

# Primary School Administrators' Organizational Commitment Level

Funda Nayir<sup>1</sup>

**ABSTRACT.** This study investigates Turkish primary schools' administrators' organizational commitment level in terms of gender, branch, marital status, seniority, education level, school size and the school district. Data of the study are collected through 'Organizational Commitment' scale, developed by Balay (2000), which implemented by EARGED to 678 school administrators coming from 23 cities of Turkey. In the dimension of compliance, school administrators' views significantly varied depending on their gender, school type and school size. The school administrators' views also significantly varied in terms of identification and internalization dimensions based on marital status, school type, seniority, educational level, school size and the school district variables.

**Key Words:** School administrators, organizational commitment

## SUMMARY

**Purpose and Significance:** Since managing a school requires being open to innovations, following age requires developments and regenerating himself based on these developments, the importance of school administrators' organizational commitment increases. In order for administrators to adapt the changes, establish an appropriate vision line with these changes and encourage teachers' commitments toward these visions, first they should identify themselves with the goals of the organization and support teachers for pursuing of these objectives. Administrators identifying themselves with organizational goals would help teachers to adopt these goals as well, thus, in this way teachers' positive contributions to school will also increase. This study is designed with the purpose of investigating Turkish school administrators' level of organizational commitment based on gender, branch, marital status, school type, seniority, education level, school size and school districts variables.

**Methods:** 'Survey Design' was utilized to conduct the study. The population of the study was school administrators (school principals and deputy principals) working at primary schools located in Turkey. In order for the sample to represent Turkey, firstly, Turkey Statistical Institute's statistical classification of territorial units (İBBS 2005) NUTS 1 was used as criteria for determining the cities. According to classification of the geographical regions of NUTS 1 there are 12 regions. In this context, the total of 23 cities, identified by choosing two cities with the greatest number of administrators from each region are included in the study. The random sampling method is used by determining in which schools of the provincial centres to implement the scale. A total of 678 school administrators participated in the study. Collected data was analysed through t-test, one way ANOVA and Kruskal-Wallis test.

**Results:** In terms of compliance dimension, the views of administrators significantly varied based on gender, school type and school size variables. For identification and internalization dimensions, the school administrators' views also significantly varied related to variables of their marital status, school type, seniority, educational level, school size and the school district.

**Discussion and Conclusions:** School administrators' organizational commitment is important as it influences their leadership behaviours. Administrators with higher commitment better identify themselves with organizational goals and increase teachers' commitment level by supporting them to pursue these goals. As a result, in accordance with the age requiring changes, administrators can identify the need for change in their schools, create the appropriate change in vision and lead teachers in line with this vision. To increase the level of school administrators' organizational commitment, first of all educational needs of administrators should be determined and some incentives should be used especially for administrators working in the south-eastern Anatolia Region.

<sup>1</sup> Assist. Prof. Dr. Funda Nayir, Çankırı Karatekin University, [fundanayir@karatekin.edu.tr](mailto:fundanayir@karatekin.edu.tr)

# İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Yrd. Doç. Dr. Funda Nayir<sup>2</sup>

**ÖZ.** Bu araştırma Türkiye’de ilköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyini cinsiyet, branş, medeni durum, okul türü, kıdem, öğrenim durumu, okul büyüklüğü ve okulun bulunduğu bölge değişkenleri açısından incelemek için yapılmıştır. Veriler, Balay (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık” ölçeği kullanılarak EARGED tarafından Türkiye’de 23 ilden 678 okul yöneticisinden toplanmıştır. Toplanan veriler t- testi, tek yönlü ANOVA ve Kruskall- Wallis testi kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçekte örgütsel bağlılık uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olarak üç faktörlü olarak ele alınmıştır. Uyum boyutunda yöneticilerin görüşleri cinsiyet, okul türü ve okulun büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında ise yönetici görüşleri medeni durum, okul türü, kıdem, öğrenim durumu, okulun büyüklüğü ve okulun bulunduğu bölge değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Okul yöneticisi, örgütsel bağlılık

## GİRİŞ

Okul yöneticiliğinin yeniliklere açık olmayı, çağın gerektirdiği gelişmeleri takip etmeyi ve bu gelişmeler doğrultusunda yenilenmeyi gerektiren bir meslek olması okul yöneticilerinin örgütsel bağlılığının önemini artırmaktadır. Örgütsel bağlılık işgörenlerin örgütün amaçları ile özdeşleşerek bu amaçlara sadakatle bağlanması olarak tanımlanabilir. Bu noktada yöneticilerin örgütün amaçları ile özdeşleşme düzeyi yöneticinin lider olması açısından önem taşımaktadır. Yöneticilerin değişimlere uyum sağlayabilmesi, bu değişimlere uygun vizyon oluşturması ve bu vizyonlara öğretmenlerin bağlılığını sağlaması için öncelikle kendilerinin örgüt amaçları ile özdeşleşmesi ve bu amaçlar doğrultusunda öğretmenleri desteklemesi gerekir. Örgüt amaçları ile özdeşleşen yöneticiler, öğretmenlerin de bu amaçları benimsemesini sağlayacak, bu şekilde öğretmenin okula yaptığı olumlu katkı da artacaktır. Çünkü örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan yönetici ve çalışanlar bir yandan örgütün geleceğini düşünürken, aynı zamanda örgüte olumlu katkısı olacak yeni görüş ve değişiklikler önererek örgütün gelişmesine katkı sağlayacak karar ve yenileşmelere de destek olacaklardır.

