



# Examining Organizational Commitment of Primary School Teachers Regarding to Their Job Satisfaction and Their School's Organizational Creativity

Ercan Yılmaz<sup>1</sup>

**ABSTRACT.** The aim of this study was to examine the prediction level of primary school teachers' job satisfaction and school's organizational creativity on organizational commitment. The participants were 315 primary school teachers selected from primary school teachers working between 2008 and 2009 using random-cluster sampling method. Organizational Commitment, Organizational Creativity in Schools, and Job Satisfaction scales were used for data collection. The data was analyzed using statistical methods. Results demonstrated that there is a significant relationship between organizational commitment, job satisfaction and school's organizational creativity. The compliance, identification, and internalization dimensions of organizational commitment were explained by primary teachers' job satisfaction and schools' organizational creativity levels.

**Key Words:** Primary school teachers, organizational commitment, organizational creativity, job satisfaction

## SUMMARY

**Purpose and significance:** This study aimed at examining the prediction level of primary school teachers' job satisfaction and school's organizational creativity on organizational commitment. With this aim these questions were examined: Is there a significant relationship between primary school teachers' organizational commitment, job satisfaction and school's organizational creativity? To what extent does primary school teachers' job satisfaction and school's organizational creativity level explain their organizational commitment?

**Methods:** The participants were 315 primary school teachers selected from primary school teachers working between 2008 and 2009 using random-cluster sampling method. Forty- one percent (n=129) of them were female and 59 % (n=186) were male. Three scales were used for data collection. For measuring organizational commitment, Organizational Commitment Scale developed by Balay (2000) was used. There are three sub-scales of Organizational Commitment Scale as compliance, identification, and internalization. For measuring organizational creativity, Organizational Creativity in Schools Scales developed by Çavuş (2006) and adapted to schools by Yılmaz and Sünbül (2008) was used. For measuring job satisfaction, Job Satisfaction Scale developed by Hackman and Oldham (1980) and adapted to Turkish by Sevimli and İşcan (2005). Statistical methods were employed in data analysis.

**Results:** A significant negative relationship was found between compliance sub-scale of organizational commitment and job satisfaction, and organizational creativity in schools. A significant positive relationship was found between identification and internalization sub-scales of organizational commitment and job satisfaction, and organizational creativity in schools. The compliance, identification, and internalization dimensions of organizational commitment were explained by primary teachers' job satisfaction and schools' organizational creativity levels.

**Discussion and Conclusions:** A significant negative relationship was found between compliance sub-scale of organizational commitment and job satisfaction, and organizational creativity in schools. Besides, job satisfaction and schools' organizational creativity predicted 31.2 % of the variance of compliance sub-scale of organizational commitment. The compliance dimension of organizational commitment is organizational commitment's initial step. In compliance, individuals do something just because they feel themselves obliged to with a fear of punishment or an expectation of reward. Individuals comply with their organization provided that they gain a wage or a promotion. These teachers in an environment in which creativity is terminated would be expected to have an undesired level of organizational commitment. A significant positive relationship was found between identification sub-scale of organizational commitment and job satisfaction, and organizational creativity in schools. In addition, job satisfaction and schools' organizational creativity predicted 22.4 % of the variance of identification sub-scale of organizational commitment. The second step of organizational commitment is identification. The employees' characteristics, opportunities given employees to express themselves and to maintain their relationships with others contribute to the identification with the organization. The more schools' organizational creativity and teachers' job satisfaction, the more their organizational commitment would be. According to the research results, a significant positive relationship was found between internalization sub-scale of organizational commitment and job satisfaction, and organizational creativity in schools. Job satisfaction and schools' organizational creativity predicted 22.4 % of the variance of internalization sub-scale of organizational commitment. Identification is the last step in organizational commitment. Internalization refers to the consistency between individual's values and organizational values and these organizational values being effective in individual's attitudes and behaviors. Organizational commitment would be considered to enhance as the schools provide a creative environment to the teachers and as they take the necessary precautions for teachers' job satisfaction.

