

T.C.  
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI



ÖZEL OKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN  
DERS DENETİMİNE İLİŞKİN KAYGILARI İLE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yüksek Lisans Tezi

Nazlı Can ARSLAN ŞİPŞAK

Danışman

Prof. Dr. Cevat ELMA

SAMSUN  
2022

## TEZ KABUL VE ONAYI

Nazlı Can ARSLAN ŞİPŞAK tarafından, Prof. Dr. Cevat ELMA danışmanlığında hazırlanan “ÖZEL OKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN DERS DENETİMİNE İLİŞKİN KAYGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından 7.9.2022 tarihinde yapılan sınav sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı Adı Soyadı Üniversitesi Ana Bilim/Ana Sanat Dalı	İmza	Sonuç
Başkan	Prof. Dr. Tufan AYTAÇ		<input checked="" type="checkbox"/>
	Ahi Evran Üniversitesi		Kabul
	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı		<input type="checkbox"/>
	Eğitim Yönetimi Bilim Dalı		Ret
Üye	Prof. Dr. Cevat ELMA		<input checked="" type="checkbox"/>
	Ondokuz Mayıs Üniversitesi		Kabul
	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı		<input type="checkbox"/>
	Eğitim Yönetimi Bilim Dalı		Ret
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN		<input checked="" type="checkbox"/>
	Ondokuz Mayıs Üniversitesi		Kabul
	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı		<input type="checkbox"/>
	Eğitim Yönetimi Bilim Dalı		Ret

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

ONAY

... / ... / ...

Prof. Dr. Ali BOLAT  
Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Hazırladığım Yüksek Lisans tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin Kaynaklar'da gösterilenlerden oluştuğunu, her unsurun enstitü yazım kılavuzuna uygun yazıldığını ve TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği'nin 3. bölüm 9. maddesinde belirtilen durumlara aykırı davranılmadığını taahhüt ve beyan ederim.

Etik Kurul Gerekli mi ?

Evet  (Gerekli ise ekler kısmına ekleyiniz)

Hayır

01 /06 / 2022

Nazlı Can ARSLAN ŞİPŞAK

## TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI

**Tez Başlığı:** ÖZEL OKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN DERS DENETİMİNE İLİŞKİN KAYGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışması için şahsım tarafından 20/06/2022 tarihinde intihal tespit programından alınmış olan özgünlük raporu sonucunda;

Benzerlik oranı : % 22

Tek kaynak oranı : % 5 çıkmıştır.

İmza

01 /06/ 2022

**Prof. Dr. Cevat ELMA**

## ÖZET

### ÖZEL OKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN DERS DENETİMİNE İLİŞKİN KAYGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARSINDAKİ İLİŞKİ

Nazlı Can ARSLAN ŞİPŞAK  
Ondokuz Mayıs Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Eğitim Yönetimi Programı  
Yüksek Lisans, Temmuz/2022  
Danışman: Prof. Dr. Cevat ELMA

Bu araştırmanın temel amacı özel okullarda görev yapan öğretmenlerin ders denetimine ilişkin kaygıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evreni, 2020-2021 eğitim öğretim yılı içerisinde Samsun ili merkez ilçelerinde görev yapan tüm özel ilkokul ve ortaokullarda bulunan 829 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklemi ise bu evrenden random olarak seçilen ve araştırmaya gönüllü katılmayı kabul eden 402 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verilerini elde etmek için Karakaya, Elma, Kurtoğlu ve Suiçmez (2011) tarafından geliştirilen “Denetim Kaygısı Ölçeği, Balay (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizi SPSS programı ile yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda; özel okullarda çalışan öğretmenlerin denetim kaygılarını “duyuşsal tepki”, “fiziyojik tepki”, “denetmen tutumları”, “denetlenen tutumları” alt boyutları “orta” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Cinsiyet demografik değişkinine göre kadınların denetmen tutumları boyutları erkelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmada örgütsel bağlılık düzeyleri incelenerek öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının orta düzeyin altında (düşük) olduğu görülmektedir. “Özdeşleşme” alt boyutunu kapsayan cevapları incelendiğinde bağlılıklarının orta düzeyde olduğu içselleştirme alt boyutu incelendiğinde ise bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Cinsiyet değişkenine göre “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” alt boyut toplamları içinde sadece uyum bağlılığı ve içselleştirme alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmiştir. Medeni Durum değişkenine göre, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” alt boyut ve toplam içinde sadece uyum bağlılığı alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. “Ders Denetim Kaygısı” ve “Örgütsel Bağlılık” ölçeklerinin toplam ve alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde en yüksek ilişkinin pozitif yönde “Denetmen tutumu” ile “İçselleştirme” alt boyut puanları arasından elde edildiği görülmüştür. Araştırmanın sonucunda “Denetim Kaygısı” ile “Örgütsel Bağlılık arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Denetim kaygılarının örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Özel okul, Öğretmen, Denetim kaygısı, Örgüt, Örgütsel bağlılık

## ABSTRACT

### THE RELATION OF COURSE SUPERVISION ANXIETY AND ORGANISATIONAL COMMITMENT LEVELS OF THE TEACHERS WHO WORK AT PRIVATE SCHOOLS

Nazlı Can ARSLAN ŞİPŞAK  
Ondokuz Mayıs University  
Institute of Graduate Studies  
Department of Education Management  
Education Management Programme  
Master, July/2022  
Supervisor: Prof. Dr. Cevat ELMA

The main purpose of this research is to determine the relationship between teachers' anxiety about course supervision and their organizational commitment levels. Relational screening model was used in the research. The universe of the research consists of 829 teachers working in all private primary and secondary schools in the central districts of Samsun province in the 2020-2021 academic year. The sample consists of 402 teachers who were randomly selected from this universe and accepted to participate in the research voluntarily. The "Course Supervision Anxiety Scale" developed by Karakaya, Elma, Kurtoğlu and Suiçmez (2011) and the "Organizational Commitment Scale" developed by Balay (2000) were used to obtain the data of the study. The analysis of the obtained data was made with the SPSS program. As a result of the analysis; It has been determined that the control concerns of the teachers working in private schools are at the "moderate" level in the sub-dimensions of "affective reaction", "physiological reaction", "supervisor attitude". "supervised attitude". According to the gender demographic variable, it is seen that the supervisor anxiety dimensions of women are higher than that of men. The organizational commitment levels of the teachers were examined in the study and it was seen that the organizational commitment of the teachers was below the average (low). When the answers covering the "Identification" sub-dimension were examined, it was found that their commitment was at an average level, and when the internalization sub-dimension was examined, their commitment was at a high level. According to the gender variable, there was a statistically significant difference only in the sub-dimensions of compliance commitment and internalization among the sub-dimensions of the "Organizational Commitment Scale". According to the Marital status variable, a statistically significant difference was found only in the sub-dimension of "Organizational Commitment Scale" and the total commitment. When the relations between the total and sub-dimensions of the "Course Supervision Anxiety" and "Organizational Commitment" scales were examined, it was seen that the lowest correlation was obtained between the "Supervisor Attitude" and "Internalization" sub-dimension scores. As a result of the research, it was determined that there is a low level of relationship between "Supervision Anxiety" and "Organizational Commitment". It was determined that control anxiety was not a significant predictor of organizational commitment levels.

**Keywords:** Private school, Teacher control Anxiety, Organization, Organizational ommitment.

## ÖN SÖZ VE TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim boyunca akademik bilgi birikimini, tecrübelerini benden esirgemeyerek her an yanımda olarak yoluma ışık tutan değerli danışman hocam Prof. Dr. Cevat ELMA'ya en içten saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalında görev yapmakta olan birbirinden değerli hocalarım Doç. Dr. İbrahim GÜL, Doç. Dr. Yüksel GÜNDÜZ, Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ASLAN'a ve tez savunma sürecime değerli katkılarını sunan Prof. Dr. Tufan AYTAÇ'a sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamın verilerini elde edebilmem için değerli vakitlerini ayırarak araştırmama katkı sağlayan tüm meslektaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

Yüksek lisansa başlamam için beni teşvik eden ve her zaman yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Kurtman ERSANLI'ya sonsuz saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım. Araştırmama zaman ayırarak katkılarını sunan kıymetli arkadaşlarım Seda BENGİ'ye ve Gurur SAYLAN'a en içten duygularıyla teşekkürlerimi sunarım.

Tüm hayatım boyunca desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen her zaman ve her koşulda karşılık beklemeksizin yanımda olan sevgileriyle emek vererek beni büyüten annem Zehra ARSLAN, babam Altan ARSLAN ve kardeşim Berkay ARSLAN'a tez yazım sürecimde büyük bir sabır göstererek yanımda olan eşim Samet ŞİPŞAK'a teşekkür ediyorum.

Nazlı Can ARSLAN ŞİPŞAK

# İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL VE ONAYI .....	i
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI .....	ii
TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI .....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xi
TABLolar DİZİNİ .....	x
<b>1.GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	3
1.3 Araştırmanın Önemi .....	4
1.4. Sayıtlar.....	4
1.5. Sınırlılıklar .....	4
1.6. Tanımlar.....	4
<b>2.KURAMSAL ÇERÇEVE .....</b>	<b>6</b>
2.1. Eğitim Sisteminde Denetim .....	6
1.1.1.Denetimin Amaçları.....	7
2.1.2. Denetimin İlkeleri .....	9
2.2. Denetmen .....	11
2.2.1. Denetmenin Görevleri .....	11
2.2.2 Denetmen Davranış ve Rollerini.....	12
2.2.3. Denetimde İnsan İlişkileri .....	14
2.3. Kaygı.....	15
2.3.1.Kaygı Türleri .....	16
2.3.2. Kaygılı Bireylerde Gözlenebilecek Davranışlar .....	17
2.3.3. Denetim Kaygısı .....	18
2.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	20
2.4.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	23
2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar .....	24
2.4.2.1. İş Arkadaşlarına Bağlılık .....	25
2.4.2.2. İşe Bağlılık.....	25
2.4.2.3. İş Tatmini.....	26
2.4.2.4. Mesleğe Bağlılık .....	27
2.4.2.5. Sadakat .....	27
2.4.3. Örgütsel Bağlılığın Oluşum Süreci .....	27
2.4.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	28
2.4.4.1. Davranışsal Bağlılık .....	29
2.4.4.1.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	29
2.4.4.1.2. Salancik Yaklaşımı.....	30

2.4.4.2. Tutumsal Bağlılık.....	31
2.4.4.2.1. Allen ve Mayer'in Sınıflandırması.....	32
2.4.4.2.2. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	34
2.4.4.2.3. Kanter'in Sınıflandırması .....	35
2.4.4.2.4. Penley ve Gould Sınıflandırması .....	36
2.4.4.2.5. Q'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması .....	36
2.4.5. Örgütsel Bağlılığın Boyutları .....	37
2.4.5.1. İçselleştirme Boyutu.....	37
2.4.5.2. Özdeşleşme Boyutu.....	37
2.4.5.3. Uyum Boyutu.....	38
2.4.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	38
2.4.6.1. Kişisel Faktörler.....	39
2.4.6.1.1. Cinsiyet.....	39
2.4.6.1.2. Eğitim Durumu.....	40
2.4.6.1.3. İş Beklentileri.....	40
2.4.6.1.4. Kıdem (Çalışma Süresi).....	41
2.4.6.1.5. Medeni Durum .....	41
2.4.6.1.6. Yaş.....	41
2.4.6.2.Örgüt İçi Faktörler.....	42
2.4.6.2.1. Örgüt Kültürü.....	42
2.4.6.2.2. Örgütsel Adalet .....	42
2.4.6.2.3.Örgütsel Ödüller.....	43
2.4.6.2.4.Rol Belirsizliği .....	43
2.4.6.2.5. Takım Çalışması.....	44
2.4.6.2.6. Ücret Düzeyi .....	44
2.4.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	44
2.4.7.1. Yüksek Örgütsel Bağlılık .....	45
2.4.7.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	45
2.4.7.3. Düşük Örgütsel Bağlılık .....	46
<b>3.YÖNTEM.....</b>	<b>47</b>
3.1. Araştırma Modeli.....	47
3.2. Evren ve Örneklem.....	47
3.3. Veri Toplama Araçları.....	48
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	49
3.3.2. Denetim Kaygısı Ölçeği .....	49
3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	49



3.4. Verilerin Toplanması.....	50
3.5. Dağılım Durumları .....	51
3.6. Verilerin Analizi.....	52
<b>4.BULGULAR.....</b>	<b>54</b>
4.1. Araştırmanın Sürekli Bağımsız Değişkenine (Ders Denetim Kaygısı Ölçeği) İlişkin Bulgular .....	54
4.2. Araştırmanın Süreksiz Bağımsız Değişkenlerine Gansıtmadıklarıöre Denetim Kaygısı Ölçeği Hipotez Testi Sonuçları.....	56
4.3. Araştırmanın Sürekli Bağımlı Değişkenine (Örgütsel Bağlılık Ölçeği) İlişkin Bulgular .....	59
4.4. Araştırmanın Süreksiz Bağımsız Değişkenlerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Hipotez Testi Sonuçları.....	61
4.5. Ders Denetim Kaygısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri Arasındaki İlişkiler ....	63
4.6. Ders Denetim Kaygısı Puanlarından Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Yordanması İçin Yapılan Regresyon Analizi İşlem Sonuçları.....	64
<b>5.SONUÇ, TARTIŞMA, ÖNERİLER.....</b>	<b>66</b>
5.1. Sonuçlar ve Tartışma .....	66
5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	66
5.1.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	67
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	69
5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	70
5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	71
5.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	71
5.2. ÖNERİLER.....	72
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>74</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>83</b>
<b>ÖZ GEÇMİŞ .....</b>	<b>92</b>

## SİMGELER VE KISALTMALAR

Akt.	:Aktaran
ANOVA	:Tek Yönlü Varyans Analizi
f	:Frekans / Sıklık
k	:Madde Sayısı
n	:Kişi Sayısı
p	:Oran / Yüzde
r	:Korelasyon katsayısı
sd	:Serbestlik Derecesi
ss	:Standart Sapma
t	:t-Testi Tablo Değeri
$\bar{x}$	:Aritmetik Ortalama

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 3.1. Araştırmanın Örnekleme İlişkin Dağılım .....	48
Tablo 3.2. Çalışma Grubunun Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzdelerik Dağılımları .....	48
Tablo 3.3. Denetim Kaygısı Değişkenin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	51
Tablo 4.1. “Ders Denetim Kaygısı Ölçeği ” Alt Boyut Tanımlayıcı İstatistik Değerler .....	54
Tablo 4.2. “Ders Denetim Kaygısı Ölçeği” Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	55
Tablo 4.3. Cinsiyet Değişkenine Göre “Denetimi Kaygısı Ölçeği” Puan Ortalamaları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları .....	56
Tablo 4.4. Medeni Durum Değişkenine Göre “Denetim Kaygısı Ölçeği” Puan Ortalamaları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları.....	57
Tablo 4.5. Kıdem Değişkenine Göre “Denetim Kaygısı Ölçeği” Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar (ANOVA) .....	58
Tablo 4.6. “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” Toplam ve Alt Boyut Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	59
Tablo 4.7. “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri .....	60
Tablo 4.8. Cinsiyet Değişkenine Göre “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” Puan Ortalamaları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları .....	61
Tablo 4.9. Medeni Durum Değişkenine Göre “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” Puan Ortalamaları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları.....	62
Tablo 4.10. Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar(ANOVA) .....	63
Tablo 4.11. Ders Denetim Kaygısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Toplam ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	64
Tablo 4.12. Regresyon Analizi Sonuçları- “Ders Denetim Kaygısı Ölçeği Toplam/ Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam”.....	64

# 1.GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sayılılar, kapsam, sınırlılıklar ve tanımlar başlıklarına yer verilmiştir.

## 1.1 Problem Durumu

Eğitim bireyin var olduğu andan itibaren isteyerek ya da istemeyerek ölümüne kadar geçen sürede var olmaya devam etmektedir. Bu nedenle eğitim tüm toplumlarda en önemli konu haline gelmiştir. Eğitimin niteliğinin artması toplumda da iyileşmeyi gerçekleştirecektir. Eğitim sürecinin verimli olarak sürdürülebilir olması için en önemli rol ve sorumluluk yöneticilerin ve öğretmenlerindir.

Eğitim bir sistem işidir ve sistemin etkin şekilde çalışması için denetim bir ihtiyaçtır. Eğitime verilen önemin artması eğitimde denetleme sisteminin de kurulmasını sağlamıştır. Etkili bir eğitimin yürütülmesinde en önemli rol ve sorumluluk, eğitimi yönlendiren yönetici ve öğretmenlere düşmektedir (Can ve Gündüz, 2019). Yöneticiler eğitim sistemi içinde daha çok denetçi görevini üstlenmektedir. Yöneticiler örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması, süreç içerisinde iyileştirmeler yapmak ve eksikleri tamamlamak için denetim gerçekleştirmektedirler. “Denetim örgüt içerisinde denetlenen kişide kayıplara yol açmadan ona rehberlik ederek örgütün işlevselliğini artırma sürecidir” (Aydın, 2007).

Denetim, eğitimin işlevselliğini artırmak, eğitim sisteminde bulunan girdi ve çıktıların amacına uygun olarak hizmet edilebilirliğini kontrol etmektir. Denetim sistem içerisindeki yanlışları düzeltme, eksikleri tamamlama örgütün gelişmelerini desteklemeyi amaçlar (Gökçe, 1994). Denetimin amacına uygun olarak örgütün işlevselliğini artırabilmesi ve sürecin sağlıklı ilerleyebilmesi denetim sürecin doğru şekilde gerçekleşmesine bağlıdır. Süreç doğru yürütüldüğünde örgütün tüm kaynaklarının kullanımındaki işlevsellik artabilir (Başar, 1998). Denetimsizliğin olduğu yerde örgütün gelişmesi ve işlevselliğinin artması pek de mümkün gözükmemektedir. Denetimin amaçlarından biri denetlenen kişiye rehberlik edebilmektir. Denetlenen kişi rehberlik sürecinde kendi eksikliklerinin farkına vararak gelişimini destekleyebilecektir. Kendini geliştiren işgörenler örgütün gelişmesine ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle örgütün varlığını devam ettirebilmesi için programlanmış bir denetim sürecine ihtiyaç duyulmaktadır.

Denetimin olduğu her yerde muhtemel kaygının olduğundan da bahsedilebilir. Kaygı; stres, üzüntü, heyecan, korku ve gerginlik durumlarında veya bu duyguların bir araya gelmesiyle oluşabilir. Kaygı duymak bazen başarıya taşıyan bir duygu olduğu gibi başarısızlığa da iten bir durum olabilir (Cüceloğlu, 2002). Denetlenen kişinin denetimin sonunda nelerle karşılaşacağı ve riskli durumlar yaşayabilecek olması kaygı düzeyinin artmasını sağlamaktadır. Bu durum denetim sürecine olumsuz yansıtılabilmektedir.

Denetim süreci yapısı gereği stresli ve kaygılı bir iştir. Denetim sürecinde denetlenen kişinin kaygı duyması doğal bir yaşantıdır. Denetimin amaçlarına ulaşabilmesi için kaygının da olması gerekir. Denetim süreci sonunda denetlenen kişide birtakım değişikliklerin olması beklenmektedir. Değişim ise kişinin direnç göstermesine neden olabilir (Karakaya vd, 2011).

Örgüt belli bir amaç doğrultusunda bu amaca hizmet edecek insanların bir arada bulunduğu yapılardır. Örgüt içerisindeki insanların bulunuş durumları aynı zamanda örgütün amaçlarıyla da doğrudan etkileşim halindedir (Karahana, 2008). Örgütler buldukları sosyal çevreden toplumsal gruplardan ayrı düşünülemez. Toplumlara katkı sağlayabilmeleri için sürekliliklerinin olması gerekmektedir (Ersöz, 2019).

Örgütlerin sürekliliğinin devamlılığı ve işlevselliğinin artması için sürekli olarak değişimlere ayak uydurmalı gelişimin içinde olmaları gerekmektedir. Bu da ancak örgüt içindeki insanların birbiriyle uyumuna bağlıdır. Örgütsel bağlılık, örgütteki işgörenlerin örgütün çıkarları hedefleri doğrultusunda örgüte olan sadakat göstererek kültürünü benimseyip adapte olma sürecidir (Bal, 2020). İşgörenlerin örgüte olan bağlılıkları onların çalışma performanslarıyla doğru orantıda olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılığın artması örgüt içerisindeki problemlerin en aza indirilmesini sağlamaktadır (Bayram, 2005).

Eğitim sistemi içerisinde okullar belli bir amaca hizmet eden, insanların toplu halde bulunduğu kurumlardır. Her örgütte olduğu gibi okulların da doğru amaca hizmet ederek ilerleyebilmeleri için öncelikli olarak sağlıklı bir yönetim sistemine sahip olabilmesi önemlidir. Sağlıksız yönetim şekli o örgütteki insanların örgüte zarar vermesinden öteye gidememektedir. Yönetimin başarılı olabilmesi örgütteki işgörelere doğru rehberlik yapabilen yöneticilerin olmasıyla sağlanabilmektedir (Bucak, 2005).

Eğitimin hedeflerine ulaşabilmesi, eğitim sürecinin denetlenmesine bağlıdır. Süreç olumlu yürütülürse sağlıklı bir denetim olur ve rehberlik süreciyle eğitimin ilerleyişine fayda sağlanır. Bu durum örgütün kendini revize ederek örgütü gelişime ve değişime açık hale getirecektir (Çalık, 2003). Yöneticiler eğitim sistemi içerisinde daha çok denetçi görevi yapmaktadırlar. Özellikle özel okullarda yapılan eğitimin süreç içinde takibi okul yöneticileri tarafından yapılmaktadır. Özel okullarda öğretmenlerin ders içi etkinliklerinin denetlenmesi ve öğrencinin ders başarısındaki eksiklerinin denetlenmesi öğretmenlerde kaygı oluşturabilmektedir. Denetlenme kaygısı başarıyı getirebileceği gibi öğretmenlerin buldukları örgüte olan bağlılıklarını da etkileyebilir. Denetim kaygılarının örgüte olumsuz olarak yansması örgütün gelecekteki hedeflerine ulaşmasında büyük ölçüde sorunlar yaratabilir. Özel okul yöneticilerine denetmen görevini üstlendikleri için büyük bir sorumluluk düşmektedir. Özel okullarda çalışan yöneticilerin velilere ve öğrencilere karşı sorumluluk duymaları eğitim sürecini denetleme ihtiyacının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Denetlenme süreci ise denetmenin tutumları, denetlenen kişinin duygusal yoğunluklar yaşaması gibi çeşitli nedenlerden ötürü denetlenen bireylerde kaygı yaratmaktadır. Kaygı, denetlenen bireylerde olumlu ve olumsuz etkiler bırakmaktadır. Yapılan alanyazın taramasında, denetlenen bireylerin yaşadıkları kaygının, örgütsel bağlılıklarına etkisiyle ilgili çalışmalara rastlanmamıştır. Bu bağlamda denetim kaygısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi, alandaki bu eksikliği gidermeye katkı sağlayabileceği umulmaktadır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı özel okullarda görev yapan öğretmenlerin ders denetimine ilişkin kaygıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin denetim kaygıları ne düzeydedir?
2. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin denetim kaygı düzeyleri; cinsiyet, medeni durum ve kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?
4. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları; cinsiyet, medeni durum ve kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. Denetim kaygısı ile özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin denetim kaygıları, örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

### **1.3 Araştırmanın Önemi**

Alanyazın incelendiğinde denetim kaygısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ile ilgili yapılan çalışmalara rastlanmamıştır. Her iki konu ayrı ayrı farklı değişkenlerle ilişkileri üzerine çalışmalar olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın bu alandaki eksikliği gidermeye katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Özel okullar, günümüzde eğitim verdiği öğrenci sayısı ve istihdam ettiği öğretmen sayıları ile eğitim sistemi içerisinde önemli yer almaktadır. Özel okulların ticari kaygılarının yanı sıra kamu okullarında olduğu gibi eğitime katkı sağlamayı ve yetiştirdiği öğrencilere en iyi eğitimi vermeyi amaçladıkları düşünülmektedir. Bu tür nedenlerle özel okul öğretmenleri de ders içi etkinlikler ve öğrenci başarılarını artırma gibi konularda denetim sürecinden geçmektedir. Bu çalışmada, denetlenen öğretmenlerin kaygılarının ne düzeyde olduğunu bilmek, bu kaygının eğitime ve örgüte olumlu ya da olumsuz yansımalarını inceleyerek eğitim ve denetim sürecinin işlevselliğinin artırılması hedeflenmektedir.

### **1.4. Sayıtlar**

Bu araştırma aşağıdaki sayıtlara dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerini doğru olarak yansıttığı kabul edilmiştir.

### **1.5. Sınırlılıklar**

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda belirtilmiştir.

1. Bu araştırma Samsun ili merkez ilçelerinde (Atakum, İlkadım, Canik) bulunan özel ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenler ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma, verinin toplandığı tarihler (2021-2022 güz dönemi) arasında, araştırmaya katılmayı kabul eden öğretmenler ile sınırlıdır.

### **1.6. Tanımlar**

**Denetim:** Örgüt içerisindeki faaliyetlerin ve işlevselliğın hedeflenen amaçlar belirlenen ilkeler ve kurallar doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğini kontrol ederek hata ve eksiklerin saptanmasını sağlamaktır (Taymaz, 2003).

**Kaygı:** Herhangi bir tehlikenin korkusunun yansıması olarak insanda ortaya çıkan tedirginlik ya da akıl dışı korku durumu olarak tanımlanabilir (Budak, 2000).

**Denetim Kaygısı:** Denetleme sırasında kişinin bilişsel performansını etkileyerek duyuşsal ve fiziki açıdan ortaya çıkan olumsuzluklar (Özdoğa Yılmazoğlu, 2012).

**Örgütsel Bağlılık:** Çalışanların örgüt içerisindeki ilişkileri ile şekillenerek örgütün sürekli üyesi olma yönünde isteklilik derecesi ve bu yönde sergiledikleri davranışlardır (Allen ve Meyer, 1996).



## 2.KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde denetim kaygısı ve örgütsel bağlılıkla ilgili kuramsal bilgilere yer verilmiştir.

### 2.1. Eğitim Sisteminde Denetim

Bir ülkenin eğitim sistemi iyi yapılandırılmış ve organizasyonda eksikleri giderilmişse o ülkenin gelecekteki hedeflerine ulaşmak için önünde engel yok demektir. Sistemlerin var olabilmesi ve bu sistemdeki işleyişlerin sürdürülebilirliği ayrı yapılarıdır. Bir sistemin işleyişini daha ileri sisteme taşıyabilmesi ve hedeflere ulaşılabilirliği o sistemin denetlenebilir olmasına bağlıdır. Ülkelerin gelecekteki hedeflerine ulaşabilmesi ve gelecekte var olabilmesi denetim süreçlerinin bir hayli önem kazanmasını sağlamaktadır (Sağlam ve Aydoğmuş, 2016). Eğitim sisteminin geleceği, gelişimi ve niteliği daima eğitimcilerin gündeminde yer almış ve niteliğin geliştirilmesi farklı açılardan ele alınmıştır Eğitim sisteminin niteliğinin iyileştirilmesinde en önemli rolü denetmenler üstlenmektedir. Denetmenler, öğrenme öğretme süreçlerini daha ileri seviyeleri taşımak amacıyla gerekli görülen noktalarda revize çalışmaları yapmaktadırlar. Eğitim sistemi içerisinde nitelikli ürün vermeyi kendilerine amaç edinmektedirler (Burgaz, 1995).

Eğitim sistemi içerisinde birçok alt sistemi bulunmaktadır. Sistemlerin içerisinde girdilerin ve çıktılarının amaçlar doğrultusunda hedeflere ulaşabilmesi denetim sistemin işlevsel hale gelmesi ile mümkün olabilmektedir. Eğitim sisteminde denetim, kalite arayışında olabilmeye durumu olarak da değerlendirilebilmektedir (Çetin, 2020). Eğitim sistemi sürekli olarak değişim ve dönüşüm içerisinde olmaktadır. Değişim ve dönüşümlerin sonuçlarının hedeflere uygunluğunun değerlendirilebilmesi ancak doğru denetim sürecinden geçmekle mümkün olabilmektedir. Değişim ve dönüşümlerin en önemli uygulayıcıları ise öğretmenlerdir. Öğretmenler değişim içerisinde sürekli kendilerini yenilemek ve teknolojiye ayak uydurmak zorundadırlar. Gelişim ve değişimin içerisinde olan öğretmen, yetiştirdiği öğrencileri eğitim sistemi içerisinde hedeflerine ulaştırma konusunda doğru adımı atmış olacaktır. Öğretmenlerin eğitim sistemi içerisinde kendilerini yenileyerek sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için öğretmenlere doğru rehberliğin yapılmış olması gerekmektedir (Vezne, 2006). Özel okullar değişimin, dönüşümün ve teknoloji ile işbirlikçi çalışmanın en aktif uygulayıcılarındandır. Bu sürecin doğru işlenmesini sağlayan unsur yöneticilerin verim

odaklı denetimlerdir. Denetlenen öğretmen kendini yeniler ve eğitim hedeflerine ulaşmada üst düzey bir çaba sarf eder. Özel okullardaki denetim; öğretmen, öğrenci, yönetici, kurucu ve veli çemberinde şekillenmektedir.

