

ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi/The Journal of International Social Research
Cilt: 15 Sayı: 86 Mart 2022 & Volume: 15 Issue: 86 March 2022

Received: Mar 01, 2022, Manuscript No. jisr-22-55109; Editor assigned: Mar 03, 2022, Pre QC
No. jisr-22-55109(PQ); Reviewed: Mar 17, 2022, QC No. jisr-22-55109; Revised: Mar 22, 2022,
Manuscript No. jisr-22-55109(R); Published: Mar 29, 2022, DOI: 10.17719/jisr.2022.55109
www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

KURUMSAL YÖNETİMİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ BAĞLILIĞA OLAN ETKİSİNİN TESPİTİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

A RESEARCH ON THE EFFECT OF CORPORATE GOVERNANCE ON COMMITMENT TO ORGANIZATIONAL CULTURE

Önder DEMİR*

Öz

Bu araştırma; İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kurumsal yönetim algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu; İstanbul ili Beykoz ilçesinde görev yapan ve anket uygulamasını kabul eden 152 öğretmene uygulanmıştır.

Anket sonuçları bilgisayar ortamında SPSS17.0 istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde istatistiklerinden, kurumsal yönetim algıları ile örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Öğretmenlerin kurumsal yönetim algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kurumsal yönetim algılarından etkilenme durumu ise regresyon analizi ile incelenmiştir.

Araştırma sonucunda; öğretmenlerin yüksek düzeyde kurumsal yönetim algısına ve örgütsel bağlılığa sahip oldukları, kurumsal yönetim algılarından devam ve duygusal bağlılık düzeylerinin etkilenmediği, normatif bağlılık düzeylerinin ise olumlu olarak etkilendiği belirlenmiştir. Öğretmenlerin kurumsal yönetim algıları arttıkça, normatif bağlılık düzeyleri de artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Örgütsel Bağlılık, Öğretmen.

Abstract

The aim of this research is to determine the effects of corporate governance perceptions of teachers working in primary education institutions on their organizational commitment.

The questionnaire form prepared in accordance with the purpose was applied to 152 teachers working in Beykoz district of Istanbul province who accepted the questionnaire application.

The survey results were analyzed in a computer environment using the SPSS 17.0 statistical package program. Frequency and percentage statistics were used to determine the descriptive characteristics of the teachers participating in the study, and mean and standard deviation statistics were used to determine corporate governance perceptions and organizational commitment levels. The relationships between teachers' perceptions of corporate governance and organizational commitment levels were examined by correlation analysis, and the effect of teachers' organizational commitment levels being affected by corporate governance perceptions was examined by regression analysis.

As a result of the research, it was determined that teachers have a high level of corporate governance perception and organizational commitment, attendance and emotional commitment levels are not affected by corporate governance perceptions, and normative commitment levels are positively affected. As teachers' perceptions of corporate governance increase, their level of normative commitment also increases.

*İstanbul Kadıköy Ali Haydar Ersoy Ortaokulu, ulfetdemir@hotmail.com

Keywords: Corporate governance, Organizational commitment, Teacher.



1. Giriş

Örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmalar literatürde son yıllarda geniş bir biçimde ele alınmaktadır. Özellikle kurumsal yönetim konusu son yıllarda dünyada meydana gelen şirket skandalları ve beraberinde yaşanan finansal krizlerin tüm ülkeleri etkilemesi sonucunda gerek ülkelerin gerekse iş dünyasının üzerinde durduğu önemli bir konu haline almıştır. Bu gelişmeler sonrasında, kurumsal yönetim, bütün dünyada ve uluslararası teşkilatlarda tartışılmaya başlanmış, ülkeler, şirketler ve ilgili tüm kuruluşlar, kendileri için en doğru ve en iyi kurumsal yönetim biçimini aramaya başlamışlardır. Türkiye’de ise, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ve Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) gibi kurumlar, düzenlemeleri ile bu çalışmalara destek vermektedir.

İnsanların zamanlarının büyük bir kısmını geçirdiği iş ortamları, gerçekten çok önemlidir. İş ortamlarında tatmin sağlayabilen insanlar çevrelerinde ve aile sistemi içerisinde daha iyi bir iletişim, hoşnutluk, mutluluk, başarı ve gurur içinde işlerine bağlandıkları, işlerinde verimli oldukları gözlenmektedir (Kağan, 2010: 40). Nitelikli iş gücünün örgüte bağlı olarak çalışması, bütün yetenek ve bilgisini örgütü için kullanması örgütsel verimliliği yakından ilgilendiren bir konudur. Bireyler kendilerini örgüte bağlı hissettikleri ölçüde, iş yerinde başarılı olacaklardır. Aksi takdirde her an o kurumdan uzaklaşmanın yollarını arayacaklar ve kendilerinden bekleneni veremeyeceklerdir.

Bu araştırma; İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kurumsal yönetim algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

2. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI

“Şirketin üst yönetiminin yönetilmesi” olarak da ifade edilebilen kurumsal yönetim İngilizce literatürde “corporate governance” olarak adlandırılmaktadır. Kavram konusunda Türkçe’de bazı karışıklıklar yaşanmaktadır. Sözelimi “yönetişim”, “kurumsal yönetişim”, “kurumsal egemenlik”, gibi terimlerle ifade edilmekte, kimi zaman “kurumsallaşma” ile karıştırılmaktadır.

Oysa kurumsal yönetim denildiğinde işaret edilen “yönetim” kavramı, bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin öne çıktığı bir ilişkiler bütününe doğru dönüşümü ifade etmektedir (Baraz, 2004: 764).

Dünya Bankası kurumsal yönetişimi; “bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece de ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde de ortaklarına değer yaratmasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar” olarak tanımlamaktadır (Öztürk ve Demirgüneş, 2008: 396).

Türk Sanayici ve İşadamları Derneği’ne (TÜSİAD) göre, kurumsal yönetim, eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda şirketlerin yeniden yapılandırılması ve genel anlamıyla, kurumları yönlendirme ve icraatın başarımını araştırma sürecidir.

Ekonomik İşbirliği ve Gelişim Örgütü (OECD) tarafından yapılan tanımda ise, kurumsal yönetim iş operasyonlarının yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak ele alınmaktadır (Özdemir, 2004: 739).