<sup>1</sup> Selcuk University, Konya, Turkey, [ercanyilmaz70@gmail.com](mailto:ercanyilmaz70@gmail.com)

# İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, İş Doyumları Ve Okullardaki Örgütsel Yaratıcılık Açısından İncelenmesi

Ercan Yılmaz<sup>2</sup>

**ÖZ.** Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını, iş doyumları ve okullardaki örgütsel yaratıcılık açısından incelemektir. Araştırmanın veri toplama grubunu, 2008-2009 yılları arasında Konya ilinde görev yapan ve ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler arasından tesadüfi küme örnekleme yoluyla seçilen toplam 315 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sürecinde veri toplamak için, Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Okullardaki Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği, İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Veriler istatistikî yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile iş doyumları ve okullardaki örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme boyutundaki değişkenliği hem iş doyumları hem de okullardaki örgütsel yaratıcılık anlamlı bir şekilde açıklamaktadır

**Anahtar Sözcükler.** İlköğretim öğretmenleri, örgütsel bağlılık, örgütsel yaratıcılık iş doyumları

## 1. GİRİŞ

Okulda yapılan, eğitime dönük yenileşme hareketlerinde eğitim çalışanlarına önemli görevler düşmektedir. Bu sebepten, okulda değişim ve gelişim programlarının başarılı olmasında, öğretmenin önemli bir yeri vardır. Öğretmenler tarafından uygun görülmeyen, benimsenmeyen ve katkısı olmadığı düşünülen uygulamaları yürütebilmek çok zordur (Erdoğan, 2002:87). Öğretmenleri, işlerini yapma konusunda zorlamak mümkündür. Ancak bir insan başka bir insanı normal durumlarda onların hayallerini ve tutkularını harekete geçirmek için zorlayamaz. Çünkü yaratıcı fikirler bulmak ve işe tutkuyla sarılmak, içsel sorumluluk gerektirir (Peters ve Watermann, 1982). Örgütün çalışanlarının zeka ve yeteneklerine sahip olması için onların kendilerini örgüte ait hissetmesi gerekir. Kendisini örgüte ait hissetmeyen çalışanların, örgüt yararına bir şey yapma konusunda istekli olması zordur. Bu sebeple çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri son yıllarda önemli bir çalışma konusu olmuştur.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlanmıştır (Özsoy ve diğerleri, 2004). Mc Donald ve Markin (2000), örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşme olarak tanımlarken, Valentine ve diğerleri (2002) ise, çalışanların ilgi ve bağlılıklarının örgüte yönelmesidir diye tanımlamıştır. Örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütün amaçlarını benimseyip içselleştirmesi ve bu amaçlara ulaşmak için kendisini örgüte adayıp onunla bütünleşmesi olarak da tanımlamak mümkündür.

Bu tanımlardan hareketle çalışanların örgüte bağlılığının öğeleri ise şunlardır (İnce ve Gül, 2005):

- Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,
- Örgüt üyeliğine devam için güçlü bir istek uyandırma.

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalar göstermiştir ki örgütsel bağlılığın, davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki ana boyutu vardır (Çöl, 2004). Davranışsal boyutu, bireyin örgüt içinde sergilediği davranışları zaman içinde benimseyip, bu davranışlarla bütünleşmesi ve onları onaylayacak davranışlar sergilemesidir. Tutumsal bağlılık ise, bireyin çalıştığı ortama ilişkin süreçte değerlendirmeleri sonucunda oluşturduğu duyguların bir tepkimesidir. Tutumsal bağlılık; bireyin örgütsel amaçları benimsemesi, özümsemesi, örgütsel süreçlere katılımı ve sadakatten oluşmaktadır (Özsoy ve diğerleri, 2004).

Örgütsel bağlılığın, örgütsel açıdan birçok önemli sonucu vardır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür; işgücü devir oranı, iş tatmini, isteklendirme, karara katılma ve örgütte kalma arzusu, performans ve devamsızlıktır (Suliman, 2002; Becker ve diğerleri, 1996)

<sup>2</sup> Selçuk Üniversitesi, Konya, ercanyilmaz70@gmail.com

Bireylerin örgütsel bağlılıkları ise birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler; yaş, cinsiyet ve deneyim, örgütsel adalet, güven ve iş tatmini, rol belirliliği ve çatışması, yapılan işin önemi ve alınan destek, karar alma sürecine katılım, iş güvenliği, tanıma ve yabancılaşma, medeni durum ve ücret dışında sağlanan haklar, çaresizlik, iş saatleri, ödüller ve rutinlik, terfi olanakları, liderlik davranışları, iş olanakları ve gösterilen ilgidir (Balay, 2000; Çetin, 2004). Görülüyor ki örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörler arasında örgütsel özellikler de vardır. Burada işaret edilmeyen ama örgütsel bağlılığı etkileyebilecek bir diğer örgüte ait özellik, örgütsel yaratıcılıktır.