Genel olarak eğitimde denetimin öncelikli amaçları; öğrencilerin sorumluluğunu taşımak, eğitim sisteminin gelecekteki hedeflerine yönelmek, hedeflerin gerçekleşmesini sağlamak için faaliyetleri daha işlevsel hale getirebilmedir. Bu nedenle denetim sürecinde denetmen rehber görevi görerek öğretmenlerin ve eğitim süreci içerisindeki aksaklıkları tespit ederek iyileştirme yapabilmektir.

Örgütlerin hedefler doğrultusunda ilerleyebilmeleri ve işlevselliğin artırılmasıyla birlikte örgütler gelecekte varlıklarını sürdürebilmektedirler. Bu da örgütte kaynakların doğru kullanılmasını destekler. Örgüt içerisindeki tüm kaynakların doğru olarak kullanılmakta olduğu denetimler sonucundaki geri dönüşlerden elde edilen bilgiler aracılığıyla anlaşılmaktadır (Yavuz, 1995). Denetim, örgütlerin karmaşıklaşan yapısında alınan dönütlerle birlikte sistemi iyileştirerek örgüt içerisindeki kişilere rehberlik etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Eğitim denetimi süreç içerisinde iyileştirme çalışmaları için veri toplama ve eğitimin temel taşı olan öğretmenlere rehberlik yapmaktadır (Telci, 2011).

Denetim süreci, bireylerin mesleki gelişimlerine katkı sunmak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla yapılmaktadır. Eğitim denetimi, eğitim içerisinde en önemli işleve sahip olup, öğretmenlerin gelişimine ışık tutacak, onların hatalarını arayan değil hedefleri gerçekleştirecek yolları açabilecek düzeyde olmalıdır.

### **1.1.1. Denetimin Amaçları**

Eğitimde denetimin amacı; eğitim ve eğitim kalitesini artırabilmek, örgüt olan okulların etkililiğini artırarak eğitim hedeflerine ulaşabilmek ve eğitimin işlevsel olarak sürdürülebilmesidir. Denetçi kim olursa olsun amacı, okulun işlevselliğini artırarak eğitim öğretimin en iyi düzede yapılabilmesini sağlamaktır. Denetim süreci örgüt olan okulun etkinliğini artırmak, geliştirmek ve yapılan eğitimin iyileşmesine öncülük etme amacıyla yapılmaktadır (Başaran, 2000). Eğitimin amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve eğitimin topluma yön verebilmesi hedeflerine ulaşabilmesi için denetlenebilir olması gerekmektedir. Eğitimi iyileştirebilmesi denetimin en önemli amaçlarından biridir (Gökçe,1994).

Eğitim daima yenilik ve gelişim isteyen bir süreç olmaktadır. Denetimin amacı ise bu süreçte eğitime ve eğitimciye rehberlik edebilmektir (Özmen ve Güngör, 2008). Denetim de eğitim sürecindeki amaçlarının yanında eğitimi gerçekleştiren öğretmen ve yönetimin de yetiştirilerek geliştirilmesi ihmal edilmemelidir (Taymaz, 1997). Denetim süreci eğitimin uygulamasında bulunan eğitimcilerin ve yöneticilerin kusurlarını aramak değil mesleki gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla olmalıdır (Gündüz, 2010). Denetim sürecinin eğitimciye yönelik amacı, eğitimcilerin ihtiyaç duydukları eğitim alanında destek vererek gerekli ekip çalışmaları için beceri kazanmaları ve geliştirmelerini sağlamaktır (Gökçe, 1994).

Denetim sürecinde örgüt olan okulun eğitim sistemi içerisinde hedeflerine katkı sağlayabilmesi için uyulması gereken amaçları vardır. Bu amaçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Başaran, 2006):

- 1. Okulda işgörenlere, katı kurallardan ve ayrıntılı görev tanımlarından arınmış göreceli bir özgürlük verilmelidir. Bu onların var güçlerini ortaya koymalarına ve yaratıcılıklarını kullanmalarına ortam hazırlar.*
- 2. Denetim, eğitimcilerin görevlerini daha iyi yapmalarına rehberlik eden bir süreçtir. Bu nedenle, yapılan denetim etkinlikleri onları küstürmemelidir.*
- 3. Denetleyen ve denetlenen işgörenlere denetim sırasında birtakım olarak çalışmalıdırlar. Denetimde örgütsel önderlik önemlidir.*
- 4. Denetim öğretim, yönetim ve öğrenmenin niteliğini artırmalıdır.*

Millî Eğitim Bakanlığı'nın (2017) yayınladığı son yönetmelik ile denetimin rehberlik edici ve önleyici olarak geliştirilebilir ve iyileştirici olması amaçlanmıştır. Tüm bunlar ışığında eğitim denetiminin amaçlarının genel olarak örgütün işleyişine katkı sağlamak, yeni kazanımlar elde ederek süreç içerisinde iyileştirilmelerine rehberlik etmek ve öğretmenler üzerinde otoriter tutum sergilemeden mesleki gelişimlerine katkı sağlamak olduğunu söylenebilir.

Eğitim denetiminin amacı; eğitim hedeflerinin belirlenerek eğitimin amaçlarına ulaşabilecekleri süreçte gerekli iyileştirme ortamlarının hazırlanabilmesi, öğretim ortamında verilen eğitim düzeyine ilişkin uygun materyallerin kullanılabilmesi, yapılan ölçme ve değerlendirme çalışmalarının ölçülmek istenen kazanımları kapsayabilmesi ve bu sürecin ne derece sağlıklı olarak yürütebildiği, öğretmenlerin kullandıkları öğretim tekniklerinin yeterliliği süreç içerisinde onlara rehberlik ederek eğitimin ve eğitim sistemi içerisindeki sorunları belirleyerek sorunları gidererek çözüm üretebilmek olarak açıklanabilmektedir (Gökçe, 1994).

Denetimin en önemli amaçlarından birisi de örgüt içinde yapılan çalışmaların incelenmesi ve amaca uygun olarak hizmette bulunulmasını sağlamaktır. Denetim; denetmen kişinin tutumlarına, kurumun eğitim hedeflerine ve amaçlarına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Farklılıklar olsa bile eğitim denetiminin ortak amacı, eğitimi ve öğretimi hedeflenen hatta hedeflenenin düzeyin üstünde bir seviyeye taşıyabilmektir. Bunun içinde eğitimde örgüt içerisindeki işgörelere gerekli desteğin verilmesi gerekmektedir (Korkmaz, 2007). Bu bağlamda genel olarak denetimin temel amacı; sürecin işlerliğinin saptanması, aksaklıkların tespiti ile düzeltilmesi ve sistemin geliştirilmesidir.

### **2.1.2. Denetimin İlkeleri**

Eğitim sisteminin hedeflerine ulaşp ulaşmadığını ölçebilmede denetim süreci önemli rol oynamaktadır. Denetim sürecinde ise uyulması gereken ilkeler bulunmaktadır (Taymaz, 1997; Başar, 1998; Aydın, 2007; Karakaya ve Mazlum, 2010).

*Planlılık:* Denetim süreci bir plan dahilinde ilerlemeli. Hedefler doğrultusunda yapılan planlamalar tüm ilkelere dayandırılarak hazırlanmalı.

*Amaçlılık:* Denetimin gerekliliğinin olması aynı zamanda denetimin hedefini de belirler. Belirlenmiş hedefler doğrultusunda ilerlemeyen denetim süreci eğitim sürecine katkıda bulunamayabilir. Denetim sürecinin amaçlı olması gereklidir ancak diğer tüm ilkelerin de uygulanması zorunluluk durumudur.

*Nesnellik:* Denetim süreci içerisinde öznel duygularımızdan uzaklaşılması gereklidir. Denetimin geçerli ve güvenilir olabilmesi için tarafsız olunması gerekmektedir. Denetim sürecinin bilimsellikten uzaklaşmamalıdır. Bilimsellikten uzakta olan denetim süreci eğitime katkı sağlayamaz. Eğitim sistemini için bu kadar önemli olan denetim sürecinin değerlendirmesinin işlevsel olabilmesi için tarafsız ve yansız olması gerekir.

*Bütünlük:* Eğitim sistemi tüm öğeleriyle birlikte değerlendirildiğinde sisteme katkı sağlanabilir. Denetim süreci de bütün olarak değerlendirilmelidir. Sisteme katkısı bütün olarak ele alınmalıdır.

*Açıklık:* Denetim süreci içerisinde beklentiler açık bir şekilde dile getirilmelidir. Açık olarak dile getirilmeyen beklentiler olumsuz süreçlerin yaşanmasına sebep

olabilir. Yaşanacak olan olumsuzlukların ortadan kalması sistemleşmeyi de beraberinde getirecektir.

*Demokratiklik:* Denetimi yapan denetmenin demokratik bir tutum sergilemesi denetleme sürecini daha sağlıklı ilerleterek olumlu bir iklim yaratıp denetlenen kişinin denetimciyi daha rahat kabul edebilmesini sağlamaktadır. Denetmenin kabul gördüğü noktada eğitim sistemine doğru katkılar sağlanabilir.

*Durumsallık / Görelilik:* Mutlaklık kavramının zıttı bir kavramdır. Bazı durumlar süreci yaşayan bireylerde farklılıklar yaratabilir. Bu durum da bireyin değerlendirmesini doğru göstereceğine yanıltıcı ve farklı gösterebilir. Yanıltıcı durumların olmaması için durumsal olmak gerekmektedir. Denetim sürecinde zaman zaman esneklikler gösterilmelidir.

*Liderlik:* Denetim sürecinde denetmenin lider olarak rol oynaması denetim sürecinin amacına ulaşabilmesinde büyük bir rol oynamaktadır.

*Süreklilik:* Denetim süreci süreklilik göstermektedir. Sürekliliğin olduğu yerde her zaman eksikliklerin süreç içerisinde oluşumu takip edilerek yeniliklere uyum sağlanabilir.

Denetim sırasında ve denetim sürecinde uyulması gereken ilkeler yönetmelikte aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Resmî Gazete, 2022).

1. Kurumlarda yapılan rehberlik ve denetim faaliyetleri ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde yapılır.
2. Kurumlarda rehberlik ve denetim faaliyetlerinin birlikte yapılması esastır.
3. Rehberlik ve denetim faaliyetleri;
  - a. Öğretim programlarında yer alan kazanımlara ulaşma düzeyini en üst seviyeye çıkaracak nitelikte olmalıdır,
  - b. Bireysel ve kurumsal farklılıklar ile çevresel faktörleri dikkate almalıdır,
  - c. Yol gösterici ve önleyici rehberliği öne çıkararak düzeltmeyi, iyileştirmeyi, geliştirmeyi ve kurumsal gelişimi esas almalıdır,
  - d. İyi uygulama örneklerini yaygınlaştırmalıdır,
  - e. Sistemin risk alanlarının belirlenmesini ve giderilmesini sağlamalıdır,
  - f. Usulsüzlük ve yolsuzlukları önlemelidir,
  - g. Açık, şeffaf, eşit, demokratik, bütüncül, güvenilir ve tarafsız olmalıdır,
  - h. İş birliğini ve katılımı içermelidir,
  - i. Başarıyı ön plana çıkarmalı, teşvik etmeli ve ödüllendirmelidir,
  - j. Bilimsel ve objektif esaslara dayalı olmalıdır,
  - k. Etkili, ekonomik ve verimli olmalıdır.

#### *4. Rehberlik ve denetim faaliyetlerinde kurumlarca yapılan öz değerlendirme bulguları da dikkate alınır.*

Eğitim denetimi sürecinde ilerleyişin işlevsel olabilmesi için denetim süreci de belli başlı ilkelere sahip olmalıdır. Denetim öncesi ve sonrasındaki süreçlerin görülebilir değişikliklerini analiz edebilme bu ilkelere bağlıdır. Aynı zamanda denetleme sürecindeki birçok değişken arasındaki ilişkilerin açıklanabilmesi de bu ilkelere bağlıdır. Süreç içerisinde denetimin ilkeleri içerisinde amaçlı olması, amaçlarını bir plan dahilinde gerçekleştirmesi, tüm bu süreçte temelde insan ilişkilerinin olması, demokratik ve eşgüdümlüdür ve süreklilik arz eder. Bunlar arasında en önemlisinin de bilimsel gerçeklere dayanması olduğunu söylenebilir (Gökçe, 1994).

Her alanda ve çalışmada ilkeler olduğu gibi denetim sürecinde ilkelere dayanmaktadır. İlkelerin olması sistemi ve denetim sürecinin sağlıklı ilerleyebilmesi için gereklidir. Bilimsel yapılan çalışmalar ilkenin gerekliliklerini ortaya koymaktadır.

Denetim birtakım ilkelere dayanarak oluşan, çağdaş ve bilime dayanan, etkililik gösteren bir süreçtir. Denetim ilkelerinin gereklilikleri, denetlenen eğitimcilerin kendilerini anlatabilmeleri ve açıklayabilmeleri için gerekli ortamın oluşturulmasını sağlamaktadır. Öğretim ortamının yenilenmesi ve iyileştirilmesi için de olanaklar sağlamaktadır. Tüm bunlara bakıldığında denetim ilkelerinin amaçlarına ulaşabilmesi için bir bütün dahilinde değerlendirilmesi gerekmektedir (Aydın, 2008).

## **2.2. Denetmen**

Denetmen başlığının altında denetmenin görevlerinden, denetmen davranış ve rolleri ile denetimde insan ilişkileri başlıklarına yer verilmiştir.

### **2.2.1. Denetmenin Görevleri**

Denetmen ve denetmen yardımcılarının görevleri yayınlanan son yönetmelik ile aşağıdaki şekilde belirlenmiştir (Resmî Gazete, 2022)

- 1. İldeki her derece ve türden resmî ve özel örgün ve yaygın eğitim kurumları ile özel öğrenci barınma hizmetleri kurumlarının rehberlik, iş başında yetiştirme, denetim, izleme ve değerlendirme, araştırma, inceleme, soruşturma ve ön inceleme çalışmalarını yapmak.*
- 2. Rehberlik, denetim, izleme ve değerlendirme, inceleme, soruşturma, ön inceleme çalışmaları neticesinde düzenleyecekleri raporları çalışmaların*

*tamamlanmasından sonra en geç yirmi gün, kapsamlı işlerde ise verilen ek süre içinde eğitim müfettişleri başkanlığına teslim etmek.*

3. *Yürütülen çalışmalarda Başkanlıkça yayımlanan görev standartlarına uymak.*
4. *Refakatlerine verilen eğitim müfettiş yardımcılarının yetiştirmelerini sağlamak, refakatine verilen eğitim müfettiş yardımcıları hakkında altı ayda bir Ek-2'de yer alan Formu doldurarak eğitim müfettişleri başkanlığına sunmak.*
5. *Beraber çalıştıkları eğitim müfettiş yardımcılarının mesleki gelişimlerine katkı sağlamak.*
6. *Görevlendirildikleri kurul ve komisyonlardaki çalışmalarını yürütmek.*
7. *Eğitim müfettişleri başkanı tarafından bu kapsamda verilen diğer görevleri yapmak.*
8. *Mevzuatla verilen diğer görevleri yapmak.*

Denetim süreci kim tarafından gerçekleştirilse gerçekleştirilsin denetmen, süreçte liderlik ve rehberlik etmekle görevlidir (Bursalıoğlu, 2008). Denetmenlerin, denetim sürecinde incelemeler yaparak süreci teftiştan geçirip rehberlik etme gibi görevleri bulunmaktadır (Ağaoğlu ve Ceylan, 2010). Denetim sürecinin hedeflerine ulaşabilmesi için denetim ortamında ılımlı bir iklimin oluşması gerekmektedir. Denetmen otoriter bir tutum sergilemeyerek, denetim sırasında incelemelerde bulunurken denetlenen kişiye de rehberlik edebilmeli ve mesleki gelişimine katkı sağlayabilmelidir. Görev ve yetkilerini belli sınırlar içerisinde kullanan denetmen denetim sürecini olumlu geçirerek örgüt içerisindeki aksaklıkları ve öğretmenin yanlışlarını tespit ederek ve geliştirerek süreci sağlıklı yönetebilecektir.

Eğitim sisteminin modern prensiplerine bakıldığında denetmen görevleri; öğretmenlere rehberlik ederek okuldaki çalışmaların hedeflerine ulaşabilmesini ve çalışmaların verimli hale gelebilmesi için öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlamaktır (Yalçınkaya, 2002). Denetmen bir diğer ifade ile müfettiş denetleme süreci içinde gözlem yaparak eğitim sürecinde durum tespiti yapar. Tespit edilen durumları inceleyen müfettiş öğretmenin mesleki gelişimini destekleyecek rehberlik hizmetini sunar, eğitim hedeflerine ulaşmada öğretmeni geliştirici rol oynar.

### **2.2.2 Denetmen Davranış ve Roller**

Denetim sürecinin amaçlarına ulaşabilmesi için denetim alanındaki uzmanın gerekli uzmanlık becerilerini almış olması gerekmektedir. Denetmenler denetim sürecinde lider durumundadırlar. Denetmenin bu süreçte öğretmenlere karşı olan

davranış ve tutumları önemli rol oynar. Denetmenin davranış ve tutumları denetim süreçlerinin olumlu ya da olumsuz ilerlemesini etkiler. Denetmenin davranışlarındaki olumsuzluk sürecin başarısızlıkla sonuçlandırabilir (Sağlam, 1975).

Denetim sürecine başlarken denetmen olumlu bir tavır ile denetlenen kişinin varlığını kabul ederek bir tavır sergilemelidir. Denetim öncesinde öğretmene haber verilerek sınıfa girmesi, denetim öncesinde sürecin planlamalarının da öğretmenlerle birlikte yapılması öğretmenlerin denetmene otoriter bakmamaları ve daha kabul edilebilir bir sürecin içerisine girmesine yardımcı olacaktır. Denetim sürecinin varlığı, denetleme sürecinin varlığını sadece göstermek için değil gerçekten amaca uygun gerçekleşmesiyle anlam kazanır (Bursalıoğlu, 2008). Denetmen, gerçek anlamda denetim sürecini gerçekleştirebilmesi için öğretmenlere rehberlik edebilmeli bunun içinde denetmen olan bireyin bazı hususlara dikkat etmesi gerekmektedir (Taymaz, 1984).

Öğretmenler; denetim sürecinde denetmenleri sınıf içerisinde onları eleştiren, açıklarını arayan, eksiklerini yüzlerine vuran, denetmenler tarafından sınıf ortamında olumsuz eleştirebileceklerini düşünebilirler. Bu durum öğretmenlere ve eğitim sistemine katkı sağlayamaz. Denetmenlerin denetleme sürecinde öğretmenlere karşı olumlu tavırlar sergilemesi eğitim hedeflerinin sürdürülebilirliğinin başarıya ulaşmasını destekler. Denetmenlerin öğretmenleri motive edebilecek söylemleri ve onları başarıya götürebilecek davranış ve tutumlar içerisinde olmaları gerekir. Bu olumlu tutum ve davranışlar öğretmenlerin moral ve motivasyonları yükseltecek ve böylelikle eğitim sisteminin amaçlarına ulaşabilmesi için büyük bir adım atılacaktır. (Kavas, 2005).

Denetmelerin öncelikle dostça ilişkileri kurması, yardımsever olabilmesi ve nesnel ölçütlere değerlendirme yaparak tarafsızlıklarını göstermeleri gerekmektedir. Öğretmenin başarısızlıklarından ziyade başarılarını değerlendirip desteklemelidir (Altunya, 2011). Başar (1998) denetmen rollerini liderlik, yöneticilik, eğiticilik, araştırma, soruşturma ve rehberlik olarak altı grupta açıklamıştır. Oliva (1989) ise bu rolleri on başlık altında aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

1. *En iyi ve en yeni yöntemlere ilişkin bilgi sahibi olan bir öğretim uzmanı,*
2. *Eğitim programı geliştirmeye ilişkin bilgi sahibi olan bir program uzmanı,*
3. *Bilgi ve düşüncelerini öğretmenlere aktaran iyi bir iletişimci,*
4. *Öğretmenler için yararlı programları düzenlemede hünarlı bir organizatör,*



5. *Grupla nasıl çalışılacağını bilen bir grup lideri,*
6. *Öğretmenlerin öğretim, eğitim programı ve kendi kendilerini değerlendirmelerine yardımcı olan bir değerlendirme uzmanı,*
7. *Düşünceleri için öğretmenlere yeni fikirler veren bir uyarıcı,*
8. *Program ve seviyeler arasında uyumu sağlamaya çalışan ve birbirlerinin problemlerini fark etmelerinde öğretmenlere yardımcı olan bir koordinatör,*
9. *Toplulukta yeni olan öğretmenlere yardım etme sorumluluğunda bir rehber,*
10. *Kendi uzmanlığından yararlanma arzusu olan öğretmenler için yardıma hazır bir danışman olarak tanımlamaktadır.*

Denetmenler denetim sürecinde denetlenen bireylere karşı değerlendirilmelerde bulunurlar. Denetmenler, denetim süreci içerisinde birtakım davranış ve tutum içerisinde denetlenen bireylere karşı değerlendirilme yaparlar. Denetmenler, denetlenenlere karşı lider olup öğretici, yol gösterici olarak rehberlik yapmalıdırlar. Aynı zamanda denetmenler denetlenenleri sorgulama görevlerinde de bulunurlar (Taymaz, 1997).

### **2.2.3. Denetimde İnsan İlişkileri**

Denetim anlık bir durum olmayıp bir süreç içerisinde gerçekleşir. Süreç içerisinde denetim karşılıklı olarak iletişim ve ilişkiye dayanır. Bu süreçte denetmen ve denetlenen kişinin ilişkisi önemlidir. İletişimin olumlu olması denetim sürecinin de amacına ulaşmasında olumlu yönde etki eder.

Kişiler arası iletişimde en önemli etki iletişime başlanan ilk adımdır. İletişimin doğru ve sağlıklı ilerleyebilmesi için öncelikle doğru ve sağlıklı bir zemin üzerine kurulması gerekmektedir. Olumsuzluklarla başlayan iletişim de gerekli gelişim ve ilerleme gözlenememektedir (Cüceloğlu, 2000).

Denetim ilkelerine bakıldığında denetmen ve denetlenen arasında karşılıklı güven duygusu olması gerekmektedir. Sağlıklı bir iletişimin olabilmesi karşılıklı güven duygusunun oluşması ve böylelikle de ilkelerin sağlıklı şekilde uygulanabilirliğine olanak sağlamaktadır. Denetimin amaçlarının gerçekleşebilmesi süreçteki iletişimde bağlıdır (Kahraman, 2003). Denetim sürecinde denetlenen kişilerin ve denetim yapan bireylerin birbirinden farklı birçok özelliğinin olduğu bilinmektedir. Denetlenen kişi ve denetmen arasında yaş, kıdem, cinsiyet gibi birçok değişken bakımından farklılıkların olduğu ve bireyler arasında duygu durum

farklılıklarının olduğu söylenebilir. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda, farklılıklar iletişim engellerinin de ortaya çıkmasına neden olur. Denetlenen bireylerin denetmeni nasıl algıladıkları da iletişim engellerinin doğmasına neden olabilir (Yazıcı ve Gündüz, 2010).

Denetlenen bireyler denetim süreci içerisinde denetim yapan kişinin davranış ve tutumlarının kaygılarını etkilediğini belirtmiştir (Özdoğa Yılmazoğlu, 2012). Denetlenen bireyler denetmenin tutum ve davranışlarından etkilenmektedir. Denetmen bu süreçte davranış ve tutumlarına özen göstermelidir. Denetmenler süreç içerisindeki tüm planlarını buna göre yapmalıdır. Denetmenler denetlenen kişilerin yardım isteğinde bulunduğunu unutmadan davranışlarını organize etmelidir (Başar, 1998).

Okul yöneticilerinin davranış ve tutumları da denetim sürecinde etkilidir. Denetim süreci içerisinde bireyler ne kadar esneklikte bulunup mizah yeteneğine sahip olabilirlerse süreç o kadar kolay geçmektedir. Okul yöneticilerinin tutumları öğretmenlerin üzerinde kaygıyı azaltıcı veya kaygıyı artırıcı olabilir. Mizahi duyguları kullanabilen müdürler öğretmenlerin kaygılarının azalmasına, onların süreci olumlu geçirmesine olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Recepöğlu, 2011).

### **2.3. Kaygı**

Kaygı kavramının birçok araştırmacı tarafından farklı tanımları yapılmaktadır. Kaygı bazı araştırmacıların tanımlamasıyla kişilik bozukluğu olarak ifade edilse de bazı araştırmacılar tarafından ise geçici durumlar olarak ifade edilmektedir (Akçalı, 1991). Kaygı, kişiliği oluşturan temel bulgular arasında olduğunu söylerken kişiliğin oluşmasında önemli rol oynadığından da bahsedilebilir (Köknel, 1985).

Bireyler; kendileri engellendiğinde ya da endişeli durumlar hissettiklerinde kaygı durumları artabilir. Kaygı durumunun devamlılığının artması alışkanlıklara dönüşebilir. Kaygı durumundaki birey olumsuzlukların artmasına, süreç içerisinde de bireylerin iş yapamaz hale gelmesine neden olabilmektedir (Başaran, 1991). Bireylerin yaşantıları içerisinde olumsuz yaşantılara ve hoşuna gitmeyen durumlar yaşanması durumunda kaygı, acı veren duygusal yaşantı olarak değerlendirilir (Geçtan, 1993a). Kişi beklentileri ile yetenekleri arasında bir uyumsuzluk yaşanması, kaygının ortaya çıkmasında önemli bir etken olmaktadır. Kaygı durumu kişinin kendisini gerçekleştirmesine engel olabilmektedir. Kaygı kişinin kendisini tehlike de hissettiği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Geçtan, 1993b).

Kaygının ortaya çıkış nedenlerini, alışkanlık olarak değerlendirilen olumlu çevre desteğinin ortamdaki çıkması ya da çıkarılması, olumsuz düşüncelerde bulunulması, yapmak istenilenlerin dışında yapmak zorunda olan davranışlara yönelmesi ve kendi içerisinde bireylerin çelişkiler yaşamaları olduğu söylenebilir (Cüceloğlu, 2002). Bireyler her şeyi mükemmel olarak yapamazlar. Bu bağlamda gerçekçi beklentiler içinde bulunmalarında olamayacak durumları beklenti haline dönüştürülmemesi ve stres ortamı yaratılmamalıdır. Stres, kaygıların oluşmasında büyük bir rol oynamaktadır (Güner, 2008).

Kaygının kesin öncü kaynaklarından olan stres durumu beraberinde savunma mekanizmasını da getirmektedir. Stresli olarak algılanan tüm olaylarda olayın doğası savunma mekanizmalarının ortaya çıkmasıyla şekillenmektedir. Bütün bu durumlar egoyu tanımlamaktadır. Bireyin egosu, dengeli olarak işlevselliğini gerçekleştirmediğinde kaygı durumları yoğun olarak gözlemlenebilmektedir (Esen, 2012). Stres kavramına genel olarak bakıldığında vücudun belli olmayan durumlara gösterdiği tepkiler olarak tanımlanabilmektedir. İş hayatında işgörenlerden istenilen ve işgörenlerin hayata geçiremediği istekler psikolojik sağlamlığı zorlayabilmektedir. İş hayatında bu olumsuzluklar korkuyu ve kaygıyı meydana getirebilmektedir (Pıçakçıefe, 2010).

Kaygı bireyin yaşantısında var olan çevresel ve psikolojik olaylara karşı gösterilen tepki olarak da tanımlanabilmektedir. Kaygı, insan zihninde bilinçsiz olarak başlamasına rağmen vücutta bilinçli tepkilere neden olmaktadır. Kaygılı olan bireylerin olaylara karşı soğukkanlı olabilme durumu, sorunlarla baş etme becerileri, imkanları değerlendirebilmeleri güçleşir (Kaya ve Varol, 2004). Kaygının öncüsü olan stres kaygıyı psikolojik zeminde hazırlar ve bireyin vücutta bilinçli tepkiler yarattığı yapılan çalışmaların ortak özelliği olarak tespit edilmektedir.

