

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL MUTLULUĞA ETKİSİ: EĞİTİM  
SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Erkam Safa UYAROĞLU

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İSTANBUL – 2019



## TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Erkam Safa UYAROĞLU
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Mutluluğa Etkisi: Eğitim Sektörü Örneği
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 14.06.2019
- SAYFA SAYISI** : 86
- TEZ DANIŞMANLARI** : Prof. Dr. İzzet Gümüş
- DİZİN TERİMLERİ** : Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Mutluluk, Orta Okul
- TÜRKÇE ÖZET** : Gerçekleştirilen çalışma kapsamında eğitim sektörü içerisinde yer alan orta okullarda görevli olan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılık ve örgütsel mutluluk ilişkileri incelenmiştir.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Erkam Safa UYAROĞLU

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL MUTLULUĞA ETKİSİ: EĞİTİM  
SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Erkam Safa UYAROĞLU

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İSTANBUL – 2019

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Erkam Safa UYAROĞLU

.../.../2019



## JÜRİ ÜYELERİNİN KABUL VE ONAY SAYFASI ÖRNEĞİ

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Erkam Safa UYAROĞLU 'nun Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Mutluluğa Etkisi: Eğitim Sektörü Örneği adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı İşletme bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan \_\_\_\_\_  
*Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ*  
(Danışman)

Üye \_\_\_\_\_  
*Dr. Öğr. Üyesi Abdunaim TEMUR*

Üye \_\_\_\_\_  
*Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2019

*Prof. Dr. İzzet Gümüş*

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Örgütsel mutluluğun ve örgütsel bağlılığın geliştirilmesi için kişileri mutlu eden faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin geliştirmesine yönelik çalışmaların yapılması, örgütün vizyonuna ulaşması için oldukça önemlidir.

Bu araştırmanın amacı orta okullarda çalışan öğretmenlerin Türk toplumu özelliklerini göz önünde bulundurarak, örgütsel bağlılık örgütsel mutluluk algılarını ve örgütsel mutluluğun alt boyutlarını belirlemektir. Ayrıca eğitim örgütlerinde mutluluk algı düzeyini artırabilmek için ne tür önlemlere ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktır.

Araştırma evrenini, İstanbul Kadıköy ilçesinde bulunan özel ve devlete bağlı orta okullarda çalışan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde Kadıköy ilçesinde 37 tane orta okulun olduğu ve bu okullarda görev yapan toplamda 860 öğretmen ve yöneticinin olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Konuya ilişkin en uygun veri toplama aracı olarak anket seçilmiştir. Anket; araştırmacı tarafından çalışmayı kabul eden orta okul öğretmenleri ve yöneticilerine dağıtılarak onların belirledikleri zamanda toplanmıştır. Yapılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik sorular, ikinci bölüm örgütsel bağlılık ölçeği ve üçüncü bölüm örgütsel mutluluk ölçeği sorularından oluşmaktadır.

Araştırmada elde edilen bilgiler doğrultusunda anket çalışmasının sonuçları değerlendirilmiştir. Yapılan anketler toplandıktan sonra önce değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri alınmış, frekanslar tablolaştırılmıştır. Her bir değişkenin analizinde dağılımın normal olup olmadığı araştırılmış ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda uygun testler kullanılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkiler için korelasyon katsayıları bulunmuştur.

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında ulaşılan veriler doğrultusunda öğretmenlerin ve yöneticilerin yetiştirilmesinde en temel duygulardan olan fedakarlık ve adanmışlık duyguların geliştirilebilmesi için gerekli olan ders ve sosyal sorumluluk projelerinde yer almaları zorunlu hale getirilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmen adayların için mesleki adanmışlık ve fedakarlık projeleri belirlenip eğitim fakülteleri öğrencileri için bitirme projeleri oluşturma veya katılımı zorunlu hale getirilebileceği de ulaşılan sonuçlar arasındadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Mutluluk, Orta Okul

## SUMMARY

Identifying factors that make people happy to develop organizational happiness and organizational commitment and making studies to improve these factors are very important for the organization to reach its vision.

The aim of this study is to determine the organizational dimensions of organizational happiness and organizational happiness by considering the characteristics of Turkish society of teachers working in middle schools.

The research population consists of teachers and administrators who work in private and state secondary schools in Kadikoy, Istanbul. As a result of the researches conducted, it was learned that there are 37 middle schools in Kadiköy and 860 teachers and managers working in these schools.

The survey was chosen as the most appropriate data collection tool. Survey; they were distributed to middle school teachers and managers who accepted to work by the researcher and collected at the time they determined. The questionnaire consists of three parts. The first part consists of demographic questions, the second part is the organizational commitment scale and the third is the organizational happiness scale.

The results of the survey were evaluated according to the information obtained in the study. After collecting the questionnaires, descriptive statistics of the variables were taken and the frequencies were tabulated. In the analysis of each variable, it was investigated whether the distribution was normal and appropriate tests were used according to the results obtained.

In accordance with the data obtained within the scope of the study, it has been concluded that it may be necessary to take part in the courses and social responsibility projects necessary for the development of the feelings of sacrifice and devotion, which are the most basic emotions in the training of teachers and administrators. In addition, it is concluded that professional commitment and sacrifice projects can be determined for teacher candidates and it may be compulsory for graduation projects to be compulsory for students of education faculties.

**Key Words:** Organizational Commitment, Organizational Happiness, Middle School



# İÇİNDEKİLER

## SAYFA

ÖZET.....	i
SUMMARY .....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	vii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	9
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	9
1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	9
1.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	9
1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	11
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ.....	12
1.2.1. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık .....	12
1.2.2. Mesleki Bağlılık .....	12
1.2.3. Sadakat .....	12
1.2.4. İtaat .....	13
1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI.....	13
1.3.1. Duygusal Bağlılık .....	14
1.3.2. Devam Bağlılığı .....	15
1.3.3. Normatif Bağlılık .....	16
1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI .....	17
1.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı .....	17
1.4.1.1. Kanter'in Yaklaşımı .....	18
1.4.1.2. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	19
1.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı.....	19
1.4.1.4. Etzioni'nin Yaklaşımı .....	20
1.4.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	21
1.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	21
1.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması.....	22
1.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	22
1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	23
1.5.1. Kişisel Faktörler .....	23
1.5.1.1. Cinsiyet .....	24

1.5.1.2. Yaş.....	24
1.5.1.3. Eğitim Düzeyi .....	24
1.5.1.4. Medeni Durum.....	25
1.5.1.5. Çalışma Süresi.....	25
1.5.2. Örgütün Yapısına İlişkin Faktörler .....	26
1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI .....	27
1.6.1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Sonuçları .....	27
1.6.2. Örgütsel Bağlılığın Toplum Açısından Sonuçları .....	28
1.6.3. Örgütsel Bağlılığın Örgüt Açısından Sonuçları .....	28
1.7. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	28
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>31</b>
<b>ÖZ MUTLULUK VE ÖRGÜTSEL MUTLULUK.....</b>	<b>31</b>
2.1. MUTLULUK.....	31
2.2. ÖRGÜTSEL MUTLULUK .....	34
2.3. ÖRGÜTSEL MUTLULUĞU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	38
2.4. EĞİTİM SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL MUTLULUK.....	40
2.4.1. Yönetmel Süreçler ve Örgütsel Mutluluk .....	41
2.4.2. İşe Dönük Davranışlar ve Örgütsel Mutluluk .....	44
2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Mutluluk .....	45
2.4.4. İletişim ve Örgütsel Mutluluk .....	47
2.4.5. Çevresel Faktörler ve Örgütsel Mutluluk .....	49
2.4.6. Ekonomik Faktörler ve Örgütsel Mutluluk.....	51
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>53</b>
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL MUTLULUĞA ETKİSİNİN ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE İNCELENMESİ.....</b>	<b>53</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	53
3.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE VARSAYIMLAR.....	53
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	54
3.4. VERİ TOPLAMA ARACI .....	54
3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	55
3.6. HİPOTEZLER.....	55
3.7. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ .....	56
3.8. FAKTÖR ANALİZLERİ .....	57
3.8.1. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi .....	58
3.8.2. Örgütsel Mutluluk Faktör Analizi.....	62
3.9. DEMOGRAFİK BULGULAR .....	64
3.10. KORELASYON ANALİZİ .....	66

<b>SONUÇ</b> .....	<b>71</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>75</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>-</b>



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>DMR</b>	: Dünya Mutluluk Raporu
<b>JAMA</b>	: İngiltere Tıp Dergisi
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>NLP</b>	: Nörolingüistik Programlama
<b>OECD</b>	: Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü
<b>ÖM</b>	: Örgütsel Mutluluk
<b>PISA</b>	: Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı
<b>TALIS</b>	: Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 3.1.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	57
<b>Tablo 3.2.</b> Örgütsel Mutluluk Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	57
<b>Tablo 3.3.</b> Devam Bağlılığı Ölçeği KMO ve Bartlett Testi.....	59
<b>Tablo 3.4.</b> Devam Bağlılığı Ölçeği Faktör Analizi.....	59
<b>Tablo 3.5.</b> Duygusal Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett Testi.....	60
<b>Tablo 3.6.</b> Duygusal Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi.....	60
<b>Tablo 3.7.</b> Normatif Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett Testi.....	61
<b>Tablo 3.8.</b> Normatif Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi.....	61
<b>Tablo 3.9.</b> Adanmışlık Ölçeği KMO ve Bartlett Testi.....	62
<b>Tablo 3.10.</b> Adanmışlık Ölçeği Faktör Analizi.....	63
<b>Tablo 3.11.</b> Yönetim Ölçeği KMO ve Bartlett Testi.....	64
<b>Tablo 3.12.</b> Yönetim Ölçeği Faktör Analizi.....	64
<b>Tablo 3.13.</b> Demografik Dağılımlar.....	65
<b>Tablo 3.14.</b> Korelasyon Analizi Yorum Tablosu.....	66
<b>Tablo 3.15.</b> Cinsiyet ile Örgütsel Bağlılık Ölçek Ortalamalarının Sonuçları.....	67
<b>Tablo 3.16.</b> Cinsiyet ile Örgütsel Mutluluk Ölçek Ortalamalarının Sonuçları.....	67
<b>Tablo 3.17.</b> Yaş ile Örgütsel Bağlılık Ölçek Ortalamalarının Sonuçları.....	68
<b>Tablo 3.18.</b> Yaş ile Örgütsel Mutluluk Ölçek Ortalamalarının Sonuçları.....	68
<b>Tablo 3.19.</b> Ölçekler Arası Korelasyon Sonuçları.....	69

## GİRİŞ

Rekabetin her alanda olduğu gibi eğitimde de iyiden iyiye yaygınlaştığı günümüz dünyasında örgütler hâlihazırda sahip oldukları maddi ve manevi potansiyelleri en iyi şekilde kullanıp fark oluşturma arayışı içindedir. Bu amaçla, sahip olunan imkânları en etkili şekilde kullanmanın yolları aranmakta ve kaynakların en iyi şekilde yönetilmesi yönünde çalışmalara ağırlık verilmektedir. Bilgi toplumuna geçişin bu denli hızlı olması nedeniyle; insanların hayatlarında işlerine ayırdıkları zaman artmış, bunun sonucunda kişinin kendine ayırdığı zaman daralmıştır. Kişinin kendine ayırdığı zaman daraldıkça da mutsuzluk beraberinde gelmektedir. Mutsuzluk durumunu iyileştirmek isteyen işletmeler mutlu olmanın yollarını aramakta ve bu husus için ciddi mesai harcamaktadırlar.

Mutluluk, insanların hayatlarını bir bütün olarak nasıl deneyimledikleri ve değerlendirdikleri ile doğru orantılı olarak gelişmektedir. İnsanların çoğu, hayatının büyük çoğunluğunu çalışma ortamında geçirdikleri için bireyler ve örgütler genelinde mutluluğu şekillendirmede örgütsel mutluluğun sağlam temellere dayandırılması, büyük öneme sahiptir. Nitekim kişilerin nihai hedefi olan mutluluğa ulaşma ideali, hayatlarını nasıl şekillendirecekleri konusunda belirleyici bir etkidir.

Hayatta bu denli önemsenen mutluluk, birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Bunlardan bazıları; mutluluk, “hayatta tatmin ve öznel iyi oluşla eş anlamlı bir olgudur”<sup>1</sup>.

Farklı kişilerce farklı şekillerde tanımlanan mutluluk kavramı, herkesçe arzulanması bakımından kayda değerdir. İnsanın olduğu her ortamda mutluluk arayışı mevcuttur. Kişilerin günün büyük bölümünü geçirdiği işyeri de bu ortamlar arasındadır. Bu nedenle kişinin örgütteki mutluluğu önemsenmesi gereken bir olgu olarak belirmektedir. Çalışanların mutluluğunun incelenmesi konusunda yapılan araştırmaların çok yaygın olmadığını belirtmekle birlikte, bu durumun sebebinin araştırmacıların konuya yeterince yönelmemesi olmadığını altını çizmiştir. Nitekim işyeri mutluluğu konusunda yapılan araştırmaların çok fazla olmadığı dikkat çekmektedir<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Adem Michael, Do Happy Workers Work Harder? The Effect Of Job Satisfaction On Work Performance. How Harmfull Is Happiness?, 1989, s.94-105.

<sup>2</sup> Ford Michael, Development Of A Program To Increase Personal Happiness. Journal of Counseling Psychology 1 (6), 1997, s.511-521.

İnsanların değişen koşullara alışabilecekleri araştırmacılar ve akademisyenler tarafından iddia edilmektedir. Herkesin beklentilerinin göz önünde bulunması, kurumda mutluluğu sağlamak için gerekli olabilmektedir. Kişi sayısının artması, beklenti ve ihtiyaçların da artması anlamına gelmektedir. Bu durumda örgütsel mutluluğu sağlamak için kurumun ne derece çalıştığı, kişilerin beklentilerine ne derece cevap verdiği sorgulanabilir.

Eğitim örgütleri, nispeten yukarıda bahsedilen, birey sayısının fazla olduğu ve buna bağlı olarak beklenti ve ihtiyaçların daha çok çeşitlendiği kurumlardır. Öğrenciden öğretmene, yöneticiye, veliye hatta çevreye kadar uzanan bu geniş yapıda her basamakta birçok kişi ve karşılanmayı bekleyen birçok ihtiyaç vardır. Bu durumda en büyük sorumluluk, bu unsurların eşgüdümlü çalışmasını sağlayacak olan etkili yönetimidir.

Sanayi toplumunda örgütler kendi içinde barışmaktan çok savaşmaktadır ve her iki tarafın memnuniyetinin sağlanabileceğine inanılmamaktadır. Bilimsel yönetim bu iki tarafın çıkarlarının aslında aynı yönde olduğunu, hatta işveren memnuniyetinin aslında çalışan memnuniyeti olduğunu ileri sürer. Buradan hareketle, okulda yöneticinin mutluluğunun öğretmene, öğretmenin mutluluğun öğrenciye, öğrenci mutluluğun ise üretime ve daha umutlu bir geleceğe işık tutacağı sonucuna varılabilir.

Eğitim kurumlarında sayıca en fazla yer alan meslek grubu, öğretmenliktir. Bu durumda öğretmen mutluluğunun sağlanmasıyla kurumda gidişatın değişeceği öngörülebilir ancak Heidmets'e göre toplumda öğretmenlik mesleği hak ettiği değeri görememekte ve bu da en gerçekçi biçimde öğretmenler tarafından fark edilmektedir<sup>3</sup>. Bu mesele ortaya atıldığında sebebinin öğretmenlerin düşük maaş almaları olduğu iddia edilmekte fakat öğretmenliğin yüksek gelir getiren bir meslek olduğu ülkelerde bile durumun değişmediği görülmektedir. Bu durumun, öğretmenlerin örgütsel mutluluğunu, buna bağlı olarak da performansını etkileyebileceği ifade edilebilir.

Bu çalışmada, bahsedilen uygulamaların neler olabileceği, eğitimcileri mutlu eden faktörlerin neler olduğu ve eğitimcilerin okullarda daha mutlu çalışmaları için örgütsel bağlılıklarının sağlanması için neler yapılması gerektiği konusunda çıkarımlarda bulunulmaya çalışılmıştır.

---

<sup>3</sup> Mati Heidmets, Estonian Human Development Report 2012/2013, Eesti Koostöö Kogu, Tallinn, 2013, s.14-29.