Dar anlamda kurumsal yönetişim kavramı, sadece iyi şirket yönetimi için sorumluluk, adalet, şeffaflık, hesap verme sorumluluğu gibi formel kuralların oluşturulması üzerinde odaklanmaktadır. Oysa, geniş anlamda kurumsal yönetim kavramı, iyi şirket yönetimi için yukarıdaki ilkeleri kapsayan formel kurallar yanı sıra modern yönetim tekniklerinin uygulanmasının ve aynı zamanda enformel kurallar bütününe- ki, buna kurumsal kültür denilebilir- önemi üzerinde durur (Aktan, b.t: 4).

3. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

Kurumsal Yönetim İlkeleri, anonim ortaklığın tüm çıkar taraflarının haklı menfaatlerinin şirket menfaatleriyle uyumlaştırılmasını ve ortak bulunmasını gerektirmektedir. Anonim ortaklık, oluşturacağı etkin yönetim örgütlenmesi ve iyi yönetim standartlarına uygun politikalarla, kurumsal yönetim anlayışını şirket



kültürünün odağına yerleştirmelidir. Bu açıdan kurumsal yönetim, bütün anonim ortaklıkların organizasyonlarında ve insan kaynaklarında en önemli ilkeler olarak yer almalıdır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi, şirket kültürüyle doğrudan doğruya ilişkilidir. Şirketlerin kurumsal yönetim ilkesi ışığında yapılandırılması, öncelikle yeniden yapılandırma, daha sonra sürekli yapılandırmayı içermektedir (Kutukız ve Öncü, 2009: 132).

Kurumsal yönetim konusunda başlayan tartışmalar uluslararası alanda bir literatürün oluşmasını sağlamıştır. Bu literatürün oluşmasında, kod (code), kodex (codex), rehber (guidelines) gibi çeşitli adlar altında oluşturulan ilkeler ve prensipler, oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bununla birlikte küresel çerçevede kurumsal yönetim genel kabul görmüş dört ana ilke etrafında şekillenmektedir. Bunlar; şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adilliktir. Bu ilkeler aşağıda kısaca açıklanmıştır (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 157).

✓ Şeffaflık İlkesi

Şeffaflık ilkesi, ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır (SPK, 2005: 3).

✓ Bilginin Nitelikleri

Şeffaflık ilkesi, pay ve menfaat sahiplerine, şirketin hak ve yararlarını da gözetecek bir şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, analiz edilebilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bilgilerin sunulmasını amaçlar (SPK, 2005:3).

Bilginin nitelikli olarak tanımlanabilmesi için öncelikle bilginin kullanıcılar için açık ve anlam ifade ediyor olması gerekmektedir. Çünkü açıklayıcı gücü olmayan bilginin kullanıcıları için bir fayda taşımayacağı açıktır. Bununla birlikte bilgi ancak doğru, zamanlı ve eksiksiz bir biçimde kullanıcılara ulaştırılırsa değer taşımaktadır. Bilginin değerlendirilmesinde zamanlama son derece önemlidir. Kullanıcıların bilgiyi değerlendirmek için yeterli zamana ihtiyacı vardır. Bilginin gecikerek kullanıcılara ulaşması halinde, bilgi ne kadar açık ve anlaşılır olursa olsun istenilen yararı sağlamayacaktır. Benzer şekilde bilgi onu kullananların karar vermesine engel teşkil etmeyecek ölçüde eksiksiz olmalıdır. Açıklanan bilgi doğru olsa bile, bilginin eksikliği hatalı değerlendirme yapılmasına sebep olabilecektir. Sayılan bu özelliklerinin yanında bilgi, sürekli olarak güncellenmelidir. Güncellenmeyen bilgi, açıklayıcı gücünü kaybedecektir (Tuzcu, 2004: 17).

✓ Bilginin Erişebilir Olması

Şeffaflıkla ilgili madde, şirketin kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımını gerektirmektedir. Zira yatırımcılar ancak tatminkâr düzeyde kaliteli bilgiye sahip oldukları durumda kaynaklarını etkin bir şekilde yönlendirme olanağı bulacaktır. Bu nedenle, şirketin geçmiş dönem performansı ile birlikte geleceğe yönelik amaçları ve karşılaşılabilecek önemli risklerin yatırımcılara duyurulması, iyi kurumsal yönetimin gereği olarak değerlendirilmektedir. Şeffaflık ilkesi, yalnızca faaliyet sonrasında değil, faaliyetin gerçekleştirilmesi sırasında ve öncesinde de geri bildirim sağlanmasına yönelik olanakların geliştirilmesine yönelik düzenlemeleri teşvik etmektedir (Hergüner ve Yaveroğlu, 2007: 5).

✓ Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik ilkesi iç sorumluluk olarak da adlandırabilmektedir. Bu tür bir sorumluluk ortaklık sınırları içinde kaldığından dolayı iç sorumluluk olarak adlandırılmaktadır. Yöneticilerin hesap verme sorumluluklarının ve yöneticilerin kararlarından kaynaklanan zararları belirli kurallar doğrultusunda tazmin etme zorunluluğunun ortaklığa ve pay sahiplerine karşı olmasıdır (Paslı, 2005: 56).

Hesap verebilirlik ilkesi, yönetim işlevinin ve sorumluluklarının açıklanmasını, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin sıraya konulmasını ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesini öngörmektedir. Hesap verebilirlik ilkesi, menfaat sahipleri ile ilgili hususlara değinmekte ve işletme ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik kuralları açıklamaktadır. İşletme ile ilgili menfaat sahipleri; pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikalar,



çeşitli sivil toplum kuruluşları, devlet ve hatta işletmeye yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini içermektedir (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 160: 2009).

✓ Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk ilkesi, işletmelerin kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu güvence altına almaktır (Millstein, 2000: 221-222).

Sorumluluk ilkesi işletme yönetiminin sadece ilişkili olduğu gruplara yönelik değildir. Aynı zamanda işletmenin sosyal yönünü de öne çıkarmaktadır. Şirketin iç sorumluluğu kadar çevreyi, toplumu etkileyen sosyal sorumluluğu da bulunmaktadır.

Sorumluluk ilkesi, işletmenin kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu güvence altına almak zorundadır (Demirbaş ve Uyar, 2006: 24).