### **2.3.1.Kaygı Türleri**

Kaygı durumluk ve süreklilik olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Durumluk kaygı, sürekliliği olmayan, yoğunluğu kişilere ve durumlara göre farklılık gösteren, bireylerin gösterdiği tepkilerinde farklılıklar gösterdiği kaygı boyutu olarak tanımlanmaktadır. Stres; ortaya çıkan durumların süreklilik göstererek bu tehlikeli durumların sıklığının ve yoğunluğunun olma durumu sürekli kaygı olarak tanımlanır (Özgüven, 1994).

Durumluk kaygı yaşayan bireyler, içinde buldukları durumu tehlike olarak algılayabilir. Bu durumda kaygı yaşayan bireyler tehlikeleri algıırken bilinçleri açık olur ve durumdan haberdardırlar. Bu durumda bireylerde acı veren bir duygu durumu olabilir. Bu durum sinir sistemlerine etki eder. Sinir sisteminde bozulmalara neden olabilir. Sürekli kaygı ise, durumluk kaygıya göre daha durağan ve süreli olarak kendini gösterir. Süreli kaygı bireylerin kişilik yapılarına göre çeşitlilik göstermektedir. Süreli kaygının şiddeti ve uzunluğu bireylerin kişilik özellikleriyle ilgilidir. Bireyin kişilik yapısı kaygıyı destekliyorsa süreli kaygının daha uzun sürmesi beklenmektedir (Köknel, 1989).

Freud kaygıyı üç başlıkta incelemiştir. Bu kaygı türleri nevrotik, törel ve gerçekliktir. Nevrotik kaygıda ego devreye girer. Birey utanma ve suçluluk duygusu hissederek vicdan tarafından cezaya maruz kalkmaktan korkmaktadır. Törel kaygı, bireylerin kendilerini tehlike durumlarından uzaklaştırması durumu olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerçeklik kaygı ise birey dışardan gelen tehlike durumlarını idrak edemez bu durumda korku devreye girmektedir (Geçtan, 1993a).

Bir diğer kaygı ise sosyal kaygıdır. Sosyal kaygı sosyal etkileşimlerden kaçınarak sosyal ortamlar içerisinde korku duymak olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2006). Sosyal kaygı içerisine olan bireyler kendilerinin sürekli olarak izlendiğini ve küçük düşürülebilecekleri düşüncesi içerisindedirler (Berksun, 2002).

### **2.3.2. Kaygılı Bireylerde Gözlenebilecek Davranışlar**

Kaygılı olan bireyler yaşamlarında hissettikleri kaygıların yoğunluğu oranında hayatlarına kaygının olumsuzluklarını yansıtmaktadırlar. Kaygılı bireyler dikkatlerini tam olarak yoğunlaştırmakta güçlük çekebilmektedir. Kaygıyı hisseden bireyler kaçış aramak için o kadar çok çaba harcar ki etraflarında olan olayları algılayamazlar. Bu durum baskı altındaki bireyi yaşamdan iyice uzaklaştırmaktadır (Geçtan, 1993b).

Varoluşçu yaklaşımın temsilcilerinden, May kaygının iki farklı rolünün olduğundan bahsetmektedir. Kaygının olumlu yönüyle değerlendirmesi insanın kaygı yaratan durumlarla yüzleşebilmesini sağlayarak hayattaki olanakları görerek ortaya çıkmaktadır. Kaygının olumsuzluk olarak değerlendirilmesi ise bireyin kendisini sürekli olarak kısır bir döngünün içerisine sokup çeşitli kuralların dışına çıkamaması durumu olarak ortaya çıkmaktadır (May, 2013).

Kaygının olumsuzlukları olabileceği gibi olumlu yönleri de bulunmaktadır. Kaygı, bireyi içsel ve dışsal olarak tehlikelere karşı hazır durumda olmasını sağlayarak tehlikelerle başa çıkmayı öğretici bir nitelik taşımaktadır (Tuncay, 2006). Kaygının minimum düzeyde olduğu zamanlarda vücut hasarlarının azalması, sosyal ihtiyaçların karşılanabilmesi, sevilen kişilerde ayrılma ya da bireylerin başarı ve statüsünü tehdit eden unsurlarda uyarıcı durumda olması gibi etkiler gözlemlenmektedir. Bu durumda kaygı bireyleri koruma durumunu sergilemektedir (Sürmeli, 1999).

Normal olarak yaşandığında çevreden gelen tehditlere karşı uyarıcı olarak değerlendirilen kaygı, aşırı ve yoğun hissedildiğinde engelleyici olarak da görev yapmaktadır (Yıldırım, 2006). Sosyal kaygı yaşayan bireyler ise buldukları ortamlarda uzun süre kalmak istemezler, bir an önce buldukları ortamı terk etmek istemektedir. Sosyal kaygının aşırı derecede olması durumunda bireylerde terleme, nefes darlığı, kızarma, mide bulantısı, çarpıntı gibi belirtiler görülmektedir (Berksun, 2002).

### **2.3.3. Denetim Kaygısı**

Denetim, belirli amaçlar doğrultusunda ve planlar dahilinde örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında örgüt yönetimine ve işgörenlerine rehberlik etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Denetim öğretme ve öğretmen süreçlerinin değerlendirilerek uygun ortamların hazırlanmasına rehberlik etme süreci olarak da bilinmektedir (Aydın, 2007). Denetimin başlıca amacı öğretmenlerin eksik yönlerinin geliştirilerek, örgüt olan okulların eğitim sistemine katkılarını arttırarak örgütün amaçlarına ulaşmasında rehberlik etmektir.

Denetim sadece öğretmenlere yönelik olmadan eğitim sisteminin içerisinde ulaşılması gereken hedeflere ulaşmada eksiklerin belirlenerek bu eksiklerin giderilmesi yönünde kılavuzluk edebilme gerekli planların yapılabilme becerisi olarak da tanımlanabilmektedir (Başaran, 2006)

İlköğretim kademelerinde denetim yapan kişilerin fazlaca görev ve sorumluluklarının olması rehberlik görevinde aksaklıklara neden olabilmektedir (Vezne, 2006). Denetmenler zaman zaman çeşitli sorunlar yaşayabilir. Bu sorunlar denetmenlerin görevlerini de belirleyebilmektedir. Öğretmen olan bireyler kendi branşlarından olmayan kişilere olumsuz ve kuşku ile bakabilmektedirler. Bu durum sürece olumsuz yansıtılabileceği gibi denetmenin esnek olmama durumu ve fazlaca

otoriter tutumlar sergilemesi de sürecin sağlıklı ilerlemesini engelleyebilmektedir (Bursalıoğlu, 2008).

Etkili bir denetim sürecinin yaşanması için denetim sürecinde yasalara uymak, olumsuz yargılardan uzak olmak, tutarlı ve nesnel değerlendirme içerisinde bilgi ve becerilerin doğru işlenmesi gereken bir süreç olarak tasarlanması ve sürdürülmesi gerekmektedir (Taymaz, 1997). Denetim süreci kaygıdan da uzak olmalıdır.

Denetim sürecinde oluşabilecek olumsuz düşünceler denetime karşı değil denetimin oluşum biçiminden kaynaklanabilmektedir. Denetlenen tüm bireyler denetim süreci içerisinde endişe duyabilmektedirler. Bu endişeler denetmenin davranış ve tutumlarıyla artabilmekte ya da azalabilmektedir. İletişim olumsuz olarak başlar ve ilerlerse denetim sürecinin sağlıksız olarak ilerler ve denetlenen kişinin süreci olumsuzluklarla geçirmesine neden olabilmektedir. Denetmenin olumlu ilişkiler kurarak süreci olumlu geçirmesi denetimin amaçlarına ulaşmasında katkı sağlamaktadır (Kunduz, 2007).

Olumsuz düşüncelerden uzaklaşan çağdaş denetim anlayışı ile gerçekleşen denetimler öğretmenleri eksikleriyle yargılamaktan uzaklaşarak, öğretmenlerin gelişmesine rehberlik ederek denetim süreçlerine olumlu katkılar sağlayarak denetimin amaçlarına ulaşmasına sağlamaktadır. Karşılıklı olarak iş birliğinin gerçekleştiği bir süreçtir olduğunda denetim sistemi besleyen bir kaynak haline gelmektedir (Memişoğlu, 2004).

Bireyler denetlenmeye karşı olumsuz tepkilerde geliştirebilmektedir. Denetleyen kişilerin davranış ve tutumlarındaki olumsuz ve kuralcı tavırları, işgörenlerin sürece olumsuz bakmasına ve amaca hizmet etmemelerine neden olabilmektedir. Bu durumda denetlenen kişi farklı tutum içerisinde girerek denetmenin gözünü boyama gibi etik olmayan çabalar içerisinde girebilmektedir. Denetmenin buradaki tutumları süreçte haksızlık yapılmasına neden olabilmektedir (Başaran, 2000).

Türk eğitim sisteminde uzun yıllar denetim açık arama ve denetleneni azarlama süreci olarak değerlendirilmiştir. Çağdaş eğitim sisteminde ise denetim süreci açık aramak yerine eğitim sistemini daha iyi noktalara taşımak, gelecek hedeflerine ulaşmasına ortamlar hazırlayarak öğretmenlerin mesleki kazanımlarına rehberlik etme

sürecine dönüşme çabası göstermektedir. Eğitim sisteminin başarıya ulaşmasında denetim süreci çok önemli bir rol oynamaktadır (Aydın, 2005).

Eğitim sektöründe işgören olan öğretmenler denetim sürecinden rahatsızlık duyabilmektedir (Bursalıoğlu, 2008). Denetim sürecinde denetmen, denetlenen bireyi anlamalı, gerekirse bireyle empati kurabilmelidir. Yargılayıcı tutum ve davranışlardan denetmen uzak durmalıdır. Denetlenen denetimi yapan bireye güven duymalıdır (Başar, 1998). Denetmenler arasında duyuşsal ve bilişsel özellikler açısından farklılıkların olduğunu söylenebilir. Günümüzde yargılayıcı ve sorgulayıcı bir tutum sergilemeler de bu tutum ve davranışlarda olan bireyler de bulunmaktadır. Çağdaş denetim anlayışında denetim denetlenene rehberlik edici, mesleki gelişimde düzeltme ve iyileştirmeye önem verici, motivasyon ve performans artırıcı olacak şekilde planlanmalı ve uygulanmalıdır (Uludüz, 1996).

Özel okullarda denetim verimlilik esasına dayanır. Ticari kaygılar ve rekabet, denetlemeyi zorunlu hale getirmektedir. Verimlilik beklentisi kurum sahiplerinden yöneticilere ve yöneticiler aracılığı ile denetlenenlere aktarılır. Bu süreçte denetlenen/ öğretmen kaygı duymaya başlar. Denetleyenler bu süreci olumlu bir iklim oluşturarak sağladığında sorun giderici ve geliştirici bir sistem oturur. Denetleyiciler olumlu denetleme iklimi oluşturmadıklarında denetlenenler kaygı duymakta ya da kaygı düzeyleri artmaktadır.

#### **2.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Örgütler, toplumdaki insanların birbiri ile iletişimi ve birbiri ile iş birliği içerisinde olma ihtiyacından doğmuştur. Ortak bir çabanın gerçekleşebilmesi için birden fazla bireyin birleşmesini zorunlu kılmaktadır. Örgütlerin düzenli olarak çalışmadığı toplumlarda toplumsal yaşama dair belirtiler bulmak çok zordur. Örgütlerin olmadığı yerlerde uygarlıktan söz edilememektedir (Aydın, 2005).

Bağlılık (commitment), Meriam-Webster sözlüğünde; anlaşma ve gelecekte bir iş yapabilmek için taahhütname vermek ve sözleşmek olarak açıklanmıştır (Doğan, 2013). Bağlılık ait olma duygusuyla eşdeğer tutulabilir. Bağlılık bir kavram olarak toplum duygusunun olduğu her yerde bulunmaktadır. Toplumsal içgüdünün duygularla dışa vurulmuş hali şeklinde de tanımlanabilmektedir. Askerin yurduna, memurun görevine karşı sadakatli tutumu bağlılığı göstermektedir. Bağlılığı eski dilde sadık olma ya da sadakat olarak da tanımlandığı görülmektedir. Bağlılık yüksek

dereceden duygusal bir durum olarak da değerlendirilmektedir. Bir kişiye ya da bir göreve karşı aldığımız sorumluluğu yerine getirebilme zorunluluğu olarak da düşünülebilmektedir. Böylelikle sorumluluk bilinci beraberinde devam ve süreklilik gösteren bağlılığa dönüşebilmektedir (Balay, 2000a).

Geçmişten bu zamana kadar gelen tüm toplumların varlığını devam ettirebilmesi için gereken bağlılık, eski adıyla sadakat sadık olabilmeyi ifade etmektedir. Aynı zamanda toplumsal duygusal hassasiyeti de dile getirme biçimi şeklinde ifade edilebilmektedir. Bağlı olmayı kuruma ya da kişiye karşı sorumluluklarımızı yerine getirme olarak da açıklayabilmekteyiz (Ergun, 1975).

Örgütsel bağlılık, bireylerin kendi çıkarlarını gözetmeksizin kurumsal amaç ve değerleri ön planda tutma arzusu örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çaba sarf edebilme gücüdür de denilebilmektedir. Örgütte kalabilme, örgütte çaba sarf edebilmeyle birlikte örgütün devamlılığını sağlayabilmesi için örgüt için her şeyini ortaya koyabilme gücü olarak da tanımlayabilmekteyiz (Swales, 2002).

Örgütsel bağlılık kavramına merak ve ilgi 20 yy'in ortalarında başlamaktadır. İlk yapılan tanımlamalarda örgütsel bağlılık, astların örgüte bağlılıklarının ölçülmesi ile başlamıştır. Daha sonraları ise astın örgütü ile birlikte tanınması, örgütün içerisinde kalarak örgüte sadakat göstermesi olarak da ifade edilebilmektedir (Wayne, Randel ve Stevens, 2006). Meyer ve Allen, örgütsel bağlılık üzerine araştırma yaparak örgütsel bağlılığın psikolojik boyutuna vurgu yaparak örgütsel bağlılığı işgörenlerin örgütle ilişkisine bağlı olarak şekillenerek örgütte kalma isteği olarak tanımlamaktadır (Allen ve Meyer , 1996:255) . Grusky (1966) ise örgütsel bağlılığı, “bireyin örgüte olan bağının gücü” şeklinde tanımlamaktadır (Akt.Tetik,2012).

Örgütsel bağlılık kavramını Mowday, Steers ve Porter (1979); “bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi” olarak, Luthans (1995: 130); “işgörenlerin örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutum” olarak tanımlamaktadır. Robbins (1998); “işgörenin örgütüyle ve amaçlarıyla özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusu” olarak tanımlarken Sheldon (1971) ise “kişinin örgütle özdeşleştiği, örgüte yönelik bir tutum” olarak tanımlamaktadır. Wiener (1982); “örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” olarak tanımlarken Geartner ve Nollen (1989); “parasal kaygılar olmaksızın örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık; “işgörenlerin örgütsel amaç ve hedefleri gönülden



kabul etmelerini, bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için çok çalışmaları ve örgütün sürekli bir üyesi olarak kalmayı istemeleri” (Hunt ve Morgan, 1994), şeklinde tanımlanabilmektedir.

Türkiye’de yapılan araştırmalar incelendiğinde ise örgütsel bağlılık kavramını iki aşamalı olarak incelendiği görülmektedir. Varoğlu (1993) bu kavramı, örgütsel bağlılık olarak incelerken, Balcı (2003) ve Celep (1996) ise örgütsel adanmışlık olarak incelemektedir.

Örgüt içerisindeki işgörenlerin örgüte karşı tutumları olarak değerlendirilen örgütsel bağlılık kavramı hakkında uzun yıllar araştırmalar yapılsa da tanımlamada ortak karar birliğinde bulunulamamıştır (İlsev, 1997). Uygur’ a (2004) göre örgütsel bağlılığı işgörenlerin çalıştıkları örgüte karşı hissettikleri bağın gücü olarak tanımlamaktadır.

Seymen (2008) örgütsel bağlılığı karmaşık çok boyutlu bir kavram olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütlerin devamlılığını sağlayabilmesi ve örgütlerin varlıklarını koruyabilmesi için temel olan amaçlarından biridir. Örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu daha motive olarak çalışabilirler. İşlerine daha odaklı çalışan bireyler üretkenliği yüksek doyum gücüyle çalışabilmektedirler. Üretken olan bireyler ise örgüte daha az maliyet çıkarmaktalar (Balcı, 2003).

Örgütsel bağlılık kavramı beş sebepten ötürü örgütün devamlılığı ve üretkenliğinin yüksek olabilmesi için en büyük yapı taşlarından biri konumunda bulunmaktadır. Buda gösterir ki örgütsel bağlılık kavramı örgüt için vazgeçilmezdir. Bu beş sebepten ilki işi bırakma, işte durağanlık gösterme, iş aramadır. İkincisi ise işten aldığı doyum, işi yapabilme isteği, motivasyonu ve performansıdır. Üçüncüsü sorumluluk bilinci, işe katılım ve görev bilinci kavramlarıdır. Dördüncüsü göreve başlama süreci, eğitim düzeyleri, işgörenin yaşı ve cinsiyeti gibi kişisel özellikleridir. Sonuncusu ise işgörenlerin örgüt hakkındaki sezinlemeleri ve bilmeleridir (Balay, 2000b).

Örgüt yapıları beşerî ve fiziki faktörler içerisinde insan çok önemli bir rol oynamaktadır. Diğer faktörleri şekillendirme onlar arasında çeşitli sistemler kurabilmek ve rakipleriyle mücadele edebilmek örgütler arasında farklılıklar yaratabilmek için önem taşımaktadır (Öğüt ve Kaplan, 2011). Örgütler yapılan çalışmalardan daha fazla verimlilik elde etmek amacıyla elde olan insan gücünü elinde

tutmak ister. İnsan gücünün ise verim arttırabilmesi örgüt içinde çalışma isteğiyle ancak olabilir. Etkili ve verimli insan gücünün aynı zamanda çok çabuk kaybedilebilir olmaması için örgüte ait bağlılığının arttırılması gerekmektedir (Kılınç, 2013).

Örgütsel bağlılık kavramı sadece çalışanları ilgilendiren bir kavram değildir. Örgütlerin birbirinden farklı olabilmesi ve süreklilik gösterebilmesi örgüt içerisindeki işgörenlerin istekliliği ve devamlılığı gerekli olduğu kadar işgörenlerin bu devamlılığı sağlayabilmesi için örgüt liderinin de var olan işgücüne destek olması gerekmektedir. Örgütlerde kaliteli işgücüne sahip olunması aynı zamanda örgüt içerisindeki verimliliği arttıracaktır (Kurtbaş, 2011).

Örgütsel bağlılık; örgüt bünyesinde bulunanların birlikte çalışarak ortak amaçlar için süreci aktif ve işlevsel kılarak örgütün devamlılığı sağlayan bir çatıdır. Örgütsel bağlılık yöneticiler ve işgörenlerin karşılıklı olarak örgüt için çalışması ve verimliliği arttırmaya yönelik eylemler gerçekleştirilmesini içerir.

#### **2.4.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgütler karmaşıklaşan iş dünyasında pek çok problemle karşılaşarak bunları aşabilmek için farklı ve işlevsel çözüm yolları aramaktadır. Rekabetin olduğu iş dünyasında rakiplerinden bir adım daha önde olabilmek için ellerinde bulunan kaynakları uygun ortamlar için doğru yöntemler uygulayarak kullanmaları gerekmektedir. Örgüt içerisinde insan unsuru ise en önemli kaynak olarak ön plana çıkmaktadır. İnsan unsurunun ön plana çıkmasıyla örgütler gelecek politikalarını insan unsuru üzerine kurmaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramı örgütler için fazlaca önem kazanmaktadır (Budak, 2009).

İş hayatında örgütlerin insan kaynağına önem vermesi ve bununla birlikte politikalarının belirlenmesi başarıya ulaşmada büyük önem taşımaktadır. Örgüt içerisinde bağlılığın artması başarıya ulaşmada büyük önem taşımaktadır. Bu durum örgütsel bağlılığın artmasına verilen önemi de arttırmaktadır. Örgütler sistemin ilerlemesini ve sağlıklı işleyişi sağlamak için örgütsel bağlılığı sistem içerisinde ön planda tutmalılar (İnce ve Gül, 2005).

Çalışma hayatında örgütsel bağlılık kavramı büyük önem taşımaktadır. Örgütsel birçok kurum bulunması iş hayatın da rekabeti güçlendirecektir. Rekabet duygusunu sağlamak ve aynı zamanda örgütün düzenli olarak hedeflerine ulaşabilmesi işgörenlerin üzerine büyük sorumluluk vermektedir. İşgörenler büyük bir özveri ve

gayretle çalışarak örgütün amaç ve hedeflere ulaşmalarında çaba göstermelidirler (Kılınç,2013). Örgütsel Bağlılığın önemi sadece işgörenlerin üzerine yüklenecek bir sorumluluk değildir. Örgüt içerisinde sürekliliğin ve üretimin devam ettirilebilmesi için örgüt yönetiminin de çalışanları için gerekli özgüven ve çabayı göstermeleri gerekmektedir (Kurtbaş, 2011).

Örgüt yöneticileri var olan örgütlerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmesi için işgörenlerin performanslarını önemsemektedirler. İşgörenlerin performansları örgütün geleceğini etkilemektedir. İşgörenlerin isteklilikleri örgüte karşı olumlu düşünceleri örgütte üstlenecekleri görev ve sorumlulukları yerine getirme durumunu etkilemektedir. Örgüte bağlı işgörenlerin örgütte bulunması aranan işgücüdür. Örgütsel bağlılık yaşayan bireylerin örgütte yer almasını sağlamak örgütün ilk amaçlarından biridir. Örgütsel bağlılık yaşayan işgören performansını örgüt için en yüksek seviyeye çıkaracaktır. Örgütsel bağlılık işgören ile örgüt yönetimi arasında örgütün ve her iki tarafın da çıkarlarını sağlayacak ölçüde ilişki biçimi ortaya çıkarmaktadır (Aktay, 2010).

Örgütsel bağlılık kavramı işgörenler, yöneticiler ve dolaylı olarak örgütten hizmet alan toplumu etkilemektedir. Örneğin kendisini örgüte ait hissedemeyen birey örgüt için yeteri kadar emek ve çaba harcamayı reddetmektedir. Kullanabileceği gücü ve performansı kullanmak isteme yönünde çelişkiler yaşayabilir. Bu durum da ortaya çıkacak ürün verim sağlamayabilir. Fakat örgütsel bağlılığı hisseden işgören ise kendisini kuruma ait hissedeceği için gerekli özveri ve çalışmayı yaparak meydana getirdiği ürünün daha verimli olmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık örgütü ve örgütten yararlananları etkileyeceği için örgüt ve örgütte yer alan tüm personel için büyük önem taşımaktadır.

#### **2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar**

Toplumların oluşmasıyla birlikte çalışma hayatında da bireyselleşmeden örgütlemeye geçilmiştir. Örgütsel bağlılık kavramının çalışma hayatında büyük önem taşımaktadır. Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramının önemli ve uzun yıllardır çalışma hayatında olması nedeniyle farklı farklı tanımlamalarına rastlanmaktadır. Bu sebeple örgütsel bağlılık kavramı benzer kavramlar ile aynı anlamlarda kullanılmış ve bazı anlam karmaşalarına neden olunmuştur. Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık ile karıştırılan kavramlar incelenmektedir.

#### **2.4.2.1. İş Arkadaşlarına Bağlılık**

Arkadaşlara bağlılık, işgörenin örgütte bulunan diğer işgörenlerle özdeşleşerek bağlılık duygusu hissederek bağlılığı gösterme durumunu ifade etmektedir. Birey örgütte çalışmaya başladığında örgüt içerisinde eski çalışanlar ona rehberlik yaparak bireyin işe kolay uyum sağlamasına yardımcı olarak örgüte karşı geliştirdiği tutumları kalıcı hale getirmeye yardımcı olmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Bağlılık duygusu güçlü olan bireyler samimi duygulara ve arkadaşlık ilişkilerine çok önem vermektedirler. Bu bireyler için insanlarla geçirdikleri zamanı paylaşımları ve onlara yardım ettikleri zamanlar çok önemli bir yer tutmaktadır. Bu tür kişiliğe sahip bireyler geleceğe yönelik planlar yapmakla uğraşmamaktadır. Bireyler için arkadaş bağlılığı araç değil amaç niteliği taşımaktadır. Bu durumda olan bireyler için örgütten ayrılmak bağlılık duydukları iş arkadaşlarından da ayrılmak olduğu için örgütten kopma süreci zor olmaktadır (Kaya, 2007).

İşgörenler iş arkadaşlarıyla keyifli ve güzel vakit geçirmek iş ortamında mutlu olabilmek ve bunun sürdürülebilir olması için örgütte çalışma isteğinde bulunuyor olabilirler. Bu durum örgüte bağlılığın değil iş arkadaşlarına bağlılığın göstergesi niteliği taşımaktadır (Kılıç, 2013).

İş arkadaşlarının birbirlerine karşı duydukları bağlılık duygusunun hem örgütsel hem de bireysel sonuçları vardır. (Balay, 2000). Bireyler örgüt içerisinde dayanışmayı ve birlikteliği arttırarak güçlü bir örgütsel bağlılığın sağlanmasına alt yapı oluşturmaktadır. İşgörenlerin işyerindeki problemlerinin çözümünde çalışanlara bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır (İnce ve Gül, 2005).

#### **2.4.2.2. İşe Bağlılık**

İşe bağlılık kavramı çalışanların çalışmakta oldukları iş sürecinde duygusal olarak bağ kurması ve inanç seviyesidir. İş görenlerin işe bağlılığı örgütsel bağlılık kavramından farklıdır. Çalışanların işe bağlılığı işgörenlerin yaptıkları işe karşılık gösterdikleri değer ve önemi değerlerin içselleştirilerek işe gösterdikleri tutumlardır. İşgörenlerin psikolojik olarak içselleşmesidir (İnce ve Gül, 2005).

İşgörenlerin çalışmakta oldukları işleriyle psikolojik olarak içselleşmesinin bilişsel olarak yansımalarıdır. İşgörenlerin çalışmalarından aldıkları doyumdan farklı olarak iş hayatları ile zihinsel ve duygusal süreçlerin özdeşleşmesi olarak tanımlanabilmektedir. İşgörenlerin iş hayatlarındaki konuların yaşamlarında önemli

yer tutması, işgörenlerin kendi arzu ve isteğiyle iş hayatlarındaki mesai kavramlarının uzaması işe bağlılığa örnek gösterilebilmektedir (Başyigit, 2006).

### 2.4.2.3. İş Tatmini

İş tatmini mevcutta var olan iş çevresi ile ilgili olan ve işe yönelik gösterilen iş tepkileridir (Gözen, 2007). İnsanlar tercihleri doğrultusunda yaşamlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmektedirler. Bu durum da iş yaşamlarından ekonomik ve psikolojik beklentilerini karşılayan bireyler daha mutlu bireyler olarak hayatlarına devam edebilirler. Bu nedenle iş tatmini bireyin iş hayatında önemli bir rol oynamaktadır (Çelebi, 2009).

İş tatmini işgörenin çalışma şartlarına karşı oluşturduğu tepkiler iken örgütsel bağlılık işgörenin örgütün tamamına karşı geliştirdiği tutumları ifade etmektedir. İş tatmini işi yönetme biçimi ya da işin verimliliği karşısında alınan ücretlerin kişisel değerlendirilmesidir. İş tatmini işgörenin kendisinin ve işverenin beklentiler sisteminden geçerek yapılan iş ve iş koşullarına ilişkin algılamalara karşı tepkilerden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık genel duygusal tepkileri kapsadığından dolayı genel bir kavramdır (Çekmecelioğlu, 2006). Varoğlu (1993) bağlılığı, amaçları ve değerleri doğrultusunda örgüte bağlanmak anlamına gelirken; iş tatminini ise işgörenin görevlerini yerine getirdiği belirli bir işi veya çalışma ortamından etkilenmesi olarak açıklamıştır. Bağlılık, kavramı iş tatmininden daha kalıcı bir kavramdır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları karşılıklı olarak birbirlerinden etkilenmekte. Bu nedenle birbirlerinin yerine kullanılabilirler.