Okulların örgütsel yaratıcılıklarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine bir etkisi olduğu düşünülebilir. Örgütsel yaratıcılık ile yaratıcılık kavramı birbiriyle ilişkili kavramlardır. Yaratıcılık, var olan ürünlerin benzersiz bir ürüne dönüştürüldüğü veya benzersiz bir ürün ortaya çıkarılmaya çalışıldığı bir süreçtir (Gümüşsuyu, 2004). Örgütsel yaratıcılık ise, çalışanların bireysel ve grup halinde örgüte yararlı olacak fikirler, ürünler, süreçler ve yeni ürünleri tasarlayabilmesinin ve üretebilmesinin sonucunda ortaya çıkan durumdur (Taggar, 2002). Başka bir açıdan örgütsel yaratıcılık, çalışanların yaratıcılıklarının bir toplamıdır (Çekmecelioglu, 2002). Örgütsel yaratıcılık, bir etkileşimin sonucudur. Bu etkileşimin ana parçaları ise bireysel yaratıcılık, grup yaratıcılığı ve örgütsel özelliklerdir (Gümüşsuyu, 2004).

Bireysel yaratıcılık; bilişsel düşünme biçimi, yetenek ve isteklendirme gibi bireysel özellikleri kapsar. Grup yaratıcılığı, gruptaki bireylerin özellikleri, bireyler arası ilişkiler, problem çözme, probleme yaklaşım gibi grupsal özellikleri içerir. Örgütsel özellik, örgütün fiziksel özelliklerini, görev içeriklerini, iklimini, kültürünü kapsar (Rasaizada, 2007). Sonuç olarak örgütsel yaratıcılık, organizasyonun sahip olduğu özelliklerinin bir fonksiyonudur. Bu özellikler, sağlıklı bir yöneten yönetilen ilişkisi, açık iletişim sistemi, etkin destek ve işbirliği, yüksek düzeyde yaratıcı işgören, yeterli kaynaklar, yetkendirme ve örgüt için en iyi stratejilerdir (Birch ve Clegg, 1997).

Okullarda yaratıcılık kültürünün varlığı birçok değişkene bağlıdır. Bunlardan ilki, örgütsel yaratıcılık için, söz konusu bilgi ve motivasyon koşullarını sağlayacak ya da olumlu yönde etkileyecek yapısal özellikler ve yönetsel uygulamalar gereklidir (Çekmecelioglu, 2002: 554). Okuldaki yöneticiler, bu yapıyı oluşturmak için okulun tüm paydaşlarının katıldığı toplantılar yapma, becerilerin ve önerilerin değerlendirildiği komiteler oluşturma, karar alma sürecine katılımı sağlama ve okul aile işbirliğini geliştirme gibi uygulamalara önem vermelidir. Tüm bu eylemler, öğrenciler için daha iyi bir eğitim ortamının hazırlanmasına dönük yaratıcı fikir ve yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Kochanek, 2005).

Örgütsel bağlılığı etkileyebilecek bir diğer değişken, iş doyumudur. İş doyumunu, bir bireyin işinden mutlu olmasının ve haz almasının sağladığı bir duygu halidir (Izgar, 2000). Diğer bir tanımla iş doyumunu, bireyin işin sağladığı maddi getiri, diğer çalışanlarla çalışmanın ve ürün meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelmektedir (Şimşek ve diğerleri, 1998). Yani iş doyumunu, çalışanın yaptığı işe genel tutumudur (Greenberg&Baron, 2000).

İş doyumunu bir boyutu, duygusal yönü ifade eder. Bu, daha çok bireylerin hisleriyle açıklanabilir. Diğer boyutu, işle ilgili beklentilerin karşılanma düzeyi ile ilişkilidir. En son boyutu ise, iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşlarını kapsar (Luthans, 1995:3 Akt.: Sevimli ve İşçan, 2005).

Öğretmenin meslek yaşamındaki doyum ya da doyumsuzluğu, okulun yapısını ve işleyişini de değiştirir. Gerek bireysel özellikleri gerekse iş özellikleri bakımından istediği doyumunu elde etmiş olan öğretmenlerin, daha verimli ve istekli olacakları ileri sürülmektedir (Bilgin, 1986). Öğretmenlerin işlerindeki tatminsizlik sadece kendilerini değil, okulları da etkiler. İşyerlerinde hayal kırıklığı yaşayan öğretmenler, işlerine karşı çeşitli olumsuz tepkiler geliştirebilirler.

Öğretmenlerin iş doyumları, eğitim kurumlarının başarıları açısından önemlidir. Araştırmacılar başarılı eğitim kurumlarda öğretmenlerin yetkilendirilmesi, öğretim zamanını etkili bir şekilde kullanması, öğretmenlerin risk almasını desteklemesi, öğretmenlerin gelişmesini sağlayıcı fırsatlar, etkinlikler ve gerekli olan araçlar sağlandığı gözlenmiştir (Cotton, 2003).