## **Araştırmanın Önemi**

Örgütsel mutluluğun ve örgütsel bağlılığın geliştirilmesi için kişileri mutlu eden faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin geliştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması, örgütün vizyonuna ulaşması için oldukça önemlidir. Sözer'e göre yaptığı işi sevmemek, kişinin sağlığını bozabilir. Araştırmalara göre işinden nefret eden insanlarda kanser, kalp hastalıkları, depresyon ve diyabet riski artmıştır. Ayrıca mutlu şirketlerin daha çok kazanç sağladıkları, mutlu çalışanların daha üretken, daha yaratıcı, daha enerjik olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla mutlu çalışanlar daha iyi iş çıkarır, bu da müşterileri mutlu eder ve şirketi daha başarılı yapar. Buna göre mutluluk, daha verimli çalışma ortamı oluşturmayı sağlayacaktır. Nitekim örgütlerin kendilerinden beklenen performansları en iyi şekilde yerine getirebilmeleri için mutluluk atmosferinin kurumda yayılması gerekmektedir.

Örgütsel mutluluk konusunda dünyada yapılmış birçok araştırma olmasına karşın Türkiye'de az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Bu bakımdan, bu çalışma, eğitim alanında örgütsel bağlılığın ve örgütsel mutluluğun geliştirilmesi konusunda yapılacak çalışmalara ve bilgi birikimine katkı sağlayacaktır.

## **Literatür Taraması**

Argyle tarafından yapılan araştırmada mutluluğun iş üzerindeki etkisinin farklılaşmasından yola çıkılarak, iş tatmini ve performans üzerine birçok araştırmanın yapıldığı ancak mutluluğun üretkenliğe etkisi konusunda araştırma yapılmamasından bahsedilmektedir. Araştırmanın amacı, mutlu çalışanların daha çok çalışıp çalışmadığını incelemektir. Araştırma sonucunda mutluluk ve performans arasında 0,15 düzeyinde ilişki saptanmıştır<sup>4</sup>.

Michael çalışanların mutluluğunun artırılması ile ilgili araştırma yapmıştır. Mutluluğu etkileyen on iki temel faktörden elde etmiştir. Bu faktörlerin geliştirilmesiyle birlikte ÖM artacağı sonucuna varmıştır. ÖM etkileyen faktörler şunlardır; aktif hayat, sosyalleşme, yakın ilişkiler kurma, olumlu ve iyimser düşünme, mutluluğu önemseme, kendine göre bir işte çalışma, düzenli olma, dışadönük olma, beklentiye girmeme, olumsuz düşüncelerden uzak durma, geleceği düşünmeme, anı yaşama<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Mark Argyle, Do Happy Workers Work Harder? The Effect Of Job Satisfaction On Work Performance. How Harmfull Is Happiness?, 1989, s.94-105.

<sup>5</sup> Michael, a.g.e., s.511-521.



Matthias ve Bruno tarafından yapılan “Özgür Olmak Örgütsel Mutluluğu Artırır” adlı çalışmada, esnafların mutluluğunun genellikle herhangi özel bir kurumda veya devlet kurumunda çalışanlara göre daha fazla olduğunu belirtilmektedir. Araştırma, bu bulguyu incelemek üzere yapılmıştır. Araştırmada incelenen bulgular arasında gösterilen yüksek ücret veya daha az çalışma saatleri kişilerin mutluluğu üzerinde etkili değildir sonucuna varılmıştır. Dahası, kendi işini yapanların mutluluğu, sahip oldukları bağımsızlık ve özerkliğe bağlı bulunmuştur. Sonuçlar, ekonomik teoriye katkı sunması bakımından önemsenmiştir<sup>6</sup>.

Ongkana tarafından yapılan çalışmada, Bangkok'taki özel hastanelerde çalışan hemşirelerin mutluluğunun yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Kişisel faktörler ve örgütsel mutluluk bakımından değerlendirildiğinde eğitim düzeyinin mutlulukla düşük düzeyde ilişkili olduğu saptanırken, öz değer farkındalığı ve çalışma ortamı örgütsel mutlulukla pozitif yönde orta düzeyde ilişkili bulunmuştur. Yaş, medeni durum ve iş deneyimi ile örgütsel mutluluk arasında ilişki bulunmamıştır<sup>7</sup>.

Maenapothi, araştırmasında ölçme araçlarının mutluluğu ölçme düzeylerini ölçmüş, ortalama düzeyde mi yoksa yüksek düzeyde mi olduğunu saptamak için çalışmıştır. Sonuçta, kullandığı mutluluk ölçme aracının yüksek güvenilirlik oranına sahip olduğunu saptamış ve kullanışlı olduğu sonucuna varmıştır<sup>8</sup>.

Poapanit, yaptığı örgütsel mutluluk araştırmasının bulguları arasında en üst düzeyde etkili olan faktörün örgütle sosyal ilişki olduğunu, en alt düzeyde ilişkili faktörün ise örgüt tarafından fayda sağlanması olduğunu elde etmiştir. Ayrıca, 20-34 yaş aralığındaki çalışanların 35-49 yaş aralığında olanlara oranla daha mutlu olduklarını, kadın çalışanların erkeklere oranla daha mutlu çalıştıklarını saptamıştır<sup>9</sup>.

Fapinyo tarafından yapılan çalışmada çalışanların örgütsel mutluluğunun orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel mutluluğu etkileyen beş faktör bulunmuş ve bunların mutluluğu yordadığı saptanmıştır. Bu faktörler; ilham, örgütün paylaşılan

---

<sup>6</sup> Block Matthias ve Franc Bruno, Being Independent Raises Happiness At Work. Swedish Economic Policy Review, 11(2), 2004, s.95-134.

<sup>7</sup> Ongkano Kawano, Relationships Between Personal Factors, Self Esteem, Work Environment, And Joy At Work Of Staff Nurses, Private Hospitals, Bangkok Metropolis, Chulalongkorn University, 2006 (Yayımlanmış Doktora Tezi)

<sup>8</sup> Raulph Maenapothi, Happiness in the Workplace Indicator. Human Resource Development, National Institute of Development Administration, 2007 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>9</sup> Allen Poapanit, Happiness At Work Index Of Personnel Of The Office of the Rector Thammasat University, Faculty of Social Administration, Thammasat University, 2008 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

değerleri, ilişki, liderlik ve iş hayatında kalitedir. Yordama gücü, 70,7% olarak tespit edilmiştir<sup>10</sup>.

Fisher tarafından yapılan “İş’te Mutluluk” adlı çalışma, örgütsel mutluluk alanında rastlanan en geniş kapsamlı çalışmalardan biridir. Çalışmanın geniş bir kısmında mutluluk ve örgütsel mutluluk kavramlarını tanımlamış, mutluluğun boyutlarına değinilmiş, örgütsel mutluluğun örgüt açısından öneminden bahsedilmiştir. Fisher, mutluluğu pozitif psikoloji perspektifiyle açıklamış, örgütsel mutluluğun iş tatmininden çok daha fazlası olduğunu öne sürmüştür. Fisher’a göre bireysel düzeyde mutluluk, dâhil olma, iş tatmini ve örgütsel iş birliğini kapsar. Tüm yönleriyle mutluluk çoklu düzeyde; geçici deneyimleri, sabit kişisel düzeyde tutumları ve kolektif tutumları kapsayarak bağımsız gelişen olayları, işi ve örgütü çoklu odağa alan bir bakış açısıyla kavramsallaştırılmalıdır. Bütün bu düzeylerde mutluluğun bireyler ve örgütler nezdinde önemli sonuçları olduğu aşikârdır<sup>11</sup>.

Pryce-Jones örgütsel mutluluğu etkileyen faktörler üzerinde yaptığı çalışmada mutluluğu etkileyen beş faktör saptamış ve bu faktörleri 5C modeli üzerinde göstermiştir<sup>12</sup>.

Yaman vd. tarafından yapılan “İşyerinde Psiko Şiddet, Motivasyon ve Huzur: Öğretmenler Çok Şey mi Bekliyor? Psiko Şiddet Mağduru Öğretmenler Üzerine” adlı çalışmada öğretmenlerin maruz kaldığı psiko şiddetin işyeri huzuru ve motivasyon düzeyine etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, işyerinde huzur; sağlıklı iletişim ortamı, diyalog, takım ruhu, saygı, değer verme, takdir edilme, mutlu bir okul atmosferini simgeleyen rahat, güvenli ve verimli bir çalışma ortamının tesis edilmesi anlamına gelmektedir. Öğretmenler yönetici, meslektaş, veli, öğrenci ve hizmetli tarafından psiko şiddete maruz kalabilmektedir. Öğretmenler, psiko şiddete ilişkin, ayrımcılık, iletişim engelleri, aşağılanma ve az da olsa sözel cinsel tacize uğradıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca psiko şiddete maruz kalmalarının altında; olaylara seyirci kalmamak, tecrübesizlik; hoşgörülü olmak, alttan almak; hazır cevap olamamak, ezilebilir hissi vermek ve alçakgönüllülük/tevazu göstermek olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunun yanında psiko şiddet, motivasyon sorunu, işe gitmek istememe, huzursuzluk, depresyon ve öğrencilere yansıtmasıyla sonuçlanmaktadır. Araştırma bulguları ışığında mağdura etkili başa çıkma yöntemlerini içeren destek sağlanması,

<sup>10</sup> Crown Fapinyo, Happiness at Work of Employee at Quality Ceramic Company Limited, Lampang Province. Master's Thesis of Business Administration. Chiang Mai University, 2009, Thailand.

<sup>11</sup> Dennise Fisher, Happiness at work. International Journal Of Management Reviews, 12(4), 2010, s.384-412.

<sup>12</sup> Price Jones, Happiness at Work. Maximizing Your Psychological Capital For Success, 2010, s.187-188.

yönetici atamalarında kişilik özelliklerine de özen gösterilmesi, psiko şiddetin hukuk literatüründe netlik kazanması gibi birtakım öneriler getirilmiştir<sup>13</sup>.

Bullough tarafından yapılan “Umut, mutluluk, öğretme ve öğrenme” adlı makale, alanda bu konular üzerine yapılan tanımlamaları pozitif psikoloji perspektifinden ele almış ve etkili öğrenme ortamları için başlıkta geçen umut, mutluluk, öğretme ve öğrenme faktörlerinin bir araya getirilmesinin gerekliliğini vurgulamıştır. Özellikle kurumda öğretmen mutluluğunun önemszenmesi gerektiğini ifade ederek öğretmenlerin örgütsel mutluluğu konusuna katkı sağlamıştır<sup>14</sup>.

Chaiprasit ve Santidhiraku, Thailand’da “Küçük ve Orta Ölçekli Şirketlerde Mutluluk” adlı, ekonomiye katkı sağlamak için yaptıkları araştırma, küçük ve orta ölçekli şirketleri desteklemek ve cesaretlendirmek içindir. Araştırmanın amacı, küçük veya orta ölçekli şirketlerde işçilerin mutluluğunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve mutluluk düzeylerinin ölçülmesidir. Yapılan ankete 300 çalışan katılmış ve sonuçta mutluluğu etkileyen beş faktör elde edilmiştir. Bunlar; ilham, örgütün paylaşılan değerleri, ilişki, iş hayatının kalitesi ve liderlik. Araştırma sonucuna göre Chiang Mai’de çalışanların mutluluğunun yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. İlişki, iş hayatının kalitesi ve liderlik faktörleri mutluluğu getiren ve işte mutluluğu yordayan faktörler olarak bulunmuştur. Yordama gücü, 59.4% olarak hesaplanmıştır<sup>15</sup>.

Field ve Buitendach, üniversite hocalarının mutluluk, iş konsantrasyonu ve örgütsel adanması arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda bu üç faktörün birbiri ile pozitif yönde anlamlı ilişkisi olduğunu saptamıştır<sup>16</sup>.

Pryce-Jones yazdığı “Örgütsel Mutluluk: Başarı İçin Psikolojik Sermayeyi Büyütme” adlı kitabında kişisel deneyimlerine dayanarak bu araştırmayı yapmaya karar verdiğine, Örgütsel mutluluğun kişinin hayatının tamamını etkilediğine değinmiştir. Yazar aynı zamanda güncel alan yazına önemli gördüğü bu konu ile ilgili kolay ulaşılabilir bir eser bırakmak istediğini belirtmiştir. Araştırma sonucunda Jones

---

<sup>13</sup> Erkan Yaman, İşyerinde Psikoşiddet, Motivasyon ve Huzur: Öğretmenler Çok Şey Mi Bekliyor? Psikoşiddet Mağduru Öğretmenler Üzerine. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 7(1), 2010, S.1136-1151.

<sup>14</sup> Robert Bullough, Hope, Happiness, Teaching, And Learning. New Understandings of Teacher's Work. Springer: Netherlands, 2011.

<sup>15</sup> Kemakorn Chaiprasit ve Orapin Santidhiraku, Happiness At Work Of Employees In Small And Medium-Sized Enterprises, Thailand. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 25, 2011, s.189-200.

<sup>16</sup> Lyndsay Field ve Johanna Buitendach, Happiness, Work Engagement and Organisational Commitment of Support Staff at A Tertiary Education Institution in South Africa. Sa Journal of Industrial Psychology, 37(1), 2011, s.1-10.

mutluluğun iş tatmini ve meşguliyetle ilgili olduğunu, aynı zamanda mutluluğun üretkenliği artırdığını belirtmiştir<sup>17</sup>.

Cheng, tarafından yapılan araştırma, Çin'in kentsel işgücünde yeni nesil göçmenlerin ve birinci kuşak göçmenlerin iş tatmini ve mutluluğuna etki eden faktörlerin incelenmesidir. Araştırma sonucuna göre, yeni nesil göçmenler, birinci kuşak göçmenlere göre, onlardan daha fazla gelire sahip olmalarına rağmen, işleri ve hayatları ile ilgili konularda daha az memnundurlar. Bu bulgu, Çin'in hızla gelişen kentsel ekonomisinin gelirinden daha hızlı yükselen aspirasyonlarla tutarlıdır<sup>18</sup>.

Krause mutluluk ve ekonomi ilişkisi üzerinde çalışmıştır. Araştırma sonucuna göre esnaf veya devlet memuru olmak; gelir ve işin özellikleri örgütsel mutluluğu etkiler<sup>19</sup>.

Abraham, "Bangalore'deki Yazılım Şirketlerinde Örgütsel Mutluluğu Etkileyen Faktörler" adlı araştırmasında çalışan mutluluğuna etki eden faktörleri belirlemek ayrıca örgütsel mutluluk ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda zindelik, kişisel dirençlilik, kişisel mutluluk, iyi yönetilen takım ve çabayı fark eden yönetici; örgütsel mutluluğa etki eden faktörler olarak bulunmuştur. Ayrıca örgütsel mutluluk ile iş tatmini arasında orta düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır<sup>20</sup>.

Bulut tarafından yapılan "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Mutluluk Algılarının İncelenmesi: Bir Norm Çalışması" adlı tez çalışmasında amaç; ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin Türk toplumu özelliklerini göz önünde bulundurarak, örgütsel mutluluk algılarını ve örgütsel mutluluğun alt boyutlarını belirlemektir. Ayrıca eğitim örgütlerinde mutluluk algı düzeyini artırabilmek için ne tür önlemlere ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktır. Türkiye'de okullarda örgütsel mutluluk alanında yapılan araştırmaların olmaması nedeniyle, bu çalışma alanda önemli boşluğu dolduracağı öngörülmektedir. Araştırma sonucunda; ortaöğretim öğretmenlerinin yönetim süreçleri, mesleki tutum, iletişim ve adanmışlık boyutunda "yüksek düzeyde"

---

<sup>17</sup> Jones Pryce, Happiness at work. Maximizing Your Psychological Capital For Success. John Wiley and Sons, 2011.

<sup>18</sup> Zhiming, Cheng, Happiness and Job Satisfaction In Urban China: A comparative study of two generations of migrants and urban locals. Urban Studies, 51(10), 2014, s.2160-2184.

<sup>19</sup> Annabelle Krause, Happiness and Work. Institute for the Study of Labor Iza Discussion Paper No.8435, 2014, Germany.

<sup>20</sup> Smith Abraham, Factors Influencing Workplace Happiness Among Employees In Software Companies In Bangalore. International Journal of Research in Applied Management Science and Technology II (I), 2015.

ekonomik koşullar boyutunda “düşük düzeyde” örgütsel mutluluk algıları olduğu görülmüştür<sup>21</sup>.