Yurt dışında ve yurt içinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. Demirkıran (2004) özel eğitim okullarında çalışan 441 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Meyer ve diğerleri (2002) araştırdıkları meta analiz çalışmalarında örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Araştırmaların sonuçlarına bakıldığında örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif yönde güçlü bir bağ olduğu görülmektedir. Sonuç olarak örgütsel bağlılık iş tatmininden iş tatmini de örgütsel bağlılık kavramından etkilenmektedir.

#### **2.4.2.4. Mesleğe Bağlılık**

Mesleğe bağlılık, işgörenin mesleğini çalıştığı örgütün üzerinde tutabilmesi olarak ifade edilebilir (Varoğlu, 1993). Mesleğe bağlılık kavramı kişilerin becerileri ve uzmanlık alanları doğrultusunda kişinin mesleğinin hayatındaki önemi anlamasıyla da açıklanabilir. Açık bir ifade ile mesleğe bağlılık kavramı kişinin belirli bir alanda uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmaların önemini algılayarak hayatında merkezi bir yere koyması olarak açıklanabilir (Baysal ve Paksoy,1999)

Örgüte bağlılık, örgüte ait olduğunu hissederek örgütle özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Mesleğe bağlılık ise mesleği severek yaparak onunla özdeşleşebilmeyi ifade etmektedir (Çelebi, 2009). Örgütsel bağlılık ile mesleki bağlılık genellikle birbirine zıt olarak nitelendirilen iki kavramdır. Yararlı bir örgüte bağlı olan birey daha önceden bir mesleğe bağlı olan bireyler işgörenler için zor olduğu işgörenlerin mesleklerine bağlılıklarının örgüte bağlılıklarından daha kalıcı olduğu düşünülmektedir (Gül, 2003).

Bu iki kavram arasında zıtlıkların olması görüşü hâkim olsa da örgütlerin sağlıklı ilerleyebilmesi ve birbirinden yararlanması için bireyin mesleki beklentileri ve amaçlarıyla örgütsel beklentileri ve amaçları birleştirebilmenin çözüm yolları aranmaktadır. Böylelikle mesleki bağlılığın örgütsel bağlılığın devamlılığına katkı sağlama olasılığı düşünülmektedir (Mercan, 2006).

#### **2.4.2.5. Sadakat**

Örgütsel sadakat kavramı, işgörenin bireysel çıkarlarını ön planda tutmadan örgütün devam edebilmesi ve ilerleyebilmesi için örgütün çıkarlarını göz önünde bulundurarak bu çıkarlara bağlılık gösterebilmeyi amaçlayan işgören davranışlarıdır. Bu davranışlar örgütün çıkarlarını düşünülerek örgüte olumlu bir imaj çizilebilmesini içermektedir (Bülbül, 2007). Örgütsel bağlılık ve sadakat kavramları örgütün devamlılığını sağlayabilmesi için önemlidir. Her iki kavramın da amaçları ortak olsa da dayanak noktaları farklıdır. Örgütsel sadakat işgörenin kültürel değerlerine örgütsel bağlılık ise işgörenin çalışma arzusu ve başarıya dayanmaktadır (Çöl, 2004).

#### **2.4.3. Örgütsel Bağlılığın Oluşum Süreci**

Neale ve Northcraft (1990) örgütsel bağlılık süreci ile ilgili işe başlayacak bir bireyin işi kabul etmesi ve psikolojik olarak işe hazır hale gelmesiyle süreci başlatmaktadır. İşgören işe başlama sürecinde örgütün ilerleyebilmesi için gerekli

olan hedefleri, amaçları ve işi yapabilmenin gerekliliklerini öğrenmesiyle süreç gelişmektedir. Örgütsel bağlılık süreci işgörenin örgüte dahil olmasıyla başlamaktadır. İşgörenin işe kabul etme sürecini geçirdikten sonra örgüt içerisindeki işleyişleri, iş ilişkilerini, örgüt içerisindeki çalışanların birbiri ile ilişkisini, örgüt içerisindeki kültürü, örgütün hiyerarşisini, işgörenin kendisine verilecek olan görev ve sorumluluklarını öğrenmeye çalışarak iş hayatını öğrenmeye ve örgütü keşfederek örgüt hakkında bilgileri algılamaya çalışmaktadır. İşgörenin örgütle ilgili bilgilerini arttırması aynı zamanda iş ile ilgili görev ve sorumluluklarını öğrenmesi örgüt içerisinde hızlıca kendine yer edinmesi sürece daha hızlı dahil olmasına olanak sağlamaktadır. İşgören örgüt içerisinde işleyiş öğrenme hızı onun örgüte bağlanma durumunu gösterecektir. İşgörenin kendi amaç ve hedefleri örgütün amaç ve hedefleriyle bütünleştiği ölçüde örgütle arasındaki bağ yüksek olacağı düşünülmektedir. İşgörenin kendi amaçları ve hedefleri örgütün amaçları hedefleri ve işleyişle uzaklaştıkça işgörenin örgüte bağlanma süreci uzayacak ve aynı zamanda örgütle kurduğu bağda düşük olacağı ifade edilebilmektedir.

#### **2.4.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramını açıklamada yaşanan karmaşıklık, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında da ortaya çıktığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmalar yapılmaktadır. Farklı yaklaşımların bulunmasına rağmen literatürde en çok üç sınıflandırma üzerinde durulmaktadır. Bu sınıflandırma davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılık ve çoklu bağlılıktır (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılık üzerine araştırmalar yapılmaya devam edilmiş ve literatür incelendiğinde araştırmacıların davranışsal ve tutumsal bağlılık sınıflandırılması ile ilgili ortak fikirde birleşmiş olduğu gözlemlenmektedir (Çöl, 2004). Gül' e (2003) göre, örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılmasında sosyal psikologların ve örgütsel davranışçuların örgütsel bağlılık kavramlarına farklı açılardan bakmalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranışçular tutumsal bağlılık sınıflaması üzerinde dururken sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılık sınıflaması üzerinde durulduğu gözlemlenmektedir.

#### **2.4.4.1. Davranışsal Bağlılık**

İşgörenin geçmiş zamandaki tecrübeleri ile örgüt sürecine uyum sağlayabilmesine ve sürece bu sürece bağlı kalabilme ile ilgilidir. İşgörenlerin belli bir örgütte uzun süre kalabilme sorunuyla birlikte meydana gelen sorunlarla başa çıkabilmeleriyle ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık yaşayan birey örgütün içerisiyle değil örgütün yapmış olduğu etkinliklere önem vermektedir. Davranışsal bağlılık kavramı örgütün iç yapısından daha çok işgörenin davranışlarıyla ilgilidir. İşgören bir davranış sergiledikten sonra farklı etkenler nedeniyle davranışı sergilemeye devam etmekte bir süre sonra bu davranış bağlılığa dönüşmektedir (Bayram, 2005). Literatür tarandığında davranışsal bağlılıkla ilgili bu iki kuramdan bahsedilir:

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

Becker davranışsal bağlılığı işgörenin sürdürdüğü tutarlı davranışlarını bıraktığında yapmış olduğu yatırımları kaybedeceğini düşünerek sürdürdüğü tutarlı davranışlara devam edebilmesiyle açıklanabilmektedir. Böylelikle işgören örgütle duygusal bir bağ kurmadan kaybedeceklerini düşünerek örgütsel bağlılığın içine girer ve çalışma hayatını sürdürmeye devam etmektedir (Gül, 2002)

Bu yaklaşım örgütte bulunan işgörenlerin farklı örgütlerde sergileyemeyeceği becerilere sahip olduğunu açıklamaktadır. İşgörenler becerileri elde edebilmek için birtakım fedakarlıklarda bulunmaktadırlar. Bu fedakarlıklarının karşılığında almak istemektedir. İşgörenler fedakarlıkları yaptıkları ölçüde bahse girerler, bu bahsi kazanmış olan işgören karşılığını almış olacaktır. Eğer işgörenler bahsi kazanamamışsa göstermiş olduğu fedakarlığın karşılığını alamamış olmaktadır. Bu durum da işgörenin göstermiş olduğu çabalar boşa gitmiş olacaktır. Becker'in yan bahis yaklaşımında işgörenin girmiş olduğu bahsi kazanabilmesi örgüt içerisindeki devam edebilme kararlılığına bağlıdır (İlsev, 1997).

Becker'in yan bahis yaklaşımında işgörenlerin bağlılık gösterebilmesine sebep olan dört tane kaynak bulunmaktadır (Akt. Çakır, 2007). Bunlar:

*Bürokratik düzenlemeler:* Bürokratik düzenlemeler kaynağı için şöyle düşünebilmektedir: Çalışan birey gelecekte emeklilik hayatını rahat geçirebilmesi için çalıştığı süre boyunca maaşının belli bir miktarı kesilir. Çalışan birey emeklilik yaşı gelmeden örgütten ayrılırsa çalışma hayatı boyunca maaşından kesilen para ona



ödenmemiş olacaktır. Bu bürokratik düzenleme işgöreni yan bahse sürükleyecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenlemede hakkı olan parayı alması örgütten ayrılması durumunda hakkı olanı alamamasına neden olacaktır.

*Sosyal etkileşimler:* Bir diğer yan bahis kaynaklarından biri ise sosyal etkileşimdir. Birey diğer iletişim halindeyken kendisiyle ilgili bir fikrin yerleşmesini sağlamıştır. Bu fikirlerin değişmemesi için davranışlarını uygun şekilde sergilemek zorundadır. Örneğin birey kendisini topluma karşı güvenilir olarak tanıtmışsa bu güven ortamının devam etmesi için yalan söylememesi gerekir. Böylelikle kişi dürüst davranışlar geliştirmesi noktasında bağlılık gösterecektir.

*Sosyal roller:* Yan bahislerden bir diğer kaynak ise sosyal rollerdir. Bireyin içersin de yaşadığı sosyal hayata alışarak uyum sağlamasından kaynaklanabilir. Bu durumda birey içerisinde yaşadığı sosyal çevrede edinmiş olduğu sosyal rolün gerekliliklerini yerine getirme misyonu nedeniyle artık farklı bir rollere uyum gösteremeyecektir.

*Toplumsal beklentiler:* Bireyler yaşadıkları toplumların beklentilerini sosyal ve manevi olarak yaptırımları sebebiyle ortaya çıkarılan davranışlarını sınırlayarak bahislere girebilirler. Bu duruma toplumsal baskılar, çok sık iş değişikliği yapan kimseler toplumda güvenilir olarak nitelendirilmemesi örnek olarak gösterilebilir.

#### **2.4.4.1.2. Salancik Yaklaşımı**

Salancik'in yaklaşımı Becker'in yaklaşımındaki gibi kişinin geçmiş davranışlarını unutmadan bağlanarak, geçmiş davranışlarıyla tutarlı davranışlar sergileyebilmesidir. Bireyin davranışlarına bağlanabilmesi olarak da ele alınabilmektedir (Akt. İnce ve Gül, 2005).

Bu yaklaşımında Salancik her durum ve zamanda davranışlarımıza aynı hassasiyetle bağlanamayacağımızdan söz eder. Bireyin gerçekleştirmek istediği davranışlarının bazı özellikleri vardır. Bu özellikler bireyin davranışlarına olan bağlılıklarına etki eder. Özellikle gibi hayatın büyük bir kısmına etki eden iş seçiminde görülmektedir. Birey çalıştığı işi seçerken aynı zamanda da çalışacağı örgütü belirler. Dolayısıyla vermiş olduğu seçim kararının nitelikleri seçmiş olduğu tercihe bağlılığını etkileyecektir (Çetin, 2004a).

Salancik ve Becker örgütsel bağlılığı açıklarken kişinin davranışların tutarlı olabildiğini ifade etmişlerdir. Fakat Becker'in örgütsel bağlılığı açıklarken tutarlı olan

davranışları kişinin tutumları ve inandığı değerler olduğunu öne sürmesi onun görüşlerini Salancik'in görüşlerinden farklı olduğunu ortaya koymaktadır (Akt. Gülova ve Demirsoy, 2012). Salancik'in görüşüne göre ise davranışlara yönelik bağlılıklarının oluşabilmesi kişinin çalıştığı örgüt ile arasındaki ilişkisini yansıtarak ortaya çıkan davranışı devam ettirebilmesi için arzusunun olabilmesi gerekir (Akt. Hüseyinlioğlu, 2010)

Davranışın bağlayıcı olabilmesi o davranışın gönüllü olarak yapılmasıdır. Gönüllü, olarak yapılan davranışlar dışardan herhangi bir etki olmadan sergilenmesidir. Davranışın dışsal bir etkene bağlı kalmadan gerçekleşmesi bireyde davranışın uygulamasında ve sonuçlarını kabul etmede sorumluluk kazandırır. Sorumluluk duygusu bireyin davranışlarına bağlanarak davranışlarında süreklilik kazanmasını sağlar. Örnek olarak birey nerede çalışmak istediğini işini dışsal etkenlere bağlı kalmadan seçerek gönüllü bir şekilde çalışmaya başlayacaktır. Dolayısıyla gönüllü olarak da bir örgüte ait olmuş olacaktır. Gönüllü olarak örgüte ait olmasıyla birlikte işini sahiplenecek ve o yönde davranışlar sergileyecektir. Bu durum kişinin örgüte bağlanmasını sağlayacaktır (Samadaov, 2006).

#### **2.4.4.2. Tutumsal Bağlılık**

Tutum, kişilerin çevreleriyle alakalı konularda canlı veya cansız her şeye karşı göstermiş olduğu tepkisel davranışları ifade etmektedir (Baysal ve Tekarslan, 2004: 299). Tutumlar, bireyi belli davranışlara iten eğilimlerdir. Tutumlar genel olarak üç ögeyi temel alırlar. Bunlar duygusal, davranışsal ve bilişseldir. Duygusal öge tutumun bireyde oluşturduğu duygusal yansımalarıdır. Davranışsal öge bireyin tutumları sonucunda hareketlerinin açığa çıkmasıdır. Bilişsel öge ise nesnelere, olaylar ve kişiler hakkındaki tüm inanışları kapsamaktadır (Can, 1997).

Tutumsal bağlılık kişinin çalışma ortamını tüm bileşenleriyle değerlendirerek ve bu değerlendirme sonucunda oluşan işgöreni örgüte bağlayabilecek duygusal tepkidir. Başka bir ifade ile işgörenin örgüte katılma isteği ve örgüt ile birleşimini oluşturan güçtür (Çöl, 2004). Bu bağlılığı sergileyen işgörenlerin kendi hedef ve değerleriyle örgütün amaç ve değerlerinin uyum içerisinde olması gerekmektedir (Bayram, 2005).

Bu bağlılık türü işgörenin örgüte katılabilme gücüyle birlikte örgütle bütünleşebilme gücünü ifade eder. Örgütle bütünleşme örgüt ile işgörenin zaman içerisinde hedeflerinin ve değerlerinin uyumu ve özdeşleşebilme sürecidir. İşgören

kendi hedefleri ve değerlerinin örgütün hedef ve değerlerinin uyduğunu gördüğünde örgütü kabul eder ve bütünleşme süreci başlar (Lam ve Zhang, 2003). Tutumsal Bağlılık Yaklaşımına göre işgören içinde bulunduğu koşulları benimsemesi işgörenin psikolojisini etkilemekte ve bu durum davranışların sürekli hale gelmesini sağlamaktadır. Bunun sonucunda işgören örgüte bağlılık duymaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007).

Literatür incelendiğinde tutumsal bağlılık ile ilgili çeşitli yaklaşımların olduğu görülmektedir. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlarda en çok ele alınan Allen vd. tarafından oluşturulan tutumsal bağlılık yaklaşımlarıdır.

#### **2.4.4.2.1. Allen ve Mayer'in Sınıflandırması**

Literatür tarandığında bağlılık kavramının geniş olgulara sahip olmasından dolayı farklı modellerin ortaya çıkarıldığı görülmektedir.1984 yıllarında Meyer ve Allen örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili bir model ortaya koymuşlardır ve bu model literatür taramasında en çok kabul gören model olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili yapılan çalışmalarda sıklıkla kullanılmıştır (Çekmecelioglu, 2006). Meyer ve Allen (1996), örgütsel bağlılık kavramını kişinin örgüt ile ilişkisiyle birlikte örgüte olan devamlılığı olması için alınan karara destek olan tutumsal bir davranış olarak tanımlamıştır. Allen ve Meyer, 1990 örgütsel bağlılık kavramını üç grupta incelemiştir. Bunlar devamlılık, duygusal ve normatif bağlılıktır. Meyer ve Allen inceledikleri bu üç kavramı örgütsel bağlılığın çeşidi olarak değerlendirmeyerek bağlılığın bileşeni olarak ele almaktadırlar. Bu durum işgörenlerin bileşenlerde aynı zamanda farklı dereceleri yaşayabileceğini göstermektedir. Örneğin işgörenlerden birisi örgütte kalma isteği ve ihtiyacı isterken bu durumu zorunluluk olarak algılamayabilir. Başka bir işgörenin ise bu bileşimleri orta düzeyde zorunluluk hissederken yüksek düzeyde ihtiyaç olarak görülebilir (Usta, 2009).

*Devam Bağlılığı:* İşgörenlerin örgütten ayrılmalarının kendilerine devam etme sürecinden daha fazla olumsuz olarak yük getirmesi sebebiyle örgüte devam etme zorunluluğudur. İşgörenler örgütten ayrılmayı düşündüklerinde örgüte harcadıkları zaman ve emeği örgüte bırakacaklarını düşünmeleri ve yeniden iş arama süreçlerinde yaşayacakları zorluklar örgüte devam etmelerini ve bağlılıklarını arttıracaktır (Allen ve Meyer, 1990). Devamlılık bağlılığı, işgörenin örgütteki çalışma süresini, örgüt içerisinde kendisine kattıkları ve kariyerini yatırım olarak görüyor bütün bunları üst

düzeyde olumlu değerlendiriyorsa devamlılık bağlılığı yaşamaktadır. Örgütten ayrılmak istese de zorunlu olarak süreci devam ettirir (Gül, 2002).

Bu açıklamalardan yola çıkıldığında işgörenin örgütten ayrılmak istemesi ile başlayan süreç işgörenin örgütten kazandıklarının ve ayrılış sürecinden sonra iş bulmada yaşayacağı zorluklar, maddi ve manevi kayıplar örgütte devam bağlılığını sağlamaktadır. Koşulların gerektirdiği durumlarda hareket etme eğilimi örgüte devam bağlılığını ortaya çıkarmaktadır (Uyguç ve Çımrın,2004). Genel olarak ekonomik sebeplere dayandırılan devamlılık bağlılığı kavramı, örgütte çalışan bireylerin örgütten ayrıldıklarında örgüt içerisinde var olmaya çalışırken yapılan tüm yatırımların ve kendilerine sağlanan faydalardan vazgeçerek kısıtlı iş imkanlarının olmasından zorunlu olarak örgüte devam ederler. Birey bağlı olduğu örgütten daha iyi çalışabileceği örgüt bulamama ihtimalini düşünmesi bağlı olduğu örgütte kalmasını sağlamaktadır (Uygur, 2004)

*Duygusal Bağlılık:* Bireyin örgüt ile bütünleşerek hedeflerini ve amaçlarını benimsemesi duygusal bağlılığı yansıtır. Duygusal bağlılık yaşayan işgören örgüte ihtiyaç duymaz örgütte kalmayı ve süreci devam ettirmek istedikleri için örgütte kalırlar (Balay, 2000b). İşgörenler örgütte karşı duygusal bağlılık hissetmeleri örgütün hedeflerini, amaçlarını ve değerlerini benimsemesiyle doğru orantılıdır. Çalışan birey örgütün hedef amaç ve değerlerini ne kadar çok benimserse örgüt içerisinde de olmayı o kadar çok isteyecektir. Duygusal bağlılık şekilleri içerisinde işverenin en çok istediği bağlılık şeklidir. Duygusal bağlılık yaşayan birey örgüte karşı sadık olur olumlu tutumlar içerisinde bulunurlar ve aynı zamanda örgütün hedeflerine amaçlarına ulaşması için fedakârlık gösterirler (Bayram,2005).

Duygusal bağlılık sürecini etkileyen en önemli etken davranışsal olgulardır. Bireyin işiyle mesleğiyle ilgili unsurlar duygusal bağlılığa etkiledikleri görülmektedir. Bu etki işgörenin mesleği ile ilgili kendini bir guruba ait hissedebilme veya mesleğini yapabilme gibi ihtiyaçlarıyla ilişkili olabilmektedir (Oktay ve Gül, 2002).

*Normatif Bağlılık:* İşgörenler çalıştıkları örgütte karşı bağlanmayı sorumluluk olarak algılıyor ve görev bilinciyle yaklaşarak örgütte kalması normatif bağlılık olarak adlandırılır. Normatif bağlılık yukarıda bahsedilen iki tür bağlılık kavramından farklıdır. Diğer iki bağlılık işgörenin örgütte kalma isteğini içerirken normatif bağlılık yaşayan işgören örgütte kalmanın gerekliliğini düşünen bir değer yargısını

yaşamaktadır (İnce ve Gül, 2005). İşgörenler örgüte karşı duydukları sorumluluk inançlarını normatif bağlılığı göstermektedir (Çırpan, 1999).

Bireylerin örgüt içerisinde kalmalarıyla ilgili duydukları sorumluluk duyguları işgörenlerin faydaları için bu şekilde davranmak istemelerinden değil, yaptıklarının ahlaki değerler içerisinde olmaları ve ön planda tutmaları nedeniyle belli başlı davranışları sergilerler (Balay, 2000a). Örgüt içerisinde işgörenin işverenine duyduğu sadakatin nedeni örgütün işgörene faydalarının karşılığını verme duygusuyla bunu bir gereklilik düşünmesiyle gelişen bağlılık türüdür normatif bağlılık (Aslan, 2008). Kendini borçlu hisseden işgören örgütte kalma isteğini buna dayandırmaktadır (Çetin, 2004b). Normatif bağlılık yaşayan birey örgütü bir araç ve çıkarlarına ortak olarak görmez. İşgörenin ahlaki değer yargılarıyla hareket etmesiyle örgütte karşı göstermiş olduğu tutum olarak bahsedebiliriz. Böylelikle örgütün amaç ve hedeflerine sadık kalacaktır. Sonuç olarak üç bağlılık türüne de bakıldığında bağlılık arttıkça işgörenin örgütte kalma süresinin de arttığı görülmektedir.

#### **2.4.4.2.2. Etzioni'nin Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili yapılan sınıflandırma çalışmalarından bir diğeri Etzioni'nin sınıflandırmasıdır. Etzioni örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili üç sınıflandırma yapmıştır. Bunlar ahlaki, hesapçı, yabancılaştırıcı bağlılık kavramlarıdır (Akt. Bayram, 2005).

*Ahlaki Bağlılık Kavramı:* İşgören bağlı olduğu örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimseyerek içselleştirmesi ve örgüt otoritesini kabul etmesine dayanmaktadır. (Budak, 2009) İşgören toplum için yararlı olanı yapmayı seçtiğinde örgüte daha çok bağlanarak yaptığı işten daha fazla doyum alacaklardır (Balay, 2014).

*Hesapçı Bağlılık:* Hesapçı bağlılık kavramı işgörenin örgüt için yaptıklarının karşılığını ödül olarak almasına dayanır. İşgören örgüte katkı sağlayarak elde edeceği ödüller sayesinde bağlılık duymaktadır. Ödüller arttıkça bağlılık artarken ödüller azalırken bağlılık azalır. (Balay, 2014). Hesapçı bağlılık karşılıklı anlaşma ile gerçekleşmektedir (Güney, 2001).

*Yabancılaştırıcı Bağlılık:* Kişilerin bireysel davranışlarının sınırlanmasıyla gerçekleşen örgüt için olumsuz düşüncelerin açığa çıkmasıdır. Yabancılaştırıcı bağlılık işgörenin örgütte kalmak istememesine karşın örgütte kalmaya zorlanması

durumudur (Balay, 2000b). Yabancılaştırıcı bağıllık türü genellikle seçeneğin olmadığı zamanlarda ortaya çıkmaktadır (Güçlü, 2006).

#### 2.4.4.2.3. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter bağıllığı işgörenin sahip olduğu gücü ve inancı çevrelerine aktarım yapmalarına istekli olmaları şeklinde açıklamıştır (Kanter, 1968). Örgütler toplumlar içerisinde sosyal etkileşimi olan yapılardır. Bu şekilde yapıya sahip olan örgütlerin içerisinde belli amaç ve hedefleri olan sistem bulunmaktadır. Bu hedef ve amaçların işgörenin amaç ve hedefleriyle örtüşmesi örgütsel bağıllığı arttırmaktadır (Cengiz, 2000). Literatür taraması yapıldığında Kanter'in bağıllık kavramını iki tür sistem içerisinde ele aldığı görülmektedir. Bu sistemler kişilik ve sosyal sistemlerdir. Kişilik sistemini bilişsel, duygusal ve normatif bağıllık kavramlarıyla sosyal sistemi ise kenetlenme, kontrol ve sistemin devamlılıkları bağıllık kavramlarıyla açıklamaktadır (Kanter, 1968).

*Kenetlenme Bağıllığı (Grup Birliği):* Örgüt içerisindeki sosyal ilişkileri içerisinde bulunduran örgütün sosyal etkileşimine bağlanmasıyla açıklanmaktadır. Kenetlenme bağıllığı yerine birleşme veya grup birliği kavramları da kullanılmaktadır (Varoğlu, 1993). İşgören sosyal yaşamından feragat ederek örgüt içerisindeki sosyalleşmeye güçlü bir şekilde yönelmesi durumuyla oluşmaktadır (Güçlü, 2006). Örgüte bağlı grup üyelerinin birbirleriyle yaşadıkları olumsuz duygu ve düşünceleri kıskançlıkları çatışmaları bırakarak daha çok örgütün birlik ve beraberliğini temsil edecek tek bir simge altında birleşmeleri sonucu oluşmaktadır. Kenetlenme bağıllığı içerisinde olan örgüt üyeleri dışardan gelecek tehlikelere karşı birlikte hareket edebilmektedirler (İnce ve Gül, 2005).

*Kontrol Bağıllığı:* Bu bağıllık türünde işgörenler örgütte bulunmayı kabul etmeleri durumunda örgütün kabul gördüğü amaç hedef ve ahlaki değer yargılarıyla işgörenin kendi amaç hedef ve ahlaki değer yargıları bütünlük göstereceği ve bu durumda işgörenin otoriteye karşı gelmeyerek kurallara, normlara uymanın doğru olduğunu düşünür. Böylelikle kontrol bağıllığı ortaya çıkmaktadır (Samadov 2006).

*Devam Bağıllığı:* Bireyin örgütteki devamlılığını sürdürebilmesi ve örgütte kalabilmesi için kendini örgüte adanmasıdır. Başka bir ifadeyle işgörenin örgütün devamlılığını sürdürebilmek adına fedakarlıkta bulunabilmesidir. İşgörenin işten

ayrılmasının daha maliyetli olduğunu düşünmesiyle örgütte kalma fikrine dayanmaktadır. İşgören örgütte kalma sürecini ayrılma düşüncesinden daha karlı görürse örgütte kalacaktır. Böylelikle örgüte olan bağlılığı artacaktır (İnce ve Gül, 2005). İşgörenin kalma isteğindeki maliyeti düşünmesi maddi ve manevi olabilir (Sökmen, 2000). Örgütteki kalma süresi ve harcanan zaman, kıdem gibi durumlar manevi maliyete örnek gösterilebilir.

#### **2.4.4.2.4. Penley ve Gould Sınıflandırması**

Penley ve Gould örgütsel bağlılık kavramını açıklamak için Etzioni'nin geliştirmiş olduğu yaklaşımı temel alarak örgütsel bağlılık kavramını üç boyutta açıklamaktadırlar. Bu kavramlar ahlaki, çıkarıcı, yabancılaştırıcı bağlılıktır (Cengiz, 2001).

*Ahlaki Bağlılık:* İşgören bağlı olduğu örgütün amaçlarını hedeflerini ve değerlerini benimseyerek onlarla bütünleşir. İşgören örgüt için fedakârlık göstermekten korkmaz ve örgütün ilerlemesinden sorumluluk duymaktadır (Gül, 2002).

*Çıkarıcı Bağlılık:* İşgörenin örgütün beklentilerini karşılama sonucunda işveren tarafından ödüllendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. İşgörenler örgütü ödüllere ulaşmak için araç olarak görürler. İşverenler örgütü daha iyi noktalara taşıırken aynı zamanda işgörenleri ödüllendirerek aynı zamanda da çıkarıcı bağlılık sürecini başlatmaktadırlar (Gündoğan, 2009).