Bu araştırma, yukarıda açıklanmaya çalışılan örgütsel bağlılık, iş doyum ve örgütsel yaratıcılık değişkenleri arasındaki etkileşime dayalıdır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, öğretmenlerin iş

doyumları ve okullardaki örgütsel yaratıcılığın onların örgütsel bağlılıklarını ne derecede açıkladığını betimlemeye çalışmaktadır. Bu amaç kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile iş doyumları ve okullardaki örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını, iş doyumları ve okullardaki örgütsel yaratıcılık ne düzeyde açıklamaktadır?

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Grubu

Araştırmanın veri toplama grubunu, 2008-2009 yılları arasında Konya ilinde görev yapan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler arasından tesadüfi küme örnekleme yoluyla seçilen toplam 315 öğretmen oluşturmaktadır. Örnekleme oluşturan ilköğretim öğretmenlerinin % 41'i (n=129) kadın, % 59'u (n=186) erkek'tir. Öğretmenlerin % 6,8'i (n=22) ön lisans, % 79,3'ü (n=256) lisans, % 11,5'i (n=37) yüksek lisans ve üstü öğretimi tamamlamıştır.

### 2.2. Veri Toplama Araçları

#### Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Balay (2000) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin uyum, özdeşleşme, içselleştirme olmak üzere üç faktör olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin her bir alt faktörü için güvenilirliğin bir göstergesi olarak alfa iç tutarlık katsayısı ve bu kapsamda madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Madde toplam korelasyonları birinci faktör olan uyum için .38 ile .68; ikinci faktör olan özdeşleşme için .33 ile .75 ve üçüncü faktör olan içselleştirme için .53 ile .83 arasında değişmektedir. Her bir faktörün açıkladıkları varyans oranı, sırasıyla % 26,2, % 16,7 ve % 13,8 olmak üzere toplam % 56,7'dir. Uyum faktör için hesaplanan alfa katsayısı .79 iken, özdeşleşme faktörü için .89 ve içselleştirme faktör için .93'dür. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin, üç faktörlü geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir. Buna göre ölçekte üç faktör için faktör puanları üzerinden analizler yapılabilir. Yüksek puan, örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu, düşük puan ise bu bağlılığın düşük olduğunu gösterir.

#### Okullardaki Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği

Okullardaki örgütsel yaratıcılık yeterliliklerini ölçmek için, Çavuş (2006) tarafından geliştirilen Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği'nin okullara uyarlanmış hali kullanılmıştır. Ölçeğin okullara uyarlama çalışması, Yılmaz ve Sünbül (2008) tarafından yapılmıştır. Çavuş, geliştirdiği örgütsel yaratıcılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısını .92 bulmuştur. Okullardaki örgütsel yaratıcılık düzeyi için uyarlanan ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışması sonucunda ölçeğin tek boyutlu bir ölçek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise .94 olarak bulunmuştur (Yılmaz ve Sünbül, 2008).

#### İş Doyumu Ölçeği:

Hackman ve Oldham (1980), tarafından iş doyumunu (Job Satisfaction) ölçeği, bireyin işiyle ilgili değerlendirmesinde kullanılmak amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek 14 maddeden oluşmuş ve likert tekniğine göre düzenlenmiştir. Sevimli ve İşcan (2005), tarafından yürütülen bir çalışmada İş Doyumu Ölçeği'nin Cronbach Alpha değeri .75 bulunmuştur.

### 2.3. Verilerin Analizi

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile iş doyumları ve okullardaki örgütsel düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı, Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı Tekniği ile test edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, iş doyumları ve okullardaki örgütsel yaratıcılık tarafından yordama düzeylerini test etmek için ise Çoklu Regresyon Analiz tekniği kullanılmıştır.

### 3. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine ilişkin yapılan istatistiksel analizler sonucunda ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

**TABLO 1**

**Örgütsel Bağlılık Boyutları İle Örgütsel Yaratıcılık Ve İş Doymu Arasındaki Korelasyon**

	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK		
	Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme
ÖRGÜTSEL YARATICILIK	-,478***	,588***	,441***
İŞ DOYUMU	-,537***	,511***	,426***

\*\*\* p < .001

Örgütsel yaratıcılık ile örgütsel bağlılık boyutları değişkenleri arasındaki ilişkilerin analizinde Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı tekniği kullanılmıştır. Örgütsel yaratıcılık ile örgütsel bağlılığın alt değişkenleri arasında sırasıyla uyum boyutuyla -0,47, özdeşleşme boyutuyla 0,58 ve içselleştirme boyutuyla 0,44 korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. İş doymu ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında sırasıyla uyumla -0,53, özdeşleşme ile 0,51 ve son olarak içselleştirme ile 0,42 korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen katsayıların hepsi anlamlıdır.