İşletmelerde kurumsal yönetimin etkin olarak uygulanmasında kurumun yönetiminden sorumlu olanlara büyük görevler yüklenmektedir. Bu nedenle kurumu yönetenlerin sorumluluklarının ne olduğunu ve bu sorumluluklarını nasıl yerine getireceklerini bilmeleri önemli bir noktadır. Kurumsal yönetimde sorumluluk kavramı şirketi yönetenlerin yasalara ve şirket içi kurallara uygun hareket etmelerini gerektirmektedir. Diğer bir deyişle yönetim gerçekleştirdiği faaliyetlerin yasalara ve şirket kurallarına uygun olma sorumluluğunu üstlenmelidir (Suyolcu, 2006: 16-17).

✓ Adil Yönetim İlkesi

Adil yönetim ilkesi, firmanın geleceği ile ilgili olarak, tüm tarafların fikirlerinin dengeli olarak değerlendirilmesi ile ilişkilidir. Bu ilke, firma yönetiminin aldığı kararlarda yalnızca mülkiyet hakkı bulunan hissedarları değil, aynı zamanda firmanın uzun dönemde karlılığını ve varlığını sürdürmesine yardımcı olacak tüm tarafları dikkate alması anlamına gelmektedir (Tuzcu, 2004: 36).

Adillik ilkesi, şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir. Bu ilke, azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dâhil olmak üzere hissedar haklarının korunmasını ve yapılan sözleşmelerin uygulanmasını ifade etmektedir (Hergüner ve Yaveroğlu, 2007: 4).

Adillik ilkesi, şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir. Bu ilke, azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dâhil olmak üzere hissedar haklarının korunmasını ve yapılan sözleşmelerin uygulanmasını ifade etmektedir.

İşletme yöneticileri, faaliyetlerini yerine getirirken alınan kararlardan etkilenen tüm kesimlere karşı eşit uzaklıkta olmalıdır. Bu, adil bir yönetim anlayışına sahip olmanın bir gereğidir. Bir başka deyişle yönetimin yapmış olduğu eylemlerle ilgili olarak, konuyla ilişkin tüm taraflara açıklanabilecek nitelikteki bilginin eşanlı ve eşit bir biçimde uygulanması gerekmektedir. İhtiyaç duyulan bilginin bu bilgiyi kullanacak olan işletme içi ve dışı gruplara farklılık yaratmayacak şekilde iletilmesi adil bir yönetim göstermenin koşuludur (Yenigün, 2008: 10- 11).

4. GELENEKSEL YÖNETİM VE KURUMSAL YÖNETİM ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Kurumsal yönetim ve geleneksel yönetim arasındaki en önemli farklılıklardan bir tanesi de "kurallar"(rules) ve "takdirler"(discretion) yönündedir. Kurumsal yönetim en geniş anlamda kurallara dayalı bir yönetim biçimidir. Pay sahibi ve menfaat sahiplerine ilişkin kuralları içerir. Oysa geleneksel işletme yönetiminde kurallardan ziyade işletme sahibinin takdiri ön plandadır (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 11).

Geleneksel yönetimde şirket faaliyetlerinin denetimi fonksiyonu doğrudan şirket sahip ve yönetim kurulunun göreve getirdiği şirket içi denetim kurulları tarafından yerine getirilir. Kurumsal yönetim anlayışında ise paydaşların şirketi yöneten sahip ve vekilleri denetleme hak ve yetkisi bulunmaktadır. Kurumsal yönetimi geleneksel yönetimden ayıran en önemli fark buradadır. Kurumsal yönetimde sahip ve vekiller açısından "hesap verme sorumluluğu" ya da "hesap verme yükümlülüğü: hissedarlar ve paydaşlar açısından da "hesap sorma hakkı" söz konusudur (Aktan, 2006: 5).



Geleneksel yönetim ile kurumsal yönetim arasındaki farklılıkları daha geniş biçimde Tablo 2'den izlemek mümkündür.

GELENEKSEL YÖNETİM	Karşılaştırma Kriteri	KURUMSAL YÖNETİM
İnsider sistemi: Sahip aynı zamanda yönetir ve denetler. Organizasyonda kuvvetler birliği ilkesi geçerlidir.	Güç ve Otorite	Outsider sistemi: Şirket sahipliği, yönetimi ve denetimi birbirinden ayrılmıştır. Organizasyonda kuvvetler ayrılığı ilkesi geçerlidir.
Şirket sahip ve yöneticileri, şirketi kendi iradi ve takdiri kararları ile yönetirler.	Kurallara karşı takdiri kararlar (Rules vs. Discretion)	Şirket yönetiminde kurallar hakimdir.
Şirket sahip ve yöneticilerinin sorumluluklarının hukuki çerçevesi yeterince çizilmemiştir.	Sorumluluk	Şirket sahip ve yöneticileri şirkete ve paydaşlara karşı doğrudan sorumludurlar.
Sadece vekiller sahiplere hesap verirler. Sahibin hesap verme yükümlülüğü yoktur.	Hesap verme yükümlülüğü	Şirket sahip ve yöneticileri, şirkete ve paydaşlara karşı hesap verme yükümlülüğündedirler.
Sahip ancak kendisine hesap verir!!!	Hesap sorma hakkı	Başka bir ifadeyle paydaşların şirket yönetimine hesap sorma hakkı bulunmaktadır.
Şirket yönetiminde şeffaflık ilkesine fazla önem verilmez. Şirket yönetimi, ancak arzu ettiği şirket bilgilerini kamuoyuna açıklar.	Şeffaflık	Şirket sahip ve yöneticileri, şirket faaliyetlerini şeffaflık içerisinde yürütmek durumundadır.
Sahip, arzu ettiği kişileri yönetim kurulu üyeliğine atar.	Yönetim kurulunun oluşumu	Yönetim kurulu üyesi olabilmenin genel bazı şartları vardır. Bilgi, liyakat ve erdemi buluşturacak kurallar ve ilkeler geçerlidir.
Şirket yönetimi ve denetleme kurullarında üye olanlar tam bir bağımsızlıkla görevlerini icra edemezler. Nihayetinde kurul üyeleri sahip tarafından atanır.	Bağımsızlık	Şirkette bağımsız yönetim ve bağımsız denetim ilkeleri hakimdir. Örneğin, yönetim kurulu üyelerinin bir kısmı şirketle hiçbir çıkar ilişkisi olmayan kişilerden oluşur.

Kaynak: Aktan, b.t.:6-7.

Tablo 1. Geleneksel ve Kurumsal Yönetim Arasındaki Farklılıklar.

5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel bağlılık, örgütsel adanmışlık olarak da kullanılan bir kavramdır. Örgütsel bağlılık konusu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonraları başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 12-13).

Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade eder. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe



geç gelme, devamsızlık işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Bayram, 2006: 125).

Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 38).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüyle özdeşleşmesine ve örgütsel faaliyetlerin bir parçası olmasına bağlı olarak, çalışanların kurum için fedakârlıklarda bulunmasını sağlar ve kurumlarından ayrılmak istememelerini beraberinde getirmektedir (Erkmen ve Çerik, 2007:108).

Çalışanın örgütüne karşı olan sadakati ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgiyi ifade eden örgütsel bağlılık, yaş, örgüt içi kıdem gibi kişisel, iş dizaynı ve yöneticinin liderlik davranışları gibi örgütsel değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilmek ve olumlu örgüt iklimi gibi unsurlar, çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır. Çalışanın işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak da düşünülmektedir (Yalçın ve İplik, 2007: 396-397).

6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Bağlılık kavramı insanlara rağmen zorla gerçekleştirilecek bir olay değildir. Çalışanların belirli bir işe dahil olması ile kendi kendine gelişen ve açığa çıkan bir duygudur. İnsanlar genellikle iş başarısına katkıda bulunacakları duygusuna sahip oldukları zaman çoğu kez işi ve görevlerine sahiplenme duygusu içerisinde girmektedirler. İnsanlara sorumluluk yükleme, bilgi ve becerilerini gösterme olanakları verildiğinde görevlerinde daha etkin ve kontrollü olurlar. İnsanlar sonuç üzerinde etkili olduklarını bildikler için kendilerini önemli ve gerekli hissederler (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2006: 460-461).

Çalışanların yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından hizmet üretmek gibi temel bir amaç olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde bireyin çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 291).

Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Bayram, 2006: 125).

Balay (2000)' a göre örgütsel bağlılık şu beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir; bu kavram ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş tatmini, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi çalışanların kişisel özellikleriyle, son olarak da örgütsel maliyetle ilişkilidir.

7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Konu üzerinde uzun süredir incelemeler yapıldığından ve farklı uzmanların konuyu çeşitli açılardan ele almalarından dolayı, örgüte bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı sınıflandırmalara rastlanmaktadır. Örgütsel bağlılığı, Etzioni'nin, Kanter'in, Becker'in, Salancik'in, Katz ve Kahn'ın, Mowday, Steers ve Porter'in, O'Reilly ve Chatman'ın ve Meyer ve Allen'in sınıflandırması olmak üzere sekiz başlık halinde aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

✓ Etzioni'nin Sınıflandırması



Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç tür bağlılık sınıflandırması olduğunu belirtmiştir (Bayram, 2006: 129- 130).

- **Ahlaki bağlılık:** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.
- **Hesapçı bağlılık:** Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.
- **Yabancılaştırıcı bağlılık:** Bireyler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Ahlaki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir.

✓ Kanter'in Sınıflandırması

Kanter; devam bağlılığı, ilişki bağlılığı ve kontrol bağlılığı biçiminde üç farklı örgütsel bağlılık türü olduğunu belirtmiştir (Akt: Şen, 2008: 44- 45).

- **Devam bağlılığı:** Örgütün devamlılığı için çalışanın örgütüne bağlı kalması olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılığa sahip çalışanlar, örgütten ayrılmayacak derecede örgüt için kişisel özveride bulunmakta ve örgütsel yatırım yapmaktadırlar.
- **İlişki bağlılığı:** Bir örgüt içerisindeki sosyal ilişkilere bağlılık olarak ele alınmaktadır. Örgütler, çalışanların birbirleriyle yakın ilişkiler geliştirmelerini sağlamak için bazı sosyal tören ve ritüeller düzenleyerek bu bağlılığı artırmaya çalışmaktadırlar.
- **Kontrol bağlılığı:** Çalışanın, davranışları yönlendiren örgütün norm ve değerlerini benimsemesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın örgütün sahip olduğu norm ve değerleri benimsemesiyle, bu bağlılığın ortaya çıkacağı belirtilmektedir.

✓ Becker'in Sınıflandırması

Becker bağlılığı yan-faydalar teorisi ile açıklamaktadır. Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin nedenini tutarlı davranışlarda bulunması olarak görmüş, bu tutarlı davranışlarının gerekçesini de yan faydalarla açıklamaya çalışmıştır. Bu yaklaşıma göre, birey örgütte kaldığı süre boyunca yan faydalar edinir, başka bir deyişle örgütte yatırım yapar. Yan faydalar, örgüt ödeme planları, kıdem tazminatı vb. olabilir. Bu yaklaşıma göre, çalışanlar, değer verdiği bir şeyi ya da şeyleri ortaya koyarak, örgüte yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerliyse, bağlılık düzeyi de o kadar artar. Kişinin sergilediği davranışlar, önceki davranışları ile tutarlı olmazsa, yan faydaları kaybeder ve yatırımlarını yitirir. Bu nedenle de çalışanlar, yan faydaları ya da yatırımlarını kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak durumunda kalır. Dolayısıyla, kişi işletmeden ayrılmanın parasal, sosyal ve/veya psikolojik açıdan yaratacağı kayıplar fazla olduğu ve bunları kaybetmeyi göze alamadığı için örgütüne bağlanmak zorunda kalır (Yıldız, 2011: 218).

✓ Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977), örgütsel bağlılığın bir örgüt ortamındaki çalışanları, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür (Balay, 2000: 23).



Çalışanların sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, çalışanların kendilerini sisteme verişlerinin/adayılarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise, araçsal devreden söz edilmektedir (Bayram, 2006: 131).

✓ Mowday, Steers ve Porter'ın Sınıflandırması

Mowday, Ster ve Porterorgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki ye ayırmışlardır;

- **Tutumsal Bağlılık;** çalışanların örgüt amaçları ile özdeşleşmelerini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini göstermektedir. Çalışanın örgütü değerlendirmesi sonucunda oluşan ve onu örgüte bağlayan bir modeldir. Bu yaklaşım, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanır. Çalışanın içinde bulunduğu koşullar, onun psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da çalışan davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Bu davranışlar, örgütten ayrılma ya da ayrılmama, devamsız olma ya da olmama, örgüt yararına çaba gösterme ya da göstermeme gibi davranışlardır. Bu modelde bağlılık, çalışanın değer ve hedefleri örgütün değer ve hedefleriyle uyumlu hale gelince ortaya çıkar (Doğan ve Kılıç, 2007. 40-41).
- **Davranışsal Bağlılık;** daha çok çalışanların geçmiş davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreciyle ilgilidir. Davranışsal bağlılık, çalışanların belli bir örgütte çok uzun süre kalma sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade çalışanın kendi davranışlarına karşı gelişir. Çalışan bazı koşullarda belirli davranışlar geliştirmekte, bu davranışını devam ettirmekte ve bir süre sonrada bu davranışına bağlanmaktadır. Bu bağlanma sonucu davranışına uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltir(Gül, 2003: 77).