*Yabancılaştırıcı Bağlılık:* İşgörenin örgüt içerisinde aitliğinin bulunmadığı bulunduğu örgüt dışında alternatiflerinin bulunmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Gül, 2002).

#### **2.4.4.2.5. Q'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması**

Q'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılığı üç boyutta sınıflandırmıştır. Bunlar içselleştirme, özdeşleştirme ve uyum boyutlarıdır.

*İçselleştirme:* İçselleştirme bağlılığı işgörenin örgütün amaç hedef ve değerlerini kendi özgür iradesiyle benimsemesidir. Örgüte karşı zorunluluk duymayan bireyin bağlılığı artacaktır. Bu bağlılık türünde içten kabul ön planda tutulmaktadır (Balcı, 2003).

*Özdeşleşme:* İşgörenin örgütün başarısı ve başarısızlığını büyük ölçüde kabul ederek bu konuda sorumluluk göstermesi ve aynı zamanda örgütle bütünleşmeyi sağlaması durumudur. Örgüte ihtiyaçlarını gidermek için dahil olan birey ihtiyaçlarının giderilmesinden sonra örgütte kalmaya devam ediyorsa özdeşleşme bağıllığı oluşmuş demektir (Başaran, 2000).

*Uyum:* İçerisin de ceza ve ödül sistemini bulunduran bağıllık türüdür. İşgören örgüte mecburiyet duyduğu ve cezadan korktuğu için bağlanmaktadır. İşgören örgütte kendisinden beklenen şeyleri çıkar karşılığında yapmaktadır. İşgören çıkarları karşılandığı ölçüde örgüte bağıllık göstermektedir (Balcı, 2003).

#### **2.4.5. Örgütsel Bağıllığın Boyutları**

Allen ve Meyer (1996) örgütsel bağıllık kavramını açıklarken işgörenlerin örgütte devam etme ve kalma süreçlerini çok boyutlu olarak açıklamışlardır. Örgütsel bağıllık boyutları literatür taramasında farklı sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu çalışmada örgütsel bağıllık boyutlarından içselleştirme, özdeşleşme ve uyum boyutları açıklanmaktadır.

##### **2.4.5.1. İçselleştirme Boyutu**

İçselleştirme işgörenin kendi değerleri ve örgütün değerlerinin örtüşmesine dayanmaktadır. İçselleştirme boyutu örgüt sistemiyle uyumu sağlanmasıyla bireyin davranışları üzerindeki etkilerinde yoğunlaşmaktadır. İçselleştirme boyutunun gerçekleşmesi işgörenin kendisiyle ilgili olmasından dolayı hem zaman alıcı hem de zordur. (Balay, 2000a). İçselleştirme gerçekleşmesinden sonra işgörene yeni kaynaklar sunulması gerekmemektedir. İşgörenin örgütün amaç değer ve hedeflerini içten gelen güdümüyle kabul etme süreciyle başlar. İçselleştirme boyutu normatif bağıllık içermektedir. (Balcı, 2003). İşgörenler örgütün amaç ve değerleriyle kendi amaç ve değerlerinin örtüşmesi örgüte bağıllığını arttıracak ve işgörenin daha mutlu olmasını sağlamaktadır. (Chatman, 1991). İçselleştirme işgörenin davranışlarına etki eden güdüye rehberlik etme sürecidir (İnce ve Gül, 2005)

##### **2.4.5.2. Özdeşleşme Boyutu**

İşgörenin örgüte ve örgütteki diğer çalışanlarıyla yakınlık derecesine ve yakın olma arzularına bağıllıdır. Özdeşleşmede işgören rahatça kendini ifade edebilme olanağı bulurken aynı zamanda çalışanlarla etkileşimde bulunma imkânı bulabilmektedir. Özdeşleşmenin temelinde de başkalarıyla ilişki içerisinde olmak ve



bunu sürdürmek bulunmaktadır. Özdeşleşme işgörene kendini güzel hissettirebileceği gibi bu durumu işgörenin üzerinden hızlıca kaldırabilir. Örgütüyle özdeşleşen birey örgütüyle mutlu olur ve aynı zamanda bağlılıkları artmaktadır (Balay, 2000a).

Özdeşleşen işgören kendisini örgüte adapte eder. Böylelikle çalışma hayatında örgütün çıkarlarını ve kendi çıkarlarını korumak için fedakârlık göstererek büyük bir çabanın içine girerler. Özdeşleşen işgören örgütün başarısını kendi başarısı sayarken aynı zamanda başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak görmektedir. (Başaran, 2000). İşgören kendini böylelikle örgüte ait olarak görmektedir. İşgören başlangıçta kendi ihtiyaçları ve örgütün ihtiyaçlarına güdülenerek örgüte bağlanma yaşarken çıkar ilişkisi kalktıktan sonra da örgüte bağlanabiliyorsa bu bağlılık özdeşleşmeye dönüşmektedir (Başaran, 2000).

#### **2.4.5.3. Uyum Boyutu**

Uyum boyutu işgörenin örgütünü gerektiği kadarıyla desteklemesidir. İşgörenler örgütün gelecek hedeflerine ulaşacağına ve bütünlüğünü koruyacağına inançları azdır. İşgörenlerin bu süreçteki tek amacı ödülleri kazanabilmek ve yapmadıkları konularla alakalı cezadan kurtulmaktır. İşgören kendisini zorunluluk içinde hisseder ve yapması gerekenlerin sorumluluğunu alır. İşgören genellikle üstlerinin verdiği görevleri kabul ederler. Bu kabul durumu işgörenler için zorunluluktur (Balay, 2000a).

Uyum boyutunda işgören ile örgüt arasında karşılıklı kabullenme vardır. İşgören ile örgüt arasındaki var olan ilke ve kurallara uyumaya dayanmaktadır (Başaran 1993). İşgörenler ve örgüt lideri arasında her iki tarafında çıkarlarının korunacağı karşılıklı anlaşmalar mevcuttur. Bu anlaşmalar karşılıklı sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. Sorumlulukların yerine getirilmesi örgütte mutluluğu ve örgüte olan bağlılığı getirmektedir (Balay, 2014).

#### **2.4.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar ve incelemeler sonucunda etkileyen unsur olduğu gibi çeşitli etkenlerden de etkilendiği görülmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bağlılığın artması ya da azalması noktasında etkilerini sürdürmektedirler. Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışma yapan birçok araştırmacı bu faktörleri farklı şekilde gruplandırmıştır. Literatür taraması yapıldığında araştırmacıların üç grupta bazı araştırmacıların ise dört grupta sınıflandırma yaptığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin bilinmesi önemlidir. Çünkü işgörenin örgüte olan bağlılığının artması iş verimini arttıracaktır. Bu durumda örgüt istediği amaç ve hedeflere daha kolay ulaşacaktır. Daha önce de bahsedildiği gibi örgütsel bağlılığı etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Ancak örgütsel bağlılık üzerinde hangisinin daha çok ya da daha az etkilerinin bulunduğu kesin olarak bahsedemeyiz (Bayram, 2005). Örgütsel bağlılık kavramını geliştirmek ve örgütlerin daha sağlıklı bir yapıya ulaşabilmesini sağlayabilmek adına örgütsel bağlılık kavramını etkileyen etmeleri araştırmak gereklidir. Bu çalışmada örgütsel bağlılık kavramlarını etkileyen faktörlerden kişisel faktörler ve örgütsel faktörlerden bahsedilmektedir.

#### **2.4.6.1. Kişisel Faktörler**

Örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler arasında kuvvetli bağ bulunmaktadır (Balay, 2000b). Literatür taraması yapıldığında kişisel faktörler ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi araştırmayı inceleyen birçok araştırmacıdan söz edilmektedir. Kişisel faktörler işgörenlerin örgüte bağlılıklarını devam ettirmeleri ve örgütün amaçlarına ulaşmaları için büyük bir öneme sahiptir. Kişisel özellikler örgütsel bağlılık üzerinde farklı etkiler bırakmaktadır. Cinsiyet, eğitim durumu, iş beklentileri, kıdem ve yaş gibi kişisel özellikler örgütsel bağlılıkla yakından ilişki içerisindedir (İnce ve Gül, 2005).

##### **2.4.6.1.1. Cinsiyet**

Cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisi konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde iki farklı görüşün olduğundan söz edebiliriz. Her iki görüşte cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilediğini düşünmekte ancak etkiyi iki farklı şekilde değerlendirmektedirler. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi genellikle erkekler üzerinde yapılırsa da kadınların iş hayatına dahil olmasıyla kadınlar üzerinde yapılan araştırmalar artmaktadır. Kadınların iş hayatına yoğun katılımı cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisini incelemeleri arttırmaktadır (Uçan, 2019).

Kadınların iş hayatında erkeklere oranla daha fazla zorluklarla karşılaşması kadınları güdüleyerek motive etmesi örgütlerde istikrarlı olmalarına ve bağlılıklarının erkeklere göre fazla olduğu düşünülmektedir (İnce ve Gül, 2005). Cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen farklı araştırmacıların görüşü ise erkeklerin örgütsel bağlılıklarının kadınlara göre daha fazla olduğu yönündedir. Bunun nedeni ise

kadınların ev hayatlarını birinci önceliğine yerleştirmesi ve iş hayatını ikinci plana alarak işi terk etme örgütü bırakma durumlarının daha fazla olduğu düşünülmektedir Eren (1993). Bu durum cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılığı etkilemesi ile ilgili ortak bir fikre varılmadığını gösterir.

#### **2.4.6.1.2. Eğitim Durumu**

Eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki işgörenin eğitim düzeyi ile örgüte bağlılığı arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır (Çırpan, 1999). İşgörenin eğitim seviyesi arttıkça örgüte olan bağlılığı azalırken eğitim seviyesi düştükçe örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (İnce ve Gül, 2005). Bu da gösterir ki eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında ters ilişki bulunmaktadır.

Eğitim seviyesi yükseldikçe işgörenlerin beklentileri yükselmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan bireyler iş hayatına atılmakta geç davranarak eğitim maliyeti ne olursa olsun buna katlanarak eğitim düzeylerini yükseltmeyi hedeflemektedirler. Fedakarlıklar gösteren bireyin iş yaşamından beklentileri de farklı olacaktır. Nitelikli iş gücü olarak değerlendirilen eğitim düzeyi yüksek bireyler eğitime harcadıkları zaman ve paranın karşılığını almak isteyeceklerdir. Bu nedenle ücret ve statüde farklılık istemektedirler. Statüsü yüksek olan bireyin sosyal hayatta saygınlık kazanacaktır (Çakır, 2001). Eğitim düzeyi yüksek olan bireyler buldukları örgütü kariyer basamaklarını çıkmak için kullanmaktadırlar. Eğitim düzeyi yüksek bireylerin öncelikleri ücret ve kariyer olması sebebiyle örgüte değil mesleklerine bağlılık duymaktadırlar. Eğitim durumu düşük olan bireyler iş bulma ve ihtiyaçlarını giderme hususunda zorluk çekecekleri düşüncesiyle örgütte bağlanmayı ve örgütte süreklilik sağlamayı yaşamları için garanti olarak görmektedirler (Uygur, 2015).

#### **2.4.6.1.3. İş Beklentileri**

İş hayatına başlayan bireyler kendini ihtiyaçları ve hedeflerine ulaşmak için örgütte yer alarak örgütü araç olarak kullanmaktadırlar. İşgörenlerin belli beklentiler içerisinde olurlar ve bunların örgüt tarafından kabul edilerek karşılanmalarını istemektedirler. Örgüt ise kendi amaç ve hedeflerine ulaşmak ister. Örgüt ile işgören arasında karşılıklı beklenti içerisinde olunması ve işe başlarken bu beklentilerin açıklanması örgüte olan bağlılığı etkilemektedir (Mayer ve Allen, 1996).

#### **2.4.6.1.4. Kıdem (Çalışma Süresi)**

İşgörenin çalışma süresi içerisinde örgüt için yaptıkları artmaktadır (Çırpan, 1999: 61). Örgütte zamanını geçiren bireyin örgüte kazandırdıklarıyla birlikte bunların karşılığı beklentisi içerisinde girmektedir (Balay, 2000b). Örgüt içerisinde uzun yıllar çalışan bireylerin emekli olduklarında maaş ve tazminat beklentileri çalıştıkları sürenin uzaması halinde ise maaş zammı veya statü atlama gibi beklentileri olabilmektedir. Uzun yıllar aynı örgüt içerisinde bulunan birey örgütten ayrılması zarar etmesine neden olacağı için örgütten ayrılmak istememektedir. Böylelikle örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (Çırpan, 1999).

#### **2.4.6.1.5. Medeni Durum**

İşgörenlerin örgüte bağlanmaları ve örgüt için inisiyatif almaları ile evli veya bekar olmaları birbirlerini etkilemektedir (Çakır, 2001). Medeni durumun örgüt bağlılığını etkilemiş konusunda iki farklı görüş bulunmaktadır. Evli olan işgörenlerin ailelerine karşı maddi sorumluluklarının bulunmasından dolayı örgütte kalmak onlar için garanti iş düşüncesinde olmaları örgüte karşı bağlılıkları artacaktır. Bekar olan işgörenler ise kısa sürede iş değiştirme düşüncesinde risk alma konusunda daha aktif olabilmektedirler. Bu durumda örgüte bağlılıkları azalmaktadır (Güçlü, 2006). Medeni durumun etkisi hakkındaki diğer bir görüş ise evli olan işgörenlerin sorumluluklarının fazla olması sebebiyle iş yaşamlarında sorumluluklardan kaçabilecekleri ya da eksik olabileceği düşünülmektedir (Balay, 2000a).

#### **2.4.6.1.6. Yaş**

İşgörenlerin yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında literatür taraması sonucunda ilişki olduğu görülmektedir. Yaş faktöründe işgörenlerin yaşları genç, orta ve yaşlı olarak sınıflandırabiliriz. İşgörenlerin her yaş döneminde algıları, beklentileri istekleri, farklı olabilmektedir (Çakır, 2001). Genç işgörenler örgütte çalışmaya başladıklarında örgüte fazla yatırım yapmama sebebiyle kariyer ve statülerinden vazgeçebilecek durumda olabilmeleri örgütsel bağlılığı düşürmektedir. Yaşlı olan işgörenler ise örgütte fazla zaman geçirmeleri ve aynı zamanda örgüt için yaptıkları çalışmalar sonucunda örgütten beklentileri olması sebebiyle örgüte karşı bağlılık duyguları güçlü. Olduğundan bahsedilebilir. Yaşı genç olanlar daha cazip işlere gitmek için cesaretli olurken yaşlı işgörenler bu cesareti göstermekte zorlanmaktadırlar.

### **2.4.6.2.Örgüt İçi Faktörler**

Örgütsel bağlılık sadece kişisel faktörlerden etkilenmemektedir. Örgütün içerisinde bulunan birçok etkenden de etkilenmektedir. Örgüt içerisindeki faktörler örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Bu çalışmada örgüt içi faktörlerden “işin niteliği ve önemi”, “örgüt kültürü”, “örgütsel adalet”, “örgütsel ödüller”, “rol belirsizliği” “takım çalışması”, “ücret düzeyi” ve “yönetim” kavramlarından bahsedilecektir.

#### **2.4.6.2.1. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü amaç ve hedeflerine ulaşmak, bu süreçte de örgütte yapılacak olan iş ve işlemlerin ve örgüt sürecini etkileyecek olan algıların işgörenlerle paylaşılma halidir. Örgüt kültürü bir örgütü diğer örgütlerden ayıran en önemli etkenlerden biridir. (Balay, 2000a). İşgörenlerin zaman içerisindeki algıları değerleri ve normların tamamıyla örgütün bütünleşmesiyle ortaya çıkmaktadır (Kırım, 1998).

Örgüt kültürü örgütsel bağlılığı etkileyen önemli etkenlerden biri olduğu düşünülmektedir. Kültür işgörenlerin bir araya gelerek birbirleriyle paylaşım içerisinde bulunarak ortaya koydukları örgütün amaç ve değerlerine ulaşmak için var ettikleri değerler sistemleridir. Örgüt kültürü örgütü tamamlayarak bütünleşmesini sağlamaktadır. Örgüt kültür aynı zamanda örgüt iklimini de oluşturmaktadır. Örgüt kültürü ile bağlılık arasında güçlü bir bağ bulunduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü güçlü olan bir örgütte örgüte işgörenler örgüte daha çok bağlandığı düşünülmektedir. Örneğin işe yeni başlayan birey güçlü bir örgüt kültürü olan örgüte dahil olduğunda kendisinden beklenen sorumlulukları yerine getirmede daha istekli olacağı düşünülmektedir (Robbins, ve Judge, 2017)

#### **2.4.6.2.2. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülmektedir. İşgörenlerin kendi çıkarlarını bir kenara bırakarak çalışanların bireysel karar vermesinden farklı olarak düşüncelerin karşılıklı olarak bütünleştirilip olumsuzluklar veya haksızlıklar karşısında ortak tutum ve adaletin gerçekleştirme sürecidir (Altıntaş, 2002).

İşgörenler örgütlerin davranış ve tutumlarında adalet ararlar. Özellikle ödül ve ceza konusunda herkesi eşit şekilde değerlendirerek belli kriterlerin olması konusunda beklenti içerisine girerler. Örgüte karşı hissettikleri bu olumlu ya da olumsuz örgütsel adalet düşüncesi örgütsel bağlılığı da etkilemektedir. Örgütsel adalet kavramını iki

şekilde değerlendirilebilir. Bunlar pörsüdüler adalet ve dağıtımsal adalet olarak isimlendirilmektedir. Prosedürel adalet yöneticilerin her işgörene adil şekilde davranmasıdır. Dağıtımsal adalet ise işgörenlerin ücretlendirilmeleri veya ödülleri adaletli şekilde verilmesi uygulamasıdır. Bu iki kavram içerisinde örgütsel bağlılığı en çok etkileyen pörsüdüler adalettir. Yapılan araştırmalar örgüt içerisinde yöneticilerin işgörelere gösterdikleri davranış ve tutumlar yönetimin sergilediği davranış ve tutumlar adaletli olması halinde bağlılığı arttırdığını gösterir. Düşük ücret alan bir kişi örgütsel adaletin bulunduğu örgüt içerisinde çalışmaya devam edecektir (İnce ve Gül, 2005).

#### **2.4.6.2.3.Örgütsel Ödüller**

İşgörenlerin örgüt yönetiminin beklentilerini karşılması sonucunda ödüllendirilme istemektedirler. Ödüllendirilme örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörler arasındadır. Bu ödüllendirilmeler maddi ve manevi ödüllendirilmeler olabilmektedir. Ödüllendirilme sisteminin içerisinde her maddi veya manevi ödül işgörenler üzerinde aynı etkiyi yaratmamaktadır. Ödüllendirilme bağlılığı etkilemektedir (Yüksel, 1997).

İşgörenlerin çalışmaları sonucunda maaş almalarının yanı sıra ödüllendirilmeleri örgütsel bağlılıkla olumlu ve doğru orantılı bir ilişki içerisinde bulunmaktadır. Ödül işgörenlerin yaptıklarına bir teşekkür gösterisi olarak ifade edilebilir (Barutçugil, 2014). Örgütsel ödüller bağlılığı arttıracığı gibi aynı zamanda diğer işgörenlerin de motive olarak örgüte bağlanmalarını sağlamaktadır.

#### **2.4.6.2.4.Rol Belirsizliği**

İşgörenlerin kendi yetenek bilgilerinden mesleki görev ve sorumlulukları haricinde görevlendirilmelerden kaynaklanmaktadır. İşgörenler görev verilen işin sorumluluğunu gerçekleştirirken aynı zamanda verilen ikinci sorumluluğu gerçekleştirirken zorlanabilmektedir. İşgörenin kendisine verilecek görev ve sorumluluklarının açık anlaşılır net olması gerekmektedir. Açık olarak ifade edilemeyen görev ve sorumlulukların işgören tarafından karmaşıklaşarak rol belirsizliklerine neden olabilmektedir (Cengiz, 2001). Örgütsel rol belirsizliği örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülmektedir. Rol belirsizliği le örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir ilişki bulunmaktadır (Gürkan, 2006).

#### **2.4.6.2.5. Takım Çalışması**

Takım örgüt içerisinde bir veya iki kişinin bir araya gelerek örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için çalışan yapıdır (Keleş ve Çelik, 2006). Takım örgütün katı sınırlarından sıyrılarak ortak amaçlarda birleşilmesidir (Barutçugil, 2004). Literatür taraması yapıldığında takım unsuruyla ilgili üç kavramdan söz edildiği görülmektedir. Takımın oluşturulması için ilk unsur takımın oluşabilmesi için en iki işgörenin olması gerekmektedir. İkincisi takımı oluşturan bireylerin birbirlerine karşı gösterdikleri aidiyet ve bağlılık. Üçüncü ve son unsur ise ortak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışmaktır (Barutçugil, 2004). Örgütsel bağlılık ve takım arasında yapılan araştırmalar aralarında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Takım çalışması içerisinde olan işgörenler samimi sıcak ve paylaşımların olduğu ortamda bulunmaktadırlar. Sağlıklı iletişimin olduğu örgütte, örgüte olan bağlılık artacaktır (İnce ve Gül, 2005).

#### **2.4.6.2.6. Ücret Düzeyi**

Örgüt içerisinde işgörenlerin çalışma performanslarına göre ücretlendirme politikalarını adil şekilde yapılması örgüte bağlılığı arttırmaktadır. Bunun nedeni işgörenlerin örgüte katılma nedenlerinin en başında hayatlarını devam ettirebilmeleri ve ihtiyaçlarını karşılamaları için ücretin önemli bir etken olduğu söylenebilmektedir. Böyle bir durumda ücret belirleyici bir motivasyon kaynağıdır. Örgütsel bağlılığı da önemli ölçüde etkilemektedir. Ücret düzeyinden memnun olan birey örgüte karşı pozitif bir bakış ile bakıp bağlılığı ve örgütteki sürekliliği artacaktır (Ersoy,2007). Ücret dağılımlarındaki adaletli tutumlar örgütsel bağlılığın derecesini belirlemektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda örgüt yönetimlerince işgörelere karşı adalet sistemleri ne kadar adaletli olursa örgüte bağlılık o kadar artmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

#### **2.4.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Her örgüt yapısının belli bir düzeyde amaç ve hedefleri vardır. Bu amaç ve hedefler işgörenler tarafından sahiplenerek kabul görürse örgüte bağlanma düzeyi artacak ve aynı zaman da örgütün ilerleyebilmesi için yapılan çalışmalar hedefe ulaşabilir olması artacaktır. Örgüt amaç ve hedefleri kabul görmediğinde ise işgörenlerin bağlılığı azalacaktır. Azalan bağlılık süreci örgütün kısa sürede dağılma ihtimalini göstermektedir. Örgüte bağlılığı olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya

koymaktadır (Bayram, 2005). Randall (1987), örgütsel bağlılık ile ilgili yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık kavramının sonuçlarını ‘‘yüksek’’, ‘‘ılımlı’’, ‘‘düşük’’ olarak olumlu ve olumsuz sonuçlarını kapsayıcı şekilde açıklamıştır.

#### **2.4.7.1. Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık yaşayan birey için örgütün amaç ve hedeflerine kendinden fedakârlık gösterecek kadar bağlılık göstermesidir. İşgören örgütün kendisinden beklenti içerisinde olduğunun farkındadır ve bu beklentiyi karşılamak için ellerinden geleni yapmaya çalışmaktadırlar. İş görenlerin çaba ve gayret içerisinde olması örgüt içerisinde kalmak isteklilikleriyle alakalıdır (Yücel ve Koçak, 2014).

Yüksek düzeyde bağlılık duyan işgören örgüte zaman ayırmaktan mutluluk duya, Örgütten ayrılmak istemezler, kısa sürede üretkenlik gösterirler (Balay, 2014). Bu durum da örgüt amaçlarına ve hedeflerine ulaşma konusunda ivme kazanmaktadır. Örgütün kazanmasını sağlayan işgörenler örgüt tarafından ödüllendirilirler. Bu durumu yaşayan işgören örgütün daha ileriye gitmesi için çaba gösterecektir. Bu durum yüksek örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları arasındadır. Yüksek örgütsel bağlılığın olumlu sonuçlarının olduğu gibi olumsuz sonuçları da bulunmaktadır (Randal, 1987). İşgörenlerin örgüte yüksek bağlılıklarının olması sosyal hayatlarını verimli şekilde geçirememelerine neden olabilir. Örgütte fazlaca vakit ayırmaları dışarıda var olan hayatın kısa zamana sığdırılması yabancılaşma toplumdan uzaklaşmaya neden olabilmektedir. Aile hayatında ve sosyal hayatında denge kuramayan bireyler mutsuz oldukları ve yalnızlaştıkları görülmektedir (Balay, 2014). Bu durum yüksek düzeyde örgüte bağlılık duyan bireylerin olumsuzluk yaşayabileceği durumlara örnek olarak gösterilebilir.

#### **2.4.7.2. İlimli Örgütsel Bağlılık**

İlimli örgütsel bağlılık türü işgöreni örgüte karşı göstermiş olduğu dengeli bağlılık türüdür. İlimli bağlılık türü yaşayan işgörenlerin genellikle tecrübelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Kendi kimliklerinden ödün vermek istemezler. Böylelikle kendi kimliklerine zarar verecek değerleri kabul etmeyerek örgütle bütünleşme sağlamaktadırlar. Örgütle bütünleşme çabasına girerken diğer yandan kendi kimliklerini korumak için de çaba göstermektedirler (Bayram, 2005).



İşgörenin bireye duyduğu bağlılığın dengeli olması ve aynı zamanda kendisinden ödün vermeyerek örgütle bütünleşme çabası ılımlı bağlılığın olumlu sonuçları arasındadır. Örgüt ve işgören arasında böylelikle sağlıklı bir bağlık yapısı oluşmaktadır. İşgörenin kendi kimliğinden ödün vermemesi ve örgüte duyduğu bağlılık arasında kalması çatışmaya yo açabilir (Wiener, 1982). Bu durum işgörenin verimini düşürür. İşgörenin veriminin düşmesi örgütü etkilemektedir. Yaşanan bu olay ılımlı bağlılığın olumsuz sonuçlarına örnek olarak gösterilebilir.

### **2.4.7.3. Düşük Örgütsel Bağlılık**

Düşük örgütsel bağlılık yaşayan işgören kendisini örgüte ait hissetmez. İşgöreni örgüte bağlayan süreçlerden uzaklaşır. Bu bağlılığı yaşayan işgörenler diğer bağlilik türlerini yaşayanlara göre daha çok yaratıcı ve işlevse çalışmaların içerisinde bulunurlar. Örgüte karşı bağliliklerinin olmaması sürekli olarak iş arayışında olmalarını sağlamaktadır. Bu hareketli süreç insan kaynaklarının daha doğru kullanılmasını sağlamaktadır (Balay, 2000) Örgütte karşı düşük bağlilik gösteren bireyin örgütten ayrılma düşüncesi ve bu durumu harekete geçirmesi örgüte zarar verebilecek bireylerinde aynı zamanda örgütte bağlilik duymayarak örgütten ayrılması örgütün yararına olacaktır.

Düşük bağlilik duyan işgörenin gereği kadar çaba zaman ve emek harcamaması ve örgütte kalma süresini devam ettirmesi örgüte zarar verecektir (Randal, 1987). Bu durum da örgütün gözünden düşerek örgüt içerisinde olumsuz konuşmaların çıkmasına ve diğer örgüt çalışanlarının bu süreçten etkilenmesine sebebiyet verecektir. Böylelikle düşük örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçlarının da var olduğu görülmektedir.

