman alması ile açıklanabilir. Eğitim sonuçları uzun vadede alınan bir süreçtir. Eğitim sistemindeki seviye belirleme sınavlarının, ortaokul ve lise sonunda yapılması ve çıktılar üzerindeki etkilerin bu dönemlerde görülmesi bu durumun nedeni olabilir.

Bu araştırmanın sonuçları bir takım sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bunlardan ilki bu araştırma nicel bir araştırmadır. Gelecekte nitel ya da karma yöntem ile yapılacak çalışmalarla bu araştırmanın sonuçlarının desteklenmesi alana katkı sağlayabilir. İkincisi, bu

araştırmada örgüt kültürü ve psikolojik güçlendirme bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tam tersi yapılarak örgüt kültürü bağımlı değişken olarak ele alınıp psikolojik güçlendirme ve bağlılığın örgüt kültürü üzerindeki etkileri incelenebilir. Ayrıca farklı değişkenler de eklenerek yeni modeller oluşturulabilir, bu değişkenlerin aracı etkisine bakılabilir. Son olarak bu araştırmada örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık öğretmen algılarına dayalı olarak belirlenmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda örgüt kültürüne ilişkin okul yöneticilerinin de görüşleri alınarak değişkenler arasındaki ilişkiler incelenebilir.

## KAYNAKLAR

- Akgün, E. Y. (2015). Örgütlerde algılanan personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ile ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Osmaniye Üniversitesi, Eskişehir.
- Akıl, Ü. G. (2005). Bürokrasi ve ilköğretimde örgütsel sağlık (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 76(3), 98-105.
- Baker, D. K. (2000). An examination of the relationship between employee empowerment and organizational commitment (Yayımlanmamış doktora tezi), University of Iowa, USA. <https://Search.Proquest.Com/Docview/3046f00443?Accountid=16733> sayfasından elde edilmiştir.
- Balçık, A. (2000). İki binli yıllarda Türk millî eğitim sisteminin örgütlenmesi ve yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6 (24), 495-508.
- Balçık, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balçık, A. (2007). Yeni paradigmlar ışığında Türkiye eğitim sisteminin örgütlenmesi ve yönetimi. *Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları Bildiriler Kitabı*, 249-267.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını-Sevinç Matbaası.
- Boom, O. K. and Arumugam, V. (2006). The influence of corporate culture on organizational commitment: Case study of semi conductor organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 3, 99-115.
- Büyükoztürk, Ş. (2002). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Çakır, A. (2007). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çöl, G. (2004). Güçlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Dağdemir, A. (2008). Kurum kimliği ve kurumsal bağlılık arasındaki ilişki, kurum kimliğinin çalışanların kurumsal bağlılıkları üzerindeki etkilerinin bir işletmede araştırılması (Yayımlanmamış doktora tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Danışman A. ve Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. *Çukurova Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.
- De Cottis, T.,A. and Summers, T.P. (1987). A path analysis of organizational commitment. *Human relations*, 40(7), 445-470.
- Demir, K. (2010). İnsan kaynakları uygulamalarının işyerinde psikolojik güçlendirmeye etkisi: Bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Dönder, H. H. (2006). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bürokrasi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Erdem, F. S. (2009). Liderin güçlendirme davranışı, çalışanın psikolojik güçlendirme algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin kültürel değişkenler çerçevesinde incelenmesi: Otomotiv endüstrisinde farklı ülkelerde faaliyet gösteren bir işletmede yapılan değerlendirme (Yayımlanmamış doktora tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2014). Eğitimdeki değişimlere dair eleştirel irdelemeler. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*. 11-1(21), 129-140.
- Esinbay, E. (2008). İlköğretim okullarında örgüt kültürü (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Balıkesir üniversitesi, Balıkesir.
- George, D. and Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference 17.0 Update*. Boston: Pearson.
- Gümüş, A. (2013). İlkokul yöneticilerinde güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerde örgütsel bağlılık ilişkisi: Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü (Ankara ili örneği) (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Hage, J. and Aiken, M. (1970). *Social change in complex organizations*. New York: Random House.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (1996). *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: Mc graw-Hill, Inc.
- Hoy, W. K.,Tarter, C. J., and Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools/ Healthy schools: Measuring organizational climate* (1St Ed.). Newbury Park: SAGE Publications.
- İşcan, Ö. F. ve Çakır, S. (2016). Mentorluk ve psikolojik güçlendirmenin öz yeterlilik algısına etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 1-15.