Alanyazında örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili farklı tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazılarını bakıldığında, örgütsel bağlılık kavramını Swailes’in (2002, 159) “örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanış ve bunları kabulleniş”; Meyer ve Allen’in (1997) “işgörenlerin örgüt ile ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış ” ve O’Reilly ve Chatman’ın (1986) “örgütün amaçlarının işgören tarafından kabul edilme derecesi” olarak tanımladıkları görülmektedir. Mowday, Steers ve Porter (1982), örgütsel bağlılık kavramını “örgüt ile işgörenin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması” olarak tanımlarken; Luthans (1995) işgörenlerin örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutum” olarak tanımlamıştır. Robbins (1998) ise “işgörenin örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu” olarak nitelendirmiştir.

Görüldüğü gibi, örgütsel bağlılıkla ilgili olarak, Swailes, Robbins, Mowday, Steers ve Porter ve O’Reilly ve Chatman’ın tanımlarında örgütsel amaçlara bağlılık ön plana çıkarken; Mayer ve Allen örgütsel bağlılık türlerine vurgu yapmış, Luthans ise “sadakat” kavramına önem vermiştir. Bütün bu tanımlardan yola çıkarak, örgütsel bağlılık kavramı “işgörenlerin örgütün amaçları ile özdeşleşerek bu amaçlara sadakatle bağlanması” olarak tanımlanabilir.

İlgili alanyazında örgütsel bağlılık boyutlarının farklı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Meyer ve Allen’e (1997, 11) göre örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutu vardır. Duygusal bağlılık “bireyin kendisini örgütü ile özdeşleştirdiği, örgütüyle etkileşim halinde olduğu ve örgütün üyesi olmaktan mutlu olduğu duygusal bir yönelme durumu”dur (Mowday, Steers ve Porter, 1982, 27). Duygusal bağlılığa sahip olan işgören örgütte kalmak istediği için kalır (Meyer ve Allen, 1997, 11). Devam bağlılığı “işgörenlerin örgütten ayrılma durumunda sahip oldukları yatırımları kaybedeceklerine inanmaları ve iş seçeneklerinin sınırlı olması nedeni ile zorunluluk hissederek çalışmaya devam etmeleri”dir (Meyer, Allen ve Smith, 1993, 539). Normatif

<sup>2</sup> Yrd. Doç. Dr. Funda Nayir, Çankırı Karatekin Üniversitesi, [fundanayir@karatekin.edu.tr](mailto:fundanayir@karatekin.edu.tr)

bağlılık “örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda işgörenlerin hissettiği sorumluluk duygusu”dur. Bu bağlılık işgörenlerin örgütte kalmalarının ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Meyer ve Allen, 1991, 66).

Örgütsel bağlılığa ilişkin başka sınıflandırma yapan O’Reilly ve Chatman’a (1986) göre ise örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutu vardır. Uyum boyutu örgütsel bağlılığın ilk aşamasıdır ve işgören yaptıklarını zorunlu olduğu için yapar. Bir başka deyişle, işgören örgüte karşı yüzeysel bir bağlılık duyar. İşgören için bireysel çıkarlar ve kazançlar önemlidir. İşgören örgüte dışsal ödüller için bağlılık duyar. Özdeşleşme boyutunda işgören örgütte çalışan diğer kişilerle ilişki kurarak kendini ifade etmeye başlar. İşgören örgütün değerlerine saygı gösterir ve örgütün üyesi olmaktan mutluluk duyar. Burada temel amaç diğer işgörenlerle yakın ilişkiler kurmaktır (O’Reilly ve Chatman, 1986 ).İçselleştirme boyutunda ise işgörenin kendi amaçları ile örgüt amaçları aynıdır. Örgütsel amaçların üyelerince içselleştirilmesi durumunda örgütün amaçları kişinin değer sisteminin ya da kendi hakkındaki görüşlerinin bir parçası olur (Katz ve Kahn, 1977, 384). Burada bağlılık, örgütsel değerle bireysel değerler arasındaki uyuma bağlı olarak ortaya çıkar (O’Reilly ve Chatman, 1986).

İşgörenin örgüte bağlılığı Katz ve Kahn (1977, 129 – 131) tarafından araçsal ve anlatımsal olmak üzere iki grupta ele alınmıştır. Araçsal bağlılık bir anlamda dış ödüller ile ilgilidir. Anlatımsal bağlılıkta ise iç ödüller söz konusudur ve örgüte anlatımsal bağlılıkla bağlı işgörenlerin başka örgütler tarafından kandırılması mümkün değildir. Mowday, Steers ve Porter (1979) örgütsel bağlılığı tutum ve davranış bağlılığı olarak ele almaktadır. Tutum bağlılığı işgörenin örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşmesini ve bu doğrultuda çalışmasını ifade eder. Davranış bağlılığı ise işgörenin örgütten ayrılması durumunda göreceği zararı düşünerek örgütte kalma durumunu ifade eder (Mowday, Koberg ve McArthur, 1984).

Örgütsel bağlılık ile ilgili bir başka sınıflama Kanter’e (1968) aittir. Kanter (1968) örgütsel bağlılığın devam, uyum ve denetim bağlılığı olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Devam bağlılığında işgören kendini örgütün yaşamasını devam ettirmesine adanmıştır. Örgütün üyesi olabilmek için harcadıkları çaba nedeniyle bireyler örgütten ayrılmanın maliyetlerine katlanamamaktadırlar ve örgüt üyeliğini sürdürmek zorunda kalmaktadır. Uyum boyutunda işgörenler örgütlerine örgüt içerisindeki güçlü sosyal ilişkilerle bağlıdır. Denetim boyutunda ise işgören örgütün kural ve değerlerini kendine uygun davranış biçimi olarak kabul eder (Yağcı, 2003,54).