### 3.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve elde edilen verilerin istatistiksel analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Özel okulda çalışan öğretmenlerin ders denetim kaygıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada genel tarama modeli araştırmalar içerisinde yer alan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Genel tarama modeli, geçmişte veya günümüzde olan durumu değiştirmeden olduğu gibi ifade edebilmeyi amaçlayabilen araştırma modelidir. Bu çalışmada kullanılan tarama modeli ise, ilişkisel tarama modelidir. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasında değişimin durumunu belirlemeyi hedefler (Karasar, 2012). Bu modelde değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyerek ve olabilecek sonuçları hakkında tahmin edebilmek için her bir örneklemin puanlarını istatistiksel karşılaştırmalar yaparak ortaya çıkarılmasıdır (Tekbıyık, 2014). Bu çalışmada ilişkisel tarama modelleri arasında olan açıklayıcı ve tahminsel model kullanılmıştır. İki ya da daha fazla değişkenin gücünü ortaya çıkarmak amacıyla açıklayıcı model kullanılır. Bir değişkenin henüz görünmeyen değerlerinin o değişkeni tanımlayabilen gözlemleyebilen değişkenlerin yardımıyla tahmin edilebilmeye kestirilmeye çalışılır. Bu durumda diğer bir değişkeni etkileyici durumda bulunan bağımsız değişken, yordanmaya çalışılarak tahminde bulunulan değişken yordanan değişkendir (Şen, 2011). Bu durumda ilişkisel tarama modeli kullanılarak özel okullarda çalışan öğretmenlerin denetim kaygısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, 2020-2021 eğitim öğretim yılı içerisinde Samsun ili merkez ilçelerinde (Atakum, Canik ve İlkadım) görev yapan tüm özel ilkököl ve ortaokullarında bulunan 829 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklemi ise bu evrenden random olarak seçilen ve araştırmaya gönüllü katılmayı kabul eden 402 öğretmen oluşturmaktadır. Bu araştırmanın örneklemini, orantısız küme örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Bu yöntemde her okul birer küme olarak kabul edilmiş ve listelenen okullar tesadüfi olarak örnekleme dahil edilmiştir (Karasar, 2016). Örnekleme ait bilgiler Samsun İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Hizmetleri Bürosu biriminden

(2021) alınmıştır. Samsun ili Atakum, Canik ve İlkadım, ilçelerinde 24 özel ilkokul ve 29 özel ortaokulda görev yapan 829 öğretmen bulunmakta olup, ilçelerin ilkokul, ortaokul ve öğretmen sayıları Tablo 1’de verilmiştir

Tablo 3.1. Araştırmanın Örnekleme İlişkin Dağılım

İlçeler Sayısı	Özel Kurum Sayısı			Öğretmen		
	İlkokul	Ortaokul	Toplam	Kadın	Erkek	
Toplam						
Atakum	12	15	27	307	108	415
Canik	2	2	4	32	11	43
İlkadım	10	12	22	273	98	371
<b>Toplam</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>53</b>	<b>612</b>	<b>217</b>	<b>829</b>

*Kaynak:* Samsun İl Milli Eğitim İstatistik Hizmetleri Bürosu, 2021

Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.2. Çalışma Grubunun Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	257	63,9
	Erkek	145	36,1
Medeni Durum	Evli	217	54,0
	Bekar	185	46,0
Öğretmenlik kıdemi	5 yıldan az	133	33,1
	5-10 Yıl	135	33,6
	10 yıl ve üstü	134	33,3
<b>Toplam</b>		<b>402</b>	<b>100,0</b>

Çalışma grubunun %36,1’ü erkek, %63,9’u kadındır. Katılımcılarının medeni durum düzeyine göre dağılımına bakıldığında ilk sırayı evli olanlar almıştır (%54). Öğretmenlerin 46’sı ise bekarıdır. Öğretmenlerin kıdemleri temel alındığında 5 yıldan az kıdemli öğretmenler %33,1, 5-10 yıl kıdemli öğretmenler %33,6 ve 10 yıldan fazla kıdemli öğretmenler %33,3 oranında temsil edilmişlerdir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla üç farklı araç kullanılmıştır. Bunlar; bağımsız değişkenler olarak ele alınan özellikleri ölçmek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu, Karakaya, Elma, Kurtoğlu ve Suiçmez

(2011) tarafından geliştirilen “Denetim Kaygısı Ölçeği” ve Balay (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” yer almaktadır.

### **3.3.1. Kişisel Bilgi Formu**

Kişisel Bilgi Formu; araştırmacı tarafından düzenlenmiştir. Çalışma grubunun; cinsiyet, medeni durum ve kıdem türüne yönelik 3 adet soru bulunmaktadır.

### **3.3.2. Denetim Kaygısı Ölçeği**

Araştırmada örnekleme alınan özel ilkokul ve özel ortaokulda çalışan öğretmenlerin denetim kaygılarını ölçmek için Karakaya, Elma, Kurtoğlu ve Suiçmez (2011) tarafından geliştirilen “Denetim Kaygısı” ölçeği kullanılmıştır. Geliştirilen denetim kaygısı ölçeği 30 madde dört alt boyuttan (denetime duyuşsal tepki, denetime fizyolojik tepki, denetmen tutumları, denetlenen tutumları) oluşmaktadır. 1-12 maddeler denetim kaygısı duyuşsal tepki alt boyutunu, 13-20 maddeler denetim kaygısının fizyolojik tepki alt boyutunu, 21-26 maddeler denetmen tutumları alt boyutunu ve 27-30 maddeler denetlenen tutumları alt boyutunu ölçen maddelerdir. Beşli likert tipinde hazırlanan ölçek denetim kaygısının derecelerini temsil etmektedir. Ölçekteki denetim kaygısının dereceleri Kesinlikle Katılmıyorum 1, Katılmıyorum 2, Kararsızım 3, Katılıyorum 4, Kesinlikle Katılıyorum 5 şeklindedir.

Millî Eğitim Bakanlığının yaptığı son değişimler neticesinde denetimlerin müfettişlerden alınarak bu konuda okul müdürlerinin görevlendirilmesi üzerine “Denetim Kaygısı” ölçeği Kurtoğlu (2017) tarafından uyarlanma çalışmaları yapılmıştır. Bu durumda yeniden uyarlanan ölçeğin faktör yapısına dokunulmadan müfettiş kelimesinin geçtiği 11. ve 17. maddeler ölçekten çıkarılmıştır. 28 maddeden oluşan ölçekte her alt boyutun güvenilirliği ölçülmüştür. Ölçeğin geçerlilik çalışmaları faktör analizi teknikleriyle yapılmıştır. Ölçeğin toplam güvenilirlik düzeyi 0,94 olup ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Bu araştırma kapsamında uygulanan test sonuçlarına dayalı olarak testin güvenilirliği bir kez daha hesaplanmıştır. Ölçeğin bu araştırma kapsamında iç tutarlılık katsayısı .84 olarak bulunmuştur.

### **3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Araştırmada örnekleme alınan özel ilkokul ve özel ortaokulda çalışan öğretmenlerin örgüte olan bağlılıklarını ölçmek için Balay (2000a) tarafından

geliştirilen “ Örgütsel Bağlılık” ölçeği kullanılmıştır. Geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği 27 maddeden 3 alt boyuttan (uyum, özdeşleşme, içselleştirme) oluşmaktadır. 1-8 maddeler uyum alt boyutunu, 9-16 maddeler özdeşleşme alt boyutunu, 17-27 maddeler içselleştirme alt boyutunu ölçen maddelerdir.

Beşli likert tipinde hazırlanan ölçek bağlılığın derecelerini temsil etmektedir. Ölçekteki bağlılığın dereceleri Hiç Katılmıyorum1, Az Katılıyorum 2, Orta Düzeyde Katılıyorum 3, Çok Katılıyorum 4, Tam Katılıyorum 5 şeklindedir.

Balay, ölçme aracının ilk 8 maddesini uyum boyutunu, 9 ile 16 arası maddeleri özdeşleşme boyutunu, 17 ile 27 arasındaki maddeleri ise içselleştirme boyutunu oluşturmuştur. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi çalışması sonucu Balay’ın ölçme aracını oluştururken kurduğu ve geçerlik çalışmalarıyla desteklediği modelle yürütülen bu çalışmaya ait verilerin uyumlu olduğu görülmüştür. Ölçeğin yürütülen bu çalışma için geçerli ve güvenilir olduğunun kanıtlanması amacıyla temel bileşenler faktör analizi dik döndürme tekniği kullanılmıştır. Yapılan bu analiz sonucunda ölçme aracında yer alan 27 maddenin Balay’ın geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinde belirtilen üç boyutta toplandığı gözlenmiştir. Maddelerin faktör yük değerleri .48 ile .84 arasında toplanmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik analizi için de faktörlerin alfa katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre birinci faktörün alfa katsayısı .95, ikinci faktörün alfa katsayısının .92, üçüncü faktörün alfa katsayısının ise .89 olduğu gözlenmiştir. Buna göre örgütsel bağlılık ölçeğinin bu çalışmada kullanılan veriler ile de geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu kanıtlanmıştır.

Bu çalışma kapsamında “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Ölçek toplamının iç tutarlılık katsayısı .84, uyum alt boyutunun .79, özdeşleşme alt boyutunun .81 ve içselleştirme alt boyutunun ki ise .87 bulunmuştur.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırmada kullanılacak olan ölçekler Google formlarda hazırlanarak örneklem grubunda bulunan öğretmenlere pandemi nedeniyle çevrim içi ortamda ulaştırılarak uygulanmıştır. Öğretmenler süreç hakkında bilgilendirilerek kişisel ibarenin olmadığı vurgulanarak veri toplama araçlarına katılımın gönüllülük esasına dayandığı belirtilmiştir.

İlk aşamada yanıtlanmış tüm ölçekler, araştırmacı tarafından tek tek incelenmiş ve sağlıklı doldurulmamış ölçekler iptal edilmiştir. Daha sonra ölçeklerin sağlıklı bir

şekilde doldurulduğu anlaşıldıktan sonra, toplanan tüm ölçme araçlarına birer kod (ID) numarası verilmiştir. Sırayla SPSS programında veri girişleri yapılmıştır. Tüm data girişi yapıldıktan sonra dataların sağlıklı bir şekilde giriş yapıp yapılmadığı araştırılmıştır. Data girişlerinde herhangi bir sorun olmadığı anlaşıldıktan sonra veri analizi işlemlerine geçilmiştir. İki ölçek de likert tipi değerlendirmeye sahiptir. 1. ve 3. alt amaçları sınamak için her bir alt boyutun toplamları alındıktan sonra, madde sayısına bölünmüş ve ortalamanın ortalaması alınmıştır. Aritmetik ortalamaların değerlendirilmesi için seçenek sayısından bir eksik bir sayı, seçenek sayısına bölünür. Elde edilen değer, likert sistemindeki sayılara eklenerek değerlendirilme kriterleri belirlenir. Bu durumda  $4/5 = 0.80$  değerlendirme kriterine ulaşılır.

### 3.5. Dağılım Durumları

Betimsel istatistiki değerler incelendiğinde “Ders Denetim Kaygısı” ve “Örgütsel Bağlılık” ölçeklerinden elde edilen verilere ilişkin merkezi eğilim ölçüleri içinde aritmetik ortalama ve medyan değerlerinin birbirine çok yakın olduğu ve çarpıklık-basıklık değerlerinin +1 ile -1 aralığında olduğu görülmektedir (Tablo 3.3 ve Tablo 3.4). Merkezi eğilim ölçülerinin birbirine yakın olması ve çarpıklık basıklık değerlerinin +1, -1 aralığında olması dağılımın normalliği olarak yorumlanabilir (Şencan, 2005). Diğer taraftan örneklem büyüklüğü arttıkça, deneklerin dağılımı ve ortalamanın örneklem dağılımı normal dağılıma yaklaşmaktadır. Genellikle bir örnekleme 300 ya da daha fazla sayıda denek varsa, evren normal dağılım göstermiyorsa bile, örneklem dağılımının normal olduğu varsayılabilir. Bu bilgiler doğrultusunda dağılımların normal olduğuna ve buna bağlı olarak da parametrik istatistiklerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 3.3. Denetim Kaygısı Değişkeninin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

	Duyuşsal tepki	Fizyolojik tepki	Denetmen tutumları	Denetlen en tutumları	Denetim Toplam
n	402	402	402	402	402
Arit.Ort	3,31	2.8150	3,4109	3,0995	3,1588
Median	3,0000	2,75	3,5000	3,0000	3,1094
Std. sapma	.8000	.707	,80427	3,0995	,55949
Skewness	,029	,419	-,247	-,209	,071
Std. Hatar of Skewness	,122	,122	,122	,122	,122
Kurtosis	-,014	,547	-,466	-,418	1,109
Std. hata of Kurtosis	,243	,243	,243	,243	,243
kolmogorov	.957	,050	.742	.645	1.074

Tablo 3.4. Örgütsel Bağlılık Değişkenin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

	Bağlılık Kurum	Bağlılık Özdeşleşme	Bağlılık İçselleştirme	Toplam Örgütsel Bağlılık
n	402	402	402	402
Arit.Ort	2,4381	3,2099	3,4570	3,0350
Median	2,3750	3,1250	3,3636	3,0000
Std. sapma	,85685	,83747	,85881	,55949
Skewness	,452	,210	-,043	,092
Std. Hatar of Skewness	.122	.122	.122	.122
Kurtosis	-,187	-,093	.241	1,759
Std. hata of Kurtosis	.243	.243	.243	.243
Kolmogorov	.957	.574	.983	1,125

### 3.6. Verilerin Analizi

Araştırmanın birinci ve üçüncü araştırma sorularına yanıt vermek amacıyla Ders Denetim Kaygısı ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinin tanımlayıcı istatistik değerleri (Aritmetik Ortalama, Standart Sapma) bulunmuştur. İkinci ve dördüncü araştırma sorularına yanıt vermek amacıyla araştırma grubunun demografik değişkenlere göre “Ders Denetim Kaygısı Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” puan aritmetik ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını sınamak için hipotez testi gerçekleştirilmiştir. Ölçek dağılımlarının normal olması nedeniyle hipotez testlerinde parametrik istatistiksel teknikler kullanılmaya karar verilmiştir. Kategorik bağımsız değişkenin iki kategoriden oluştuğu durumlarda “n” sayılarının 30’un üstünde olduğu durumlarda parametrik bağımsız grup “t” testi, kullanılmıştır. Kategorik bağımsız değişkenin ikiden fazla kategoriden oluştuğu durumlarda “n” sayılarının 30’un üstünde olduğu durumlarda parametrik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır.

Araştırmanın beşinci sorusunu yanıtlamak için sürekli değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Pearson Çarpım Momentler Korelasyon tekniği kullanılmıştır. Son olarak araştırmanın yordama amacını sınamak üzere çoklu doğrusal regresyon analizi işlemleri “enter” yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu aşamada ikinci olarak bağımsız sürekli değişkenin alt boyutları birlikte ele alınarak, “Örgütsel Bağlılık” ölçek puanlarını yordamak üzere çoklu doğrusal regresyon analizi işlemleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada bütün sonuçlar çift yönlü olarak sınanmış ve anlamlılık düzeyi en az .05 olarak kabul edilmiştir. Anlamlılık düzeyleri ilgili tablolarda kesin değerleriyle yer almıştır. Araştırmanın tüm istatistik analizleri SPSS programı ile gerçekleştirilmiştir.



## 4.BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde çalışma grubundan alınan veriler üstünde yapılan istatistiksel işlem sonuçlarına yer verilmiştir.

### 4.1. Araştırmanın Sürekli Bağımsız Değişkenine (Ders Denetim Kaygısı Ölçeği) İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın sürekli bağımsız değişkeni; öğretmen algısına göre denetim kaygısını algılama özelliğidir. Bu değişkeni ölçmek amacıyla “Ders Denetim Kaygısı Ölçeği” kullanılmıştır. Çeşitli özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin denetim kaygılarını algılama düzeylerini belirlemek üzere alt boyut puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş ve Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1. “Ders Denetim Kaygısı Ölçeği ” Alt Boyut Tanımlayıcı İstatistik Değerler

Ölçek	n	X	ss
Duyuşsal tepki	402	3.31	.80
Fizyolojik tepki	402	2.81	.70
Denetmen tutumu	402	3.41	.80
Denetlenen tutumu	402	3.09	.95
Denetim Kaygısı Toplam	402	3.15	.56

Tablo 4.1. incelendiğinde, ders denetiminde gösterdikleri duyuşsal tepki alt boyut puanlarının aritmetik ortalaması 3,31’dir. Bu sonuç ölçeğin değerlendirme sisteminde “ortalama” sınırları içindedir. Bu doğrultuda öğretmenlerin ders denetiminde gösterdikleri duyuşsal tepki açısından kaygıları orta düzeyde olduğu söylenebilir. “Fizyolojik tepki” alt boyutunun ortalaması 2.81’dir ve öğretmenlerin bu alt boyutta da denetim kaygılarını orta düzeyde algılamışlardır. “Denetmen tutumu” alt boyutunun ortalaması en yüksek ( $X=3.41$ ) düzeyde gerçekleşmiştir. Bu sonuç da “ortalama” sınırları içine girmektedir. Aynı şekilde “Denetlenen tutumu” alt boyutu için de geçerlidir ( $X=3,09$ ). Öğretmenlerin ders denetim kaygısı ölçek toplam aritmetik ortalaması ise 3,15 bulunmuştur ve bu da “orta” düzey sınırları içindedir.

Denetim kaygısının orta düzeyde çıkmasının nedenleri arasında özel okulda çalışan öğretmenlerin işlerini kaybetme düşüncesi gösterilebilir. Okul müdürleri denetim sürecinde öğretmenlere karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlar öğretmenlerde kaygının artmasına yol açabilmektedir. Denetim süreci içerisinde okul müdürü ile öğretmenler arasındaki ilişki önemlidir. Denetim sürecinde okul

müdürünün yıkıcı eleştiri yapması, objektif nesnel yorumlar yapmaması denetlenen öğretmeni kaygılandırabilmektedir.

Araştırmaya katılan özel okul öğretmenlerinin ders denetim kaygısı ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri yanıtların madde tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. “Ders Denetim Kaygısı Ölçeği” Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Maddeler	N	X	Ss
1. Eğitimde denetim kontrol amaçlı olduğunda daha fazla kaygılanırım	402	3.10	1,22
2.Denetçileri rehberlik için bile olsa dersime girmesi beni tedirgin eder	402	3.01	1,28
3.Denetim sürecinde kendimi tedirgin hissediyorum	402	3,01	1,32
4.Okul müdürü tarafından yapılan denetim beni tedirgin eder	402	2,86	1,28
5.Öğretmenler odasında denetlenmek beni tedirgin eder	402	3,12	1,31
6.Denetmenin yaptığı değerlendirme not amaçlı olmasa bile denetim sırasında heyecanlanırım	402	2,98	1,23
7.Denetim kim tarafından yapılırsa yapılsın denetim sırasında endişelenirim	402	2,96	1,24
8.Denetlenme duygusu günümün kötü geçmesine sebep olur	402	2,85	1,26
9.sınırlı bir zaman diliminde denetlenmek bende kaygı uyandırır	402	3,15	1,30
10.Yapılan denetimlerden kötü puan alma düşüncesi beni endişelendirir	402	3,14	1,31
11.İl ya da ilçe milli eğitim müdürü tarafından yapılan denetim beni tedirgin eder	402	3,36	1,28
12.Denetim sırasında, heyecanımdan dolayı soruları yanıtlamada istenilen bilgileri bulmada sorunlar yaşarım	402	2,80	1,24
13.Denetim kim tarafından yapılırsa yapılsın denetim sırasında yüzüm kızarır	402	2,81	1,26
14.Denetim kim tarafından yapılırsa yapılsın denetim sürecinde ağzım kurur	402	2,66	1,21
15.Denetim kim tarafından yapılırsa yapılsın denetim sürecinde titrerim	402	2,60	1,30
16.Müfettiş ya da başka bir yönetici tarafından denetlenirken bedenimde uyuşmalar ya da karıncalanmalar olmalıdır	402	2,39	1,23
17.Denetlenirken konuşmada problemler yaşarım	402	2,85	1,26
18.Denetlenirken -stres nedeniyle- karnıma ağrılar girer (fiziksel olarak rahatsızlanırım).	402	2,49	1,21
19.Denetmenin denetim sırasında sergilemiş olduğu olumsuz davranışları daha çok kaygılanmama neden olmaktadır	402	3,23	1,29
20.Denetmenin olumsuz iletişimi beni tedirgin eder	402	3,46	1,29
21.Denetmenler yargılayıcı bir davranış sergilediklerinde, denetim sürecinde daha da kaygılanmama neden olur	402	3,41	1,25
22.Denetmenin yanlış davranması beni tedirgin eder	402	3,61	1,25
23.Denetmen meslektaşlarımla yanında beni eleştirdiğinde bir sonraki denetimlerde daha çok gerilirim	402	3,45	1,28
24.Denetmen öğrencilerin yanında beni eleştirdiğinde daha çok tedirgin olurum	402	3,45	1,33

25.Meslektaşlarının denetime ilişkin olumlu görüşleri kaygımı azaltır	402	3,43	1,23
26.Denetim yapan kişileri yakından tanıyor olmam denetim sırasında kaygımı azaltmaktadır öğrencilerimin önünde denetlenmek beni tedirgin etmez,	402	3,08	1,25
27.Öğrencilerimin önünde denetlenmek beni tedirgin etmez	402	2,90	1,29
28.Gerek rehberlik amaçlı gerekse kontrol amaçlı denetimlerde, önceden değerlendirme ölçütlerinden haberdar olmak kaygımı azaltır	402	3,29	1,27

Tablo 4.2'ye göre ortalamaların en yüksek olduğu maddelere bakıldığında; denetmenin, denetim sürecinde öğretmene yönelik tutum ve davranışlarının öğretmenlerin denetim sürecindeki kaygılarını arttırdığı görülmektedir. Denetmenin denetim sürecinde denetlediği öğretmenlere taraflı davranışlar sergilemesi, öğretmenlerin eksikliklerini başkalarının yanında dile getirerek yıkıcı eleştirel tavırlar sergilemesi, rehberlik yapmaktan uzaklaşarak yargılayıcı tutum göstermesi ve kullanmış oldukları iletişim dili öğretmenlerin kaygılarını arttırdığı düşünülmektedir. Bu durum ifadeye yer alan düşünceye katılımın yüksek düzeyde gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. En düşük ortalamaya sahip beş madde incelendiğinde ise öğretmenlerin denetim sürecinde yaşadıkları kaygının fizyolojik tepkilerine ilişkindir. Öğretmenlerin denetim sürecinde bedensel olarak değişikliğe uğramadan, karın ağrısı, yüz kızarma, ağızda kuruluk gibi fizyolojik tepkiler yaşamadan süreci yönetebildikleri düşünülmektedir. Bu bulgular da göstermektedir ki öğretmenler, denetim sürecinde fiziksel olarak değil de, daha çok duygusal olarak etkilendiklerini göstermektedir.

#### **4.2 Araştırmanın Süreksiz Bağımsız Değişkenlerine Göre Denetimi Kaygısı Ölçeği Hipotez Testi Sonuçları**

Araştırmanın bu bölümünde demografik değişkenlerine göre Denetimi Kaygısı Ölçeği puanları için yapılan ilişkisiz grup “t” testi ve tek yönlü varyans analizi testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin “Denetim Kaygısı Ölçeği” alt boyut ortalamaları için ilişkisiz grup “t” testi yapılmış ve Tablo 4.3’de verilmiştir.

Tablo 4.3. Cinsiyet Değişkenine Göre “Denetimi Kaygısı Ölçeği” Puan Ortalamaları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları

Ölçek	cins	N	X	Ss	t	sd	p
Duyuşsal tepki	Kadın	257	3,05	,74	,796	400	,426
	Erkek	145	2,99	,71			
Fizyolojik tepki	Kadın	257	2,79	,67	-,819	400	,413
	Erkek	145	2,85	,76			
Denetmen tutumu	Kadın	257	3,51	,79	3,412	400	,001***
	Erkek	145	3,23	,80			
Denetlenen tutumu	Kadın	257	3,14	,87	1,298	400	,195
	Erkek	145	3,01	1,08			
Toplam	Kadın	257	3,12	,53	1,797	400	,073
	Erkek	145	3,02	,58			

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Cinsiyet değişkenine göre, “Denetim Kaygısı Ölçeği” alt boyut toplamları içinde sadece “Denetmen tutumu” [ $t_{400}=3.412$ ,  $p<.001$ ] alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmiştir. Diğer alt ölçekler ile test toplamında ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır [ $p>.05$ ]. Denetim kaygısı ölçeği “Denetmen tutumu” alt boyutu içinde kadınların puan ortalaması ( $X=3.51$ ), erkeklerden ( $X=3.23$ ), anlamlı derecede daha yüksektir.

Kadınlar denetim sürecinden erkeklere göre daha çok etkilenmektedirler ve sosyal hayatlarında kaygı düzeyleri yüksektir. Kadınların iş hayatında erkeklere göre daha az yer alması ve aynı zamanda kadınların özellikle erkek yöneticiler tarafından olumsuz baskılara maruz kalması neden olabilmektedir.

Tablo 4.4’de medeni durum değişkenine göre “Denetim Kaygısı Ölçeği” alt boyut ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup “t” testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.4. Medeni Durum Değişkenine Göre “Denetim Kaygısı Ölçeği” Puan Ortalamaları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları

Ölçek	Medeni Durum	N	X	Ss	t	sd	p
Duyuşsal tepki	Bekar	185	3,07	,80	1,070	400	,285
	Evli	217	2,99	,67			
Fizyolojik tepki	Bekar	185	2,85	,75	1,129	400	,259
	Evli	217	2,77	,66			
Denetmen tutumu	Bekar	185	3,38	,83	-,540	400	,590
	Evli	217	3,43	,78			
Denetlenen tutumu	Bekar	185	3,12	,90	,533	400	,594
	Evli	217	3,07	,99			
Toplam	Bekar	185	3,11	,56	,751	400	,453
	Evli	217	3,07	,54			

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Medeni durum değişkenine göre “Denetim Kaygısı Ölçeği” alt boyut ve toplamda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmemiştir [ $p>.05$ ]. Evli ve bekar öğretmenlerin denetim kaygısı ölçeği alt boyut puanları birbirine benzer düzeydedir. Öğretmenlerin bekar veya evli olmaları ders denetim kaygılarını etkilememektedir.

Tablo 4.5’de kıdem değişkenine göre “Denetim Kaygısı Ölçeği” alt boyut ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.5. Kıdem Değişkenine Göre “Denetim Kaygısı Ölçeği” Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar (ANOVA)

Alt boyut	Kıdem	n	X	ss	sd	F	p
Duyuşsal tepki	5 Yıldan az	133	3,02	,76	2-399	,039	,961
	5-10 yıllar arası	135	3,04	,64			
	10’yardan fazla	134	3,03	,78			
	Toplam	402	3,03	,73			
Fizyolojik tepki	5 Yıldan az	133	2,82	,73	2-399	,166	,847
	5-10 yıllar arası	135	2,83	,65			
	10’yardan fazla	134	2,78	,72			
	Toplam	402	2,81	,70			
Denetmen tutumu	5 Yıldan az	133	3,41	,82	2-399	2,227	,109
	5-10 yıllar arası	135	3,30	,76			
	10’yardan fazla	134	3,51	,82			
	Toplam	402	3,41	,80			
Denetlenen tutumu	5 Yıldan az	133	3,02	,91	2-399	1,081	,340
	5-10 yıllar arası	135	3,07	,89			
	10’yardan fazla	134	3,19	1,04			
	Toplam	402	3,09	,95			
Toplam	5 Yıldan az	133	3,07	,54	2-399	,610	,544
	5-10 yıllar arası	135	3,06	,50			
	10’yardan fazla	134	3,13	,60			
	Toplam	402	3,08	,55			

\* $p<.05$  \*\* $p<.01$  \*\*\* $p<.001$

Kıdem değişkenine göre “Denetim Kaygısı Ölçeği” alt boyut ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) istatistiksel açıdan hiçbir alt boyutta ve toplam puanlarda anlamlı bir farklılık elde edilememiştir [ $p>.05$ ]. Bu alt boyutlarda ve toplamda kıdem değişkenine göre puan ortalamaları birbirine benzer düzeydedir.

Öğretmenlerin kaygı düzeyleri kıdemlerine göre farklılık göstermemesinin nedeni tecrübeli öğretmenler ya da göreve yeni başlayan öğretmenler arasında yeni nesil idareci ve velilerin farklılık hissettirmemesi aynı görev tanımı ve sorumluluklar

içerisinde bulunmaları olduğu düşünülmektedir. Kıdem farklılıklarının olması denetim sürecinde işleyişi değiştirmeyeceği bu durumda kıdem değişkeninde kaygı durumları arasında fark olmamasına neden olmaktadır.

### 4.3 Araştırmanın Sürekli Bağımlı Değişkenine (Örgütsel Bağlılık Ölçeği) İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın sürekli bağımlı değişkeni; öğretmen algısına göre örgütsel bağlılık düzeyidir. Bu değişkeni ölçmek amacıyla “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Çeşitli özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını algılama düzeylerini belirlemek üzere alt boyut puanlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş ve Tablo 4.6’de sunulmuştur.