Nazlı tarafından yapılan “Hizmet Sektöründe Kurumsal Yönetimin İşte Mutluluk Üzerine Etkisi” adlı tez çalışmasında amaç, kurumsal yönetimin olduğunun varsayıldığı dört ve beş yıldızlı otellerde kurumsal yönetimin işte mutluluğa olan etkisinin incelenmesidir. Araştırma analizleri sonucunda hem ölçüm değişkenleri hem de kurumsal yönetimin işte mutluluğa olan etkileri üzerinde çok sayıda bulgu elde edilmiştir. Kurumsal yönetim boyutlarının mutluluk boyutları ile bireysel olarak bire-bir etkileşim içinde olduğu korelasyon analizinden elde edilen temel bir bulgudur. Ayrıca, kurumsal yönetimin işte mutluluğa etkisinin incelendiği regresyon analizlerinde, özellikle adillik, sorumluluk ve şeffaflık boyutlarının hepsinin örgütsel mutluluk üzerinde etkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir<sup>22</sup>.

Huang, yaptığı “işyeri mutluluğu” adlı tez çalışmasında proje yöneticilerinin örgütsel mutluluğunu etkileyen faktörleri araştırmıştır. Örgütsel mutluluğun geçerliğini ve güvenilirliğini değerlendirmiştir. Bunu yaparken görüşme sonuçlarından çıkan bulguları anket sonuçları ile karşılaştırmıştır. Araştırmada, Örgütlerin çalışan mutluluğuna etki ettiği sonucuna varılmıştır. Yapılan geçerlik ve güvenilirlik sonucunda, görüşme ve anket uygulamalarından elde edilen sonuçların farklı olduğu saptanmış, araştırmacılara bu konuda geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapabilecekleri tavsiye edilmiştir<sup>23</sup>.

Moccia tarafından yapılan “İş’te Mutluluk” adlı çalışmada amaç, pozitif psikoloji ve felsefenin “mutluluğa” ve onun işgücüne ve üretkenliğe etkisi üzerine katkı sağlamaktır. Bunun yanında alandaki araştırmacıları gözden geçirmek, farklılıklarını incelemek ve özellikle mutluluğun temelleri üzerine konsensüs sağlamaktır<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> Ayhan Bulut, Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Mutluluk Algılarının İncelenmesi: Bir norm çalışması, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2015 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

<sup>22</sup> Murat Nazlı, Hizmet Sektöründe Kurumsal Yönetimin İşte Mutluluk Üzerine Etkisi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

<sup>23</sup> Huang Huang, Workplace happiness: Organizational role and the reliability of self-reporting, University of Maryland, College Park, 2016 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

<sup>24</sup> Salvatore Moccia, Happiness At Work. Psychologist Papers, 37(2), 2016, s.143-151.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Gerçekleştirilen tez çalışmasının teorik kısmındaki birinci bölümde, ilk olarak örgütsel bağlılık kavramı, tanımı ve önemi, örgütsel bağlılık kavramının benzer kavramlarla ilişkisi, örgütsel bağlılık boyutları ve örgütsel bağlılık sınıflandırmaları açıklanmaktadır. Daha sonra, çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları ve literatürde örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştıran çalışmalar yer almaktadır.

#### 1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı ve örgütsel bağlılık kavramının önemi açıklanmaktadır.

##### 1.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bugünün rekabetçi dünyasında her örgüt, devamlı üretkenlik ve kararlı iş gücü yaratma konusunda yeni sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Günümüzde, çalışanları örgütsel amaçlara kendini adamayan örgütlerin hiçbiri en üst seviyeye ulaşamaz. Bu yüzden, bağlılık kavramını ve bağlılığın uygulanabilir sonucunu anlamak gerekmektedir. Genel olarak araştırmacılar, örgütsel bağlılığın bir çalışanın örgütle ilişkisini vasıflandıran psikolojik bir durumu ifade ettiği görüşünü kabul etmektedir. Örgüte son derece bağlı olan çalışanların örgütte kalma konusunda bağlılığı zayıf olan çalışanlardan daha güçlü niyetleri vardır. Çalışanların örgüte bağlanmasında psikolojik bir durumu ifade eden örgütsel bağlılık kavramı hakkında farklı görüşler bulunmaktadır.

Küreselleşmeye bağlı olarak, zaman içinde yaşanan ekonomik, politik ve sosyal değişimlerden örgütlerin de etkilenmesi, araştırmacıların örgütsel bağlılık kavramını farklı şekilde ele almalarına yol açmıştır. 1960'lı yıllarda çalışanların sadece maddi nedenlerle örgüte bağlandığı ifade edilmiş ve örgütsel bağlılığın, maddi gereksinimlerden kaynaklanan bir kavram olduğu ileri sürülmüştür<sup>25</sup>. 1970'li yıllarda ise örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanması

---

<sup>25</sup> Salih Doğan ve Sami Kılıç, Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 2007, s.37-61.

biçiminde ifade edilmiştir. Bu tanımların örgütsel bağlılık konusunu açıklamakta yetersiz kalması farklı tanımlamaların geliştirilmesini sağlamıştır<sup>26</sup>.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kabullenmede güçlü bir inanca sahip olması, örgüt adına daha fazla çaba sarf etmeyi istemesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirmek için kuvvetli arzulara sahip olması şeklinde karakterize edilmiştir. Örgütsel bağlılıkla ilgili bazı tanımlar şöyledir<sup>27</sup>:

- Bir çalışanın, yan bahis yaparak, yabancı çıkarları tutarlı bir faaliyet dizisi ile ilişkilendirmesidir. Yan bahisler genellikle kişinin sosyal örgütlere katılımının bir sonucudur.
- Çalışanın kimliğini örgüte bağlayan bir tutum ya da örgüte doğru bir yönelimdir.
- Kendi iyiliği için hedeflere, değerlere ve örgüte körü körüne duygusal olarak bağlanmadır.
- Örgütsel bağlılık, örgütün özelliklerini ya da bakış açılarını çalışanın içselleştirme ve benimseme derecesidir.
- Örgütsel bağlılık, doğal olarak gelişen, örgütün başarısına katkı yapan ve iş ortamına değer katan tutum ve davranışlardır.

Çalışanın örgüte hissettiği bağın gücü örgütsel bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlılığın yüksek seviyelerde olması örgüt performansını pozitif etkilediği, işten ayrılma gibi örgüt adına olumsuz davranışları azalttığı ve ürün hizmet kalitesinde pozitif bir artışa neden olduğu öne sürülmektedir<sup>28</sup>. Yapılan bu tanımlama ile çalışan bireylerin örgüte olan bağlılıkları yüksek veya düşük seviyede olabileceği ifade edilir. Çalışan bağlılığının düşük veya yüksek seviyede olmasının sebebi örgütün uygulamaları ve politikalarıdır. Örneğin, örgütün ödül, ücret ve terfi sistemleri, ürün kalitesi, müşterilere yakınlık ve ahlaki konulardaki tutumları, çevrenin korunması ve topluma sağlanan destek gibi politikaların izlenmesi çalışanların örgüte olan bağlılık derecelerini etkilemektedir.

Yukarıda yapılan tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel bağlılık kavramı, örgüte karşı çalışan bireylerin göstermiş olduğu sadakat ve duygusal bağ; çalışan bireylerin, örgütün hedef ve değer bilincini kabullenmiş ve bu konuda gösterdiği

<sup>26</sup> Hatice Güçlü, Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2006, s.11.

<sup>27</sup> Ömer İşcan, Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 60 (1), 2005, s.150.

<sup>28</sup> Levent Bayram, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi, (59), 2005, s.125-139.

gayret ve örgüt bünyesinde devam etmek adına duyduğu istek şeklinde tanımlanabilmektedir<sup>29</sup>.

### 1.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Günümüzde hızlı bir şekilde değişim gösteren örgütler, rekabet ortamının da artması ile beraber iş dünyasında yaşamını sürdürebilme adına zorluklarla ve sorunlarla mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar. Örgütler her daim rekabet ortamında rakiplerine karşı avantaj elde etme adına sahip oldukları kaynakları en doğru biçimde kullanmanın yöntemlerini bulmak zorundadırlar. Örgütlerin günümüzde sahip olduğu en önemli kaynak insan kaynağıdır. Rekabet ortamında avantaj sağlamakta olan insan kaynağı, örgütleri insan odaklı politikalar üretmeye sevk etmektedir. Bu durum, işletmeler adına örgütsel bağlılığa daha fazla önem vermelerini sağlamaktadır<sup>30</sup>.

Günümüzde örgütsel bağlılık düzeyini güçlendirme adına daha fazla gayret gösterilmektedir. Bağlılık yalnızca örgüt ve çalışanlar için değil, toplum ve iş grupları adına da olumlu olabilmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi düşük bireylere sahip olan örgütler faaliyetlerini düşük performans düzeyinde yürütürken örgütsel bağlılık seviyesi yüksek çalışanlara sahip olan örgütler faaliyetlerini üst seviyede yürütmektedirler<sup>31</sup>. Çalışan bireyler açısından bağlılığın üst seviyede olması, kişilerin örgüt başarısı adına gösterecekleri gayreti artıracak ve işini severek, benimseyerek yapacaktır<sup>32</sup>. Çalıştığı örgüte karşı bağlılığı yüksek olan bir grubun karlılığı ve verimliliği, örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerden oluşan gruba göre daha üst seviyede olmaktadır. Örgütsel bağlılığın yüksek olması üst seviyede olan grup çalışanlarının işten ayrılma ve işe geç kalma gibi eğilimlerini azaltacağı gibi gerçekleşen faaliyetlerin aksamadan devam etmesini sağlayacaktır. Sosyal açıdan bağlılık; hizmet ve ürün kalitesinin artırılmasını sağlamaktadır ve bu nedenle örgütler için önemi azımsanamayacak bir olgudur.

---

<sup>29</sup> Özlem Güllüoğlu, Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık, Eğitim Kitabevi, Konya, 2011, s.15.

<sup>30</sup> Sefer Gümüş ve Beşir Sezgin, Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi. İstanbul: Hiperlink, 2012, s.84.

<sup>31</sup> İsmail Bakan, Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar. Ankara: Gazi Kitabevi, 2011, s.19.

<sup>32</sup> Bahar Dikmen, Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)



## 1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMININ BENZER KAVRAMLAR İLE İLİŞKİSİ

Örgütsel bağlılığın benzer kavramlar ile arasında anlam kargaşası yaşanmaktadır. Bu çalışmada çalışma arkadaşlarına bağlılık, mesleki bağlılık, sadakat ve itaat kavramları açıklanacaktır.

### 1.2.1. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Örgüt bünyesinde çalışanların birbirleri ile olan bağlılığın özdeşleşmesi ve birbirlerine olan bağlılık duygularını hissetmeleri biçiminde tanımlanmaktadır. Bu bağlılık ise her çalışan birey için farklı düzeylerde olabilmektedir<sup>33</sup>.

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, örgüt açısından ve çalışan bireyler açısından birtakım neticeleri mevcuttur. Çalışma arkadaşlarına bağlılık çalışan bireylerin performanslarını yükseltmektedir. İş ortamında yaşanan problemlerin çözümünde örgütsel bağlılığın büyük katkıları mevcuttur. Çalışma arkadaşlarına bağlılık, toplumsal dayanışma gücünü artırarak üst seviyede bir bağın oluşması ve gelişmesi adına altyapı hazırlamaktadır.

### 1.2.2. Mesleki Bağlılık

Örgüte duygusal bağ oluşması örgüt ile özdeşleşmeyi ve örgüte olan bağın hissedilmesini ifade etmektedir. Mesleki bağlılık ise çalışan bireylerin mesleğini severek yapmasını ve mesleği ile özdeşleşmesini ifade etmektedir<sup>34</sup>. Örgütler açısından, mesleki ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki oldukça önemlidir. Hem örgüte hem de mesleğine bağlı olan çalışanların örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıran davranışlar sergileyeceği, aksi takdirde mesleğine ve bireysel amaçlarına daha fazla bağlı olan çalışanların örgüte yüksek seviyede bağlılık sergileme olasılığının azalacağı ileri sürülmektedir<sup>35</sup>.

### 1.2.3. Sadakat

Bağlılık, çalışan kişilerin bireysel hedef ve amaçları gerçekleştiği ve örgüte katkısı neticesinde hak edişleri verildiği sürece örgütte süreklilik ile çalışmaya devam etmesini sağlayan bir unsurdur. Sadakat kavramı ise negatif çalışma

<sup>33</sup> Gümüş ve Sezgin, a.g.e., s. 85.

<sup>34</sup> Can Baysal ve Mahmut Paksoy, Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, İşletme Fakültesi Dergisi, 28 (1), 1999, s.7-15.

<sup>35</sup> Ayşe Cengiz, Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

koşullarına rağmen, çalışan bireylerin işten ayrılmayı düşünmediği bir durum şeklinde ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle sadakatin bağlılık duygusuna göre daha etkili bir duygu olduğu söylenebilir<sup>36</sup>. Çalışanların kariyer ve gelecek beklentileri, devamlılık bağlılığını artıran bir faktördür ve örgüte yapılan yatırımlarla ilgilidir. Dolayısıyla, sadakat ve devam bağlılığı arasında çok yakın bir ilişki olduğu ileri sürülebilir<sup>37</sup>.

#### **1.2.4. İtaat**

İtaatkarlık kavramının bağlılık davranışı bileşeni olduğu söylenmektedir. Fakat, örgütsel bağlılığı itaatkarlık içinde görmek her zaman geçerli olmamaktadır. Örneğin, itaatkar olan bir mahkumun hapisaneyeye bağlılık duyduğunu düşünmek doğru değildir. İtaat olmadan bağlılık duymak anarşi getirmektedir. Çünkü çalışanın bağlılık duyduğu örgütün yararına olduğunu düşünerek yaptığı eylemler büyük ölçüde farklılık gösterebilir. Bağlılık olmadan itaatkarlık ise örgütsel ilerlemeyi ve gelişmeyi sağlayan önemli adımların atılmasını sağlayamaz. Çünkü bağlılık olmaksızın itaat eden çalışanlar örgüte yarar sağlamak için daha neler yapabileceklerini düşünmeye ihtiyaç hissetmemektedirler<sup>38</sup>.

### **1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI**

Örgütsel bağlılık boyutları; duygusal, devam ve normatif bağlılık şeklinde üç boyutta kavramsallaştırılmıştır. Kavramsallaştırılan bu üç yaklaşım çalışan bireylerin örgüt ile ilişkisini niteleyen psikolojik bir durum ve örgütten ayrılma ya da ayrılmama kararı adına bir çıkarım olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılığı üst seviyede olan çalışanlar, örgütten ayrılmayı istemedikleri için örgüt ile çalışmaya devam ederler. Birinci dereceden örgüte bağlı bulunan çalışanlar, işten ayrılmaları durumunda katlanacakları maliyetin farkında oldukları için örgütte çalışmaya devam etmek zorunda kalırlar. Son bağlılık boyutu olan normatif bağlılık ise devam etmek için bir yükümlülük duygusunu ifade etmektedir. Normatif bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütte çalışmak zorunda olduklarını hissetmekte ve örgüt için daha fazlasını yapmaya çalışmaktadır. Üç bağlılık boyutu da işi bırakma eğilimiyle negatif ilişkili iken, diğer davranış çeşitleri ile olan ilişkileri farklılık göstermektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların davranış şekilleriyle en çok

<sup>36</sup> Hakan Koç, Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (28), 2009, s.200-211.

<sup>37</sup> Gümüş ve Sezgin, a.g.e., s. 87.

<sup>38</sup> Demet Varoğlu, Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Ankara Üniversitesi, Ankara. 1993 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

duygusal bağıllığın, daha sonra normatif bağıllığın ve son olarak da devam bağıllığının ilişkili olması beklenmektedir<sup>39</sup>.

### 1.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duyduğu bağıllığın en yüksek olduğu bağıllık boyutu olarak kabul edilmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, içinde bulunduğu örgütte kalmaya istekli olması ve örgüt için daha fazla katkıda bulunması anlamına gelmektedir<sup>40</sup>.

Duygusal bağlılık terimi ilk kez Buchanan tarafından kullanılmış, Porter ve arkadaşları ile Mowday ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir<sup>41</sup>. Çalışanların örgüte duygusal yakınlığı ve örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılması duygusal bağlılık anlamına gelmektedir. Duygusal bağı güçlü olan çalışanlar, bu duruma gereksinim duydukları için değil, bireyin kendisi örgütten ayrılmayı istemediği için çalışmaya devam etmektedir. Bir başka ifade ile çalışan bireylerin örgüt ile özdeşleşmesini ve örgüte karşı duygusal bağının gücünü ifade etmektedir. İş tatmini ve örgütsel adalet gibi olumlu iş tecrübelerinden gelişmektedir. Üst düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı, devamsızlık ve geç kalma gibi davranışların daha düşük seviyelerde olması ile alakalıdır. Porter ve arkadaşlarının yaptığı tutumsal bağlılık çalışması bu duygusal bileşen ile ilgilidir<sup>42</sup>.