Görüldüğü gibi alanyazında örgütsel bağlılık ile ilgili farklı sınıflamalar vardır. Bu sınıflamalar incelendiğinde Meyer ve Allen’in (1997) devam bağlılığı, O’Reilly ve Chatman’ın (1986) uyum bağlılığı, Katz ve Kahn’ın (1997) araçsal bağlılığı, Mowday, Steers ve Porter’ın (1979) davranışsal bağlılığı ve Kanter’in (1968) devam bağlılığı arasında işgören çıkarlarının önemli olması ve işgörenin zorunluluk hissederek çalışması açısından benzerlik olduğu görülmektedir. Aynı şekilde Meyer ve Allen’in (1997) duygusal bağlılığı, O’Reilly Chatman’ın (1986) içselleştirme bağlılığı, Katz ve Kahn’ın (1977) anlatımsal bağlılığı, Mowday, Steers ve Porter’ın (1979) tutum bağlılığı ve Kanter’in (1968) denetim bağlılığı arasında işgörenin amaçları ile örgütün amaçlarının uyum içerisinde olması açısından benzerlik görülmektedir. Ayrıca O’Reilly ve Chatman’ın (1986) özdeşleşme bağlılığı ile Kanter’in (1968) uyum bağlılığı işgörenin örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerini ifade etmesi bakımından benzerlik göstermektedir.

Örgüt ve işgörenler amaçlarına ulaşmak için karşılıklı takas ilişkisi içindedir. Bu nedenle, örgüte bağlı işgören örgütün, hedef ve değerlerine inanır, kabul eder ve örgütün daha uzun süreli bir üyesi olarak kalmak için istek duyar (Saal ve Knight, 1987). Böyle bir işgören örgütün çıkarlarını düşünerek örgütsel bağlılığı az olan işgörene göre daha yüksek bir edim gösterir. Bir başka deyişle, örgütsel bağlılığı olan bir işgören örgütsel amaçların gerçekleşmesine daha çok katkıda bulunur ve örgütten ayrılmayı düşünmez (Northcraft ve Neale, 1990). Öte yandan, yöneticiler, örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlere daha destekleyici, koruyucu bir tutum içinde olurlar.

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de son hedeflerinden biridir; çünkü örgütsel bağlılığı olan işgörenler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta ve örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balci, 2003). Ayrıca, örgütsel bağlılığa sahip işgörenler,

örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönüllü olarak uymaktadırlar. Bu tür işgörenler amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koymakta ve örgütte kalmada kararlılık göstermektedirler (Balay, 2000).

İşgörenler örgüte karşı yüksek, düşük ve ılımlı düzeyde bağlılık gösterirler. Örgütsel bağlılığı yüksek işgörene sahip örgütler daha etkin olduğu için örgütsel bağlılığın sonuçları örgüt açısından önem taşımaktadır (Uygur, 2007). Bu sonuçlar arasında iş doyumunu ve iş doyumunun da sonucu olarak devamsızlıkta ve iş bırakma düzeyinde azalma, düşük işgören devri, örgütte kalma isteğinde artma ve kararlara katılım yer almaktadır (Sığırı, 2007; Suliman, 2002). Örgütsel bağlılığı düşük işgörenlerin düşük verim, diğer işgörenlerin morallerini bozma ve iş devamsızlığı gibi olumsuz sonuçları (Bayram, 2005) olduğu için bu işgörenlerin örgütten ayrılmaları örgüte zarar vermelerini engelleyemektedir (Randall, 1987). Ancak bu tür işgörenlerin işlerine bağlılıkları yüksek olabilmektedir; çünkü bu işgörenler için önemli olan örgütün amaç ve değerleri değil, işleridir (Balay, 2000). Örgüte ılımlı bağlılık gösteren işgörenler sadece örgütün bazı amaç ve değerlerini benimser ve kimliklerini korumak için çaba sarfederler (Randall, 1987). Bu işgörenler örgüte karşı sonsuz bir şekilde bağlı değildir (Balay, 2000).

İşgörenlerin örgütsel bağlılığı bazı faktörlerden etkilenmektedir. Bunlar kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve durumsal faktörler olarak üç başlık altında toplanmaktadır (Balay, 2000). Kişisel faktörler yaş, cinsiyet, ırk, kıdem, eğitim düzeyi, medeni durum gibi faktörlerdir. Kişisel faktörlerin örgütsel bağlılığın oluşmasında güçlü bir etkisinin olduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler, örgütsel hedef ve değerlerin benimsenmesi ve örgüt faaliyetlerinin sürekliliği açısından önemlidir (İnce ve Gül, 2005, 59). Örgütsel faktörler rol çatışması rol belirsizliği, ödül ve ceza, kararlara katılım, iletişim, iş arkadaşlarına bağlılık örgüt ve birey arası amaç ve değer uyumu gibi etkenlerdir. Durumsal faktörler örgütsel adalet, iş doyumunu, işe sarılma ve işten ayrılma gibi faktörlerdir (Balay, 2000).

Bu araştırmanın amacı Türkiye’de ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşlerini saptamaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında nasıldır?
2. İlköğretim okulu yöneticilerinin görüşleri cinsiyet, branş, medeni durum, öğrenim durumu, kıdem, çalıştığı okul türü (kamu – özel), okul büyüklüğü ve okulun bulunduğu bölge değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## YÖNTEM

Araştırmada Türkiye’deki ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırma, bu haliyle var olan durumu ortaya çıkarmaya çalıştığı için “tarama modeli”nde yapılmıştır.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye’deki ilköğretim okullarında çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Örneklem Türkiye’yi temsil edebilmesi için ilk olarak illerin belirlenmesinde Türkiye İstatistik Kurumu’nun istatistikî bölge birimleri sınıflaması (İBBS 2005) NUTS 1 ölçütleri esas alınmıştır. NUTS 1 coğrafi bölge sınıflamasında ülke evrenini temsil eden 12 bölge yer almaktadır. Bu bağlamda her bölgeden yönetici sayısı en fazla olan iki il olmak üzere toplam 23 il araştırma kapsamına alınmıştır. Ölçeklerin illere göre paylaşımı yapılırken her ildeki toplam yönetici sayısının hedef evren içindeki oranı belirlenmiş ve her il hedef evrende hangi oranda temsil ediliyorsa örneklem içinde de aynı oranda temsil edilmesi sağlanmıştır. İllere gönderilecek ölçeklerin il merkezlerinde hangi okullarda uygulanacağına basit tesadüfi yöntem ile karar verilmiştir. Araştırmaya ilköğretim okullarında çalışan toplam 678 yönetici katılmıştır.

### Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması

Araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyini ortaya çıkarmak amacıyla Balay’ın (2000) geliştirdiği “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, gerekli izin alınarak kullanılmıştır. Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları için AFA uygulanmıştır. Ön uygulama sonucunda üç faktörlü olarak saptanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin her bir alt faktörü için güvenilirliğin göstergesi

olarak alfa iç tutarlılık katsayısı ve faktör yük değerleri hesaplanmıştır. Buna göre faktör yük değerleri birinci faktör için .491 ile .831; ikinci faktör için .604 ile .806; üçüncü faktör için de .645 ile .870 arasında değiştiği görülmüştür. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nde her bir faktörün alfa katsayıları değerlendirildiğinde, birinci faktör için .85, ikinci faktör için .90 ve üçüncü faktör için .96 olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığın toplamında alfa katsayısı .86 bulunmuştur.

Araştırma verilerinin toplanması sürecinde Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın (EARGED) Eğitim Araştırmalarını Destek Programı'ndan yararlanılmıştır.

### Verilerin Analizi

Yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, branş, medeni durum ve okulun türüne göre farklılaşp farklılaşmadığı t-testi; kıdem, öğrenim durumu, okul büyüklüğü değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığı tek boyutlu varyans analizi ile analiz edilmiştir. Bölge değişkeni için, bazı bölgelerde örneklem sayısının 30'un altında olması nedeni ile Kruskal Wallis analizi kullanılmıştır. Manidarlık sınamalarında anlamlılık düzeyi olarak  $\alpha = 0.05$  alınmıştır. ANOVA analizlerinde farkın anlamlı çıkması durumunda ise farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla varyansların eşit olması durumunda grup sayıları eşit olmadığı için Scheffe testi, varyansların eşit olmaması durumunda ise Dunnet C testi kullanılmıştır. Kruskal Wallis analizlerinde farkın anlamlı çıkması durumunda, farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmıştır

### BULGULAR

Yöneticilerin uyum boyutuna ilişkin görüşlerinin puan ortalamaları  $\bar{X} = 2.14$  ile  $\bar{X} = 1.50$  arasında değişmektedir. Verilen 8 madde puan sırasına göre incelendiğinde yöneticilerin en çok katıldıkları ilk üç madde, "Okulumda görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum" ( $\bar{X} = 2.14$ ), "Emek birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor" ( $\bar{X} = 2.10$ ) ve "Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle ilgili olduğunu düşünüyorum" ( $\bar{X} = 1.96$ ) maddeleridir. Yöneticilerin bu boyuta ilişkin en az katıldığı son üç madde "Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum" ( $\bar{X} = 1.50$ ), "bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum" ( $\bar{X} = 1.52$ ) ve " Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum" ( $\bar{X} = 1.54$ ) maddeleridir.

Yöneticilerin özdeşleşme boyutuna ilişkin görüşlerinin puan ortalamaları  $\bar{X} = 4.07$  ile  $\bar{X} = 3.57$  arasında değişmektedir. Verilen 6 madde puan sırasına göre incelendiğinde yöneticilerin en çok katıldıkları ilk üç madde, "Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum" ( $\bar{X} = 4.07$ ), "Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığımı düşünüyorum" ( $\bar{X} = 3.72$ ) ve "Bu okul işimde beni en yüksek performans göstermeye özendiriyor" ( $\bar{X} = 3.70$ ) maddeleridir. Yöneticilerin bu boyuta ilişkin en az katıldığı son üç madde "Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum" ( $\bar{X} = 3.57$ ), "Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım" ( $\bar{X} = 3.67$ ) ve "Başka bir okulda çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum" ( $\bar{X} = 3.69$ ) maddeleridir.

Yöneticilerin içselleştirme boyutuna ilişkin görüşlerinin puan ortalamaları  $\bar{X} = 4.29$  ile  $\bar{X} = 3.89$  arasında değişmektedir. Verilen 11 madde puan sırasına göre incelendiğinde yöneticilerin en çok katıldıkları ilk üç madde, "Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım" ( $\bar{X} = 4.29$ ), "okuldaki sorunları kendi sorunlarım olarak algılıyorum" ( $\bar{X} = 4.28$ ) ve "Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayıyorum" ( $\bar{X} = 4.26$ ) maddeleridir. Yöneticilerin bu boyuta ilişkin en az katıldığı son üç madde "Okulumun değerleri ile bireysel değerlerimin oldukça benzediğini düşünüyorum" ( $\bar{X} = 3.89$ ), "Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinliklere ayırıyorum"

( $\bar{X}$ =4.00) ve “ Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum” ( $\bar{X}$ =4.05) maddeleridir.

Yöneticilerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığına ilişkin görüşlerinin cinsiyet, branş, medeni durum ve okul türü değişkenlerine göre yapılan t –testi analiz sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Cinsiyet, branş, medeni durum ve okul türü değişkenlerine göre yöneticilerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığına ilişkin T-Testi sonuçları

Örgütsel Bağlılık	Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	P
Uyum	Cinsiyet	Erkek	481	14.44	6.03	676	2.49	.013
		Kadın	197	13.18	5.75			
	Branş	Sınıf öğretmeni	332	14.25	5.88	676	.765	.444
		Branş Öğretmeni	346	13.91	6.06			
	Medeni Durum	Evli	582	13.85	5.86	676	2.393	.017
		Bekar	96	15.42	6.51			
Okul Türü	Kamu	383	15.39	6.32	676	6.75	.000	
	Özel	295	12.36	5.01				
Özdeşleşme	Cinsiyet	Erkek	481	22.38	6.01	676	.333	.739
		Kadın	197	22.56	6.77			
	Branş	Sınıf öğretmeni	332	22.01	6.12	676	1.74	.083
		Branş Öğretmeni	346	22.84	6.33			
	Medeni Durum	Evli	582	22.69	5.96	676	2.71	.007
		Bekar	96	20.84	7.57			
Okul Türü	Kamu	383	20.79	6.29	676	8.134	.000	
	Özel	295	24.56	5.50				
İçselleştirme	Cinsiyet	Erkek	481	45.86	8.28	676	.223	.823
		Kadın	197	45.70	9.52			
	Branş	Sınıf öğretmeni	332	45.89	8.35	676	.224	.823
		Branş Öğretmeni	346	45.74	8.94			
	Medeni Durum	Evli	582	46.21	8.37	676	2.94	.003
		Bekar	96	43.43	9.93			
Okul Türü	Kamu	383	44.65	8.48	676	4.05	.000	
	Özel	295	47.34	8.66				

Tablo 1’deki analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın uyum boyutuna ilişkin yöneticilerin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. Erkek öğretmenlerin uyum bağlılıkları kadın öğretmenlerin uyum bağlılıklarına göre daha fazladır. Uyum bağlılığına ilişkin branş değişkenine göre yapılan analiz sonuçlarına göre yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Uyum bağlılığı boyutuna ilişkin yöneticilerin görüşleri arasında medeni durum ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir fark vardır. Bekar yöneticilerin uyum bağlılığı evli yöneticilerin uyum bağlılığından; kamu ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin uyum bağlılığı özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin uyum bağlılığından daha yüksektir.

Örgütsel bağlılığın özdeşleşme bağlılığı boyutuna ilişkin yöneticilerin görüşleri arasında cinsiyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur. Özdeşleşme bağlılığı boyutuna ilişkin yöneticilerin görüşleri arasında medeni durum ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir fark vardır. Evli yöneticilerin özdeşleşme bağlılığı bekar yöneticilerin özdeşleşme bağlılığına göre; özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin özdeşleşme bağlılığı kamu ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin özdeşleşme bağlılığına göre daha yüksektir.

Örgütsel bağlılığın içselleştirme bağlılığı boyutuna ilişkin yöneticilerin görüşleri arasında cinsiyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur. İçselleştirme bağlılığı boyutuna ilişkin yöneticilerin görüşleri arasında medeni durum ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir fark vardır. Evli yöneticilerin içselleştirme bağlılığı bekar yöneticilerin içselleştirme bağlılığına göre; özel

ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin içselleştirme bağlılığı kamu ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin içselleştirme bağlılığına göre daha yüksektir.

Yöneticilerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığına ilişkin görüşlerinin kıdem, öğrenim durumu ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre yapılan ANOVA analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Kıdem, öğrenim durumu ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre yöneticilerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığına ilişkin ANOVA Sonuçları

Örgütsel Bağlılık		Kategoriler	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Uyum	Kıdem	1.5 yıldan az	75	15.16	7.11	2; 675	2.79	.062	
		2.6-10 yıl	135	14.70	6.67				
		3.11 yıl ve üzeri	468	13.72	5.84				
	Öğrenim Durumu	1.Önlisans	74	13.55	5.26	2; 675	.342	.711	
		2.Lisans	539	14.16	6.08				
		3.Lisansüstü	65	14.00	5.90				
	Okulun Büyüklüğü	1. 500 ve altı	290	13.06	5.26	3; 674	7.63	.000	1-4
		2. 501 - 1000	188	14.33	6.17				
		3. 1001 – 1500	111	14.45	5.82				
		4. 1501 ve üzeri	89	18.38	7.16				
Özdeşleşme	Kıdem	1.5 yıldan az	75	20.44	7.76	2; 675	9.53	.000	1-3
		2.6-10 yıl	135	21.18	6.47				
		3.11 yıl ve üzeri	468	23.11	5.78				
	Öğrenim Durumu	1.Önlisans	74	24.70	5.15	2; 675	5.81	.003	1-2 1-3
		2.Lisans	539	22.22	6.36				
		3.Lisansüstü	65	21.64	5.87				
	Okulun Büyüklüğü	1. 500 ve altı	290	23.03	5.94	3; 674	7.24	.000	1-4 2-4 3-4
		2. 501 - 1000	188	22.70	5.88				
		3. 1001 – 1500	111	22.65	6.28				
		4. 1501 ve üzeri	89	19.63	7.19				
İçselleştirme	Kıdem	1.5 yıldan az	75	42.48	11.34	2; 675	14.14	.000	1-2 1-3
		2.6-10 yıl	135	43.72	9.16				
		3.11 yıl ve üzeri	468	46.96	7.73				
	Öğrenim Durumu	1.Önlisans	74	49.68	4.79	2; 675	8.48	.000	1-2 1-3
		2.Lisans	539	45.39	9.09				
		3.Lisansüstü	65	45.01	7.16				
	Okulun Büyüklüğü	1. 500 ve altı	290	47.29	7.76	3; 674	8.43	.000	1-3 1-4
		2. 501 - 1000	188	45.99	8.79				
		3. 1001 – 1500	111	44.33	9.14				
		4. 1501 ve üzeri	89	42.54	9.42				

Tablo 2’ye göre örgütsel bağlılığın uyum bağlılığı boyutuna ilişkin yöneticilerin görüşleri arasında kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı fark bulunmamaktadır. Uyum bağlılığı boyutuna ilişkin yöneticilerin görüşleri arasında okul büyüklüğü değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla yapılan analiz sonucuna göre öğrenci sayısı 1501 ve üzeri olan okullarda çalışan yöneticilerin uyum bağlılığı, öğrenci sayısı 500 ve altı olan okullarda çalışan öğretmenlerin uyum bağlılığına göre daha fazladır.