✓ O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986, s.493) örgütsel bağlılığı çalışanların örgütle arasındaki psikolojik bir bağ olarak tanımlamışlardır. Kelman (1958, s.53)'ın tutum değişimi ile ilgili öne sürdüğü süreçlerden etkilenerek örgütsel bağlılığın uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç boyutlu olduğunu öne sürmüşlerdir (Akt: Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6; Gül, 2002: 43);

- **Uyum bağlılığı:** Çalışanların bağlılık göstermesinin ve bu doğrultuda sergiledikleri tutum ve davranışların temel nedeni belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir. Bu bağlılık türünde ödül-maliyet değerlendirmesi ön plana çıkmakta ve bireyi araçsal algılara yöneltilmektedir.
- **Özdeşleşme bağlılığı:** Bu bağlılık çalışanın örgütün parçası olarak kalmak isteğinden kaynaklanmaktadır. İş gören örgütün amaç ve değerlerini kabul edip bunlarla özdeşleştiğinde bağlılık gerçekleşmektedir.
- **İçselleştirme bağlılığı:** Bu bağlılık türü çalışanın tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002: 44). İçselleştirme bağlılığı da özdeşleşme bağlılığı gibi bireyi örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltilmektedir.

✓ Meyer ve Allen'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer tarafından, duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (normative) bağlılık olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır oluşmaktadır. Bu sınıflandırma tarzı, günümüzde de geçerliliğini korumakta ve bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda temel alınmaktadır. Aşağıda duygusal, devam ve normatif bağlılık ayrıntılı olarak incelenmektedir.



- **Duygusal Bağlılık:** Tutumsal bağlılık olarak da anılan duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, birlikte çalışan Arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir (Doğan ve Kılıç, 2007: 44).
- **Devam Bağlılığı:** çalışanın yapmış olduğu kişisel yatırımlar nedeniyle çalıştığı örgütte kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu yatırımlar; mesai arkadaşlarıyla yakın sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen özel bilgi, tecrübe ve yetenekler şeklinde sıralanabilir (Çakınberk ve Demirel, 2010:108).
- **Normatif bağlılık:** kişisel bir yükümlülük uyguludur ya da organizasyonda kalma sorumluluğunu yansıtmaktadır. Normatif bağlılık, bireyin kendini doğal üyesi olduğu örgüte borçlu hissetmesinden doğan bağlılıktır. Çalıştığı örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkiler, çalışanın üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesi ve örgüte de minnet duyduğu için çalışmaya devam etmesidir (Öğüt ve Kaplan, 2011: 192- 193).

8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri bireysel ve örgütsel olmak üzere aşağıda iki başlık halinde ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

✓ Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden bireysel faktörler, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve örgütte çalışma süresi olarak incelenmektedir.

Yaş: Yaş değişkenini ele alan pek çok araştırmada, yaş arttıkça bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Çalışanın yaşının ilerlemesi, aynı zamanda çalıştığı örgütteki yatırımlarının da (terfi etme, ücret artışı, hak edilen tazminat vb.)artması anlamına gelmektedir. Bu durum diğer örgütlerin ve iş alternatiflerinin çekiciliğini azaltmaktadır. Öte yandan örgütte fazla miktarda yatırıma sahip olmayan genç çalışanların, yaşlı çalışanlara kıyasla örgütlerine daha az bağlılık gösterdikleri ortaya konulmuştur (Çöl ve Gül, 2005: 295).

Cinsiyet: Cinsiyetin örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisi konusunda fikir birliği sağlanamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır (Durna ve Eren, 2005: 213). Yapılan araştırmalar sonucunda; erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Bir diğer görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte genellikle erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır. Angle ve Perry (1981) tarafından yapılan diğer bir araştırmada ise, kadınların işlerini ve çalıştıkları kurumu değiştirmekten hoşlanmamaları nedeniyle, erkeklere oranla örgüte daha fazla bağlı oldukları belirlenmiştir (Akt: Yalçın ve İplikçi, 2007: 488).

Medeni Durum: Bilim insanları, medeni durumun bağlılık geliştirmede önemli bir değişken olduğunu belirtmektedirler. Bekarlar, evli ve dul bireylere göre çalıştıkları örgütten ayrılmayı daha az maliyetli olarak görmektedirler(Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2010: 80).Evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları yönündedir Bekârlar, evli ve dul bireylere göre çalıştıkları örgütten ayrılmayı daha az maliyetli olarak görmektedirler. Medeni durum ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki olumlu bir ilişki olmasına karşın, literatürde medeni durum ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki hakkında herhangi güçlü bir iddia bulunmamaktadır (Onay Özkaya, Devenci Kocakoç ve Karaa, 2006: 80).

Eğitim Düzeyi: İş görenlerin eğitim düzeyi de örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. İş görenlerin eğitim düzeyi, iş hayatına bakışını, iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir değişken olmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş hayatına, işe yüklenen anlam ve beklentileri yükseltmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre işe bakış açıları çok farklı olmaktadır. İş hayatına girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre fedakarlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli



işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadır. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir. Ayrıca iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok toplumda yüksek bir statü sahibi olma, saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağladığı bir ortam anlamını taşımaktadır (Zeyrek, 2008: 60).

Örgütte Çalışma Süresi: Örgütte zorunlu çalışma süresi ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişki pozisyonda kalma süresinden daha güçlüdür. Genelde yaş ile ilgili olan bulgular, örgütte çalışma süresi içinde geçerlidir. Bir bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça, bireyin örgüte bağlı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda, bu süre içerisinde çalışan, çalıştığı şirkete özgü beceriler geliştirebilir. Her iki durumda da çalışanın bağlılığı artacaktır (Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu, 2008:5).