Çalışanların duygusal bağıllıklarını etkileyen on bir faktör sıralanmıştır. Bunlar şu şekildedir<sup>43</sup>:

- **İşin zorluğu:** Çalışanın yaptığı işin zorlu ve coşku verici olması,
- **Rollerin açıklığı:** Çalışandan beklentilerin ne olduğunun açıkça belirtilmesi,
- **Hedef açıklığı:** Örgütte verilen işleri ne amaçla yaptığına yönelik çalışana bilgi verilmesi,
- **Hedef zorluğu:** Çalışanlardan işin gerekliliklerini yerine getirmesinin istenmesi,

<sup>39</sup> Ömer Aşan ve Kamil Özyer, Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (3), 2008, s.129-151.

<sup>40</sup> Halim Çekmecelioğlu, Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20 (2), 2006, s.295-310.

<sup>41</sup> Bakan, a.g.e., s.22.

<sup>42</sup> Semih Güney, Örgütsel Davranış. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2015, s.18.

<sup>43</sup> Aşan ve Özyer, a.g.e., s.134.

- **Yönetimin duyarlılığı:** Yöneticilerin, astlarından gelen fikirlere değer vermesi,
- **Çalışanların uyumu:** Çalışanlar arasındaki ilişkilerin yakın olması,
- **Eşitlik:** Örgüt çalışanlarının hak ettikleri kadarına sahip olması,
- **Çalışana önem:** Çalışanlara değerli olduklarının hissettirilmesi ve yaptıkları işlerin örgüte önemli katkılar sağladığı yönündeki duygularının güçlendirilmesi,
- **Geri bildirim:** İş performanslarıyla ilgili çalışanlara sürekli bilgi verilmesi,
- **Katılım:** Çalışanların iş yükleri ve performans standartlarıyla ilgili alınacak kararlara katılmasına olanak sağlanması.

Konu ile alakalı yapılan çalışmalarda, duygusal bağlılık ile güçlü ve tutarlı bağların iş değişkenleri arasında olduğu bulunmuştur. Bu bağlılık ile çalışan bireylerin yetenek ve becerilerinin çeşitliliği, işin önemi ve özerklik düzeyi arasında olumlu bir ilişki vardır. Birçok çalışmada, birey örgütün kendisinden ne beklediğini kestiremeyen veya tezat tavırlar sergilemesi beklenen bireyler arasında duygusal bağlılık zayıf olduğu tespit edilmiştir<sup>44</sup>.

Buraya kadar anlatılanlardan özetlenecek olursa: duygusal bağlılık, normatif ve devam bağlılığına göre çalışanın daha çok gönüllü hareket ettiği bağlılık boyutudur. Çalışanın, örgüte bağlılığının en iyi şekli olarak kabul edilen duygusal bağlılık, çalışanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve örgütün üyesi oldukları için mutluluk duymalarını sağlayan, kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uzlaşmadan ortaya çıkmaktadır<sup>45</sup>.

### 1.3.2. Devam Bağlılığı

Becker'in "yan bahis" teorisinden kaynaklanan devam bağlılığı, çalışan bireyin örgütten ayrılması durumunda bunun maliyetlerinin farkında olmasının getirdiği bağlılık şeklinde tanımlanmıştır<sup>46</sup>. Çalışan bireylerin örgüte yaptıkları yatırım, bireylerin işten ayrılmasını maliyetli bir duruma getirecektir. Birey bulunduğu örgütten ayrıldığında yeni bir işin ortam ve koşullarına uyum sağlama durumu, başka bir şehre taşınması ve tazminatından vazgeçerek zarara uğraması

<sup>44</sup> Ebru Doğan, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. İstanbul: Hiperlink, 2013, s.15.

<sup>45</sup> Güllüoğlu, a.g.e., s.24.

<sup>46</sup> Harris South Becker, Notes on the Concept of Commitment, American Journal of Sociology, Cilt 66, 1960, s.32-42.

katlanacağı zorunlu maliyetlerden sayılabilmektedir<sup>47</sup>. Örgütte kalma gereksinimini temsil eden duygusal bağlılık, pozitif ve örgütsel neticelerle ilişkisi bulunmamaktadır<sup>48</sup>.

Çalışanların devam bağlılığını oluşturan çeşitli bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Söz konusu bireysel ve örgütsel faktörler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- **Yetenek:** Çalışanın mevcut örgütte kazandığı beceri ve yeteneklerinin başka bir örgütte ona ne kadar yarar sağlayabileceği ve bu beceri ve yeteneklerin hangilerinin başka bir örgüte aktarılabilmesi endişesi,
- **Eğitim:** Çalışanların mevcut örgütte sahip olduğu eğitimin, başka bir örgütte ona fayda sağlamayacağı düşüncesi,
- **Yeniden yerleşim:** Çalışanın örgütü terk etmesi durumunda, başka bir şehre taşınmak istememesi,
- **Kendine yatırım:** Çalışanın zaman ve çabasının çoğunu mevcut işinde harcamış olması,
- **Emeklilik primi:** İşe devam etme durumunda alınacak olan emeklilik priminin işten ayrılma durumunda kaybedileceği düşüncesi,
- **Toplum:** Çalışanın mevcut şehirde uzun yıllar yaşaması,
- **Alternatif seçenekler:** Çalışanın işten ayrılması durumunda benzer bir iş ya da daha iyi bir iş bulmada zorluk çekebileceği endişesi.

Sonuç olarak, bu bağlılığa göre çalışan bireyler, örgüt üyeliğinden vazgeçmesi durumunda gerçekleşecek kazanımları karşılaştırır ve örgüte bağlılığını devam ettirme zorunluluğu neticesine ulaşır. Bu zorunluluk gereksinim duymak ölçüsündeki bir zorunluluktur<sup>49</sup>.

### 1.3.3. Normatif Bağlılık

Örgütte devam etmeye yönelik bir mecburiyet hissini yansıtmaktadır. Normatif bağlılığı üst seviyede olan bireyler, örgütte devam etmek zorunda olduklarını bildikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler. Birey örgütte devam etmesi gerektiğini bir görev şeklinde görür ve örgüte bağlılığı doğru bir görev şeklinde kabul etmektedir. Normatif bağlılık düzeyi üst seviyede olan

<sup>47</sup> Gamze Çöl ve Haluk Gül, Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19 (1), 2005, s.291-306.

<sup>48</sup> Güney, a.g.e., s.21.

<sup>49</sup> Bakan, a.g.e., s.29.

bireyler, örgüte minnettarlık duyduğu için örgütte devam ederler. Çünkü bu çalışanlar, yöneticilerinin onları çalışmaya çok ihtiyaçları oldukları bir zamanda işe aldıkları ya da örgütte çalışmaya devam etmenin en doğru şey olacağı düşüncesine sahiptirler. Dolayısıyla, çalışanlar yöneticilerin kendilerine iyi davrandığını ve örgütte çalışmaya devam etmenin örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar<sup>50</sup>. Örgüte girmeden önce bireye uygulanan normatif baskı içselleştirilerek örgütte kalma zorunluluğu sağlanabilir. Birey örgüte olan normatif yükümlülüğünü geri ödeyene kadar örgütün bünyesinde kalacaktır.

Normatif bağlılığın örgütün çalışana yaptığı ve çalışanın karşılık vermesinin güç olduğu belirli yatırımlara dayalı olarak geliştiği ileri sürülmüştür. Bu yatırımlar, eğitim ücretlerinin örgüt tarafından karşılanması ve işe alımlarda çalışanların yakınlarının tercih edilmesi gibi şeyleri içermektedir. Çalışanların bu yatırımları bir borç olarak görecekları ve borcunu ödemek için zorunluluk duygusu hissedecekleri ileri sürülmüştür<sup>51</sup>.

#### **1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI**

Bu yaklaşıma ait literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığın tanımında karşılaşılan karışıklıklar, bağlılık yaklaşımlarında da yaşanmaktadır. Yapılan çalışmada öncelikle tutumsal yaklaşım bağlılığına değinilecektir. Sonrasında davranışsal bağlılık yaklaşımı aktarılacaktır.

##### **1.4.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**

Bireylerin örgütleri ile bağları hakkındaki düşünceleri üzerine durulmaktadır. Bu yaklaşımı sergileyen bireylerin, kişisel değer ve hedefleri ile örgütsel değer ve hedeflerinin uyumlu olduğu düşünülmektedir. Bu durumdan dolayı bu bağlılık türünün duygusal bir boyut taşıdığı söylenmektedir. Tutumsal bağlılık aynı zamanda ahlaki bir boyutta taşımaktadır. Bunun nedeni ahlaki boyutun temel alındığı bağlılık niteliğine dair çalışan bireyler, çalışmayı sürdürmeyi ahlaki açıdan doğru bulmaktadır. Sonuç olarak çalışan birey, örgütte kalmayı tercih eder<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> Bayram, a.g.e., s.45.

<sup>51</sup> Doğan, a.g.e., s.21.

<sup>52</sup> Gümüş ve Sezgin, a.g.e., s.49.

#### 1.4.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, örgütsel gerekliliklerin ve personel tecrübesinin kesişiminde ortaya çıkan bir düşüncedir. Örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu savunan Kanter, bunların devamı yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olduğunu belirtmiştir<sup>53</sup>.

İlk olarak devam bağlılığı genel manada, toplumsal sistem rolünü bağlılık şeklinde kavramsallaştırmıştır. Kanter'in yaklaşım boyutunda çalışanların süreklilik ve örgütten ayrılması ile alakalı bir maliyet vardır. Bundan dolayı, işten ayrılmanın bedeli ağır olacağından birey işine devam etmektedir. Devam bağlılığı bireyin kendisine verilen görevi benimsemesi ve bunu gerçekleştirmek adına üst düzey performans göstermeye kendini hazır hissetmesi arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Devamlılık bağlılığının güçlendirilmesi için çalışan rolleri iyi belirlenmeli ve rollerini gerçekleştiren çalışanları ödüllendirecek bir sistem yaratılmalıdır<sup>54</sup>.

Kenetlenme bağlılığı, örgütteki takım birleşmesinin değerini artırma adına çalışan bireyin eski sosyal ilişkisini bırakması ve yeni örgütü ile yeni sosyal ilişkiler kurması neticesinde oluşmaktadır. Çalışan bireylerin örgütü ile sosyal bir ilişki kurması için örgütsel kültürün parçalarını oluşturan seremoniler, semboller ve törenler kullanılmaktadır. Çalışanları örgüte psikolojik olarak yaklaştırmak için örgütler tarafından çeşitli aktiviteler yapılmaktadır. Bu tür faaliyetlerle örgütler, çalışanlar arasındaki kenetlenme bağlılığını geliştirmeyi amaçlamaktadır<sup>55</sup>.

Kontrol bağlılığı; çalışan bireylerin örgüt normları ile olan bağlılığıdır. Bireyler örgütün norm ve değerlerine makul tavırlar sergilediklerinde ve takım otoritesini kabul gördüklerinde kontrol bağlılığı oluşmaktadır.

Sonuç olarak devam bağlılığı, çalışanın örgüte üyeliğini sürdürmesini, kenetlenme bağlılığı, varlığı tehdit eden dış tehdit ve tehlikelere karşı gelmeyi ve kontrol bağlılığı ise örgüt normlarına sadık kalmayı ve çalışanın kendi değer ve normlarıyla örgütsel değer ve normları uyumlaştırmasını sağlamaktadır<sup>56</sup>.

---

<sup>53</sup> Mathias Kanter, Commitment And Social Organizations: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities. American Sociological Review, 33(4), 1968, s.499-517.

<sup>54</sup> Bakan, a.g.e., s.26.

<sup>55</sup> Güçlü, a.g.e., s.15.

<sup>56</sup> Bakan, a.g.e., s.27.

#### 1.4.1.2. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç yaklaşımda kavramsallaştırmıştır<sup>57</sup>. Çalışan bireylerin örgüte katılması ve örgüte psikolojik şekilde bağlılığı duygusal bağlılık manasına gelmektedir. Etkili bir duygusal bağlılığı olan çalışanlar, örgüte bağlı olmaktan mutluluk duyarlar ve örgüt ile çalışmaya devam ederler. Devam bağlılığı, işten ayrılmayla bağlantılı bir maliyet manasına gelmektedir. Birinci derecede örgüte bağlı olan bireyler, işten ayrılması durumunda katlanacakları maliyetten dolayı örgütte devam etmektedir. Normatif bağlılık, örgütte devam etme adına bir mecburiyet yansıtmaktadır. Normatif bağlılığı güçlü olan bireyler, örgütte çalışmaya devam etmek zorunda olduklarını hissetmekte ve örgüte katkı sağlamak adına gayret göstermektedir. Bu bağlılık altında dayanıklı olan bireyler ise örgüte minnettarlık duyduğu için örgütte kalırlar<sup>58</sup>.

#### 1.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık, bireyi ve örgütü birbirine bağlayan psikolojik bir ilişki şeklinde tanımlanmıştır. Çalışan bireylerin bu ilişkisi örgüte bağlanma duygusunu ve örgüt politikalarına inancını göstermektedir. Bu bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme niteliği şeklinde üç boyutta gerçekleşmektedir<sup>59</sup>.

Uyum niteliğine göre hedef, dış ödüllere ulaşılmasıdır. Çalışan bireylerin örgüte bağlılık göstermeleri ve bu hedefle tutum ve tavırlar sergilemesinin tüm hedefi belirli ödüllere ulaşma ve cezaları savuşturmadır. Uyum boyutuna göre amaç, belirli dış ödüllere ulaşmaktır. Çalışanların örgüte bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla tutum ve davranışlar sergilemelerinin temel amacı belirli ödüllere ulaşmak ve belirli cezaları savuşturmadır. Başka bir ifadeyle, uyum bağlılığına göre çalışan, tutum ve davranışlarını belirli ödüllere ulaşmak için örgütün beklentilerine uygun hale getirmektedir<sup>60</sup>. Özdeşleşme niteliğine göre örgütsel bağlılığın hedefi, çalışma arkadaşları ve iş gruplarıyla yakın bağlar oluşturmak ve devam ettirmektir. Çalışan birey kendisini takımın bir parçası şeklinde hissetmekte

---

<sup>57</sup> John Meyer ve Neil Allen, A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment. Human Resources Management Review, 1(1), 1991, s.61-89.

<sup>58</sup> Bayram, a.g.e., s.27.

<sup>59</sup>Chris O'reilly ve John Chatman, Organizational Commitment And Psychological Attachment: Tree Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior. Journal Of Applied Psychology, 71(3), 1986, s.492-499.

<sup>60</sup> Gül, a.g.e., s.39.



ve takımın bir parçası olmaktan mutluluk duymaktadır. Çalışan örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir.

İçselleştirme niteliğinde hedef, çalışan bireyin tavır ve tutumlarını örgütün ve örgütteki diğer bireylerin değer sistemi ile uyumlu kılmaktadır<sup>61</sup>. Çalışan bireyler tavır ve tutumlarını farklı değer sistemleri ile uyumlu kıldığında içselleştirme niteliğine göre tavır ve tutum oluşturmaktadır.

#### 1.4.1.4. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırması, literatürdeki ilk çalışmalardan bir diğeridir. Etzioni, diğer araştırmacılara göre örgütsel bağlılık kavramı yerine "örgütsel katılım" kavramını kullanmıştır<sup>62</sup>. Katılımın yoğunluğu, yüksekte alçağa değişmektedir. Etzioni, çalışan bireylerin "örgütsel katılım" ölçeklerine göre 3 başlık şeklinde sınıflandırma yapmıştır. Bunlar; ahlaki katılım, çikara dayalı katılım ve yabancılaştırıcı katılımdır<sup>63</sup>.

Ahlaki katılım, çalışan bireyin örgütün değer ve hedeflerini içselleştirdiği anda oluşmakta ve örgüte bağlılık görelisi olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmemektedir<sup>64</sup>.