Özdeşleşme bağlılığı boyutuna ilişkin yöneticilerin görüşleri arasında kıdem öğrenim durumu ve okulun büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı bir fark vardır. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmaya yönelik yapılan analiz sonucuna göre kıdemi 11 yıl ve üzeri olan yöneticilerin özdeşleşme bağlılığı kıdemi 5 yıldan az olan yöneticilerin özdeşleşme bağlılığına göre daha fazladır. Ayrıca önlisans mezunu yöneticilerin özdeşleşme bağlılığı lisans ve lisansüstü mezunu yöneticilerin özdeşleşme bağlılığına göre daha yüksektir. Ayrıca öğrenci sayısı 1501 ve üzeri olan okullarda çalışan yöneticilerin özdeşleşme bağlılığı öğrenci sayısı 500 ve altı, 501 – 1000 arası ve 1001 ve 1500 arası olan okullarda çalışan yöneticilerin özdeşleşme bağlılığına göre daha düşüktür.

İçselleştirme bağlılığı boyutuna ilişkin yöneticilerin görüşleri arasında kıdem öğrenim durumu ve okulun büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı bir fark vardır. Farkın hangi gruplar arasında

olduğunu bulmaya yönelik yapılan analiz sonucuna göre kıdemi 5 yıldan az olan yöneticilerin içselleştirme bağlılığı kıdemi 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri olan yöneticilerin içselleştirme bağlılığına göre daha düşüktür. Ayrıca önlisans mezunu yöneticilerin içselleştirme bağlılığı lisans ve lisansüstü mezunu yöneticilerin içselleştirme bağlılığına göre daha yüksektir. Ayrıca öğrenci sayısı 500 ve altı olan okullarda çalışan yöneticilerin içselleştirme bağlılığı öğrenci sayısı 501 – 1000 arası ve 1001 ve 1500 arası olan okullarda çalışan yöneticilerin özdeşleşme bağlılığına göre daha yüksektir.

Yöneticilerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığına ilişkin görüşlerinin bölge değişkenine göre yapılan Kruskal Wallis analiz sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** Bölge değişkenine göre yöneticilerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığına ilişkin Kruskal Wallis sonuçları

Örgütsel Bağlılık	Bölge	N	Sıra Ortalamaları	sd	$\chi^2$	P	Anlamli Fark
Uyum	1.İstanbul	245	341.30	11	17.82	.086	
	2.Batı Marmara	24	274.04				
	3.Ege	84	300.73				
	4.Doğu Marmara	66	349.84				
	5.Batı Anadolu	38	321.11				
	6.Akdeniz	49	324.53				
	7.Orta Anadolu	34	334.56				
	8.Batı Karadeniz	24	412.33				
	9.Doğu Karadeniz	18	307.16				
	10.Kuzeydoğu Anadolu	16	409.47				
	11.Ortadoğu Anadolu	18	357.03				
	12.Güneydoğu Anadolu	52	397.69				
Özdeşleşme	1.İstanbul	245	340.02	11	20.01	.045	2-12 6-12
	2.Batı Marmara	24	418.00				
	3.Ege	84	342.68				
	4.Doğu Marmara	66	312.50				
	5.Batı Anadolu	38	358.49				
	6.Akdeniz	49	381.59				
	7.Orta Anadolu	34	364.81				
	8.Batı Karadeniz	24	317.69				
	9.Doğu Karadeniz	18	345.23				
	10.Kuzeydoğu Anadolu	16	334.78				
	11.Ortadoğu Anadolu	18	384.83				
	12.Güneydoğu Anadolu	52	252.59				
İçselleştirme	1.İstanbul	245	346.34	11	34.74	.000	4-2 4-6 4-11 12-1 12-5 12-6 12-11
	2.Batı Marmara	24	411.98				
	3.Ege	84	344.86				
	4.Doğu Marmara	66	265.54				
	5.Batı Anadolu	38	369.88				
	6.Akdeniz	49	404.92				
	7.Orta Anadolu	34	342.49				
	8.Batı Karadeniz	24	366.81				
	9.Doğu Karadeniz	18	336.93				
	10.Kuzeydoğu Anadolu	16	322.72				
	11.Ortadoğu Anadolu	18	406.81				
	12.Güneydoğu Anadolu	52	243.88				

Bölge değişkenine göre yapılan analiz sonuçlarına göre yöneticilerin uyum bağlılığı boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Bölge değişkenine göre yöneticilerin özdeşleşme bağlılığı boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla gruplar arasında Mann Withney U testi yapılmıştır. Buna göre İstanbul ile Güneydoğu Anadolu Bölgesi, Batı Marmara Bölgesi ile Doğu Marmara Bölgesi, Akdeniz Bölgesi ile Güneydoğu Anadolu Bölgesi, Doğu Marmara Bölgesi ile Ortadoğu Anadolu Bölgesi, Doğu Marmara Bölgesi ile Akdeniz Bölgesi ve Ortadoğu Anadolu Bölgesi ile Güneydoğu Anadolu Bölgesi arasında anlamlı fark bulunmuştur. Sıra ortalamaları dikkate alındığında Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde çalışan yöneticilerin içselleştirme bağlılığının İstanbul, Batı Anadolu Bölgesi, Akdeniz Bölgesi ve Ortadoğu Anadolu Bölgesi'nde çalışan yöneticilerin içselleştirme bağlılığından düşük olduğu



görülmektedir. Ayrıca Doğu Marmara Bölgesi'nde çalışan yöneticilerin içselleştirme bağlılığı Batı Marmara Bölgesi, Akdeniz Bölgesi ve Ortadoğu Anadolu Bölgesi'nde çalışan yöneticilerin içselleştirme bağlılığından düşüktür.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Analiz sonuçlarına göre yöneticiler örgütsel bağlılığın uyum boyutuna ilişkin maddelere hiç katılmadıklarını ya da az katıldıklarını, özdeşleşme boyutuna ilişkin maddelere çok katıldıklarını ve içselleştirme boyutuna ilişkin maddelere tamamen ya da çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler okullarına karşı uyum bağlılığını oldukça az düzeyde hissetmektedir. Bu yöneticilerin okullarına karşı yüzeysel bir bağlılık duymadığını göstermektedir. Yöneticiler çalıştıkları okulun bir üyesi olmaktan mutluluk duymakta, kendi amaçları ile okulun amaçları ve değerleri arasında bir uyum hissetmektedir.