**TABLO 2**

**İş Doymu Ve Örgütsel Yaratıcılığın Örgütsel Bağlılığın Uyum Boyutu Üzerindeki Etkisi**

Değişkenler	Örgütsel Bağlılığın Uyum Boyutu			
	R <sup>2</sup>	F	p	t
Örgütsel Yaratıcılık	0,312	70,80***	0,000	-3,274***
İş Doymu				-6,159***

\*\*\* p < .001

İş doymu ve örgütsel yaratıcılık değişkenlerinin örgütsel bağlılığın uyum boyut değişkenini açıklama düzeyi çoklu regresyon testi ile analiz edilmiştir. Regresyon analizleri sonucu R<sup>2</sup> 0,312 bulunmuştur. İki değişken, örgütsel bağlılığın uyum boyutundaki değişkenliğin %31,2'sini açıklamaktadır. Bu bulgu, anlamlı bir etkiyi ifade etmektedir (F =70,80; p < 0.001).

**TABLO 3**

**İş Doymu Ve Örgütsel Yaratıcılığın Örgütsel Bağlılığın Özdeşleşme Boyutu Üzerindeki Etkisi**

Değişkenler	Örgütsel Bağlılığın Özdeşleşme Boyutu			
	R <sup>2</sup>	F	p	t
Örgütsel Yaratıcılık	0,360	91,25***	0,000	7,297***
İş Doymu				3,371***

\*\*\* p < .001

İş doymu ve örgütsel yaratıcılık değişkenlerinin örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyut değişkenini açıklama düzeyi çoklu regresyon testi ile analiz edilmiştir. Regresyon analizleri sonucu R<sup>2</sup> 0,360 bulunmuştur. Bu İki değişken, örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutundaki değişkenliğin %36'sını anlamlı bir şekilde açıklamaktadır (F=91,25; p < 0.001).

TABLO 4

**İş Doyumu Ve Örgütsel Yaratıcılığın Örgütsel Bağlılığın İçselleştirme Boyutu Üzerindeki Etkisi**

Değişkenler	Örgütsel Bağlılığın İçselleştirme Boyutu			
	R <sup>2</sup>	F	p	t
Örgütsel Yaratıcılık	0,224	45,006***	0,000	4,131***
İş Doyumu				3,451***

\*\*\* p &lt; .001

Örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutundaki değişkenliğin, iş doyumu ve örgütsel yaratıcılık değişkenleri tarafından açıklama düzeyi çoklu regresyon testi ile analiz edilmiştir. Regresyon analizleri sonucu, R<sup>2</sup> 0,224 bulunmuştur. Örgütsel yaratıcılık ve iş doyumu değişkenleri içselleştirme boyutundaki değişkenliğin %22,4'ünü anlamlı bir şekilde açıklamaktadır (F=45,006; p < 0.001).

**4. TARTIŞMA ve YORUM**

Araştırmanın sonucuna göre örgütsel bağlılığın uyum boyutunun hem öğretmenlerin iş doyumuyla hem de okulların örgütsel yaratıcılıkları ile anlamlı ters yönlü bir ilişkisi vardır. Aynı zamanda öğretmenlerin iş doyumları ve okulların örgütsel yaratıcılık öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum boyutundaki değişkenliğin %31,2'sini açıklamaktadır .

Örgütsel bağlılığın uyum boyutu, örgütsel bağlılığın ilk aşamasıdır. Uyumda bireyin bir şeye, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Birey daha çok alacağı ücret, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında örgüte uyum göstermektedir (Balcı, 2003). Araştırma sonucuna göre örgütsel yaratıcılık düzeyi düşük olan okullardaki öğretmenler, okullarına zorunlu oldukları ve sağlayacağı maddi kazanç için bağlandıkları söylenebilir. Kendisini ifade edemeyen, karar almaya katılmayan, işle ilgili fikir ve düşüncelerini söyleyemeyen öğretmenler, okullara zorunluluktan dolayı bağlanabilir. Arenofsky'a (2000) göre yaratıcılığı yok eden etkenlerden bazıları; eleştiri, stres, rutinlik ve çevredir. Yine çalışanların örgütlerde yaratıcılıklarını sergileyememesi, onların morallerini düşürebilir (James ve diğerleri, 1999). Yaratıcılığı yok eden böyle bir çevrede çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının istenilmeyen düzeyde olması beklenebilir.