Çikara dayalı katılıma göre, çalışanlar örgüte olan bağlılığını, güdülerini karşılanacağı şekilde ayarlamaktadır<sup>65</sup>. Çalışan bireyler, örgüte sağladıkları katkılar sayesinde elde edecek oldukları kazanımlar ile bağlılık geliştirmektedirler.

Son olarak, yabancılaştırıcı katılım ise insanların örgüte karşı olumsuz bir yönelişini temsil etmektedir. Hapishanedeki tutukluların, savaş esirlerinin ve toplama kamplarında yaşayan insanların davranışlarının sınırlandırılması, bu insanların örgütten ayrılma eğilimi göstermesine yol açacaktır. Dolayısıyla, davranışları sınırlandırılan insanlar örgüte doğru olumsuz bir yönelim içinde olacaktır.

<sup>61</sup> Gümüş ve Sezgin, a.g.e., s.49.

<sup>62</sup> Leonardo Penley ve Smith Gould, Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations, Journal of Organizational Behavior, Cilt 9, 1988, s.43-59.

<sup>63</sup> Yakup Demirel, Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (2), 2008, s.179-194

<sup>64</sup> Güllüoğlu, a.g.e., s.19.

<sup>65</sup> Gümüş ve Sezgin, a.g.e., s.50.

#### 1.4.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımlarının sonuncusu Penley ve Gould'un yaklaşımıdır<sup>66</sup>. Bu yaklaşım, temelde Etzioni'nin örgütsel katılım modeline dayanmaktadır. Bu yaklaşım, karmaşık olmasından dolayı örgütsel bağlılık literatüründe yeterince ilgi çekmemiştir. Çünkü bu yaklaşımda yabancılaştırıcı ve ahlaki katılımın bağımsız ya da zıt kavramlar olup olmadığı anlaşılammamaktadır. Penley ve Gould, yabancılaştırıcı ve ahlaki katılımın birbirine zıt kavramlar olması durumunda yabancılaştırıcı katılıma gerek kalmayacağını ileri sürmüşlerdir<sup>67</sup>.

Penley ve Gould, Etzioni'nin örgütsel katılım modelini genişletmiş ve çalışanlarda genellikle ahlaki ve yabancılaştırıcı katılımın bir arada bulunduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Penley ve Gould'a göre, farklı bağlılık boyutlarının belirli kombinasyonları örgüt kültürüne bağlılığın, yöneticilerin liderlik tarzlarının, örgütün felsefesinin ve işe alım kriterlerinin sonucu olarak değerlendirilebilmektedir<sup>68</sup>.

#### 1.4.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı, Becker'ın "yan bahis" teorisine dayanmaktadır. Davranışsal bağlılık kavramı, çalışan bireylerin örgütte uzun süre devamlılık sorunu ve bu problem ile ne denli başa çıkabildikleri ile ilgilidir<sup>69</sup>. Davranışsal bağlılık yaklaşımına göre, çalışan bireyler daha önce sergiledikleri tavırların bir neticesi şeklinde çalışmaya devam etmek istemektedirler. Çalışan bireyler sergiledikleri tavır sonrasında aynı tavrı devam ettirmekte ve tavırlarına bağlılık göstererek kendisinin haklı olduğunu gösteren tutumlar geliştirmektedir. Bir başka ifade ile davranışsal bağlılık, çalışan bireyin örgütten ziyade kendi tavırlarına ilişkin geliştirdiği bağlılıktır<sup>70</sup>. Tez çalışmamızda örgütsel bağlılık literatüründe öne çıkan davranışsal bağlılık sınıflandırmaları iki başlık altında açıklanmaktadır. Bu sınıflandırmalar; Becker'ın Yan Bahis Sınıflandırması ve Salancik'in sınıflandırmasıdır.

---

<sup>66</sup> Penley ve Gould, a.g.e., s.45.

<sup>67</sup> Burak Özcan, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Denizli: Pamukkale Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>68</sup> İşcan ve Naktiyok, a.g.e., s.189.

<sup>69</sup> Bayram, a.g.e., s.128.

<sup>70</sup> Gümüş ve Sezgin, a.g.e., s.52.

#### 1.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması

Becker'e göre çalışan, yatırımlardan kazanç sağlamanın davranışlarıyla doğrudan ilgisi olduğunu düşündüğü için davranışlarını tekrarlamaktadır. Becker, çalışanın davranışlarına bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynaklarını dört boyutta sınıflandırmıştır<sup>71</sup>. Bunlar<sup>72</sup>:

- **Toplumun Beklentileri:** Çalışan, içinde bulunduğu toplumun beklentilerinden ve yaptırımlarından dolayı mevcut davranışlarını kısıtlayan bazı yan bahislere girer. Toplum içerisinde çalışanların sürekli iş değiştirmemesi gerektiğine inanılması ve sürekli iş değiştiren çalışanlara güvenilmez gözüyle bakılması, çalışanların örgütte kalmasına neden olmaktadır.
- **Örgütteki Bürokratik Düzenlemeler:** Bürokratik düzenlemelerin çalışana sağladığı ödüllerden dolayı çalışan yan bahse girer. Örneğin, mevcut görevinden ayrılmak isteyen bir çalışan, emeklilik fonunda sahip olduğu önemli miktardaki parayı kaybedeceğinden dolayı örgütte kalmaya devam edebilir.
- **Sosyal Pozisyonlara Uyum:** Çalışan, içinde bulunduğu pozisyonun gereklerini yerine getirmeye alıştığı için başka pozisyonlara uyum sağlamakta güçlük çekmektedir. Başka pozisyonların gereklerini yerine getirip zorluk çekmemek için mevcut pozisyonda kalmaya devam etmektedir.
- **Yüz Yüze Etkileşim:** Çalışan, iş arkadaşlarıyla etkileşimi sırasında kendisiyle ilgili bir imaj yaratmaktadır. Bu kanaatlerin bozulmasını istemeyen çalışan, uygun bir şekilde hareket etmektedir.

#### 1.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik, örgütsel bağlılığı, tutum ve tavırlar arasındaki uyuma bağlamaktadır. Tutum ve davranış arasında uyum oluşması örgütsel bağlılığı getirmektedir. Salancik, çalışan bireyin tavırlarına ilişkin 3 özelliğin olduğunu öne

<sup>71</sup> Becker, a.g.e., s.51.

<sup>72</sup> Turgut Gündoğan, Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009 (**Yayımlanmış Uzmanlık Tezi**)

sürmüştür<sup>73</sup>. Bunlar, davranışın görülebilirliği, davranışın değişmezliği ve davranışın isteğe bağlılığıdır<sup>74</sup>.

Becker ve Salancik örgütsel bağlılığı, çalışan bireylerin tavırlarını devam ettirme eğilimi şeklinde ele almıştır. Becker ise yan bahis yaklaşımı açısından, çalışan bireyin tavırlarını sürdürmesi ve tavırlarına bağlılık göstermesi adına o tavır bıraktığında kaybedeceği yatırımların ve oluşacak maliyetlerin farkında olması gerekmektedir<sup>75</sup>.

Sonuç olarak, her bir örgütsel bağlılık sınıflandırması hem çalışan hem de örgüt için davranışsal sonuçlar doğurmaktadır. Örgütsel bağlılığa yönelik geliştirilen ve yukarıda açıklanan yaklaşımlar mukayese edilecek olursa, örgütsel bağlılık sınıflandırmalarının herhangi birinin diğerinden daha üstün, geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmenin tartışmaya açık olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık sınıflandırmalarının geçerli olduğu farklı ortam ve koşullar bulunmaktadır. Çünkü örgütsel bağlılık zamana, mekana ve çalışanın içinde bulunduğu şartlara oldukça duyarlıdır<sup>76</sup>.

## **1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında incelenen örgütsel bağlılık kavramına etki eden tüm faktörlerin değerlendirilmesi örgütsel bağlılık kavramının işletmeler açısından öneminin belirlenebilmesinde büyük önem teşkil etmektedir. Tez çalışmamızda örgütsel bağlılığa etki eden faktörler iki gruba ayrılmıştır. Bu bölümde ilk olarak, örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden kişisel faktörler üzerinde durulmakta, daha sonra örgüt yapısına ilişkin faktörler açıklanmaktadır.

### **1.5.1. Kişisel Faktörler**

Örgütsel bağlılık kavramının nasıl değerlendirildiği ve ele alındığı detaylı bir şekilde incelendiğinde birçok kaynakta ortak şekilde yer alan bazı demografik özelliklerin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu demografik değişkenler yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, cinsiyet ve medeni durum şeklinde belirtilebilmektedir. Birçok kaynakta ortak bir şekilde ele alınmış olan bu demografik özellikler kişisel

---

<sup>73</sup> Growth Salancik, Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior, der, B. M. Sraw ve G. R. Salancik, Chicago, Illionis.St. Clair Press, 1977, s.87.

<sup>74</sup> Gümüş ve Sezgin, a.g.e., s.53.

<sup>75</sup> Gül, a.g.e., s.48.

<sup>76</sup> Güllüoğlu, a.g.e., s.21.

faktörleri oluşturmaktadır. Tüm kişisel faktörler aşağıda ayrı başlıklar halinde ele alınarak detaylı bir şekilde açıklanmıştır<sup>77</sup>.

#### **1.5.1.1. Cinsiyet**

Cinsiyet değişkeninin kullanılmasının en önemli sebepleri arasında geleneksel yollar ile bireylere yüklenmiş olan sorumluluk ve yükler arasındaki bağın günümüz gerçek dünyası ile olan ilişkisinin belirlenmeye çalışılmasıdır<sup>78</sup>.

Gümüş ve Sezgin örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bazı araştırmalarda, erkeklerin örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşıırken, bazılarında da kadınların örgütlerine daha fazla bağlı olma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir<sup>79</sup>.

#### **1.5.1.2. Yaş**

Çalışanın yaşı arttıkça örgütten ayrılma ve başka bir örgütte çalışma eğiliminin azaldığı görülmektedir. Yaşı büyük olanların genç olanlara göre örgütten ayrılma eğilimleri daha düşüktür. Ayrıca, yaşı büyük olanlar kariyerlerinde kendilerini yetiştirmişlerdir. Yaşlı çalışanlar genç çalışanlara kıyasla daha yüksek iş tatminine sahiptirler. Yaşlı çalışanlar, örgütte tecrübe ve pozisyon kazandıkları için örgütten ayrılmak istememektedirler.

Özetle, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler arasında olduğu düşünülen yaş faktörüne yönelik yapılan araştırmalara göre, yaşı büyük olan çalışanların, genç çalışanlara oranla örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri genel olarak kabul gören bir görüştür.

#### **1.5.1.3. Eğitim Düzeyi**

Örgütsel bağlılık kavramı incelenirken kıyaslanması gereken bir diğer önemli kişisel faktör ise eğitim düzeyleridir. Kişilerin eğitim düzeyleri kişilerin örgüte olan bağlılıklarını ve aynı zamanda çalışmamızın konusunu oluşturan işten ayrılma niyetine olan etkisi açısından büyük önem teşkil etmektedir<sup>80</sup>.

---

<sup>77</sup> Demirel, a.g.e., s.191.

<sup>78</sup> Gümüş ve Sezgin, a.g.e., s.54.

<sup>79</sup> Gümüş ve Sezgin, a.g.e., s.56.

<sup>80</sup> Bakan, a.g.e., s.25.

Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasında negatif bir ilişkinin olduğunu destekleyen araştırmalara rağmen, bazı araştırmacılar, bu iki değişken arasındaki ilişkinin yeterince güçlü olmadığına dair bulgulara ulaşmıştır. Sonuç olarak, örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin de açık olmadığı söylenebilir<sup>81</sup>.

#### 1.5.1.4. Medeni Durum

Önceki başlıklarda belirtilmiş olduğu gibi medeni durum değişkeninde kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen bir diğer önemli değişken olarak nitelendirilebilmektedir. Birçok araştırmada ortak ulaşılan sonuçlar arasında evli olan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu saptanmıştır. Bunun en önemli nedeni ise aile sorumluluğu yüksek olmalarından dolayı bu durumun maliyetini düşünmeleridir.

Bekar olan çalışanlar, örgütlerine daha az bağlıdır ve alternatif bir iş fırsatı elde ettiklerinde örgütten ayrılmaktadır. Fakat evli çalışanların çocuklarına ve yaşlı bağımlılara bakmakla yükümlü olması onların örgüte bağlılıklarının artmasında önemli bir etkiye sahiptir. Türkiye’de kadınların geleneksel olarak ev işlerini ve çocuk bakımını üstlenmesi ve erkeklere yüklenen “aile babası” rolü evli erkeklerin örgüte bağlılık düzeylerini artırmaktadır.

Sonuç olarak, çalışanların evli ya da bekar olmaları, çalışma hayatlarında farklı düzeylerde sorumluluk üstlenmeleri açısından örgütsel bağlılığı etkileyebilecek bir faktör olarak ele alınabilmektedir. Bu konudaki genel kabul, bekarların örgüte bağlılıklarının evli çalışanlara oranla daha düşük olduğudur<sup>82</sup>.

#### 1.5.1.5. Çalışma Süresi

Ahmedi yaptığı çalışmalar sonucunda birçok araştırmacının, çalışma süresi ve harcanan enerji arttıkça çalışanların işlerinden gönüllü ayrılmalarının zorlaştığını belirtmiştir. Çalışan, örgütte çalıştığı süre boyunca zamanını ve enerjisini örgüte harcamaktır. Harcanan zaman ve çaba çalışanın örgütten ayrılmasını zorlaştırmaktadır<sup>83</sup>.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık ve çalışma süresi arasındaki ilişki şöyle özetlenebilir: Tecrübeli çalışanlar, örgüt içinde iyi pozisyonlar elde etmektedirler. Ayrıca, çalışma süresi, örgütle bütünleşme ve örgüte ait olma olasılığını da

<sup>81</sup> Gümüş ve Sezgin, a.g.e., s.55.

<sup>82</sup> Güllüoğlu, a.g.e., s.41.

<sup>83</sup> Ahmedi, a.g.e., s.15.

güçlendirmektedir. Uzun zamandır örgütte çalışan kişi, örgüt kültürünü ve örgütün amaçlarını daha iyi bilmekte ve örgüte uyumu artmaktadır. Bu etmenler çalışanın örgütten ayrılmasını zorlaştıracak ve örgüte olan bağlılığını güçlendirecek bir etki oluşturmaktadır<sup>84</sup>.

### 1.5.2. Örgütün Yapısına İlişkin Faktörler

Tez çalışmamızın bu bölümünde örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler üzerinde durulacaktır. Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden; ücretler, yönetim ve liderlik tarzı, örgütsel iletişim ve örgütsel adalet ele alınacaktır.

Kişilerin işletmelere ve kurumlara karşı oluşturdukları örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen en önemli faktörlerin başında ücret değişkeni yer almaktadır. Ücret değişkeninin kişiler açısından önemli olması sebepleri arasında yaşam standartları ve işletmelerin adillikleri gösterilebilmektedir<sup>85</sup>. Örgütlerdeki ücret sistemlerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı da örgütsel bağlılığı etkilemektedir<sup>86</sup>. Esnek ve katılımcı yönetim anlayışının çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirdiği, otokratik yönetim anlayışının ise örgütsel bağlılık duygusunu zedelediği varsayılmaktadır<sup>87</sup>.

Örgütsel iletişim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için birden fazla insanın bir araya gelmesi, insanların ortak hareket ederek amaçlara ulaşmada iş birliği yapması ve örgüt ile çevre arasındaki gerekli ilişkilerin kurulması için her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır<sup>88</sup>. Örgütsel iletişimin çalışanları bazen birbirine yakınlaştırdığı bazen de uzaklaştırdığı ileri sürülmektedir. Çalışanlar arasında bilgi, fikir ve duyguların paylaşılması etkin bir çalışma ortamının yaratılmasında etkili olmaktadır. Karar vericilerin süreçlere ilişkin bilgileri çalışanlarla paylaşırken dürüst, açık ve samimi bir şekilde davranması, yöneticilerin astlarıyla güçlü bir iletişim kurması ve örgüt üyeleri arasındaki fikir alışverişi çalışanların motivasyonunu ve örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır.

---

<sup>84</sup> Güllüoğlu, a.g.e., s.26.

<sup>85</sup> Çöl ve Gül, a.g.e., s.295.

<sup>86</sup> Güçlü, a.g.e., s. 25.

<sup>87</sup> Gündoğan, a.g.e., s.71.

<sup>88</sup> Nevzat Karakoç, Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler. Kurgu Dergisi, (6), 1989, s.81-90.