Analiz sonuçlarına göre yöneticilerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir. Bekar yöneticilerin uyum bağlılığı daha yüksekken evli yöneticilerin özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı daha yüksektir. Alanyazın incelendiğinde evli işgörenlerin sahip oldukları aile sorumluluklarının ve maddi yükümlülüklerinin fazlalığından dolayı örgüte karşı olan bağlılıklarının bekâr işgörenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Matheieu ve Zajac, 1990). Araştırmalarda duygusal bağlılık ile medeni durum arasında açık bir kuramsal ilişki bulunmamasına rağmen bu çalışmada içselleştirme bağlılığı ile medeni durum arasında bir fark olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Köse de (2008) evli işgörenlerin örgütsel bağlılığının, bekâr işgörenlere göre daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuş; ancak bu bağlılığın alt boyutunu belirtmemiştir. Sonuç olarak evli işgörenlerin bekâr işgörenlere göre çevresine duyduğu sorumluluğun fazla olması, işgörenin örgüte duyduğu bağlılık derecesini arttırarak bireysel amaçları ile örgütün amaçlarını birleştirmede etkili olabileceğini söylemek mümkündür.

Okul türü değişkenine göre yapılan analiz sonuçlarına göre kamu ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin uyum bağlılığı, özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin ise özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı daha yüksektir. Bu bulgu kamu ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, özel ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilere göre okullarına daha zoraki bir bağlılık duyduğunu göstermektedir. Sığırı'nın (2006) kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada da kamu sektöründe çalışanların devam bağlılığının daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer bulgulara Balay (2000) ve Erdem (2008)'in çalışmalarında da ulaşılmıştır. Balay (2000) ve Erdem (2008) yaptıkları çalışmada özel lise öğretmenlerinin özdeşleşme bağlılığının daha fazla olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Araştırmacılara göre bu durum özel ilköğretim okulları ve liselerde çalışan öğretmenlerin çalışmak istedikleri yeri seçme şansına sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Benzer durum yöneticiler için de söz konusu olabilir. Özel okullarda çalışan yöneticiler çalışmak istedikleri okulları ve yeri kendileri seçmektedir. Ayrıca özel ilköğretim okullarında mecburi hizmet gibi bir zorunluluk da yoktur. Bu nedenle kamu ilköğretim okullarında çalışan yöneticiler daha fazla uyum bağlılığı gösterirken, özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticiler daha fazla özdeşleşme bağlılığı gösteriyor olabilir. Ayrıca bu fark örgütsel ve bireysel değerlerin farklılaşmasından da kaynaklanıyor olabilir (Balay, 2000; Erdem, 2008). Yılmaz'ın (2006, 63) kamu ilköğretim okullarında örgütsel ve bireysel değerler üzerine yaptığı çalışmada bağlılık değerinin son sıralarda yer aldığı görülmektedir. Sığırı'nın (2006) kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada da özel sektör çalışanlarının duygusal bağlılığının daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde Nayir da (2011) araştırmasında özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin içselleştirme bağlılığının daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmış ve bu durumu özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel destek algılarının yüksek olmasına bağlamıştır. Çünkü yüksek örgütsel destek algısına sahip işgörenin duygusal bağlılık düzeyi olumlu yönde etkilenmektedir (Meyer ve Allen, 1997).

Kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre yapılan analiz sonuçlarında kıdemi fazla olan yöneticilerin daha fazla özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığına sahip oldukları görülmektedir. Kıdem arttıkça yöneticiler daha fazla özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı göstermektedir. Benzer bir sonuç Kartal'ın (2005) ve Celep, Sarıdede ve Beytekin'in (2005) araştırmasında da ortaya çıkmıştır. Kartal (2005) araştırmasında kıdem arttıkça mesleğe olan bağlılığın arttığını ortaya çıkarmıştır. Celep, Sarıdede ve Beytekin (2005) ise araştırmasında hizmet süresi ile okula bağlılık arasında yüksek

düzeyde ilişki olduğunu saptamış ve bu durumu mesleğe yeni başlayan öğretmen ve yöneticilerin idealizm kaybı yaşayarak örgütsel bağlılıklarını düşürmesine bağlamıştır. Ancak Nayir (2011) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığına ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre farklılık göstermediğini saptamıştır.

Eğitim düzeyi yükseldikçe yöneticilerin sahip oldukları değerler de farklılaşmaktadır. Sağnak'ın (2005) ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel değerlerini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada lisans mezunu öğretmenler için önemli olan değerler adil olmak, ahlaki tutarlılık, açıklık, açık görüşlülük ve sosyal eşitlik değerleriyken; yüksek lisans mezunu öğretmenler için önemli değerler mantık, yaratıcılık, açıklık, ahlaki tutarlılık ve işbirliğidir. Farklılaşan bu değerler nedeniyle eğitim düzeyi yüksek öğretmenlerin ve yöneticilerin beklentileri örgüt tarafından daha zor karşılanıyor ve bu öğretmenleri ve yöneticileri motive etmek daha zor olabilir. Sonuç olarak, eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin daha az özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı gösterdiği söylenebilir.