Yine öğretmenlerin iş doyumu düştükçe, öğretmenler okullarına uyum boyutunda bağlanmaktadır. İş doyumu; çalışanın işine ve iş çevresine ilişkin beklenti düzeyindeki duygu, düşünce ve eğilimleri ile gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı olan tutumudur. Bu tutumun olumsuz olması, onların örgütlere karşı ekonomik kazanç sağlamak gibi mecburiyetten bağlandıkları duygusunun oluşumunu tetikleyebilir. İş doyumunun düşük olması, uygunsuz iş davranışlarına, çalışanların örgütten ayrılma düşüncesine ve verimsizliğe neden olabilir (Erdil ve Keskin, 2003) .Uyum boyutu, örgütsel bağlılığın en düşük aşaması olduğundan bireylerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için, işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Meyer ve Allen, 1997). Anlaşıyor ki iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın düşük olmasının ortaya çıkardığı durumlar, birbirine çok benzemektedir. Bu benzerlik araştırma sonucunu desteklemektedir.

Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutları ile örgütsel yaratıcılık ve öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yine örgütsel yaratıcılık ve iş doyumu örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutundaki değişkenliğini %22,4'ünü açıklamaktadır. Balcı'ya göre (2003), örgütsel bağlılığın ikinci aşaması, özdeşleşmedir. Bunu sağlayabilen çalışanların özellikleri, birey kendini ifade edebilme imkanı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmesidir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir (İnce ve Gül, 2005). Öğretmenler, okullarda örgütsel yaratıcılık düzeyinin yüksek olmasından dolayı, fikir ve önerilerini çok rahatlıkla ortaya koyabildikçe, yetkilendirildikçe örgütle kendini bütünleştirebilir. Bu durum, örgütlerde yaratıcı ortamların oluşturulmasına, çalışanların örgütsel bağlılığının artmasına neden olmaktadır (Barnett, 1996). Çekmecioğlu (2006) ve Bakker ve diğerleri (2006) yaptıkları çalışmalarda bireysel yaratıcılıkla örgütsel bağlılık arasında ilişki bulmuşlardır. Bu bulguların araştırma sonuçlarını desteklediğini düşünebiliriz; çünkü örgütsel yaratıcılığın bir kısmı çalışanların bireysel olarak örgüte

yararlı olacak fikirler, ürünler, süreçler ve yeni ürünleri tasarlayabilmesinin yani yaratıcılıklarının sonucudur (Taggar, 2002).

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Öğretmenlerin iş doyumları, öğretmenlerin örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutunu anlamlı bir biçimde açıklamaktadır. Yapılan araştırmalarda iş doyumunu; örgütlerde geçerli olan beşeri ilişkilerin düzeyini, örgütlerde kişiler arasındaki haberleşmeyi, karar alma sürecine katılımı, çalışanların yeteneklerini kullanamamalarını etkilediği gözlenmiştir (Tanrıverdi, 2006). Buradan da anlaşılacağı gibi iş doyumunu, işe ait bir çok unsuru etkilemektedir. Öğretmenlerin iş doyumunun artması, onların örgütlere olan bağlılıklarını olumlu bir şekilde etkileyebilir. Örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bazı araştırmalarda bulunmuştur (Balcı, 1985, Gilbert, 1999:321). Yine bazı çalışmalarda iş doyumunun, örgütsel bağlılığı anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir (Kömürçüoğlu 2003; Akınaltuğ 2003). Bu sonuçlar araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutu ile hem örgütsel yaratıcılığın hem de öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Okulların örgütsel yaratıcılık düzeyi ve öğretmenlerin iş doyumları, örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutundaki değişkenliğin %22,4'ünü yordamaktadır. İçselleştirme, örgütsel bağlılığın son aşamasıdır. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır (İnce ve Gül, 2005). İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur (Bayram, 2005). Okulların yaratıcı bir örgüt olabilmesi için, okullar fikirlerin gelişimine yardımcı olmalı, çalışanların fikirlerini serbestçe ifade edebilecekleri ortam hazırlamalı, kişisel çabalar için zaman sağlamalıdır. Aynı zamanda okullar yeni fikirlerin uygulanmasına imkan sağlamalı, risk almaya teşvik etmeli, yeni bilgilere erişebilme fırsatı tanınmalı, bireysel düşünme stillerini kabul etmeli, içsel motivasyonu geliştirilmeli ve özgürlük tanınmalıdır (Cenkçiler, 2001: 45). Okullar bu özelliklere sahip oldukça yani yaratıcılık düzeyi arttıkça öğretmenlerin de okullara olan bağlılıklarının artması düşünülebilir. Yani öğretmenler kendi fikir, düşünce ve yaratıcılığı ile şekillendiğini düşündüğü örgütü daha iyi sahipleneceği ve ona daha fazla bağlanacağı beklenebilir. Kontrol derecesi, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri gibi faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğu ileri sürülmektedir (Hartline ve diğerleri, 2000; Çakır, 2001). Görülüyor ki esnek çalışma, kalite yönetimi gibi çalışanların yaratıcılığına dayanan yönetim yaklaşımlarının olduğu örgütlerde, örgütsel bağlılık artmaktadır. Bu da araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Örgütsel yaratıcılığın önemli bir parçasının bireysel yaratıcılık yani yaratıcı kişiliğe sahip çalışanlardır (Gümüştuyu, 2004). Robkob (2007) tarafından yapılan araştırmada yaratıcı kişiliğe sahip bireylerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu bulmuştur. Bu sonucun araştırma sonucunu desteklediği düşünülebilir.