## 1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Tez çalışmamızda, örgütsel bağlılığın sonuçları çalışanlar açısından, toplum açısından ve örgütler açısından olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

### 1.6.1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Sonuçları

İşletmelerde üst düzey yönetici pozisyonunda yer alan kişilerin alt pozisyonlarda çalışan kişilerin işletmeye olan örgütsel bağlılıklarını artırmaya yönelik sürekli olarak yenilik akımlarını takip etmesi gerekmektedir. Örgütsel bağlılığın artırılmasını isteyen yöneticiler çalışma ortamında adaletli bir şekilde fiziksel faktörleri belirleyerek personel seçimi sağlamalıdır. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlara değerli olduklarını hissettirmesi de büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırdıkça çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de en düşük seviyelere ineceği belirtilebilmektedir<sup>89</sup>.

Ankara'daki bir hastanede çalışan hemşirelerin örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada, bu değişkenler arasında anlamlı olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır<sup>90</sup>. İşten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada ise örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini ters yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır<sup>91</sup>.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, değişimlere direnç gösterebilir. Yüksek seviyede bağlılık, çalışanların aile ilişkileri ve sosyal ilişkilerinde stres ve gerginliğe sebep olabilir. Çalışanlar, örgüte bağlılığı yüksek olduğunda ailesine ve kendisine ayıracağı zamanı ve enerjiyi işlerine harcayabilir. Bazı bağımlı çalışanlar, aile bağlarını ve toplumla olan ilişkilerini olumlu yönde geliştiremeyebilir. Bu sorunlar çalışanda yüksek bir stres ve gerginliğin kaynağı olabilmektedir. Yüksek bağlılık, çalışanın gelişmesini ve hareketliliğini sınırlandırmaktadır. Bu durum, çalışanın yaratıcılığını ve yenileşmeyi bastırmaktadır. Bazen de yaratıcılığın yok olmasını, zorlamayla sağlanan uyumu ve insan kaynaklarının etkisiz kullanımını beraberinde getirmektedir.

<sup>89</sup> Güney, a.g.e., s.14.

<sup>90</sup> Cem Hoş ve Ali Oksay, Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişki. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20 (4), 2015, s.1-24.

<sup>91</sup> Hatice Gül vd., İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler; Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Akademik Bakış, (15), 2008, s.1-11.



### 1.6.2. Örgütsel Bağlılığın Toplum Açısından Sonuçları

Bakan bir grup araştırmacı çalışmalarında ABD ve Japonya'daki örgütlerin devir oranlarını karşılaştırmıştır. Yaptıkları karşılaştırmada Japonların, Amerikalılara göre daha yüksek oranla örgütlerine ve işlerine bağlı oldukları ortaya konulmuştur. Sonuç olarak, örgütsel bağlılığın ürün ve hizmetlerin kalitesini ve rekabet edilebilirliği artırdığı ve verimliliği iyileştirdiği söylenebilir<sup>92</sup>.

### 1.6.3. Örgütsel Bağlılığın Örgüt Açısından Sonuçları

Örgüt açısından, örgütsel bağlılığın örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıran bir etken olduğu ifade edilmektedir. Örgüt kazanımlarının adil dağılımı, yöneticiler ve çalışanlar arasında sevgi ve saygıya dayanan bir ilişkinin oluşması ve örgütte iş birliğinin hakim olması çalışanların örgüte olan bağlılığını artırmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte uzun süre kalmasını, işten ayrılma niyetinin azalmasını, personel devrinin düşük olmasını ve daha yüksek iş tatmini sağlamaktadır.

Örgüte yüksek bağlılık, çalışanların mevcut durumu körü körüne benimsemesine neden olmaktadır. Mevcut durumun körü körüne benimsenmesi, çalışanların yeteneklerini ve enerjilerini zevk almadıkları işlerde harcamasına neden olur.

## 1.7. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Ulukapı ve Bedük, Konya ili 3. Organize Sanayi Bölgesi'ndeki işletme çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada çalışanların örgütsel adalet algısı yükseldiğinde örgütsel bağlılık düzeylerinin de yükseldiği sonucuna ulaşmışlardır. Adalet algısı ile normatif bağlılık arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki, adalet algısı ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında ise düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur<sup>93</sup>.

Askeri doktorlar üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütsel bağlılığın üç boyutu ile örgütsel adalet arasındaki ilişki ayrı ayrı incelenmiştir. Araştırmada, askeri doktorların duygusal bağlılıkları ile dağıtımsal adalet ve süreç adaleti algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu olan devam bağlılığı ile dağıtımsal adalet, süreç adaleti ve etkileşim

<sup>92</sup> Bakan, a.g.e., s.15.

<sup>93</sup> Hasan Ulukapı ve Ali Bedük, Örgütsel Adaletin İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya'da Bir Araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7 (31), 2014, s.771-778.

adaleti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Son olarak, doktorların normatif bağlılıkları ile dağıtımsal adalet ve süreç adaleti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir<sup>94</sup>.

Konaklama işletmelerindeki 426 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki dağıtımsal adalet, süreç adaleti ve etkileşim adaleti açısından incelenmiştir. Örgütsel adaletin bu üç boyutu ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ancak etkileşim adaletinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi daha yüksektir. Bu durum etkileşim adaletinin maddi kazanımlardan ziyade çalışanlar arasındaki ilişkiye odaklanmış olmasından ve çalışanlar arasındaki davranışlarda ve iletişimde adaleti ön plana çıkarmasından kaynaklanmaktadır<sup>95</sup>.

Tekstil sektöründeki çalışanlara yönelik yaptığı araştırmada Bağcı, örgütsel adaletin üç boyutuna ek olarak bilgisel adaletin de duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmada, dört boyutta ele alınan örgütsel adaletin duygusal bağlılık üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, dağıtım ve süreç adaletinin çalışanların devam bağlılığını pozitif yönde etkilediği, kişiler arası adalet ve bilgisel adaletin ise devam bağlılığını etkilemediği tespit edilmiştir<sup>96</sup>.

ABD'deki bir sağlık kurumunda çalışanlara yönelik yapılan bir araştırmada, dağıtım ve süreç adaleti ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, örgüt yöneticileri dağıtım ve süreç adaletine ilişkin algılamaları etkilediği için, çalışanların iş tatminlerinin, örgütsel bağlılıklarının ve örgüte katılımlarının bu durumdan etkilenebileceği ileri sürülmüştür. Bu çalışmadan yola çıkarak, çalışanların olumlu dağıtım ve süreç adaleti algısına sahip olmalarının sağlanması için yöneticilerin örgütsel kazanımları adil bir şekilde dağıtmasının ve prosedürleri adil bir şekilde uygulamasının gerekli olduğu söylenebilir<sup>97</sup>.

---

<sup>94</sup> Naci Cihangiroğlu, Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, (53), 2011, s.9-16.

<sup>95</sup> İbrahim Yazıcıoğlu ve Galip Topaloğlu, Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama İşletme Araştırmaları Dergisi 1/1 2009, s.3-16.

<sup>96</sup> Zeyyat Bağcı, Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (19), 2013, s.163-184.

<sup>97</sup> Kamil Demir, Relations between Teachers, Organizational Justice Perceptions and Organizational Commitment and Job Satisfaction in The School: A MetaAnalysis. *International Journal of Human Sciences*, 13 (1), 2016, s.1408-1417.

Örgüt küçülmeye gittiğinde, dağıtım ve süreç adaletinin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi başka bir çalışmanın konusu olmuştur. Bu çalışmaya göre, örgütsel küçülmeden etkilenen çalışanların bağlılıklarını dağıtım adaleti, küçülmeden etkilenmeyen çalışanların bağlılıklarını ise süreç adaleti algısı etkilemektedir.

Türkiye’de Ege Bölgesi ve Polonya’nın Pomorskie Bölgesi’nde turizm sektöründe hizmet veren otellerde yapılan başka bir araştırmada, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Buradan hareketle, otel işletmelerinde örgütsel adalet algısının artmasının örgütsel bağlılığı artıracağı söylenebilir<sup>98</sup>.



---

<sup>98</sup> Selim Çöp, Türkiye ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama, Ankara: Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖZ MUTLULUK VE ÖRGÜTSEL MUTLULUK

#### 2.1. MUTLULUK

Mutluluk araştırmalarında çoğunlukla öznel iyi oluş ve pozitif psikoloji kavramlarından da bahsedildiği görölmektedir. Seligman<sup>99</sup>, “önceden pozitif psikolojinin temasının mutluluk olduğunu düşünürdüm, şimdi ise pozitif psikolojinin teması öznel iyi oluştur diye düşünüyorum” ifadesiyle aslında mutluluk, pozitif psikoloji, öznel iyi oluş kavramlarının iç içe olduğunu belirtmiştir. 1980’lerde mutluluk ve öznel iyi oluş kavramları birbirinin yerine kullanılmaya başlanmış ve böylece öznel iyi oluş kavramı, bir fikir olarak ele alınmaya başlamıştır. Bu nedenle “öznel iyi oluş” yerine bir süre “mutluluk” kavramı kullanılmıştır. Sosyal araştırmacılar ve filozoflar mutluluğu birçok farklı şekilde tanımlamışlardır<sup>100</sup>. Birbiriyle yakın anlamlarda kullanılan bu kavramlar kısaca şöyle açıklanabilir:

Öznel iyi oluş, insanların kendi hayatlarını bilişsel ve duyuşsal yönden değerlendirme şeklidir. İnsanlar, memnuniyet, memnuniyetsizlik, ilgi, ilgisizlik, acı ve endişe durumlarında sayısız öznel iyi oluş durumu deneyimlerler. Bunlara ek olarak hayatın ve ruh sağlığının kişiye duygusal getirileri vardır. Bütün bunların içinde, öznel iyi oluş, kişinin kendi hayatını değerlendirmesine odaklanır<sup>101</sup>. Bir başka deyişle öznel iyi oluş; kişinin yaşadıklarına yüklediği anlam sonucunda hissettikleridir.

İkinci dünya savaşından önce psikolojinin üç temel görevi vardı bunlar; zihinsel hastalıkları tedavi etme, hayatı daha güzel yaşama ve verimli olma, yetenekleri tespit etme ve geliştirme. Ancak ikinci dünya savaşı sonrası muharipler idaresi ve ulusal ruh sağlığı enstitüsünün kurulmasıyla birlikte psikoloji, hastalıkları tedavi etme ve kişilerin potansiyelini kullanmalarına yardımcı olma konusunda yeni anlayışlar benimsemeye başlamıştır. Kişilerin bu potansiyellerini en üst düzeyde kullanmaları, karşılaştıkları durumlarda olumluya odaklanmaları, psikolojik sağlamlığın devamı için gereklidir. Bu durum, pozitif psikoloji olarak adlandırılmaktadır. Mutluluğu içine alan pozitif psikoloji

<sup>99</sup> Michael Seligman ve Mark Csikszentmihalyi, Positive psychology: An introduction. Flow and the foundations of positive psychology, 279-298, Springer: Netherlands, 2014, s.19.

<sup>100</sup> Price Kesebir ve Elite Diener, In Pursuit Of Happiness: Empirical Answers To Philosophical Questions. Perspectives On Psychological Science, 3, 2008, s.117-125.

<sup>101</sup> Elite Diener, Subjective Wellbeing: The Science Of Happiness And A Proposal For A National Index. American Psychological Association, 55, 2000, s.34-43.

kavramı, mevcut araştırma sürecinde benimsenmiş ve mutluluğu açıklarken sıklıkla dile getirilmiştir.

Dünyada mutluluk kavramını ilk araştıranlardan biri olan Aristoteles için mutluluk dünyadaki en genel amaçtır ve diğer bütün amaçları kapsar<sup>102</sup>. Nietzsche, mutluluğun tanımını tarihten ve mutsuzluktan yola çıkarak yapmıştır. Ona göre insan, hatırlamaya mahkûmdur ve hatırlayan insan kendini büyük oranda acı yüklü geçmişinde bulur; çünkü Nietzsche, hatırlamada acı olayların öncelikli olduğunu savunur. Buradan hareketle, Nietzsche insanın hiçbir zaman düşünemeyen hayvanlar gibi anın mutluluğuna kesintisiz ulaşamayacağına inanır. Nietzsche mutluluğu, acı ve rahatsızlık veren tüm etkenlerden sıyrılmış, arınmış olma olarak tanımlar ve mutluluğu “ne hasta ne sağlam ne canlı ne ölü olma gibi bir ruh hali sergileme” ifadesiyle tasvir eder<sup>103</sup>.

Mevlâna, her şeyin temelinde Tanrı'nın varlığının olduğuna inanır ve mutluluğu tasavvufa dayandırarak açıklar. Tasavvuf ise Arslanoğlu tarafından, kafanda ne varsa atmak, elinde ne varsa dağıtmak, önüne ne çıkarsa çıksın ona yüz çevirmemek olarak tanımlanır. Dolayısıyla mutluluk Mevlana'nın gözünden “koşulsuz kabul ve teslimiyet” olarak değerlendirilebilir<sup>104</sup>. Farabi için ise, mutluluk hayattaki en meşhur amaçtır. Ona göre mutluluk tesadüfen veya gelişigüzel zevklerle elde edilen bir şey değildir; ciddi ve sürekli bir çaba ister. Mutluluk, insanın işlevini en iyi şekilde yerine getirmesine bağlı bir şeydir. Nasıl ki bir marangoz, iyi bir sediri yapmakla hem kendi işlevini hem de kendi mutluluğunu kazanmayı garanti altına alıyorsa; aynı şekilde, bilgisini kullanan bir insanın da sahip olduğu koşullarıyla hayatını en iyi hayat yapması gerekir<sup>105</sup>.

Mutluluğun cinsiyeti, ırkı, dili yoktur. Tibet Budistlerinin ruhani lideri Dalai Lama, mutluluk hakkındaki görüşlerini şöyle ifade eder; Doğduğu andan itibaren tüm insanlar mutluluk ister, mücadeleyi reddeder. Evrenin sayısız galaksileri, yıldızları ve gezegenleri ile daha derin anlamlar ifade edip etmediğini bilmiyorum ancak en azından şu açıktır ki dünya üzerinde yaşayan biz insanlar kendimiz için mutlu bir yaşam kurma göreviyle karşı karşıyayız. Bu nedenle mutluluğun en üst seviyesini bize neyin yaşatacağını keşfetmek oldukça önemlidir. Buna göre

<sup>102</sup> Barış Akarsu, Mutluluk Ahlakı: Ahlak Öğretileri-1, İstanbul: İnkılap Yayınları, 1998, s.2.

<sup>103</sup> Fraud Nietzsche, The Will to Power, trans. Walter Kaufmann and RJ Hollingdale. New York, NY: Vintage, 1968, s.437.

<sup>104</sup> İsmail Arslanoğlu, Mevlâna'nın Aşk ve İnsan Felsefesi. Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Velî Araştırma Dergisi, (16), 2000, s.14.

<sup>105</sup> Melek Özgen, Farabinin Mutluluk Anlayış, Kayseri Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

kişilerin yaşadıkları mutluluk ve bunun derecesi, tamamen beklentilere ve öznel deneyimlere bağlıdır.

Türk Dil Kurumu sözlüğünde mutluluk, “bütün özlemlere eksiksiz ve sürekli olarak ulaşılmaktan duyulan kıvanç durumu, mut, ongunluk, kut, saadet, bahtiyarlık, saadetlilik” olarak tanımlanmaktadır<sup>106</sup>. Diener’e göre mutlu olmak birçok insan için büyük öneme sahiptir ve mutluluk çoğu toplum için oldukça kıymetli bir gayedir. Veenhoven’e göre ise mutluluk geçici bir ruh halinden ziyade bir karakter olarak tanımlanmalıdır<sup>107</sup>.