Okul büyüklüğü değişkenine göre yapılan analiz sonucuna göre öğrenci sayısı fazla olan okullarda çalışan yöneticiler daha fazla uyum bağlılığı gösterirken, öğrenci sayısı az olan okullarda çalışan yöneticilerin özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı daha yüksektir. Bunun nedeni olarak, öğrenci sayısı fazla olan okullarda çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin diğer çalışanlarla ilişki kurmakta zorlanması gösterilebilir. Öğrenci sayısının artması aynı zamanda öğretmen sayısının da artması demektir. Çalışan sayısının fazla olması öğretmenlerin birbiriyle ilişki kurmasını ve kaynaşmasını zorlaştıran bir durumdur. Bu okullarda ilişkiler daha formal bir yapı gösterebilir. Bunun sonucu olarak öğretmenler okulun değerlerine saygı göstermekte ve örgütün bir üyesi olmaktan zorlanabilir. Bu durum da öğretmenin ve yöneticinin içselleştirme bağlılığı geliştirmesini engelleyebilir. Öğrenci sayısı düşük olan okullarda çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin bireysel ve örgütsel amaçlarının uyum içinde olması içselleştirme bağlılığını artırabilir. Çünkü içselleştirme bağlılığında işgörenin örgüt amaçlarını kendi amaçları olarak benimsemesi söz konusudur. Bölge değişkenine göre yapılan analiz sonuçlarında özellikle Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde çalışan yöneticilerin özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığının düşük olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde çalışan yöneticilerin bireysel amaçları ile örgütsel amaçları uyum içinde değildir. Bunun nedenleri arasında, bu bölgelerdeki okulların fiziki şartları ile çalışma koşulları ve bu okullarda başta öğretmenler olmak üzere personel devrinin yüksek olması yer alabilir.

Sonuç olarak okul yöneticilerin örgütsel bağlılığı sergileyecekleri liderlik davranışı açısından önem taşımaktadır. Bağlılığı yüksek olan yöneticiler örgütsel amaçları daha fazla içselleştirirler ve öğretmenleri de bu amaçlar doğrultusunda destekleyerek onların da örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaları. Bunun sonucu olarak yöneticiler çağın gerektirdiği değişimlere uygun olarak okullarında gereken değişim ihtiyacını belirleyebilir, değişime uygun vizyon oluşturabilir, ve öğretmenleri bu vizyon doğrultusunda yönlendirebilir. Yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyini artırmak için öncelikle yöneticilerin eğitimsel ihtiyaçları tespit edilmeli ve özellikle Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde görev yapan yöneticilere yönelik bir takım özendiriciler kullanılmalıdır. Bu doğrultuda okulların ihtiyaçları tespit edilerek yöneticilere gerekli maddî, madde ve insan kaynakları sağlanmalı ve burada yaşayan işgörenler için sosyal yaşamı desteklemeye yönelik düzenlemeler yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji Ve Taktikler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bayram, L. (2005), "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel bağlılık", *Sayıstay Dergisi*, 59, 125 – 139.
- Celep, C. Saridede. U., ve Beytekin, F. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki*, XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, 13-19, Denizli.
- Erdem, M. (2008). *Öğretmenlere Göre Kamu Ve Özel Liselerde İş Yaşamı Kalitesi Ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005), *Örgütsel Bağlılık: Yönetimde Yeni Bir Paradigma*", Çizgi Yayınları
- Kanter, R.M. (1968). Commitment & social organization a study of commitment mechanism in utopian communities, *American Social Review*, 33, 499 – 517.

- Kartal, S. (2005). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmesi, *Ege Eğitim Dergisi*, 6, 99 – 112
- Katz, D. ve Kahn, R. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*, (Çev. Can, H ve Bayar, Y.) Ankara: TODAİE Yayınları.
- Köse, S. (2008). *Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Gıda İşletmesinde Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Luthans, F. (1981), *Organizational behavior*, 3.Ed., New York:McGraw Hill.
- Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108, 171 – 194.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Relations*, 1, 61–89.
- Meyer, J., P. ve Allen, N., J. (1997). *Commitment in the workplace, theory, research and application*, London: Sage Publications.
- Meyer, J., P., Allen, N., J. ve Smith, C., A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538 – 551.
- Mowday, R.T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York, Academic Press.
- Mullins, Laurie J. (1993). *Management and organizational behaviour*, London: Pitman Publishing.
- Nayir, F. (2011) *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Sağlanan Örgütsel Desteğe İlişkin Görüşleri, Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İle İlişkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Northcraft, G. ve Neale, M.,A. (1990). *Organizational behavior, a management challenge*, USA: The Dryden Press.
- O'Reilly, C ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment. the effects of compliance identification and internalization and prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71, 492 – 499.
- Randall, D.M., (1987), Commitment and the organization: The organization man revisited, *Academy of Management Review*, 12, 460 – 471.
- Robbins, S.P., (2003). *Organizational behaviour*, New Jersey: Prentice – Hall.
- Saal, F., E. ve Knight, P., A. (1987). *Industrial / organizational psychology, science and practice*, Passific Grove: Brooks / Cole Publishing Company
- Sağnak, M. (2005). İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Değerlere İlişkin Algıları, *Eğitim ve Bilim*, 30, 31 – 38.
- Sığrı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 261– 278.
- 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*, 21,170 – 183.
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: A critique of the construct and measures, *International Journal of Management Reviews*, 4, 155–178.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71 – 85.
- Yağcı, K. (2003).” *Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Ve Otel İşletmeleri Uygulaması*”, Yüksek Lisans Tezi, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E.
- Yılmaz, K. (2006). *İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerine Göre Kamu İlköğretim Okullarında Bireysel Ve Örgütsel Değerlerine Okul Yöneticilerinin Okullarını Bu Değerlere Göre Yönetme Durumları*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.