Tablo 4.6. “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” Toplam ve Alt Boyut Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Ölçek	N	X	ss
Uyum	402	2,43	,85
Özdeşleşme	402	3,20	,83
İçselleştirme	402	3,45	,85
Örgütsel Bağlılık Toplam	402	3,03	,55

Tablo 4.6. incelendiğinde, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” uyum bağlılık alt boyut puanlarının aritmetik ortalaması (tüm maddelerin ortalamasının ortalaması) 2,44’dir. Bu sonuç ölçeğin değerlendirme sisteminde “az katılıyorum” sınırları içindedir. Bu doğrultuda öğretmenlerin uyum bağlılık düzeylerinin ortalama altı düzeyde olduğu söylenebilir. Özdeşleşme alt boyutunun ortalaması 3.20’dir ve öğretmenler bu alt boyutta bağlılık özdeşleşmelerini ortalama düzeyde algılamışlardır. Bağlılık İçselleştirme alt boyutunun ortalaması en yüksek düzeydedir ( $X=3.45$ ). Bu sonuç “çok katılıyorum” sınırları içine girmektedir. Bütün testin toplam aritmetik ortalaması ise  $X=3,03$  olmuştur ve bu da “orta düzeyde katılıyorum” sınırları içindedir.

Örgütsel bağlılığın uyum alt boyutu incelendiğinde özel okulda çalışan öğretmenler bir yıllık anlaşma ile işe başlamaktadırlar. Bu durum öğretmenlerin Örgütten bir yılın sonunda ayrılabilceği düşüncesi öğretmenlerin örgüte olan bağlılıklarını azaltmaktadır. Özdeşleşme alt boyutu bulguları incelendiğinde öğretmenlerin örgüt ile bütünleşmeye çalıştığı ancak örgütün iç yapısındaki farklılıklar nedeniyle örgütsel bağlılığın etkilendiği düşünülmektedir. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları içselleştirme boyutu bulgularına bakıldığında

öğretmenlerin kendi reklamlarını yapmak için örgütü bir basamak olarak kullandığı ve bu nedenle örgütün başarısının kendi reklamları için kullandıkları söylenebilir. Örgütün başarısı dolaylı olarak kişisel başarıları için örgüte bağlılıkları artmaktadır.

Araştırmaya katılan özel okul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri yanıtların madde tanımlayıcı istatistik değerleri Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Maddeler	n	X	Ss
1. Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.	402	2,60	1,23
2. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	402	2,17	1,31
3. Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	402	2,62	1,45
4. Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	402	2,49	1,33
5. Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum	402	2,32	1,39
6. Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum	402	2,40	1,32
7. Bu okulda çalışma şevkinin her geçen gün azaldığını hissediyorum	402	2,50	1,32
8. Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum	402	2,38	1,34
9. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum	402	3,20	1,23
10. Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum	402	3,46	1,27
11. Bu okulu mesleğimle ilgili değişik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım	402	3,07	1,23
12. Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor	402	3,34	1,33
13. Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri arasından uygu bir ortam sağladığını düşünüyorum	402	3,30	1,27
14. Çalışma arkadaşlarımla okul dışın da sık sık birlikte oluyorum	402	2,89	1,29
15. Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeliyorum	402	3,20	1,32
16. Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum	402	3,20	1,25
17. Okulumuzun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	402	3,63	1,30
18. Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum	402	3,66	1,33
19. Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum	402	3,63	1,28
20. Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım	402	3,34	1,32
21. Zamanımın çoğunu okulumla ilişkin etkinlikler dolduruyor	402	3,38	1,29
22. Okulumun değerleriyle bireysel değerlerin oldukça benzerdir	402	3,25	1,25
23. Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum	402	3,28	1,33
24. Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım	402	3,49	1,23
25. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum	402	3,57	1,31
26. Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	402	3,42	1,32
27. Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım	402	3,31	1,29

Tablo 4.7’ye göre en yüksek ortalamaya sahip beş maddeye bakıldığında, öğretmenlerin okulun başarısını önemsedikleri görülmektedir. Okulu başarıya taşıyan etkenler arasında kurumda çalışan öğretmenlerin okulu sahiplenerek başarıya taşımak

için çaba sarf ettikleri görülmektedir. Öğretmenler çalıştıkları kurumun problemlerini kendi problemleri gibi görerek okula karşı yapılan olumsuz eleştirileri olumlu düşüncelerle değiştirmek için çaba gösterdikleri, çalıştıkları okulun başarılı olması ve övülmesi için zamanlarının büyük bir bölümünü okul ile ilgili çalışmalar ile geçirerek üstlerinin beklentilerinden fazla çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu da öğretmenler kurumun başarılı olabilmesi için kurumu içselleştirerek bağlandığını göstermektedir. Öğretmenlerin en az tercih ettiği beş ifade, özel okullarda çalışan öğretmenlerin okula uyum konusunda daha az sorunu yaşadıklarını göstermektedir. Özel okullarda çalışan öğretmenler, okulda çalışmaya başlayabilmek için okula başvuruda bulunur ve yöneticilerle görüşme yapar. Bu durumda öğretmenler çalışacakları okula kendi istekleri ile başvuru yapmaktadırlar. Başvuru yapma süreci öncesi ve sonrasında okulun kuralları ve işleyişi hakkında bilgi sahibi olabilmektedirler. Bu süreci sağlıklı olarak ilerletebilen öğretmenlerin uyum sürecinde problem yaşamadıkları düşünülmektedir. Uyum sorunu yaşamama, öğretmenlerin okula karşı bağlılıklarını olumlu olarak etkilediğini göstermektedir.

#### 4.4. Araştırmanın Süreksiz Bağımsız Değişkenlerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Hipotez Testi Sonuçları

Araştırmanın bu bölümünde anket ile toplanan demografik değişkenlerine göre “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” puanları için yapılan ilişkisiz grup “t” testi ve tek yönlü varyans analizi testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” alt boyut ortalamaları için ilişkisiz grup “t” testi yapılmış ve Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Cinsiyet Değişkenine Göre “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” Puan Ortalamaları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları

Ölçek	cins	N	X	Ss	t	Sd	p
Uyum	Kadın	257	2,36	,85	-2,158	400	,030*
	Erkek	145	2,56	,84			
Özdeşleşme	Kadın	257	3,26	,85	1,685	400	,093
	Erkek	145	3,11	,80			
İçselleştirme	Kadın	257	3,53	,89	2,489	400	,013*
	Erkek	145	3,31	,77			
Toplam	Kadın	257	3,05	,56	1,008	400	,314
	Erkek	145	2,99	,54			

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001



Cinsiyet değişkenine göre “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” alt boyut toplamları içinde sadece “Uyum bağlılığı” [ $t_{400} = -2.158, p < .05$ ] ve “İçselleştirme” [ $t_{400} = 2.489, p < .05$ ] alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık meydana gelmiştir. Özdeşleşme ve toplamda ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır [ $p > .05$ ]. Örgütsel Bağlılık Ölçeği “uyum bağlılığı” alt boyutu içinde erkeklerin puan ortalaması ( $X = 2.56$ ), kadınlardan ( $X = 2.36$ ), anlamlı derecede daha yüksektir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği, içselleştirme alt boyutunda ise kadın öğretmenlerin puan ortalaması ( $X = 3.53$ ), erkek öğretmenlerden ( $X = 3.31$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

İçselleştirme alt boyutlarında maddelere bakıldığında kadın öğretmenlerin bağlılıklarının erkeklere göre daha fazla olması kadınların başarıma düşüncelerinin erkeklere oranla fazla olması nedeniyle kendi reklamlarını yapmak amacıyla örgüte bağlanarak örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi başarılı olması için bağlılıkları erkeklere göre daha fazladır. Örgütün başarısı onların başarısıdır.

Tablo 4.9’de medeni durum değişkenine göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam ve alt boyut ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup “t” testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.9. Medeni Durum Değişkenine Göre “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” Puan Ortalamaları İçin Yapılan İlişkisiz Grup “t” Testi Sonuçları

Ölçek	Medeni Durum	N	X	Ss	t	Sd	p
Uyum	Bekar	185	2,53	,86	2,061	400	,040*
	Evli	217	2,35	,84			
Özdeşleşme	Bekar	185	3,19	,82	-,308	400	,758
	Evli	217	3,22	,84			
İçselleştirme	Bekar	185	3,45	,83	-,096	400	,924
	Evli	217	3,46	,88			
Toplam	Bekar	185	3,06	,55	,844	400	,399
	Evli	217	3,01	,56			

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

Medeni Durum değişkenine göre, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” alt boyut ve toplam içinde sadece “Uyum bağlılığı” alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur [ $t_{400} = 2.061, p < .05$ ]. Bekar öğretmenlerin ( $X = 2.53$ ), uyum bağlılık düzeyleri, evli öğretmenlerden ( $X = 2.35$ ) anlamlı derecede daha yüksektir.

Kıdem değişkenine göre “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” alt boyut ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına Tablo 4.10’da yer verilmiştir.

Tablo 4.10. Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalamaları Arasındaki Farklar(ANOVA)

Alt boyut	Kıdem	n	X	ss	sd	F	p
Uyum	5 Yıldan az	133	2,45	,88	2-399	2,718	,067
	5-10 yıllar arası	135	2,55	,86			
	10 yıldan fazla	134	2,30	,81			
	Toplam	402	2,43	,85			
Özdeşleşme	5 Yıldan az	133	3,25	,80	2-399	,428	,652
	5-10 yıllar arası	135	3,16	,90			
	10 yıldan fazla	134	3,21	,80			
	Toplam	402	3,20	,83			
İçselleştirme	5 Yıldan az	133	3,43	,81	2-399	1,371	,255
	5-10 yıllar arası	135	3,38	,89			
	10 yıldan fazla	134	3,55	,86			
	Toplam	402	3,45	,85			
Toplam	5 Yıldan az	133	3,04	,52	2-399	,067	,935
	5-10 yıllar arası	135	3,03	,64			
	10 yıldan fazla	134	3,02	,50			
	Toplam	402	3,03	,55			

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Kıdem değişkenine göre “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” alt boyut ortalamaları için yapılan tek yönlü varyans analizinde (ANOVA) istatistiksel açıdan hiçbir alt boyutta ve toplam puanlarda anlamlı bir farklılık elde edilememiştir [p>.05]. Bu alt boyutlarda ve toplamda kıdem değişkenine göre puan ortalamaları birbirine benzer düzeydedir.

Öğretmenlik büyük sorumluluklar alınması gereken bir meslektir. Öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel bağlılıkları arasında farklılık yoktur. Öğretmenlerin kıdemleri farklılık gösterse de statülerinin farklı olmaması örgütün öğretmenlere karşı eşit olarak yaklaşması örgütsel bağlılık ile kıdem arasında farklılık göstermemektedir.

#### 4.5. Ders Denetim Kaygısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın bu aşamasında, Ders Denetim Kaygısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin toplam ve alt boyutları arasındaki ilişkiler Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Katsayısı yöntemi ile hesaplanmış ve Tablo 4.11’de sunulmuştur.

Tablo 4.11. Ders Denetim Kaygısı ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Toplam ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

N:402	Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme	Toplam
Duyuşsal tepki	-,063	,020	,006	-,019
Fizyolojik tepki	,049	-,036	-,103(*)	-,046
Denetmen tutumu	-,089	,068	,150(**)	,066
Denetlenen tutumu	-,067	,032	,060	,013
Toplam	-,067	,034	,049	,008

“Ders Denetim Kaygısı” ve “Örgütsel Bağlılık” ölçeklerinin toplam ve alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde en yüksek ilişkinin pozitif yönde .15 ( $p<.01$ ) ile “Denetmen tutumu” ile “İçselleştirme” alt boyut puanları arasından elde edildiği görülmüştür. Bunu “Denetime fizyolojik tepkiler” ile “İçselleştirme” alt boyutları (-.103) izlemiştir ( $p<.05$ ). En düşük korelasyon katsayısı ise ders “Denetim Kaygısı” ölçeği toplam ile “Örgütsel Bağlılık” ölçeği toplam arasından elde edilmiştir ( $r=.008$ ;  $p>.05$ ). Diğer korelasyon katsayıları bu iki değer arasında yer almıştır. Bu sonuçlar ders denetim kaygısı ile örgütsel bağlılık arasın çok düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

#### 4.6. Ders Denetim Kaygısı Puanlarından Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanlarının Yordanması İçin Yapılan Regresyon Analizi İşlem Sonuçları

Bu araştırmanın bağımsız değişkeni öğretmenler tarafından algılanan “Ders Denetimi Kaygısı” algısıdır. “Ders Denetim Kaygısı” ölçeğinin ilk önce toplam puanları, daha sonra ise birbirinden bağımsız dört alt boyutu ayrı ayrı bağımsız değişkenler olarak atanmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni; “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” toplam toplamlarıdır. Bu nedenle araştırma kapsamında bir tane basit, bir tanede çoklu doğrusal regresyon analizi işlemi yapılmıştır.

Tablo 4.12. Regresyon Analizi Sonuçları- “Ders Denetim Kaygısı Ölçeği Toplam/ Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam”

Değişken	B	Std Hata	B	t	P
İçerik	3,012	,095		31,723	,000***
Ders Denetim Kaygısı	,007	,029	,013	,252	,801
<b>R: .013</b>	<b>R<sup>2</sup>: .000</b>	<b>F=,064</b>	<b>p=.801</b>		

“Ders Denetim Kaygısı Ölçeği” toplam puan değişkenleri öğretmenlerin “Örgütsel Bağlılık” toplam puanları ile pozitif yönde anlamlı olmayan bir ilişki vermektedir ( $R=.013$ ,  $R^2=.000$ ). “Ders Denetim Kaygısı” puan değişkenleri, öğretmenlerin “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” toplam puanları varyansının % 0’nı açıklamaktadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin ders denetim kaygılarının, örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı söylenebilir.

## 5.SONUÇ, TARTIŞMA, ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde oryaya çıkan bulgulardan yola çıkarak ulaşılan sonuçlara bu sonuçlara bağlı tartışmaya ve yapılan önerilere yer verilmiştir.

### 5.1. Sonuçlar ve Tartışma

Bu araştırmada özel okullarda çalışan öğretmenlerin denetim kaygısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Her bir alt probleme ilişkin sonuç ve tartışmalar ayrı ayrı başlıklar altında incelenerek açıklanmıştır.

#### 5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın birinci alt problemi “Özel okullarda çalışan öğretmenlerin denetim kaygıları ne düzeydedir?” olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmada özel okullarda çalışan öğretmenlerin denetim kaygılarını “duyuşsal tepki”, “fizyolojik tepki”, “denetmen tutumu”, “denetlenen tutumu” alt boyutları incelendiğinde kaygı düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Alt boyutlar incelendiğinde “denetmen tutmu” alt boyutunun ortalamasının diğer alt boyutlara göre yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu çalışmaya katılan öğretmenlerin, denetmen tutumu alt boyutunda daha fazla etkilenmeleri onları denetleyenlerin tavrının kaygı arttırıcı bir etken olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, denetmenin uygun bir denetleme süreci yürütmediğini düşündürmektedir.

Denetmenin denetim sürecinde denetlenene karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlar, denetlenen bireyde kaygının artmasına yol açabilmektedir. Denetim sürecinde, denetmen ile denetlenen arasındaki ilişki önemlidir. Denetim sürecinin sağlıklı ilerleyebilmesi, denetim amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için denetmen denetlenen ile empati kurabilmelidir. Denetimi gerçekleştiren denetmen denetim sürecinde objektif davranmalıdır. Araştırma sonucunda “denetmen tutumu” alt boyutunda “denetmenin yanlı davranması beni tedirgin eder” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip madde olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu durum özel okullarda denetmenlerin objektif olmakta zorlandıklarını ya da herkese eşit mesafede yer alamadıkları izlenimini uyandırdıkları sonucunu ulaştırabilir. Denetlenen öğretmenleri denetçinin göstermiş olduğu davranışlar tedirgin edebilir. Denetmenin denetlediği kişi hakkında ön yargılı olmaması, adaletli olması ve denetimin gerektiği ölçüde denetledikleri bireyi yapıcı olarak eleştirmeleri gerekmektedir. Akpınar (2008) öğretmenler üzerinde strese yol açan nedenleri ortaya koyan araştırmasında

müfettişlerin denetim sırasındaki göstermiş oldukları tutum ve davranışların öğretmenlerde stres yaratması bulgusu ile benzer niteliktedir. Akcan ve Polat (2015) öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen durumları ortaya koymak için yaptıkları araştırmalarda müfettişlerin göstermiş oldukları olumlu-olumsuz davranışlar öğretmenlerin çalışma motivasyonlarını etkilediği sonucuna varılmış, elde edilen bu sonuç araştırma sonucuyla paralellik göstermektedir. Gündüz ve Coşkun (2011) tarafından teftiş uygulamalarının öğretmenlerde yarattığı stres nedenlerinin incelendiği araştırmada ise denetimlerin öğretmenleri ortalamanın üzerinde strese soktuğu sonucuna varılmıştır ve bu sonuç araştırmanın sonucuyla benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu durum denetmenlerin denetleme süreci ile ilgili daha uygun tutum ve davranışlar göstermeleri gerektiği sonucunu da doğurmaktadır.

Alan taraması yapıldığında, araştırmacılar tarafından denetim kaygısı alt boyutlarıyla ilgili çalışmalara genel olarak yer verilmediği görülmektedir. Karasu ve Cömert (2019) tarafından yapılan araştırmada fizyolojik tepki alt boyutunda bulunan “müfettiş ya da başka bir yönetici tarafından denetlenirken bedenimde uyuşmalar ya da karıncalanmalar olur ifadesi düşük düzeyde kaygıya neden olurken “denetmenin yanlı davranması beni tedirgin eder” ifadesine yüksek düzeyde kaygı gösterdiği bulgusu ile benzerdir. Bu ifadelere bakıldığında, öğretmenlerin denetim kaygı düzeylerinin çalışmada olduğu gibi fizyolojik tepkilere neden olacak kadar artmadığını ancak denetmen tavrının öğretmeni yüksek düzeyde tedirgin ettiği sonucuna varılabilir.

Denetim kaygısı ile ilgili yapılan araştırmaların yeterli olmadığı genellikle müfettişlerin denetim sırasında sergilediği davranışların öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etkilerinin araştırıldığı görülmektedir. Öğretmenlerin denetim sürecinde müfettişlerin kendi değer yargılarını göz önünde bulundurmaksızın, etik ilke ve değerlerle denetim sürecini sürdürmeleri gerektiği bu araştırma ve alanda yapılan diğer araştırmalarla da desteklenmektedir.

### **5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın ikinci alt problemi “Özel okullarda çalışan öğretmenlerin denetim kaygı düzeyleri cinsiyet, medeni durum ve hizmet yılına göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre “Ders Denetim Kaygısı Ölçeği” alt boyutları içerisinde sadece “denetmen tutumları” alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu

sonucuna ulaşılmıştır. Kadın öğretmenlerin, “denetmen tutumları” alt boyutundaki ortalamaları, erkeklerin ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durum, kadın öğretmenlerin denetmen tutum ve davranışlarından daha fazla etkilendiklerini ya da sosyal yaşantı içinde çeşitli toplumsal roller nedeniyle stres düzeylerinin yüksek olmasını ve denetmenin de bu stres düzeyini arttıran bir unsur haline geldiğini göstermektedir. Aynı zamanda bu durum kadınların çalışma hayatında daha fazla baskıya maruz kaldıklarını da düşündürmektedir. Kurtoğlu (2017), yaptığı çalışmada “Ders Denetim Kaygısı” ölçeğinin tüm alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu sonucuna varmuştur. Karsu ve Cömert (2019) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin ders denetim süreçlerinin cinsiyet değişkenine göre sonuçları incelendiğinde duyuşsal tepki, fizyolojik tepki , denetmen tutumu alt boyutlarında anlamlı düzeyde farklılık göstermesi araştırma ile benzer niteliktedir. Bu durum araştırmaya katılan öğretmenlerin denetmenin davranışlarından çok etkilendikleri ve diğer boyutlarda kaygı düzeylerini arttıracak unsurların fazla olmadığını göstermektedir. Kumaş (2008) tarafından yapılan araştırmada da kadınların erkeklere göre daha stresli ve kaygılı olduğu sonucuna ulaşmuştur.

Kadınların erkeklere göre kaygılı olmalarının nedenleri arasında mükemmeliyetçi olmaları, işlerinde kusur kabul etmemeleri, ince ve ayrıntılı düşünmeleri gösterilebilir. Kadınların özellikle denetmen alt boyutunda kaygı düzeylerinin erkeklerden daha yüksek düzeyde çıkması denetmenlerin olumsuz tutumlarının kadın öğretmenler için daha hassas bir durum olarak değerlendirilmesi sonucu olarak görölmektedir.

“Ders Denetim Kaygısı Ölçeği” tüm alt boyutları incelendiğinde özel okullarda çalışan öğretmenlerin bekar veya evli olma durumlarının ders denetim kaygılarını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Kurtoğlu (2017) da “Denetim Kaygısı” ölçeği alt boyutları ile bireylerin medeni durumları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmuştur. Karasu ve Cömert (2019) tarafından yapılan araştırmada ise “Denetim Kaygısı” alt boyutları ile bireylerin medeni durumları arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna varmuşlardır. Bu çalışmada evli bireylerin bekar olan bireylere göre daha kaygılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Evli olan bireylerin sorumlulukları fazla olması sebebiyle kaygı düzeylerinin artmuş olabileceği düşünölmektedir.

Kıdem değişkenine göre özel okullarda çalışan öğretmenlerin “Ders Denetimi Kaygısı” ölçeğinin tüm alt boyutlarındaki kaygı düzeyleri arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Özel okulların iyi bir eğitim verme amacının yanında

kurumu ticari olarakta kara geçirme amaçları bulunmaktadır. Başarı beklentisi öğretmenlerin hizmet yıllarına göre değişkenlik göstermemektedir. Okulda çalışmaya başlayan tüm öğretmenlerin sisteme ayak uydurarak başarı beklentisini karşılaması gerektiği düşünülmektedir. Beklentilerin aynı olması hizmet yıllarına göre kaygı düzeyleri arasında anlamlı farklılıkların olmamasına neden olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarıyla benzer şekilde Karasu ve Cömert (2019) de yaptıkları araştırmada hizmet yılına (kıdem) göre anlamlı farklılığın olmadığı sonucuna varmışlardır. Kurtoğlu (2017) ise “Deneyim Kaygısı” alt boyutları “duyuşsal tepki” ve “denetmen tutumu” arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılması bu araştırmadan farklı sonuçlar elde edildiğini göstermektedir.

### **5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?” olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmada özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, “Uyum”, “Özdeşleşme”, “İçselleştirme” alt boyutlarında incelenmiştir. Sonuç olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumun nedenleri arasında özel okulda çalışan öğretmenlerin iş sözleşmelerinin bir yıllık yapılması gösterilebilir. Öğretmenlerin iş sözleşmelerinin uzun süreli olmaması bir yıl sonra örgütten ayrılacakları düşüncesini barındırmaktadır. Kısa süreli iş sözleşmeleri örgüte olan bağlılığı azaltmaktadır. Öğretmenlerle yapılan bir yıllık sözleşmeler öğretmenlerin gelecek kaygılarını arttırmaktadır. Bu durum da doğal olarak örgüte bağlanmalarını, örgütle içselleşmelerini ve özdeşleşmelerini etkileyebilmektedir.

Araştırma sonucunda özel okulda çalışan öğretmenlerin “Özdeşleşme” alt boyutundaki bağlılıklarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum öğretmenlerin örgütle özdeşleşme konusunda çaba gösterdiklerini ancak gerek öğretmen boyutunda gerekse okul boyutunda sürecin sağlıklı tamamlanamadığını göstermektedir. Öğretmenlerin “İçselleştirme” alt boyutundaki bağlılıklarının ise yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. İçselleştirme alt boyutunda bulunan “Okulumuzun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip madde olduğu görülmektedir. Özel okullarda çalışan öğretmenler, kurumlarında işlerine devam edebilmek ve sürekliliği sağlamak için kendi tanıtımlarına, kendini gösterme davranışlarına da önem vermektedirler.



Öğretmenlerin tanıtımını-reklamını yapabilmeleri için öncelikle görev yaptıkları okullardaki başarının belirli bir düzeyin üstünde olması gerekir. Bu durum öğretmenin bulunduğu okuldan ayrılrsa bile başka bir okulda iş bulabilme olasılığını da arttıran bir etkidir. Bu çerçevede öğretmenlerin örgütte içselleşme düzeylerinin artmasının örgüte ve bireysel olarak öğretmene katkısının olumlu yönde olduğu ve olacağı düşünülmektedir. Dönmez (2015) ve Çavunduroğlu (2016) yaptığı araştırmalarda da “İçselleştirme” boyutu diğer alt boyutlara göre yüksek çıkmıştır. Özel kurumlarda bireysel çaba kadar kurumu sahiplenmenin kısacası örgütü içselleştirmenin önemli olduğu da bir gerçektir. Bu durum, örgütsel bağlılığın önemini de göstermektedir.

#### **5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları; cinsiyet, medeni durum, hizmet yılına göre bir farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada özel okullarda çalışan öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum ve kıdem değişkenlerine göre yapılan sonuçlara yer verilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre “Örgütsel Bağlılık” ölçeği alt boyutları incelendiğinde; “Uyum Bağlılığı” alt boyutunda erkeklerin lehine, “İçselleştirilmiş Bağlılık” alt boyutunda ise kadınların lehine anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer alt boyut olan “Özdeşleşme Bağlılığı” kadın erkek arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna varılmıştır. Erdoğmuş (2006), Özkan (2008), Kılıçoğlu (2010) ve Gülle (2013) yaptıkları araştırmalarında örgütsel bağlılık algısının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediğini belirtmişlerdir. Ancak Sezer (2005), Cevahiroğlu (2012), Erdaş (2009), Erdoğan (2009), Budak (2009), İmamoğlu (2011), Tolay (2003), Yumuşak (2013) ve Çoban (2010) tarafından yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, belirtilen araştırma sonuçları paralellik göstermektedir.

Medeni durum değişkenine göre “Örgütsel Bağlılık” ölçeği alt boyutları incelendiğinde; yalnızca uyum alt boyutunda bekar öğretmenler lehine anlamlı farklılık ortaya çıktığı görülmektedir. Erdoğmuş (2006), Budak (2009), Cevahiroğlu (2012), Gülle (2013) ve Erdoğan (2009) tarafından yapılan araştırmalarda da bekar öğretmenlerin uyum bağlılığının, evli öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Sosyal yaşantı içinde bekar öğretmenlerin daha dışa dönük davrandıkları ve evli öğretmenlerin uyum konusunda daha içe dönük davrandıkları

düşünülmektedir. Medeni durumun örgütte uyumu etkileyen bir etmen haline gelmesi sosyal yaşantının ve toplumsal yaşayışın bir sonucu olduğu düşünülmektedir.

Kıdem değişkenine göre “Örgütsel Bağlılık” ölçeği alt boyutlarının hiçbirinde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Sezer (2005), Dilek (2005), Budak (2009), Çoban (2010), İmamoğlu (2011), Cevahiroğlu (2012) ve Agun (2011) araştırmalarında farklı yönde sonuçlara ulaşmış, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin mesleki kıdeme göre farklılaştığı sonucuna varmışlardır. Bu araştırmanın sonuçları, bu sonuçlarla ters yöndedir. Ancak alanyazında diğer bazı araştırmalarda ise kıdeme göre örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık bulunamamıştır. Örneğin Erdoğan (2009), Erdoğan (2006), Gülle (2013), Erdaş (2009) ve Kılıçoğlu'nun (2010) yaptıkları araştırmalarda, kıdeme göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Kıdeme göre bağlılığın farklılaşmaması örgütsel bağlılığı oluşturan temel unsurların hizmet süresi değil de bireysel etkenlerden etkilendiği söylenebilir.

#### **5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın beşinci alt problemi “Denetim kaygısı ile özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir.

Özel okullarda çalışan öğretmenlerin “Ders Denetim Kaygısı” ile Örgütsel Bağlılık” düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde düşük düzey ilişki olduğu belirlenmiştir. Diğer boyutlara göre “Denetmen Tutumu” ile “İçselleştirilmiş Bağlılık” alt boyutları arasında düşük düzeyde olmakla birlikte kısmen daha yüksek bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumun sonucu olarak öğretmenin örgütü içselleştirerek bağlanması denetim kaygısını azaltmaktadır. Bu da denetlemenin daha sağlıklı bir ortamda yapılmasını kolaylaştıracak böylece denetim süreci aktif bir şekilde işleyecektir. En düşük ilişki “Denetim Kaygısı” ile “Örgütsel Bağlılık” toplam puanları arasında olduğu sonucuna varılmıştır. Bağlılık yoksa kaygı duyulmayabilir ya da bağlılık çok yüksek olduğunda kaygı yaratan unsurların azaldığı düşünülmektedir.