Hayatın merkezinde yer alan mutluluk, erdemlerle kazanılacak, iyi ve güzel bir hayatı öngörmektedir. Mutluluk, hazdan, ahlaktan ve her şeyin orta noktasında bulunmaktan ibarettir<sup>108</sup>. Bir başka görüşe göre mutluluk insanın kendisini iyi hissetmesi, hayattan keyif alması, neşelenme, doyma, ısınma, sağlıklı bir hayat sürme, özgürlük, huzurlu bir aile ortamı, sevmek, sevilmek, yaşadığı anın değerini bilmektir. Mutlu insan neşelidir, hareketlidir ve onun içten bir gülüşü vardır. Rogers mutluluğu açıklarken “mutlu insan” sözcüğü yerine “tam fonksiyonlu kişi” kavramını kullanmayı tercih eder. Öyle ki sahip olduğu tüm potansiyeli kullanan kişi, zihinsel gücünü işletmeye hâkimdir. Buna göre tam fonksiyonlu çalışanlar:

- Deneyimlere açıktır,
- Çevrelerini kendilerini korumak için düzenlemezler,
- Şimdi ve burada olma gayreti içindedirler,
- Gelecek kaygısı ve geçmiş üzüntüsü ile yaşamazlar,
- Kendileri için iyi olduğuna inandıkları şeyi yaparlar,
- Seçimlerinde sahip oldukları değerlere bağlı kalırlar,
- Hayatlarının kontrolünde, özgür yaşarlar,
- Yaratıcıdırlar, çevresindekilerin de kendini geliştirmesine yardımcı olurlar.

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yapılan “Yaşam Memnuniyeti Araştırması” verilerine göre, Türkiye’de mutlu olduğunu beyan eden bireylerin oranı yüzde 56,6 olarak, gelecekte umutlu olanların oranı ise yüzde 74,4 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, gelecek nesiller açısından umut vericidir. Hayatın her alanına etki etmesinden dolayı mutluluk, bulunduğu ortama göre farklı boyutlar kazanabilmektedir.

<sup>106</sup> TDK, Ulaşılabilir URL: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58a04042d3fb93.50629660](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58a04042d3fb93.50629660), (Erişim Tarihi:11.03.2019)

<sup>107</sup> Ridding Veenhoven, Is happiness A Trait? Tests Of The Theory That A Better Society Does Not Make People Any Happier. Social Indicators Research, 1994, s.32.

<sup>108</sup> Emre Kirbıyık, Mutluluk Ahlakı (Eudaimonizm). Farabi e-Dergi, 3, 2012, s.12-19.

Örneğin kişinin özel hayatındaki mutluluğu ile örgütsel mutluluğu arasında fark vardır. Çağımızda gününün en işlevsel ve uzun sayılabilecek bir bölümünü çalışarak geçiren insan için örgütsel mutluluk gitgide önem kazanmaktadır.

## 2.2. ÖRGÜTSEL MUTLULUK

Araştırmada çalışılan “örgütsel mutluluk” kavramı, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde isimlendirilmiştir. Örneğin Fisher, Nazlı ve Abraham tarafından “İşte Mutluluk”, Pryce-Jones tarafından “İşyeri Mutluluğu”, Bulut tarafından “Örgütsel Mutluluk” şeklinde adlandırılmıştır. Bu kavramlar için yapılan tanımlamalara bakıldığında, aynı olgudan bahsedildiği görülmüştür.

Fisher’a göre, örgütsel mutluluk, birçok kavramı içinde barındıran bir şemsiye kavram olarak nitelendirilebilir. Mutluluk, eğlence, tutku, memnuniyet, haz gibi pozitif duygu durumlarının artırılarak; hayal kırıklığı, öfke, nefret ve umutsuzluğu kıskırtan olayların meydana gelmesini azaltma işi, kişilerin işyeri mutluluğunun artırılması ile elde edilebilir. Geçtiğimiz yirmi yılda örgütsel mutluluk ve iş yerinde edinilen olumlu deneyimleri içine alan çok sayıda yapı ortaya çıkmıştır. Bu yapıların ortak noktası, olumlu tutum, olumlu duygu, tavır ve histir<sup>109</sup>. Pryce-Jones<sup>110</sup> ise örgütsel mutluluğun gülümsemek, olumlu düşünmek ve sürekli neşeli olmaktan ibaret olmadığını, kişinin performansını artırarak potansiyeline ulaşması olduğunu belirtir. Taner’e göre olumlu duyguların yoğunlukla yaşandığı iş yerlerinde kişilerin mutlu olması muhtemeldir. Mutluluğun çalışma ortamını ve performansını etkilediği kadar özel hayatı da olumlu veya olumsuz etkilediği öngörülebilir<sup>111</sup>.

Huang, yaptığı araştırmada örgütsel mutluluğun bileşenlerini incelemiş ve bunların birbirleriyle ilişkisini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir. Buna göre örgütsel mekanizma ve insan kaynakları örgütün elinde bulunan temel yapı taşlarıdır. Örgüt çalıştıkça örgütsel mekanizmaya dönüt sağlar aynı zamanda iş deneyimleri ortaya çıkarır. Ortaya çıkan iş deneyimleri nesnelir ve bu da sisteme insan kaynakları açısından dönüt sağlar<sup>112</sup>.

---

<sup>109</sup> Dennise Fisher, Happiness At Work. International Journal Of Management Reviews, 12(4), 2012, s.384-412.

<sup>110</sup> Pryce Jones, Happiness at Work. Maximizing Your Psychological Capital For Success, 2010, s.187-188.

<sup>111</sup> Bilal Taner, Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri ve Yöneticilerin Personele Yaklaşımlarında Bir Sistem Önerisi, Adana Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

<sup>112</sup> Huang Huang, Workplace happiness: Organizational role and the reliability of self-reporting, University of Maryland, College Park, 2016 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

İş yeri mutluluğu çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarını, iş tatminlerini artırmalarını, daha çok çalışmaya cesaretlenmelerini sağlamaktadır. Bunun yanında mutlu çalışanlar daha az işsiz kalır. Şirketler mutlu çalışanlara sahip olursa daha yüksek kazanç elde eder ve sağlık harcamalarına daha az pay ayırır. Hatta örgütsel mutluluk örgütün sadece üretkenliğini değil, bunun yanında diğer faaliyetlerini de olumlu yönden etkiler. Herzberg, kişinin işyeri mutluluğunu ve hayattaki mutluluğunu birlikte ele almakta ve kişinin işyeri mutluluğu bunların, memnuniyetsizlik halinden çok daha fazlası olduğunu; bu durumun da pozitif psikolojinin çatı fikirleriyle örtüştüğünü belirtmektedir<sup>113</sup>.

Örgütsel mutluluk, pozitif psikoloji, öznel iyi oluş ve iş doyumunu kavramları araştırmalarda birbiriyle birbirleriyle ilişkili olarak yer almaktadır. Fisher'a göre örgütsel mutluluk, iş doyumunu kavramını kapsar; ancak çok daha fazlasıdır. Bireysel bazda mutluluğun anlaşılabilir ölçümü çalışan bağlılığı, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla yapılabilir. Mutluluğun boyutları, geçici deneyimleri, durağan tutumları, işbirlikçi davranışları, soyut olayları, işin kendisini ve örgütü kapsayan kavramlardır. Her durumda kanıtlanabilir ki mutluluk örgütler ve bireyler için önemli sonuçlar ortaya koyar. Waggoner'e göre işini bilen iş adamları bilir ki mutlu çalışanlar üreticidir ve bu en nihayetinde şirkete fayda sağlayacaktır<sup>114</sup>.

Teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte örgütler yoğun bir rekabet içine girmekte ve kendilerini ekonomik, sosyal ve politik açıdan geliştirme ihtiyacı hissetmektedir. Bu rekabette gittikçe daha çok önemsenen insan kaynakları faktörü daha belirleyici olmakta ve örgütlerin başarısını etkilemektedir. Başarılı olmak için örgütler bilgili, yetenekli, iyi huylu, sorumluluk sahibi, tutkulu, değişime ayak uydurabilen, işbirlikçi ve iş hayatında mutlu olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Buna göre güçlü örgüt, olumlu ve adanmış iş gücüne sahip olmalıdır. Örgütsel mutluluğu sağlamanın örgütün faydasına olacağını belirten Döş'e göre, örgütler, insan ilişkilerinin en yoğun olduğu ortamlardan biridir. Bu ortamlarda insanlar örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlar, mutlu ve huzurlu olan örgüt çalışanları örgütsel faaliyetlerinde daha verimlidir<sup>115</sup>.

---

<sup>113</sup> Daniel Sachau, Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement Human Resource Development Review, 6, 2007, s.377-393.

<sup>114</sup> John Waggoner, Do Happy Workers Mean Higher Profit? USA Today. Retrieved from USA Today Retrieved, 2013, s.11.

<sup>115</sup> İrem Döş, Mutlu okul, Eğitim ve Bilim, 38, 2013, s.170.



Çalışanların verimliliğini sürdürülebilir hale getirmek için, çalışma koşullarının çalışan ihtiyaçlarını karşılar nitelikte olması gerekir. Bu yüzden iş yerleri, kişilerin ruhsal ve fiziksel sağlıkları açısından oldukça önemlidir. Çalışılan yerde mutlu olmak ise sadece çalışanlar açısından değil, yöneticiler, toplum ve sosyal hayat açısından da ciddiye alınması gereken konulardan biridir. Warr'a göre örgütsel stres ve dolayısıyla mutsuzluk, üretim kaybı, performansta azalma, kaza riskinin artışı, bozulan insan ilişkileri gibi birçok olumsuz durumu beraberinde getirmektedir. Mutluluğun kurumda yayılmasıyla birlikte bütün bu dezavantajların azaldığı sonucuna varan araştırmalardan bazılarında yukarıda değinilmiştir<sup>116</sup>. Nitekim örgütsel mutluluk, kurumların üretkenliği, verimliliği ve etkililiği bakımından önemlidir ancak buna karşın örgütsel mutluluk üzerine yapılan araştırmalar sınırlı sayıdadır. Bu araştırmalar genellikle örgütsel mutluluğu sağlamanın kurum açısından getirilerine odaklanmıştır. Araştırmalardan bazıları şunlardır;

Pryce-Jones, örgütsel mutluluğu "kişinin potansiyeline ulaşmasını sağlayan zihniyet" olarak özetlemektedir ve örgütsel mutluluğa sahip birini, mutsuz biriyle karşılaştırarak aşağıdaki özelliklerle betimlemiştir<sup>117</sup>:

- Daha hızlı terfi alır,
- Daha çok kazanır,
- Daha çok destek görür,
- Daha yaratıcı fikirler sunar,
- Hedeflerine daha hızlı ulaşır,
- Meslektaşları ve yöneticilerle daha iyi iletişim kurar,
- Daha güzel eleştiriler alır,
- Daha çok öğrenir,
- Daha üstün başarılar elde eder,
- Daha sağlıklıdır.

Pryce-Jones, bunlardan en sonuncusunun örgütsel mutluluğun en önemli getirisi olduğunu belirtir ve mutlu olup olmamayı sigara içip içmemeye benzetir. Sonuçta mutlu olan kişinin olmayana göre 10 yıl fazla yaşayabileceğini belirtir.

---

<sup>116</sup> Pringles Warr, Happiness and Mental Health. The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice, 2017, s.57-74.

<sup>117</sup> Pryce, a.g.e., s.12.

Abraham tarafından apılan çalışmaya göre Warwick niversitesi tarafından yapılan araştırmada örgütsel mutluluğa sahip kişiler %12 daha üretkendir. The Happiness Advantage'ın yazarı olan Shawn Achor, mutlu bir şirketin yararlarını sayışallaştırmış, bu tür şirketlerde satış artışının %37 daha fazla olduğunu, üretkenliğin %31 arttığını, işlerin %19 daha doğru yapıldığını ve bunların yanında çalışanların hayat kalitesindeki artıştan söz etmeye bile gerek olmadığını belirtmiştir.

Pryce Jones, araştırmasında; mutlu ve mutsuz çalışanlar karşılaştırıldığında mutlu çalışanların mutsuz çalışanlara göre aşağıdaki özelliklere sahip olduğunu belirtir:

- %180 daha enerjik,
- %180 hayatta daha mutlu,
- %155 işinde daha mutlu
- %108 işiyle daha ilgili
- %79 işini daha çok seven,
- %50 daha motive olmuş,
- %40 daha özgüvenli,
- %30 düzeyinde hedefine ulaşmada daha başarılı,
- %25 çalıştığı kuruma daha fazla katkı sağlar.

Jones, insanların aslında yukarıda sıralanan özelliklere sahip olmaktan dolayı mutlu olduğunun sanıldığını, ancak durumun tersi olduğunu savunur. Başka bir deyişle, örgütsel mutluluğa sahip çalışanlar, mutsuz olanlarla karşılaştırıldığında yukarıda belirtilen oranlarda daha avantajlıdır<sup>118</sup>.

Seligman ve Csikszentmihalyi'ye göre son zamanlarda yapılan araştırmalar mutluluk ve iş yerindeki başarı arasında güçlü ilişkiler bulmaktadırlar<sup>119</sup>. Buna göre mutlu ve mesut insanlar, mutsuz emsalleriyle karşılaştırdıklarında iş yerinde daha başarılıdırlar. Mutluluk aynı zamanda pozitif psikoloji hareketinin de odak noktası haline gelmiştir. Örgütsel mutluluğun üretime ve başarıya olan bu etkisi işverenlerin de dikkatini çekmiş olmalı ki küresel şirketler çalışanlarını mutlu etme eğilimindedirler. Dr. Nelson kitabında şöyle der; çalışanlar kendi ilgilerinin şirket tarafından dikkate alındığını hissettiklerinde, onlar da örgütün ilgilerini ve dikkat ettiği noktaları benimseyecektir, bu da örgütte iyileşme adına daha fazla çaba

---

<sup>118</sup> Pryce, a.g.e., s.13.

<sup>119</sup> Seligman ve Csikszentmihalyi, a.g.e., s.12.

gösterilmesi anlamına gelmektedir<sup>120</sup>. Benzer ifadeleri benimseyen Weiss ve Cropanzano'nun "Affective Events" teorisine göre kişinin çalışırken içinde bulunduğu ruh hali ve duyguları iş tatminini etkileyen elemanları bir araya getiren ham materyallerdir. Sürekli olumlu tutum ve duygular içinde olan kişilerin memnuniyetsiz kişilere göre daha umutlu olacakları öngörülebilir<sup>121</sup>. Buna ek olarak, Diener'e göre mutlu insanların işsizlik deneyimleri mutsuz insanlara göre daha azdır. Bu durum mutlu insanların iş bulmadaki başarılarının yanında sahip oldukları iş koşullarından memnun olmalarından kaynaklanabilir.

### 2.3. ÖRGÜTSEL MUTLULUĞU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel mutluluğu etkileyen faktörlerin ne olduğu konusunda çeşitli görüşler beyan edilmektedir. Fisher'a göre, örgütsel mutlulukla ilgili yapılar genellikle hazzal deneyimlere, tatmin ve hoşlanma duygularına, iş tatminine, etkili iş birliğine ve çalışırken hissedilen olumlu duygulara odaklanmaktadır. Zhou ve Qiu, kamu kurumlarında toplam çalışma bedeli ve örgütsel iş birliğinin de çalışanların mutluluğunu etkileyen önemli faktörler olduğunu vurgulamaktadır<sup>122</sup>.

Pryce-Jones örgütsel mutluluğu etkileyen üç yaklaşımdan bahseder bunlardan birincisi; kişinin farkındalığı ve kendine yaklaşımı, ikincisi; grup etkisi, yani işyeri mutluluğunun sadece bireyle değil, bireyin birlikte çalıştığı grupla ilgili olduğu, üçüncüsü ise; ying-yang teorisidir. Bu teoriye göre olumsuzluğun içinde olumlu, olumlu durumun içinde ise muhakkak olumsuz bir taraf vardır. Kişi, mutlu olmak için olumsuz durumdaki olumluya odaklanmalıdır.

Danna ve Griffin, örgütsel mutluluğu etkileyen faktörleri üç grupta sıralamıştır. Birincisi, örgütsel mutluluk yapılan işin doğasıyla doğrudan ilişkilidir. Hayati riskler, sağlık koşulları ve tehlikeli çalışma koşulları çalışanı olumsuz yönden etkileyebilir, mutluluğunu azaltır. İkinci faktör; kişinin karakteridir. Psikolojide genişçe yer alan kişilik tipleri ve özellikleri, kişilerin aynı durumlara farklı tepki verdiklerini ortaya koymaktadır dolayısıyla kişinin karakteri onun mutlu veya mutsuz çalışan olmasını

<sup>120</sup> Vedit Gupta, Importance of Being Happy at Work. International Journal of Research and Development-A Management Review, 1(1), 2012, s.19.

<sup>121</sup> Michael George ve Grouwt Jones, Experiencing work: Values, attitudes, and moods. Human Relations, 50, 1997, s.393-416.