- Jones, M. T. (1998). The relationship of organizational commitment to the organizational culture of highschoools (Yayımlanmamış doktora tezi), Widener University, USA. <https://Search.Proquest.Com/Docview/304504830?Accountid=16733> sayfasından elde edilmiştir.
- Joo, B. K. and Shim, J. H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: The moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, 13(4), 425-441.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel, Ankara.
- Kazlauskaitė, R., Buciuniene, I. and Turauskas, L. (2006). Building employee commitment in the hospitality industry. *Baltic Journal of Management*, 1(3), 300-314.
- Kitapçı, H. Kaynak, R. ve Ökten, S.S. (2013), Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics And Management*, 1(1), 52.
- Koç, R. (2008). Personel güçlendirme ile çalışanların örgüte bağlılığı arasındaki ilişkiye yönelik bir uygulama (Yüksek lisans tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Kurşunoğlu, A., Bakay, E. ve Tanrıoğan, A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28),101-115.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. and Casier, S. (2000). Organizational trust and empowerment in restructured health care settings: Effects on staff nurse commitment. *Journal of Nursing Administration*, 30(9), 413-425.
- Liu, L. L. (2006). The relationship between psychological empowerment and organizational commitment: The mediating role of psychological contract (Yayımlanmamış doktora tezi), Dalian University of Technology, China. <https://search.proquest.com/docview/1027102638?accountid=16733> sayfasından elde edilmiştir.
- Lok, P., Westwood, R. and Crawford, J. (2005). Perceptions of organisational sub-culture and their significance for organisational commitment. *Applied Psychology*, 54(4), 490-514.
- Lunenburg, F.C. and Ornstein, A.C. (2013). *Eğitim yönetimi kavramlar ve uygulamaları*. (6. Baskı).G. Arastaman (Cev. Ed.).Ankara: Nobel Yayınları.
- Maral, S. (2015). İlkokul ve ortaokul müdür yardımcılarının örgütsel bağlılıklarının bir yordayıcısı olarak örgüt kültürü (Yalova ili örneği) (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. California: Sage Publications.
- Momeni, M., Marjani, A. B. and Saadat, V. (2012). The relationship between organizational culture and organizational commitment in staff department of general prosecutors of Tehran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(13).
- Odabaş, İ. (2014). Yapısal güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin ara değişken rolü: Öğretmenler üzerinde bir çalışma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Kültür üniversitesi, İstanbul.

- Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C. (2009). Örgüt kültürü tipleri itibariyle bireylerin algıladıkları mağduriyet farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 95-112.
- Pelit E. ve Öztürk Y. (2011). Otel İşletmeleri İş görenlerinin davranışsal ve psikolojik güçlendirme algılamalarındaki farklılıklar. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 28.
- Raymer, S.D. (2014). The combined effects of leadership style and organizational culture type on psychological empowerment and organizational commitment (Yayımlanmamış doktora tezi), Colorado State University, USA. <https://Search.Proquest.Com/Docview/1651621310?Accountid=16733sayfasından> elde edilmiştir.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory structure, design and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sağlam Arı, G. ve Ergeneli, A. (2003). Psikolojik güçlendirme algısı ve bazı demografik değişkenlerin örgütsel bağlılığa etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 129-149.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Selçuklu, A. E. (2013). *Örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olarak kurum kültürü ve psikolojik dayanıklılık: Okul öncesi öğretmenleri üzerine bir çalışma* (Yüksek lisans tezi), Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Selden, S. J. (2014). The relationships between perceptions of organizational culture and organizational commitment among college and university counselors and advisors who provide educational support to at-risk students (Yayımlanmamış doktora tezi), The Pennsylvania State University, USA. <https://Search.Proquest.Com/Docview/1658227526?Accountid=16733sayfasından> elde edilmiştir.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35, 156.
- Sever, E. (2017). Personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, iş doyumunun ara değişken rolü: Sanayi sektöründe bir araştırma (Yüksek lisans tezi), Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Sürgevil, O., Tolay, E. ve Topoyan, M. (2013). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yasar University*, 8(31), 5371-5391.
- Şan, B. Ç. (2017). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Şen, Y. (2008). Dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Şimşek, H. (2007). *Toplam kalite yönetimi: Kuram, ilkeler ve uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. United States of America: Pearson.
- Tanrıoğen, Z. M. (2013). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürü ile ilişkisi (Yayımlanmamış doktora tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 423-442.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "Interpretive" model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666 – 691.
- Toplu, D. ve Akça, M. (2013). Öğrenen organizasyonun psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 23, 226.
- Uştu, H. ve Tümkaya, S. (2017). Sınıf öğretmenlerinin mesleki bağlılık, işten ayrılma niyeti ve bazı sosyo-demografik özelliklerinin örgütsel bağlılığı yordama düzeylerinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 16(3), 1262-1274.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri (Yayımlanmamış doktora tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Veranyurt, G. (2009). Personel güçlendirmenin; iş tatmini ve işten ayrılma üzerindeki etkisinde örgüte bağlılığın rolü (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Wasti, S. A. (2000, Mayıs). *Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi*. Sözel bildiri, 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir.
- Wiley, D. M. (1999). Impact of locus of control and empowerment on organizational commitment (Yayımlanmamış doktora tezi), United States International University, USA. <https://Search.Proquest.Com/Docview/304528764?Accountid=16733> sayfasından elde edilmiştir.
- Yılmaz, K. ve Altunkurt, Y. (2011). Öğretmen adaylarının Türk eğitim sisteminin sorunlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 942-973.
- Yücel, İ. ve Koçak D. (2017). Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürünün moderatör etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13), 147.