✓ Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörler, örgüt büyüklüğü, örgüt kültürü, terfi olanakları, rol çatışması ve belirsizliği ve takım çalışması olarak incelenmektedir.

Örgüt Büyüklüğü: Örgütlerde çalışan kişi sayısı arttıkça yani örgütler büyüdükçe bürokratik eğilimler de artmaktadır. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için iyi belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı bir takım yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur. Bireylerarası ilişkiler ise bulunulan pozisyonun ilkelerine göre sürdürülecektir. Örgütün organizasyon yapısı, benimsediği iş süreçleri çalışanların bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Kuralların biçimsel şekilde yazılı olması, merkezileşme derecesi ve fonksiyonel olarak diğer departmanlara bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Öte yandan değişen çevre koşullarının etkisi ile ortaya yeni bir örgüt tipinin çıktığını iddia eden bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşıma göre, yeni örgüt tipi bağlılık, sadakat ve özdeşleşme ilkelerinin, çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkartarak çalışanların örgüt ile çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır (Dağdeviren Gözen, 2007: 59).

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, inanç ve değerlere bağlılık sağlar. Kültürün bir parçası olan fikirler örgüt içinde herhangi bir yerden ortaya çıkabilir. Örgüt kültürü, çoğunlukla, vizyon, felsefe ve işletme stratejileri gibi değerleri ve belli fikirleri ortaya atan ve uygula yan bir lider veya önder ile başlar. Bu fikir ve değerler başarıya yol açtığında örgütselendir ve önder veya liderin vizyon ve stratejilerini yansıtan örgüt kültürü ortaya çıkar (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 20).

Terfi Olanakları: Çalışanın, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak da ücret yönünden daha üst seviyedeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır. Terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem örgütün başarısı artar, hem de çalışanların motivasyonları ve örgüte olan bağlılıkları artar (Şen, 2008: 58).

Takım Çalışması: Örgütlerde takım çalışmasına olan ihtiyaç çalışanların düşünme, planlama, karar alma sürecine katılma ve çalışanların bağımsız çalışma isteklerinin bir sonucudur. Takımlarla yönetimden anlaşılan karar alma yetkisinin ve sorumluluğunun takıma verilmesidir. Örgütlerde takım çalışması insan kaynaklarının önemine işaret eden bir çalışma anlayışına dayanmaktadır. Bu bir anlamda çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve yaratıcılık güçlerinin örgütlerce fark edilmesi ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda öneminin vurgulanmasını da kapsamaktadır. Takım çalışmaları genellikle çalışanların dar kapsamlı bir uzmanlıktan her konuda bilgi sahibi olmaya yöneldikleri bir geçiş üzerinde durmaktadır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 425).

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan öğretmenlerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.



✓ Öğretmenlerin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	89	58,6
	Erkek	63	41,4
	Toplam	152	100,0
Yaş	18-25 Yaş	10	6,6
	26-35 Yaş	49	32,2
	36-45 Yaş	54	35,5
	46-55 Yaş	27	17,8
	56 Yaş Ve üstü	12	7,9
	Toplam	152	100,0
Medeni Durum	Bekar	55	36,2
	Evli	97	63,8
	Toplam	152	100,0
Kıdem	1-5 Yıl	43	28,3
	6-10 Yıl	25	16,4
	11-15 Yıl	36	23,7
	16-20 Yıl	26	17,1
	21 Yıl Ve üstü	22	14,5
	Toplam	152	100,0
Okulda Çalışma Süresi	1-5 Yıl	109	71,7
	6-10 Yıl	15	9,9
	11-15 Yıl	12	7,9
	16 Yıl Ve üstü	16	10,5
	Toplam	152	100,0
Eğitim Durumu	Lisans	121	79,6
	Yüksek Lisans	31	20,4
	Toplam	152	100,0
Görev Türü	Sınıf	48	31,6



	Branş	77	50,7
	Diğer	27	17,8
	Toplam	152	100,0

Tablo 1. Öğretmenlerin Tanımlayıcı Özellikleri.

Öğretmenler cinsiyete göre 89'u (%58,6) Kadın, 63'ü (%41,4) Erkek olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler yaşa göre 10'u (%6,6) 18-25 yaş, 49'u (%32,2) 26-35 yaş, 54'ü (%35,5) 36-45 yaş, 27'si (%17,8) 46-55 yaş, 12'si (%7,9) 56 yaş ve üstü olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler medeni duruma göre 55'i (%36,2) bekar, 97'si (%63,8) evli olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler kıdeme göre 43'ü (%28,3) 1-5 yıl, 25'i (%16,4) 6-10 yıl, 36'sı (%23,7) 11-15 yıl, 26'sı (%17,1) 16-20 yıl, 22'si (%14,5) 21 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler okulda çalışma süresine göre 109'u (%71,7) 1-5 yıl, 15'i (%9,9) 6-10 yıl, 12'si (%7,9) 11-15 yıl, 16'sı (%10,5) 16 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler eğitim durumuna göre 121'i (%79,6) lisans, 31'i (%20,4) yüksek lisans olarak dağılmaktadır.

Öğretmenler görev türüne göre 48'i (%31,6) Sınıf, 77'si (%50,7) Branş, 27'si (%17,8) Diğer olarak dağılmaktadır.

✓ **Öğretmenlerin Kurumsal Yönetim Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular**

	N	Ort	Ss
Kurumsal Yönetim Anlayışı			
Adillik Eşitlik	152	3,688	0,419
Şeffaflık	152	4,159	0,535
Hesap Verebilirlik	152	4,498	0,577
Sorumluluk	152	4,271	0,484
Örgütsel Bağlılık			
Duygusal Bağlılık	152	3,946	0,742
Devam Bağlılığı	152	3,993	0,768
Normatif Bağlılık	152	3,865	0,747



Öğretmenlerin kurumsal yönetim anlayışına yönelik alt boyutları incelediğinde “Adillik Eşitlik” düzeyi yüksek ($3,688 \pm 0,419$); “Şeffaflık” düzeyi yüksek ($4,159 \pm 0,535$); “Hesap Verebilirlik” düzeyi çok yüksek ($4,498 \pm 0,577$); “Sorumluluk” düzeyi çok yüksek ($4,271 \pm 0,484$) olarak saptanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa yönelik alt boyutları incelediğinde “duygusal bağlılık” düzeyi yüksek ($3,946 \pm 0,742$); “devam bağlılığı” düzeyi yüksek ($3,993 \pm 0,768$); “normatif bağlılık” düzeyi yüksek ($3,865 \pm 0,747$) olarak tespit edilmiştir.