#### **5.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın altıncı alt problemi “Özel okullarda çalışan öğretmenlerin denetim kaygıları, örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmada özel okullarda çalışan öğretmenlerin denetim kaygıları örgütsel bağlılıkları düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı sonucuna varılmıştır. Denetim kaygısı her ne kadar çalışma ortamını etkilese de örgütsel bağlılığın oluşmasında ya da oluşmamasında temel etkindir demek zordur. Örgütsel bağlılığı oluşturan etmenler içerisinde denetimin yarattığı kaygının bireyin bağlılığındaki etkisi bu çalışma kapsamında belirleyici olmamıştır.

## 5.2. ÖNERİLER

Araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bulgular doğrultusunda “Denetim Kaygısı” ve “Örgütsel Bağlılık” konusunda araştırma ve uygulama yapacak araştırmacılara yönelik öneriler şunlardır.

1. Araştırma sonucuna göre özel okullarda çalışan öğretmenlerin ders denetim kaygılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin kaygı düzeylerini azaltmak için özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş sözleşmelerinin bir yıldan fazla yapılarak öğretmenlerin işlerini kaybetme düşüncesi silinerek, öğretmenlerin denetim kaygıları azaltılabilir.

2. Araştırma sonucunda, denetim sürecinde denetimi gerçekleştiren denetmenlerin denetlenen öğretmenlere karşı göstermiş oldukları tutum ve davranışların denetlenen bireylerde kaygıya yol açtığı saptanmıştır. Özel okulda çalışan öğretmenlerin denetmenlerin davranışlarından olumsuz olarak etkilenmemesi için denetmenlerin sağlıklı iletişim kurmaları, objektif ve tarafsız değerlendirmeler yapabilmeleri, bu alanda uzmanlaşmaları için denetmenlere eğitim verilebilir.

3. Özel okullarda çalışan kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre denetim kaygılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Alan taraması yapıldığında birçok araştırma iş hayatında kadın erkek arasında farklılığın olduğunu göstermektedir. Kadınların toplumdaki rol ve sorumluluklarının iş hayatında ilerleyebilmeleri işverenler tarafından engel niteliği taşımaktadır. Bu durum denetim anında çıkabilecek olumsuzlukların işten çıkarılmaları veya yükselme engellerine sebebiyet vermesini kolaylaştırmaktadır.

4. Araştırma sonucunda özel okulda çalışan öğretmenlerin örgüte karşı bağlılıklarının düşük olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütlerine karşı bağlılıklarını arttırabilmek için çalışma koşulları, işyükleri, günlük çalışma süreleri ve ekonomik durumları ile ilgili iyileştirici düzenlemeler yapılabilir.

5. Alan taraması yapıldığında öğretmenlerin ders denetim kaygılarıyla ilgili araştırmalara çok fazla yer verilmediği görölmektedir. Ders denetim kaygısıyla ilgili çeşitli değişkenlerle ilişkilendirerek nitel ve nicel ya da karma yöntem desenine uygun çalışmalar yapılabilir.

6. Alan taraması yapıldığında özel okullarda çalışan öğretmenlerle ilgili araştırmaların sınırlı olduğu görölmektedir. Özel okulların, eğitim sistemi içindeki yeri, yönetici nitelikleri, çalışanların özlük durumu, eğitim sürecine ilişkin çalışmalar yürütülebilir.

7. Bu araştırma özel ilkokul ve ortaokullarda yapılmıştır. Kapsamlı sonuçlar elde edebilmek için devlet okullarında ve tüm kademelerde araştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Agun, H. (2011). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ağaoğlu, E. ve Ceylan M. (2010). Eğitim denetçilerinin danışmanlık rolü ve danışmanlık modelleri. *İlköğretim Online*. 9(2), 541-551.
- Akcan, E. ve Polat, S. (2015). Müfettiş denetiminin öğretmenlerin motivasyonuna Etkisi. *Journal of International Social Research*. 8(40), 502-510
- Akçalı, F.Ö. (1991). *Kaygı seviyesinin empatik beceriye etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akpınar, B. (2008). Eğitim sürecinde öğretmenlerde strese yol açan nedenlere yönelik öğretmen görüşleri. *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*. 16(2), 359-366.
- Aktay D. (2010). *Hastane ve sağlık kuruluşlarında iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve askeri hastanede bir uygulama*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul..
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*. 49(3), 252-276.
- Allen, N.J and Meyer, J.P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*. 33 (4), 847-858.
- Altıntaş, F. (2002). *İşletmelerde çağdaş yaklaşımlar*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Altunya, N. (2011). Öğretmen gözüyle ilköğretimde teftiş. *Eğitim Sen Kadın Dergisi*. 2(2), 140-165.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 15(2), 163-178.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde denetim*. Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aydın, M. (2007). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aydın, S.K. (2008). *İlköğretim müfettişleri ve ingilizce öğretmenlerine göre ilköğretim okullarında ingilizce derslerinin teftişinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bal, S. (2020). *Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin öncülleri, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin analizi: Havacılık çalışanları üzerine bir uygulama* Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balay, R. (2000a). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı* Ankara ili örneği Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balay, R. (2000b). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve teknikler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Başar, H. (1998). *Eğitim denetçisi rolleri, yeterlilikleri, seçilmesi, yetiştirilmesi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Başaran, İ.E. (2000). *Eğitim yönetimi: Nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E.(1993). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ.E. (1991). *Türkiye'de eğitim sisteminin evrimi: 75 yılda eğitim*. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.
- Başığit, A. (2006). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Kütahya.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. (59), 125-139.
- Baysal, A.C ve Tekarslan, E. (2004). *Davranış bilimleri*, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Baysal, A.C. ve Paksoy, M. (1999) Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli, *İşletme Fakültesi Dergisi*. 28(1), 7-15.
- Berksun, E.O. (2002). *Anksiyete ve anksiyete bozuklukları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Psikiyatrik Kriz Uygulama ve Araştırma Merkezi Yayınları.
- Bucak, E.B. (2005). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde örgüt iklimi: Örgüt çevresi ve etkililiği. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.2(11), 49-60.
- Budak, S. (2000). *Psikoloji sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Budak, T. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel bağlılıklar Kocaeli İli örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Burgaz, B. (1995). İlköğretim kurumlarının denetiminde yeterince yerine getirilmediği görülen bazı denetim rolleri ve nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 11(11), 127-134.
- Bursalioğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel bağlılık ve kamu kuruluşlarına yönelik bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Can, E. ve Gündüz, Y. (2019). Eğitimin denetimi uzmanlığı gerektirir mi? *Milli Eğitim Dergisi*. 48(221), 187-205.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Celep, C. (1996). Okullarda işbirlikçi karar verme ve yöneticinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 5(5), 49-58
- Cengiz, A.A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Cengiz, A.A. (2000). Enformasyon çağında örgüt bağlılığını geliştirmenin yollarına genel bir bakış, *Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16(1), 509-538
- Cevahiroğlu, E. (2012). *İlköğretim branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Chatman, J. A.(1991).Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*.1989(1), 199-203.
- Cüceloğlu, D. (2002). *İnsan ve davranışı*. İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Cüceloğlu, D. (2000). *İnsan ve davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Çakır, Ö., (2001), *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Çalık, T (2003). Eğitimde değişimin yönetimi: Kavramsal bir çözümleme. *kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*.
- Çavundurluoğlu, E. (2016). *İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarının yaratıcılık üzerindeki etkileri. *İktisat İşletme ve Finans*. 21(243), 120-131.
- Çelebi, M.A. (2009). *Örgütsel bağlılığın sağlanmasında bir araç olarak personel güçlendirme*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Çetin, B.R. (2020). *Türk eğitim sisteminde denetim alt sisteminin analizi ve bir model önerisi*. Doktora tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Çetin, M. (2004a). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çetin, M. (2004b). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6(2),
- Çoban, D. ve Demirtaş, H. (2011). Okulların akademik iyimserlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 317-348.
- Demirkıran, T. (2004) *Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Doğan, E.Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. İstanbul: Hiperlink.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 29), 37-61.
- Dönmez, N. (2015). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin psikolojik sözleşme düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve organizasyon*, İstanbul, Beta Basın Yayın ve Dağıtım A.Ş.
- Ergun, T. (1975). Uluslararası örgütlerde bağlılık kavramı. *Amme İdaresi Dergisi*. 8(4), 97-106.

- Erdaş, Y. (2009). *Denizli il merkezinde çalışan ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Erdoğan, D. (2009). *Resmi ilköğretim okullarındaki sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesine yönelik bir araştırma: Bağcılar örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, H. (2006). *Resmi - özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (İstanbul örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ersoy, S. (2007). *Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.
- Ertürk, S. (1988). Türkiye'de eğitim felsefesi sorunu. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3(3), 11-16
- Esen, U. (2012). *Okul yöneticilerinin yönetici kaygı düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Gaerner, K.N. and Nollen, S.D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human relations*. 42 (11), 975-991
- Geçtan, E. (1993a). *Psikanaliz ve sonrası*. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Geçtan, E. (1993b). *İnsan olmak*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Güçlü H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi; Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir*.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi, *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*. 2(1), 37-56.
- Gülle, M. (2013). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin okul ortamında maruz kaldıkları yıldırma algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Gülova, A.A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet Sektörü Çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma, *Business and Economics Research*. 3(3), 49.
- Gündüz, Y. ve Coşkun, K. (2011). Teftiş uygulamalarının öğretmenlerde yarattığı stres düzeyinin incelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 24(2), 367-388.
- Gündüz, Y. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ilköğretim müfettişlerine ilişkin tutumlarının incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 11(2), 1-23.
- Gündoğan, T., (2009) *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi*. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güner, D. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin erteleme eğilimleri ve kaygı düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



- Gürkan, Ç.G. (2006). Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Gökçe, F. (1994). Eğitime denetimin amaç ve ilkeleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.10(10), 73-78.
- Gözen, E. (2007). İş tatmini ve örgütsel bağlılık, sigorta şirketleri üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hüseyinlioğlu, B. (2010). Bireysel değerler ve örgütsel bağlılık düzeyi ilişkisi: Asker hastanesi çalışanları üzerinde bir inceleme. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Hunt, S.D. and Morgen, R.M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construch? *Academy of managment journal*. 37 (6), 1568-1587.
- İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İmamoğlu, G. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. Ankara: Çizgi Kitabevi.
- Kahraman, N. (2003). İlköğretim müfettişlerinin mesleki etik ilkeleri ve bu etik ilkelere uyma düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organizations. *American Sociological Review*, 33( 4) 499-517.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların örgüt kültürünü algılamalarına yönelik ampirik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.5 (20), 457-478.
- Karakaya, İ., Elma, C., Kurtoğlu, S. ve Suiçmez, E. (2011). Denetim kaygısı ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. III. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Karakaya, M. ve Mazlum, S. (2010). İlköğretim ve orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin eğitim denetimine ilişkin algıları. *Eğitim Yönetiminde Araştırmalar Dergisi*. 1(26), 1-20.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Karsu, Y. ve Cömert, M. (2019). İlköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin ders denetimine ilişkin kaygı düzeyleri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.6 (31), 93-120.
- Kavas, E. (2005). İlköğretim müfettişlerinin denetim davranışlarına ilişkin öğretmen algı ve beklentileri. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kaya, O. (2007). Örgütsel Bağlılık Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kaya M. ve Varol, K. (2004). İlahiyat fakültesi öğrencilerinin durumluk sürekli kaygı düzeyleri ve kaygı nedenleri. Samsun örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*. 17(17), 31-63.

- Keleş, H. ve Çelik, N. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine İlişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Kılıçoğlu, G. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kılınç, T.D. (2013). *Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişki: Mersin ili Tarsus ilçesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Çaç Üniversitesi, Mersin.
- Kırım, A. (1998), *Yeni dünyada strateji ve yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Korkmaz, M. (2007). *İlköğretim müfettişlerinin rehberlik görevlerini yerine getirme düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Köknel, Ö. (1989). *Depresyon: Ruhsal çöküntü*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Köknel, Ö. (1985). *Kaygıdan mutluluğa kaçış: kişilik*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Kumaş, V. (2008). *Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile stres düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Kunduz, E. (2007). *İlköğretim müfettişlerinin çağdaş eğitim denetim ilkelerine ve kliniksel denetime yönelik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları*. Yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurtbaş, D. (2011). *Akademisyenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* Yüksek lisans tezi. *Eğitim Bilimleri Enstitüsü* Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kurtoğlu, S. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin denetim kaygı düzeyleri Samsun ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Lam, T. and Zhang, H.Q. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.15(4), 214-220.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- May, R., (2013). *Kendini arayan insan*. İstanbul: Kuraldışı Yayınevi.
- Memişoğlu, S.P. (2004). İlköğretim müfettişlerinin denetimsel davranışlarına ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*.29(131),30-39.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Meyer, J.P. and Allen D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents correlates and consequences. *Journal of vocational behavior*. 61 (1), 20-52.
- Mowday, R.T., Steers R.M. and Porter L.W. (1979). Themeasurement of organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14 (2), 224-247.
- Neale, M.A. and Northcraft, G.B. (1990). *Organizational behavior: A management challenge*. The Dryden Pres, USA.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2002). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7 (10), 403-428.

- Oliva, P. F. (1989). Supervisions for today's school. New York: Longman
- Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2011). Otel işletmelerinde etiksel iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: *Kapadokya Örneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.5(30), 191-206
- Özdoğa Yılmazoğlu, B. (2012). Denetim kaygısına yönelik öğretmen ve denetmen algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3(2), 98-109.
- Özguven, İ.E. (1994). *Psikolojik testler*. Ankara: Pdrem Yayınları.
- Özmen, F. ve Güngör, A. (2008). Eğitim denetiminde etik. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 9(15), 137-155
- Pıçakcıefe, M. (2010). Çalışma yaşamı ve anksiyete. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*
- Randall, D.M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of management Review*. 12 (3), 460-471.
- Recepöğlü, E. (2011). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin mizah tarzları ile öğretim liderliği davranışları ve okulun örgütsel sağlığı arasındaki ilişki*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Resmi Gazete (2022). *Millî Eğitim Bakanlığı Müfettişleri Yönetmeliği*. (01.03.2022). Sayı: 31765.
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behaviour*. New Jersey: PrenticeHall
- Robbins, S.P and Judge, T.A. (2017). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Education.
- Sağlam, A.Ç. ve Aydoğmuş, M. (2016). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin eğitim sistemlerinin denetim yapıları karşılaştırıldığında Türkiye eğitim sisteminin denetimi ne durumdadır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(1), 17-38.
- Sağlamer, E. (1975). *Teftiş ve teknikleri*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Samadov, S. (2006). *İş doyumu ve örgütsel bağlılık özel sektörde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sezer, F. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Seymen, O.A., (2008), *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative science quarterly*. 16(2), 143-150.
- Sürmeli, A. (1999). *Anksiyete kavramı ve anksiyete bozukluklarına genel bir bakış: Psikiyatri temel el kitabı*. Ankara: Hekimler Yayın Birliği.
- Sökmen, A. (2000). *Ankara'da beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: A critique of the construch and measures. *International Journal of Management Reviews*. 4(2), 155-178.
- Şen, Z. (2011). *Bilim ve bilimsel araştırma ilkeleri*. İstanbul: Su Vakfı Yayınları.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2011). *Teftiş: ilkeler, kavramlar, yöntemler*. Ankara: Kadioğlu Basımevi.

- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Taymaz, H. (1997). *Eğitim sisteminde teftiş kavramlar ilkeler yöntemler*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Taymaz, H. (1984). Ders denetimi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 17(1), 9–19.
- Tekbıyık, A. (2014). İlişkisel tarama. Metin, M. (Ed.). *Kuramdan uygulamaya eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri içinde*. Ankara: Pegem Akademi.
- Telci, A. M. (2011). *Amerika Birleşik Devletleri eğitim sistemi ile Türk eğitim sisteminde denetim alt sistemlerinin karşılaştırılması*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tetik, S. (2012). Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 4(1), 275-286.
- Tolay, E. (2003). *Eğitimin örgütsel bağlılığa etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tuncay, Ş. (2006). *Depresyon ve kaygı belirtilerinde örtüşen ve ayrışan özelliklerin endişe olgusu açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uçan, F. (2019). *Örgütsel bağlılık iş tatmini ve kişi-örgüt uyumu bağlamında kamu personel hareketliliği*. Bursa: Ekin.
- Uludüz, S. (1996). *İlköğretim kurumlarında sınıf içi etkinliklerin denetiminde müfettiş davranışları*. Doctora Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- Usta, R. (2009). İçsel Pazarlama ve hizmet kalitesi arasındaki ilişki üzerinde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin aracılık etkisi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (34), 241-263.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. 19(1), 91-99.
- Uygun, A. (2015). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Ankara: Barış.
- Uygun, A. (2004). *Örgütsel bağlılık ve işgören performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir ili şubelerine yönelik alan araştırması*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kurumlarına karşı tutumları bağlılıkları ve değerleri*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Vezne, R. (2006). *İlköğretim okullarındaki İngilizce öğretmenlerinin ilköğretim müfettişlerinin rehberlik hizmetinden yararlanma düzeyleri Antalya ili örneği*. Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Yalçınkaya, M. (2002). Yeni öğretmen ve teftiş. *Milli Eğitim Dergisi*. 30(1), 213-226
- Yavuz, Y. (1995). *Öğretmenlerin denetim etkinliklerini klinik denetim ilkeleri açısından değerlendirmesi İzmir örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Yazıcı, Ö. ve Gündüz, Y. (2010). Etkili eğitim denetiminde yaşanan iletişim engelleri ve bu engelleri aşma yolları. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*. 3(2), 37-52.
- Yıldırım, T. (2006). *Sosyal fobik üniversite öğrencilerine uygulanan kısa-yoğun-acil psikoterapinin etkililiği*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Yücel, İ. ve Koçak, D. (2014) Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.7(2), 45-64
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yumuşak, H. (2013). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin bezdire yaşama düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Wayne, J.H., Randel, A.E., and Stevens, J. (2006). The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 69 (3), 445-461.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*.7(3), 418-428.

## EKLER

EK 1

### Örgütsel Bağlılık Ölçeği

**Açıklama:** Aşağıda okulunuzla ilgili örgütsel bağlılık düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen düşüncenize en uygun seçeneği işaretleyiniz

İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tam Katılıyorum
1. Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.	1	2	3	4	5
2. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	1	2	3	4	5
4. Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum	1	2	3	4	5
6. Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum	1	2	3	4	5
7. Bu okulda çalışma şevkinin her geçen gün azaldığını hissediyorum	1	2	3	4	5
8. Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum	1	2	3	4	5
9. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
10. Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum	1	2	3	4	5
11. Bu okulu mesleğimle ilgili değişik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım	1	2	3	4	5
12. Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor	1	2	3	4	5
13. Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri arasından uygu bir ortam sağladığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
14. Çalışma arkadaşlarımla okul dışın da sık sık birlikte oluyorum	1	2	3	4	5
15. Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeliyorum	1	2	3	4	5
16. Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum	1	2	3	4	5
17. Okulumuzun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	1	2	3	4	5
18. Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum	1	2	3	4	5

19.Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum	1	2	3	4	5
20.Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayarım	1	2	3	4	5
21.Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor	1	2	3	4	5
22.Okulumun değerleriyle bireysel değerlerin oldukça benzerdir	1	2	3	4	5
23.Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum	1	2	3	4	5
24.Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım	1	2	3	4	5
25.Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum	1	2	3	4	5
26.Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	1	2	3	4	5
27.Okulumun yararı için her türlü fedakarlığı yaparım	1	2	3	4	5

**Denetim Kaygısı Ölçeği**

**Açıklama:** Aşağıda denetim kaygı düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen düşüncenize en uygun seçeneği işaretleyiniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Eğitimde denetim kontrol amaçlı olduğunda daha fazla kaygılanırım	1	2	3	4	5
2.Denetçileri rehberlik için bile olsa dersime girmesi beni tedirgin eder	1	2	3	4	5
3.Denetim sürecinde kendimi tedirgin hissediyorum	1	2	3	4	5
4.Okul müdürü tarafından yapılan denetim beni tedirgin eder	1	2	3	4	5
5.Öğretmenler odasında denetlenmek beni tedirgin eder	1	2	3	4	5
6.Denetmenin yaptığı değerlendirme not amaçlı olmasa bile denetim sırasında heyecanlanırım	1	2	3	4	5
7.Denetim kim tarafından yapılırsa yapılsın denetim sırasında endişelenirim	1	2	3	4	5
8.Denetlenme duygusu günümün kötü geçmesine sebep olur	1	2	3	4	5
9.sınırlı bir zaman diliminde denetlenmek bende kaygı uyandırır	1	2	3	4	5
10.Yapılan denetimlerden kötü puan alma düşüncesi beni endişelendirir	1	2	3	4	5
11.İl ya da ilçe milli eğitim müdürü tarafından yapılan denetim beni tedirgin eder	1	2	3	4	5
12.Denetim sırasında, heyecanımdan dolayı soruları yanıtlamada istenilen bilgileri bulmada sorunlar yaşarım	1	2	3	4	5
13.Denetim kim tarafından yapılırsa yapılsın denetim sırasında yüzüm kızarır	1	2	3	4	5
14.Denetim kim tarafından yapılırsa yapılsın denetim sürecinde ağzım kurur	1	2	3	4	5
15.Denetim kim tarafından yapılırsa yapılsın denetim sürecinde titrerim	1	2	3	4	5



16.Müfettiş ya da başka bir yönetici tarafından denetlenirken bedenimde uyuşmalar ya da karıncalanmalar olmalıdır	1	2	3	4	5
17.Denetlenirken konuşmada problemler yaşarım	1	2	3	4	5
18.Denetlenirken -stres nedeniyle- karnıma ağırlar girer (fiziksel olarak rahatsızlanırım).	1	2	3	4	5
19.Denetmenin denetim sırasında sergilemiş olduğu olumsuz davranışları daha çok kaygılanmama neden olmaktadır	1	2	3	4	5
20.Denetmenin olumsuz iletişimi beni tedirgin eder	1	2	3	4	5
21.Denetmenler yargılayıcı bir davranış sergilediklerinde, denetim sürecinde daha da kaygılanmama neden olur	1	2	3	4	5
22.Denetmenin yanlı davranması beni tedirgin eder	1	2	3	4	5
23.Denetmen meslektaşlarımın yanında beni eleştirdiğinde bir sonraki denetimlerde daha çok gerilirim	1	2	3	4	5
24.Denetmen öğrencilerin yanında beni eleştirdiğinde daha çok tedirgin olurum	1	2	3	4	5
25.Meslektaşlarımın denetime ilişkin olumlu görüşleri kaygımı azaltır	1	2	3	4	5
26.Denetim yapan kişileri yakından tanıyor olmam denetim sırasında kaygımı azaltmaktadır öğrencilerimin önünde denetlenmek beni tedirgin etmez,	1	2	3	4	5
27.Öğrencilerimin önünde denetlenmek beni tedirgin etmez	1	2	3	4	5
28.Gerek rehberlik amaçlı gerekse kontrol amaçlı denetimlerde, önceden değerlendirme ölçütlerinden haberdar olmak kaygımı azaltır	1	2	3	4	5

EK 3

**Kişisel Bilgi Formu**

Aşağıdaki seçeneklerden kendinize uygun olanı işaretleyiniz.

Cinsiyet:

- Kadın  
 Erkek

Medeni Durum:

- Bekâr  
 Evli

Hizmet Yılı:

- 5 Yıdan Az  
 5-10 Yıl Arası  
 10 Yıdan fazla

EK 4

## Ölçek İzin Belgesi



**refik balay** <refikbalay@hotmail.com>  
Alıcı: ben ▾

24 Kas 2020 Sal 13:53



Sayın Nazlı Can ARSLAN,

Tarafımdan geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"ni referans göstermek suretiyle araştırmanızda kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Prof. Dr. Refik BALAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

Eğitim Fakültesi Dekanı

Merkez (Bağbaşı) Yerleşkesi Kırşehir.

EK 5

## Ölçek İzin Belgesi



**CEVAT ELMA** <cevatelma@gmail.com>

Alıcı: ben ▾

28 Ara 2020 Pzt 14:42



Merhaba Nazlıcan,

İsmail Karakaya, Sinem Kurtoğlu ve Esra Suiçmez ile birlikte geliştirdiğimiz "Denetim Kaygısı" ölçeğini çalışmanızda kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar....

nazlıcan arslan <arslannazlıcan95@gmail.com>, 28 Ara 2020 Pzt, 14:27 tarihinde şunu yazdı:



Yanıtla

Yönlendir

EK 6  
Ölçek Uygulama İzin Belgesi



T.C.  
ATAKUM KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü

29.03.2021

Sayı : E-27782732-205-23222407  
Konu : Nazlı Can ARSLAN'ın  
Araştırma Uygulama İzni

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün  
21/01/2020 tarihli ve 81576613-10.06.01-E. 1563890- 2020/2 sayılı Genelgesi,  
b) Ondokuz Mayıs Üniversitesi Rektörlüğü Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'nün  
Bilgi tarihli ve 34412 sayılı yazısı.

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Nazlı Can ARSLAN'ın ; İlimiz Merkez ilçelerinde bulunan özel ilkokul/ortaokullarda görev yapan öğretmenlere yönelik "Özel Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Ders Denetimine İlişkin Kaygıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki " başlıklı tez çalışması yapmak istediğine ilişkin ilgi (b) yazı ve ekleri, ilgi (a) genelgeye göre incelenmiş ve komisyon tarafından uygun görülmüştür.

Söz konusu çalışmanın komisyon kararı doğrultusunda, uygulama sorularını çalışmayı yapan kişi tarafından raporlanarak, Müdürlüğümüz Ar-Ge Birimine gönderilmesine dikkat edilerek, yüz yüze eğitim öğretime ara verilmesi gözönüne alınarak online, örgün eğitimin tam olarak başlamasıyla birlikte denetimi okul idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre yapılmasının sağlanması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Ahmet AKTAŞ  
Müdür a.  
Şube Müdürü

Ek:

- 1- İlgi (b) yazı ve ekleri
- 2- 25/03/2021 tarihli komisyon kararı

Dağıtım:

Resmî Özel İlkokul ve Ortaokullara

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres :

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-eyb>

Telefon No :

Bilgi için

E-Posta :

Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletme

Keşif Adresi : [meb@hsof1.kep.tr](mailto:meb@hsof1.kep.tr)

İnternet Adresi: Fak

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://ortakorgu.meb.gov.tr> adresinden 1dad-7893-36ed-97e2-bafd koda ile teyit edilebilir.

EK 7  
Etik kurul yazısı



**ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL KARARLARI**

<b>KARAR TARİHİ</b>	<b>TOPLANTI SAYISI</b>	<b>KARAR SAYISI</b>
<b>29.01.2021</b>	<b>01</b>	<b>2021/69</b>

**KARAR NO:** 2021/69  
Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Nazlı Can ARSLAN' ın Prof. Dr. Cevat ELMA danışmanlığında "Özel Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Ders Denetimine İlişkin Kaygıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki " isimli Yüksek Lisans Tezine ilişkin anket çalışmasını içeren 43036 sayılı dilekçesi okunarak görüşüldü.

Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Nazlı Can ARSLAN' ın Prof. Dr. Cevat ELMA danışmanlığında "Özel Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Ders Denetimine İlişkin Kaygıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki " isimli Yüksek Lisans Tezine ilişkin anket çalışmasının kabulüne oy birliği ile karar verildi.

## ÖZ GEÇMİŞ

Nazlı Can ARSLAN ŞİPŞAK Samsun Çarşamba Anadolu Lisesi'ni bitirdikten sonra Hasan Kalyoncu Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Anabilim Dalı Bölümünden 15.06.2018 tarihinde mezun oldu. 2019 yılında OMÜ Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programına girdi Mezuniyetinden bu yana Psikolojik Danışman olarak görev yapan Nazlı Can ARSLAN ŞİPŞAK orta derecede İngilizce bilmektedir

### İletişim Bilgileri

ORCID ID : 0000-0002-1745-7934

### Yayımlar:

1. Arslan, N. ve Elma, C. (2021). Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Ders Denetimine İlişkin Bakış Açılıarı ve Denetim Kaygılarının İncelenmesi. Uluslararası Pegem Eğitim Kongresi, Antalya, Türkiye