## EXTENDED ABSTRACT

In the age of competition in which global change is constantly changing, organizations must pay more attention to human resources in order to survive and adapt to changing conditions. Organizations must be able to keep their employees effective and productive in the organization in order to achieve their goals. Organizations have many activities and initiatives to keep their employees and increase their commitment to their organizations. Organizations that empower their employees psychologically can obtain positive outputs in terms of individuals and organizations by giving them the necessary autonomy and responsibility. Another

factor shaping the commitment of employees is organizational culture. It is inevitable that the culture of an organization, which is the result of common values, philosophies, beliefs, norms and anticipations, affects the commitment of employees to the organization. In this study, it was assumed that the employees of the organizations with empowered members and a culture adopted by all employees would increase their commitment to their organizations. In this research, which aims to investigate the relationship between organizational culture, psychological empowerment and organizational commitment according to teachers' perceptions, the following questions were asked:

1. How are the perceptions of teachers about organizational culture, psychological empowerment and organizational commitment?
2. Is there a relationship between organizational culture, psychological empowerment and organizational commitment according to the perceptions of teachers?
3. Do organizational culture and psychological empowerment significantly predict organizational commitment, according to the teachers' perceptions?

The population of the research using the relational survey model consisted of 2017 teachers who work at all levels from the first grade education level to the 12th grade education level in Manavgat district of Antalya province in 2016-2017 education year. The number of samples to represent the population was calculated by taking into account the formula proposed by Cochran (1962) (Cited in Balcı, 2001). According to this formula, at least 323 (teacher) sample numbers should be reached. As a result of the data collection period, the defective and incomplete ones collected from the collected 350 scales were eliminated and 331 scales were accepted.

"Organizational Culture Scale", "Psychological Empowerment Scale" and "Organizational Commitment Scale" were used to collect the data of the study. The "Organizational Culture Scale" developed by Terzi (2005) in order to measure teacher perceptions of organizational culture consists of four dimensions; task culture, support culture, bureaucratic culture, success culture. A total of 29 items were formed in the scale as 5 likert type grading. Teachers are asked to mark one of the expressions "always (5)", "often (4)", "sometimes (3)", "rarely (2)", "never (1)". Scores of the sub-dimensions of organizational culture scale can be calculated, but total score can not be found.

The "Organizational Commitment Scale" developed by Allen and Meyer (1990) was used in this study to measure teachers' perception of organizational commitment. This scale consists of 18 items and three dimensions as affective commitment, continuance commitment, normative commitment. 3. 4. 5. and 13. items of the scale had negative meanings and were reversed. Items were rated on a likert type scale ranging from 5 (strongly agree) to 1 (strongly disagree). Scores of

sub dimensions of organizational commitment scale can be calculated, but total score can not be found.

“The Psychological Empowerment Scale” was developed by Spreitzer (1995) and adapted to Turkish by Sürgevil, Tolay and Topoyan (2013), validity and reliability were tested. The Scale consist of 12 items and four dimensions; meaning, competence, self determination and impact. Scoring can be done for each sub-dimension of the scale, and total psychological empowerment score can be obtained by collecting all dimensions. Items were rated on a likert type scale ranging from 5 (strongly agree) to 1 (strongly disagree).

The data obtained in the study were analyzed using the SPSS package program. The distribution of the data was determined by taking into account the kurtosis and skewness values of each variable. In this study, the skewness and kurtosis values changed from  $-0.85$  to  $+1.95$ . Taking a value between  $\mp 1.5$  (Tabachnick and Fidell, 2013) or  $\mp 2.0$  (George and Mallery, 2010) of the skewness and kurtosis values indicates a normal distribution of the data set. Since the data showed normal distribution, analyses were done with parametric tests. In the analysis of the data, descriptive statistics such as frequency, arithmetic mean, standard deviation; correlation and multiple regression analysis were used.

When the results are analyzed, the teachers had the highest perception in task culture and the lowest in bureaucratic culture in their schools. The highest perception of psychological empowerment was in the meaning dimension, and the lowest perception was in the impact dimension. In the sub-dimensions of organizational commitment, affective commitment was the highest and continuance was the lowest. When the relationships between organizational culture and commitment were examined, positive relationships between task, success and support culture and affective and normative commitment. With continuance commitment there is a significant relationship between bureaucratic culture and success culture. It is also the only variable bureaucratic culture that predicted continuance commitment alone. In the study, positive relationships between psychological empowerment and affective and normative commitment were found. However, there was no significant relationship between the general and sub-dimensions of psychological empowerment and continuance commitment. When the relationships between organizational culture, psychological empowerment and organizational commitment were examined, the highest relationship (positively) was found between normative commitment and success culture. It was seen that the linear combination of organizational cultures and psychological empowerment significantly predicted teachers' affective commitment, continuance commitment, normative commitment.