✓ Öğretmenlerin Kurumsal Yönetim Anlayışı, Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Arasındaki İlişkiler

	Adillik Eşitlik	Şeffaflık	Hesap Verebilirlik	Sorumluluk
Duygusal Bağlılık	0,162*	0,011	0,102	0,006
Devam Bağlılığı	0,178*	-0,066	0,021	-0,033
Normatif Bağlılık	0,244**	-0,017	0,287**	0,141

Tablo 2. Öğretmenlerin Kurumsal Yönetim Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Arasındaki İlişki.

Duygusal Bağlılık ile Adillik Eşitlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=-0.162$; $p=0,047<0.05$). Buna göre duygusal bağlılık arttıkça Adillik Eşitlik artmaktadır.

Devam Bağlılığı ile Adillik Eşitlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=-0.178$; $p=0,028<0.05$). Buna göre devam bağlılığı arttıkça Adillik Eşitlik artmaktadır.

Normatif Bağlılık ile Adillik Eşitlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=-0.244$; $p=0,003<0.05$). Buna göre normatif bağlılık arttıkça Adillik Eşitlik artmaktadır.

Normatif Bağlılık ile Hesap Verebilirlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.287$; $p=0,000<0.05$). Buna göre normatif bağlılık arttıkça Hesap Verebilirlik artmaktadır.

Duygusal bağlılık ile Şeffaflık, duygusal bağlılık ile Hesap Verebilirlik, duygusal bağlılık ile Sorumluluk, devam bağlılığı ile Şeffaflık, devam bağlılığı ile Hesap Verebilirlik, devam bağlılığı ile Sorumluluk, normatif bağlılık ile Şeffaflık, normatif bağlılık ile Sorumluluk arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	f	t	p	F	Model (p)	R ²
Duygusal Bağlılık	Sabit	4,460	9,997	0,000	1,775	0,137	0,020
	Adillik Eşitlik	0,280	-1,929	0,056			



	Şeffaflık	0,151	-1,152	0,251			
	Hesap Verebilirlik	0,256	1,698	0,092			
	Sorumluluk	0,157	-0,984	0,327			

Tablo 3. Kurumsal Yönetimin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi.

Kurumsal Yönetim alt boyutlarından Adillik Eşitlik, Şeffaflık, Hesap Verebilirlik, Sorumluluk ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1,775$; $p=0,137>0,050$). Kurumsal Yönetim duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Devam Bağlılığı	Sabit	4,777	10,285	0,000	1,307	0,270	0,008
	Adillik Eşitlik	0,339	-2,247	0,026			
	Şeffaflık	0,014	-0,100	0,920			
	Hesap Verebilirlik	0,033	-0,212	0,832			
	Sorumluluk	0,043	-0,260	0,795			

Tablo 1. Kurumsal Yönetimin Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi.

Kurumsal Yönetim alt boyutlarından Adillik Eşitlik, Şeffaflık, Hesap Verebilirlik, Sorumluluk ile devam bağlılığı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=1,307$; $p=0,270>0,050$). Kurumsal Yönetim devam bağlılık düzeyini etkilememektedir.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Normatif Bağlılık	Sabit	4,039	9,499	0,000	6,292	0,000	0,123
	Adillik Eşitlik	0,393	-2,844	0,005			
	Şeffaflık	0,230	-1,847	0,067			
	Hesap Verebilirlik	0,502	3,492	0,001			
	Sorumluluk	0,118	-0,777	0,439			

Tablo 2. Kurumsal Yönetimin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi.



Kurumsal Yönetim alt boyutlarından Adillik Eşitlik, Şeffaflık, Hesap Verebilirlik, Sorumluluk ile normatif bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=6,292$; $p=0,000<0.05$). Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak Adillik Eşitlik, Şeffaflık, Hesap Verebilirlik, Sorumluluk değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,123$). Öğretmenlerin Adillik Eşitlik düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,393$). Öğretmenlerin Şeffaflık düzeyi normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir ($p=0.067>0.05$). Öğretmenlerin Hesap Verebilirlik düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,502$). Öğretmenlerin Sorumluluk düzeyi normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir ($p=0.439>0.05$).

9. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın sonuçlarını bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında ele almak mümkündür. Bu başlıklara ilişkin bilgilere aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

✓ *Bireysel Bakımdan Sonuçları*

Bireysel açıdan ele alındığında çalışanların örgüte olan bağlılığını, performans artışı ile işe devamsızlığın azalması, iş gücü devri ve işe geç gelme gibi sonuçları etkilediği gözlenmektedir. Ortaya çıkan bu sonuçların bireysel açıdan olduğu kadar örgütsel açıdan da örgüt verimliliğini azaltması bakımından önemli olduğu bir gerçektir. Mowday, Porter ve Steers (1982: 140), örgüte bağımlı çalışanlardan oluşan grupların daha az bağımlılığa sahip çalışanlardan örgüte üyelik sürekliliklerini ve etkileri muhtemelen daha fazladır. Örgüte yüksek derecede bağlı iş görenlerin, devamsızlık yapma ve örgütten ayrılmaları daha az olasıdır (Akt: Güçlü, 2006: 22).

Çalışanlar, açısından yüksek seviyede örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları arasında, sık sık yaratıcılığı ve uyumu azalttığı belirtilmiştir. Çalışanlar arasındaki devir oranının düşük seviyede olması, gruplara yeni üyeler tarafından getirilecek yeni fikir ve yaklaşımlardan sağlanacak yararın engellenmesine neden olacaktır. Bağlılığın geniş ölçüde üyeler tarafından paylaşılmadığı yüksek seviyelerde çatışmalarının bulunabilmesi de muhtemeldir. Yüksek derecede bağımlı üyeler, grup içindeki diğerleri tarafından izole edilebilir veya sık sık inançlarını etkileme girişimlerinde bulunabilir (Çelik Keleş, 2006: 94).

✓ *Örgütsel Bakımdan Sonuçlar*

Örgütsel bağlılığın örgütsel bakımdan sonuçlarını işe devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma niyeti olmak üzere üç madde halinde aşağıda yer verilmektedir.