Örgütsel yaratıcılıkla ve öğretmenlerin iş doyumunu da öğretmenlerin içselleştirme boyutundaki değişkenliği etkilemekte ve onunla pozitif yönlü bir değişim göstermektedir. İş doyumunu, çalışanın çalıştığı işe genel olarak tutumu olarak tanımlanır (Greenberg ve Baron, 2000:170). Yani iş doyumunu, çalışanın işiyle ne kadar mutlu olduğunun düzeyidir (Mrayyan, 2005). Yüksek ücret, yeterli yükselme olanakları, iş arkadaşları ile olumlu iletişim, değişik görevler, çalışma yöntemi ve denetim, iş doyumunu etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). İş doyumunun artmasına neden olan bu faktörler, örgütsel bağlılığın artmasını da tetikleyebilir. Bazı araştırmalarda iş doyumunun yüksek gerçekleşmesinin örgütsel bağlılığı artırdığı bulunmuştur (Nogueras, 2006, Gül ve diğerleri, 2008). Bu sonuçlar araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile iş doyumları ve okullardaki örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme boyutundaki değişkenliği hem iş doyumları hem de okullardaki örgütsel yaratıcılık anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

Araştırmanın bu bulguları kapsamında şu öneriler geliştirilebilir. Araştırmacılar, örgütsel bağlılığı, iş doyumunu bir ara değişken olarak örgütsel yaratıcılığın ne düzeyde etkilediğini

araştırabilir. Yine örgütsel yaratıcılık bir ara değişken olarak öğretmenlerin iş doyumlarının, örgütsel bağlılığı ne düzeyde etkilediğini araştırabilir.

Araştırmacılar örgütsel bağlılığı, bireysel yaratıcılık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyebilir. Yine iş doyumunu etkilen iş, ücret, terfi olanakları yönetim tarzı, çalışma arkadaşları gibi boyutlarının örgütsel bağlılığı ne düzeyde etkilediğini araştırabilir.

Uygulayıcılar, örgütsel yaratıcılığı ortaya çıkaran toplantılar yapma, becerilerin ve önerilerin değerlendirildiği komiteler oluşturma, karar alma sürecine katılımı sağlama ve özgür ortamlar oluşturma gibi önlemlerle örgütsel bağlılığı artırabilir. Yine uygulayıcılar, iş doyumunu artıran ücret, terfi olanakları ve katılımcı yönetim biçimleri gibi değişkenler kapsamında tedbirler alarak örgütsel bağlılığı artırabilir.

## KAYNAKLAR

- Arenofsky, J. (2000). How to Put Creativity into Your Work Life. *Career World*, 29 (1):24-29.
- Akınaltuğ, E. (2003). Yöneticilerde İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Ararındaki İlişkinin İncelenmesi: TEDAŞ Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (2000). Özel ve Resmî Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı. Yayınlanmamış Yüksek Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı, A. (1995). Eğitim Yöneticilerin İş Doyumu. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bakker H., Boersma, K. ve Oreel, S. (2006) Creativity (Ideas) Management in Industrial R&D Organizations: A Crea-Political Process Model and an Empirical Illustration of Corus RD&T. *Creativity and Innovation Management*, 15, 296-307.
- Barnett, C. (2006). The Effects of Creativity and Perceived Support on Organizational Commitment. Unpublished master's thesis, Pennsylvania State Universtiy.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergileri*, 59, 21-33.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, O.M. ve Gilbert, N.L., (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications For Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 482-492.
- Birch, P., Clegg, B. (1997). *İş Hayatında Yaratıcılık*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Bilgin, A. Ö. (1986). A Study on the Relative Contributions of Motivators and Hygienes to Overall Job Satisfaction of Turkish Secondary School Teachers. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, O.D.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cotton, K. (2003). *Principals and Student Achievement: What the research says*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çavuş, M.F. (2006). İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayisinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çekmecelioglu, H. G., (2002). *Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler*. 1. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitapçığı, Kocaeli Üniversitesi Yayınları, 553-565.
- Çekmecelioglu H.G. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Unsurlarının Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 21(243), 120-131.
- Cenkçiler, S., (2001). Organizasyonel Yaratıcılık ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çöl, G. (2004). Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdil O. ve Keskin, H. (2003). Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 32(1), 13-23.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Hartline, M., Maxham, J. ve Mckee D. (2000). Corridors of Influence Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, 64 (4), 35-50.
- James, K., Clark, K., Cropanzano, R., (1999). Positive and Negative Creativity in Groups, Institutions and Organizations: A Model and Theoretical Extension. *Creativity Research Journal*, 12(3), 211-226.
- GILBERT, A.C. (1999), The Impact of Organizational Commitment and Work Hours on the Family. Presented at an Association for Social Economics session at the Allied Social Science Meetings, pp.315-336. New York.
- Greenberg, J.; Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations (Seventh Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.



- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H., (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İsten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış. Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 20, 72-82.
- Gümüştü, Ç. (2004). Örgütsel Yaratıcılık Kültürü, Bir İktisadi Devlet Teşekkülünde Örnek Olay Çalışması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Izgar, H. (2000). Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout) Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Yayıncılık.
- Kochanek, J. R. (2005). *Building Trust for Better Schools*. California:Corwin Press A Sage Publications Company.
- Kömürçüoğlu, H. (2003). Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi E-Dergi*, 5 (1). 8 Ekim 2008, <http://www.isguc.org/arc-view.phb.html>.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Meyer J.P., Allen, N.J. (1997). *Commitment In Workplace, Theory, Research and Application*. London: Sage Publications.
- McDonald, D. J. and Markin, P. J. (2000). The Psychological Construct Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (2), 84-91.
- Mrayyan, M. T. (2005). Nurse Job Satisfaction and Retention: Comparing Public to Private Hospitals in Jordan. *Journal of Nursing Management*, 13, 40-50.
- Nogueras, D. J.(2006). Occupational Commitment, Education, and Experience as a Predictor of Intent to Leave the Nursing Profession. *Nursing Economics*, 24 (2), 86-90.
- Özsoy, A., Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2004). Bir Yükseköğretim Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Dergisi*, 6 (2), 13-19.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence. Lessons From Americas*. New York: Best-Run Companies.
- Rasaizada, F. (2007). Organizational Creativity Psychological Well-Being. Unpublished Doctor's Thesis, Lund University.
- Robkob, P. (2007). The Relationship Among Creative Individual Personality, Organizational Commitment, and Job Performance Evidence From Iso Firms in Thailand. *International Journal of Business Strategy*, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_6766/is\\_1\\_7/ai\\_n28516681](http://findarticles.com/p/articles/mi_6766/is_1_7/ai_n28516681). (8 Ekim 2008 tarihinde ulaşılmıştır)
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji* (3. Baskı). İstanbul:Alfa Yayınevi.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1-2), 55-64.
- Suliman, A. M. T. (2002). Is it Really A Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship. *Journal of Management Development*, 21(3), 170-183.
- Şimşek, Ş. Akemici, T. ve Çelik, A. (1998) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Taggar, S. (2002). Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multilevel Model. *Academy of Management Journal*, 45, 315-330.
- Tanrıverdi, H. (2006). Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2006, 3 (2-1), 1-29.
- Valentine, S., Godkin, L. and Lucero, M. (2002). Ethical Context Organizational Commitment and Person-Organization Fit. *Journal Of Business Ethics*, 41, 349-360.
- Yılmaz, E. ve Sünbül, A.M. (2008). "Okulların Örgütsel Yaratıcılıklarının Öğretmenlerin Yabancılaşma Eğilimleri Açısından İncelenmesi. 2. Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildiri Özet Kitapçığı, Manas Üniversitesi.