İşe Devamsızlık: İşe devamsızlık kavramı hakkında, konuyla ilgilenen bilim insanlarının geliştirdikleri farklı tanımlamalar mevcuttur. İşe devamsızlık, çalışanların çalışma programına veya planına göre çalışması gereken zamanlarda haklı bir mazeretleri olmaksızın isine gelmemesi olarak ifade edilebilir (Eren, 2004: 267). Örgütteki işleri aksatan ve verimliliğin düşmesine neden olan işe devamsızlığın birçok sebebi vardır.



Bunlar; yaş durumu, cinsiyet, aile durumu, işyerinin uzaklığı, işyerinde uzun bir süre çalışmış olma, öğrenim derecesi ve monotonluk, dönemsel faktörler, günlük çalışma süresi, ücret miktarları ve ödeme şekli, sosyal güvence, içinde bulunulan çalışma grubu olarak belirtilmektedir (Eren, 2004: 267-273). Örgütlerine bağlılıkları olmayan veya düşük olan bireylerin, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmedikleri için, diğer sebeplerin yanında, işe devam etmeme olasılıklarının daha yüksek olması beklenmektedir (Uyguç ve Çımrın 2004: 93).

İşe Geç Kalma: İşe geç gelme, çalışanın işinin başında bulunması gerekli olan saatlerden daha geç işine ulaşması olarak ifade edilebilmektedir. İşe geç gelme oranı ise, belirli bir zaman diliminde işe geç gelinen günlerin toplamının o zaman dilimi içindeki iş günlerine bölünmesi ile bulunur. Ancak bazı çalışanların işe ulaştıkları aracın bozulması, hava şartları, hastalık gibi istenmeyen durumlar nedeniyle işine geç kalabileceği dikkate alınmalıdır. Bunların dışında sorumluluklarının bilincinde olan çalışanların işlerine geç gelme oranının düşük olması beklenebilmektedir (Çelik Keleş, 2006: 97). Örgüte bağlılık ile işe geç kalma arasında önemli derecede olumsuz bir ilişki vardır. Çalışanların örgüte karşı olan olumlu tutumları, onların bu tutumlarla tutarlı davranışlar sergilemesini sağlamaktadır. İşe zamanında gelme de bu davranışlar arasında yer almaktadır. Angle ve Perry, bağlı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır. İlk araştırmalar, örgütsel bağlılık ile düşük iş bırakma, sınırlı geç kalma, düşük devamsızlık yükselmiş iş performansı arasında pozitif bir bağlantı bulunduğunu desteklese de daha sonraki araştırmalar o kadar ikna edici değildir (İnce ve Gül, 2005: 96).

İşten Ayrılma Niyeti: Çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler şeklinde tanımlanmaktadır. İşten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği yönünde yaygın bir kanaat bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesiyle birlikte araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte ve açıklamakta, yöneticiler de potansiyel ayrılmaları önlemek için tedbirler geliştirmektedirler (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 3). Örgütsel bağlılığın en güçlü ve en fazla beklenen sonucu, işten ayrılma niyetinin ve dolayısıyla işgücü devrinin azalmasıdır. Buna göre, örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha fazla olacağı söylenebilmektedir. Nitekim, yapılan araştırmalarda, işten ayrılma niyetinin, düşük örgütsel bağlılığın ve işin çeşitli yönlerine ilişkin doyumsuzluğun bir sonucu olarak ortaya çıktığı ve örgütsel bağlılığın yüksek olmasının işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır (Sabuncuoğlu, 2007: 617).

10. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın teorik ve araştırma kısmından elde edilen bilgiler doğrultusunda aşağıdaki öneriler sunulabilir.

- Kurumsal yönetim günümüzde örgütlerin başarısı için gerekli ve önemli bir uygulamadır. Daha etkili ve başarılı okullar için kurumsal yönetim uygulamalarına önem verilmelidir.
- Kurumsal yönetim uygulamaları çalışanlarca ne kadar benimsenirse, o derece etkili olacaktır. Bunun için okul yöneticilerinin kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin öğretmenleri bilgilendirmesi önerilmektedir.



- Kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin algı arttıkça, öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılıkları da artacaktır. Bunun için kurumsal yönetim uygulamalarına ağırlık verilmelidir.
- Bundan sonra yapılacak konu ile ilgili başka araştırmaların daha geniş örneklem üzerinde yapılması tarafımızca tavsiye edilmektedir. Böylelikle geniş bir örneklem kitlesi üzerinde yapılacak araştırma sonuçları genelleştirilebilecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Aktan C.C (2006) [Kurumsal Şirket Yönetimi](#), SPK Yayınları, Ankara.
[Indexed at](#), [Google Scholar](#), [CrossRef](#)

Balay R (2000) [Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık](#). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
[Indexed at](#), [Google Scholar](#), [CrossRef](#)

Baraz B. (2004) [Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi: Eskişehir’de Bir Araştırma](#), 3.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir, ss.764.
[Indexed at](#), [Google Scholar](#), [CrossRef](#)

Bayram L. (2006) “[Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık](#)”, *Sayıştay Dergisi*, 59: 125-139.
[Indexed at](#), [Google Scholar](#), [CrossRef](#)

Coskun CA (2013) [Yöneticilerin, başkalarının paralarını harcarlarken kendi paralarını harcarken gösterdikleri aynı özeni göstermeleri beklenemez. Yöneticilerin ihmalkarlıkları ve israfları, şirket yönetiminde kaçınılmazdır; Kurumsal Şirket Yönetimi](#), s.4, Erişim: 30 Ocak.
[Indexed at](#), [Google Scholar](#), [CrossRef](#)

Çakınberk A, Demirel ET (2010) “[Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği](#)”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24: 103-135.
[Indexed at](#), [Google Scholar](#), [CrossRef](#)

Çavuş Ş. ve Gürdoğan A. (2008) “[Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bes Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma](#)”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 20-34.
[Indexed at](#), [Google Scholar](#), [CrossRef](#)

Çelik Keleş H.N (2006) İş [Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma \(Tez\)](#). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
[Indexed at](#), [Google Scholar](#), [CrossRef](#)

Çolakoğlu Ü, Ayyıldız T, Cengiz S. (2010) “[Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kusadası’ndaki Bes Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği](#)”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20, 1: 77- 89.
[Indexed at](#), [Google Scholar](#), [CrossRef](#)

Çöl G, Gül H (2005) “[Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama](#)”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19, 1: 291- 306.
[Indexed at](#), [Google Scholar](#), [CrossRef](#)