<sup>122</sup> Smith Zhou ve Lee Qiu, The Differences of Factors Influencing Employees' Happiness—Comparison Based on Enterprise Ownership. American Journal of Industrial and Business Management, 3(08), 2013, s.719.

etkiler. Son olarak da mesleki stres kişinin örgütsel mutluluğunu etkiler. Buna göre aslında örgütsel mutluluğun kısmen kişinin kendi elinde olduğu söylenebilir<sup>123</sup>.

Dutton ise örgütsel mutluluğu etkileyen iletişim faktörlere değinmiştir. Buna göre son zamanlarda işyerinde insan ilişkileri dikkatleri çeken bir konu olmuştur ve insanlarla 'kaliteli iletişim' çalışanlar için mutluluk ve enerji kaynağı olabilmektedir<sup>124</sup>.

Zhou ve Qiu tarafından yapılan deneysel çalışma sonuçları, adanmışlık, örgütsel iş birliği, kendini gerçekleştirme ve sağlık sorunlarının çalışan mutluluğu açısından oldukça önemli olduğunu göstermektedir ve buna göre farklı kişi veya kurumlara ait çalışma ortamlarında çalışanların öznel iyi oluşları farklılaşmaktadır.

Maenapothi, Örgütsel mutluluğun çalışanların çalışırken yaptıkları işi yük olarak görmemeleri ve iş yaparken mutlu olmalarıyla sağlandığını; örgütsel mutluluğun bireysel ve örgütsel düzeyde beş temel faktörden etkilendiğini ifade etmektedir. Buna göre örgütsel mutluluğu etkileyen faktörler<sup>125</sup>:

- **İlham:** Çalışanlar, verilen görevlerden memnundur ve hedefleri başaracak güçtedir.
- **Örgütün paylaşılan değerleri:** müşterek davranışlar ve örgüt kültürü,
- **İlişki:** çalışanlar arasındaki etkileşim, kişilerarası bağlantı ve karşılıklı kabul,
- **İş hayatının kalitesi:** Üç temel öğeden oluşur bunlar; çalışma ortamı, çalışan katılımı, yapılan işin insaniliği.
- **Liderlik:** Kurumun başındakiler kişileri mutlu edecek ortamı oluşturur. Bunu yaparken kişileri motive etme, farkındalık oluşturma ve adanmışlık etkisini hissettirmeyi kullanabilirler. Ayrıca, kendilerini çalışanları mutlu etmeye adanmışlardır.

Pryce-Jones'a göre işyeri mutluluğa etki eden beş boyut vardır ve bu boyutlar 5C şeklinde adlandırılmaktadır<sup>126</sup>:

- **Katkı:** Bireyin kurumun vizyonu uğruna yaptığı iş için verdiği emektir.
- **Kültür:** Bireyin işe ne denli uyum sağladığı, o işin kişinin yapabileceklerine uygun olup olmadığıdır.

---

<sup>123</sup> Karan Danna ve Rudolph Griffin, Health and Well-Being In The Workplace: A Review And Synthesis Of The Literature. Journal Of Management, 25(3), 1999, s.357-384.

<sup>124</sup> Johanna Dutton ve Brifing Ragins, Exploring Positive Relationships at Work. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007, s.15.

<sup>125</sup> Maenapothi a.g.e., s.11.

<sup>126</sup> Pryce, a.g.e., s.42.

- **Güven:** Kişinin iş ile kendisinin eşleştiği inancına varmasıdır.
- **Bağlılık:** Bireyin kuruma karşı duyduğu aidiyet hissidir.
- **Kanaat:** Kişinin sahip olduklarına şükredip, var olanlarla kendini mutlu edebilmesidir.

Özetle, örgütsel mutluluğu etkileyen faktörler araştırmacılara göre değişkenlik göstermektedir. Abraham'a göre örgütsel mutluluk, kişinin örgütte çalışmaya devam edip etmeyeceğini belirler. Bu nedenle iş, kazanç ve çalışan kaybindan kaçınan kurumlar, örgütsel mutluluğun yayılmasına yardımcı olmalıdır.

## 2.4. EĞİTİM SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL MUTLULUK

Son zamanlarda, örgüt ikliminin ve yapılan işin kalitesinin çalışanın ruh halinden etkilendiği görüşü yaygınlaşmaktadır. Bir ülkenin vatandaşlarının bilişsel ve duyuşsal yönden iyi oluşu, o milletin performansını artırarak entelektüel, fiziksel ve sosyal kaynaklarını genişletmesini sağlamaktadır. Araştırmalara göre mutlu insanlar, daha sağlıklıdır, tansiyonu dengededir, bağışıklık sistemi daha güçlüdür ve daha dayanıklıdır. Duygusal ve zihinsel yönden sağlıklı vatandaşlar, işleriyle daha çok ilgili, karar vermede yetkin; problem çözmeye, yenilikçi olmada ve üretkenlikte, diğerlerine göre daha yaratıcıdır. Bu yüzden öğretimin kalitesi için öğretmenlerin ne derece mutlu olması gerektiği, hangi kademedeki öğrencilerin daha mutlu öğretmene ihtiyaç duyduğu, hatta öğretmenlerin iş tatmininin mutlu ruh halinden etkilenip etkilenmediği araştırılmalıdır. Öğretmen mutluluğu üzerine yapılan bazı araştırma sonuçları şöyledir:

Örgütsel mutluluk çalışmalarının büyük çoğunluğu demografik değişkenlerin mutluluk üzerine etkisini incelemektedir. Gopalkrshnan, öğretmenlerin yönetim, veli ve öğrenciler, fiziksel olanaklar, özsaygı bakımından mutlu olduklarını ancak ek ücretler, terfi şansı, akademik politikalar ve iş güvenliği açısından mutsuz olduklarını belirtmiştir. Kaur ve Sidana ise, erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlerden daha mutlu çalıştığını savunurken, Sridevi, öğretmenlerin mutluluğu arasında cinsiyete, çalışılan yere ve okulun kademesine göre fark olmadığını ifade etmiştir<sup>127</sup>.

TALIS, okullardaki eğitim-öğretim ortamını uluslararası düzeyde inceleyen ilk araştırmadır. Amacı, yöneticilere ve öğretmenlere işleri, okulları ve sınıfları hakkında sorular sormak ve birbiri ile aynı problemleri yaşayan ülkeleri tespit etmektir. Bu

---

<sup>127</sup> Gincock Kaur ve Johanna Sidana, Job Satisfaction Of College Teachers Of Punjab With Respect To Area, Gender And Type Of Institution. Edutracks, 10(11), 2011, s.27-35.

araştırmanın sonucuna göre, her üç öğretmenden ikisi mesleğinin değerli olduğunu düşünmemektedir. Bu sonuç, öğretmenlik mesleğini seçmeyi düşünenler, öğrenciler ve hatta toplum açısından derin anlamlar ifade etmektedir. Aynı araştırmanın sonucuna göre mesleğinin kıymetli olduğunu düşünmeyen öğretmenlerin çoğunlukta olduğu ülkelerde öğretmen mutluluğu, iş doyumu ve akademik başarı da düşüktür. Araştırmada, öğretmenlerin karara katılımının bu tabloyu değiştirebileceği de vurgulanmaktadır. Ayrıca araştırma sonunda, öğretmene kendini değerli hissettiren faktörün toplum olduğu ifade edilmiştir. Özetle, öğretmenlerin mutluluğu büyük oranda kendilerini toplum, okul ve öğrenciler nezdinde değerli görüp görmemelerine göre değişmektedir<sup>128</sup>.

İşinin önemini ve değerini bilen öğretmen, ürün elde ettiğini gördükçe daha mutlu çalışacaktır. UNESCO bünyesinde yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin daha huzurlu öğretim yapabilmeleri için; demokratik okul yönetimi, zihinsel ve fiziksel iyi oluş, pozitif disiplin anlayışı, beceri ve yeteneklerini açığa çıkarabilme fırsatı, takım çalışması gibi faktörlere ihtiyaç duydukları belirtilmiştir. Mutlu öğretmenler, daha verimli çalışır ve öğretme işi, fiziksel ve ruhsal yönden titiz davranılmasını gerektirir. Bu yüzden öğretmenlerin mutluluğunun acil bir şekilde çalışılması gerekmektedir. Sonuç olarak, öğretmenlerin örgütsel mutluluğu sağlandığında, eğitim kademesinin her aşamasına bu olumlu etki yayılacaktır. Öğretmen görüşleri doğrultusunda araştırmada altı faktör elde edilmiştir. Bunlar, yönetsel süreçler, işe dönük davranışlar, bağlılık, iletişim, çevresel faktörler ve ekonomik faktörlerdir. Bu faktörler, aşağıda kısaca açıklanmıştır.

#### **2.4.1. Yönetsel Süreçler ve Örgütsel Mutluluk**

Gavin ve Mason, “kurumlar çalışanları için sağlıklı ve mutlu yaşam koşulları oluşturabilir, yeter ki liderler kendilerini buna adanmışlar” ifadesi ile yöneticinin örgütte ne denli kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadırlar. Amerikan eğitim bakanlığı tarafından çıkarılan “Ortaokullarda Okul Yönetimi” adlı kitap, okulun bakanlığa bağlı bir kuruluş olarak çalıştığını, okulda yürütülen faaliyetlerin bakanlık tarafından belirlenen amaçlarla uyumlu olması gerektiğini anlatmaktadır. Bu durum, ülkemiz için de geçerlidir. Okul, birçok bileşenden meydana gelmektedir ve bahsedilen uyum, bu bileşenleri bir arada işe koşarak belirlenen hedeflere ulaşmaktır.

---

<sup>128</sup> OECD, Better Life Index - How's Life? Focusing on People. Retrieved June 20, 2014, Ulaşılabilir URL: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/blog/howslifefocusingonpeople.html>, (Erişim Tarihi: 12.04.2019)

Koordinasyonu sağlayarak ortamı hedeflere ulaşmaya hazır hale getirmek, okul yönetiminin görevidir. Bu durum, ülkemiz için de geçerlidir<sup>129</sup>.

Yönetim, öğrenciden sonra en merkezi noktada yer almıştır bu durum, onun idare etme, bütünleştirme, denge kurma fonksiyonunun göstergesi olabilir. Tabloda bahsedilmeyen ama aslında tüm bu süreci yakından ilgilendiren faktör ise insan kaynakları, çalışanların psikolojik bütünlüğü ve mutluluğudur. Bütün bu faktörleri etkin şekilde idare ederek okuldaki beklenen amaçların yerine getirilmesini sağlayacak olan okul yöneticisi, büyük ve anlamlı bir görev sahibidir.

Sargent ve Hannum'a göre başarılı okul yönetimi, öğretmen mutluluğunu sağlayan örgütsel iklimi yaratabilme yeteneğidir. Başarılı yönetici öğretmenlere inanır, öğretmen motivasyonunu ve özerkliğini sağlayarak okulun işlerini bir arada yürütebilmeleri için gerekli olan işbirlikçi çalışma ortamını oluşturmak için büyük çaba harcar<sup>130</sup>.

Bogler'e göre okul müdürlerinin idari işlerdeki tutumu, doğrudan veya dolaylı olarak öğretmenlerin mutluluğu ve mesleki algısı üzerinde etkilidir. Yönetici, yapılacak işler ve insan kaynakları faktörlerini bir arada etkin çalıştırdığı sürece başarıya ulaşacaktır<sup>131</sup>. Özdemir ve Çalık kurumun beklentilere cevap verebilmesi ve çalışanların örgütsel mutluluğunun sağlanması amacıyla okul yöneticisinin aşağıdaki sorulara cevap aramasını önermiştir<sup>132</sup>:

- Okullar 21. yüzyılda hangi işlevlere sahip olmalıdır ve bu işlevleri ne düzeyde yerine getirebilmektedir?
- Toplumun okuldaki beklentisi nedir?
- Okul bireylerin eğitim ihtiyaçlarına ne düzeyde cevap verebilmektedir?
- Okulda çalışanların sürekli gelişimi nasıl sağlanabilir?

Öğretmenler geliştikçe, toplum güzelleşecektir. Mevcut araştırma sonuçlarına göre okullarda öğretmenleri mutsuz eden durumlardan biri de alanlarına olan hâkimiyetin azalması, teknolojik ve sınıf yönetimi anlamındaki yetersizliklerdir. Meydana gelen bu tür yıpranmalar, eğitime devam ederek aşılabilir. Türkiye'de

<sup>129</sup> Harrison Gavin ve Oxana Mason, The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 2004, s.379-392.

<sup>130</sup> Talent Sargent ve Emen Hannum, Keeping Teachers Happy: Job Satisfaction Among Primary School Teachers In Rural Northwest China. *Comparative Education Review*, 49(2), 2005, s.173-204.

<sup>131</sup> Rihanna Bogler, The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 2001, s.662-683.

<sup>132</sup> Sami Özdemir ve Tarık Çalık, Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi, 2012, s.1.

öğretmenliğin genel hatları üzerine OECD tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre eğitim düzeyleri bakımından öğretmenler; %88,2 lisans, %5,6 yüksek lisans, %0,2 doktora mezunudur. TALIS ortalamasına göre dünyada öğretmenlerin %52,1'i lisans, %30,9'u yüksek lisans, %0,7'si ise doktora mezunudur. Buna göre lisansüstü eğitime ülkemizde daha az talep vardır. Bu durum, okul yöneticilerinin teşviki ile artırılabilir nitekim araştırmanın sonuç kısmında öğretmenlerin yüksek lisans yapmaya teşvik edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Aynı çalışmada, öğretmenlerin mesleki gelişim etkinliklerine katılma oranları değerlendirilmiş, elde edilen sonucun TALIS ortalamasının altında olduğu görülmüştür. Bunun sebebi öğretmenlerin kendilerine uygun mesleki eğitim etkinliği bulamaması olduğu görülmüştür, bu durum da doğrudan MEB yönetimini ilgilendirmektedir.

Örgütsel mutluluk araştırmaları genellikle kâr amacıyla çalışan örgütlerde yapılmış, böylece üretkenlik, verimlilik aynı zamanda kazanç artışı sağlamak hedeflenmiştir. Gallup araştırma grubunun mutsuz örgütte çalışan bireyler üzerinde yaptığı akademik çalışmalarda şu bulgular ortaya çıkmıştır<sup>133</sup>:

- Mutsuz çalışanların düşük üretkenlikleri göz önüne alındığında iş dünyasına yıllık maliyeti 300 milyar dolardır.
- Tüm çalışanlara oranı %19 olan 24,7 milyon mutsuz çalışanın yıllık işe gelmediği gün sayısının 86,5 milyon, hasta oldukları gün sayısı 13,6 milyon gündür.
- Amerika'da her yıl çalışanların %74'ü kendilerini işleriyle anlamlandırmadıklarını ifade etmektedirler.
- Bir mutsuz çalışanın bir iş yerine yıllık maliyeti 13.000 dolar civarındadır.

Örgütsel mutluluğu araştıran bir diğer araştırma şirketi JAMA, mutsuz örgütlerde şu sonuçların ortaya çıktığını belirtmiştir:

- Haftalık 5 veya 6 saat üretim kaybı mevcuttur.
- 44 milyar dolar yıllık maddi kayıp olmaktadır.
- Mutsuz çalışanlar iş gücü oranının yaklaşık %10'udur<sup>134</sup>.

Bu araştırmalar, mutsuz çalışanların ortamda verimliliğin, üretkenliğin ve dolayısıyla belirlenen hedeflere ulaşmaya engel olduğunu göstermektedir. Bu nedenledir ki örgütsel mutluluğu etkileyen en önemli faktörlerden biri diğer tüm

<sup>133</sup> Harris Gallup, What Your Diseffected Workers Cost. Gallup Management Journal. 19(2), 2001, s.14.

<sup>134</sup> Wrocklaw Stewart vd., Cost Of Lost Productive Work Time Among US Workers With Depression. Jama, 289 (23), 2003, s.3135-3144.



faktörleri koordine etme yetkisi bulunan yönetsel süreçlerdir. Bu süreçlerin başında da iyi planlama yapma yeteneğine sahip olma vardır<sup>135</sup>.

#### 2.4.2. İşe Dönük Davranışlar ve Örgütsel Mutluluk

Andrew'e göre bir şirkette müşterilerin gönlünü kazanabilmek için şirket, çalışanlarının tutkularını müşterilere aktif biçimde aktarmasını sağlamalıdır ve bu durum, müşteri memnuniyeti olarak şirkete fayda sağlayacaktır. Şirket, çalışanlarına müşterilere nasıl ve neden iyi davranmaları gerektiğini açıklayarak, onların bu tür davranışlarını teşvik ederek şirkete olumlu geri bildirim sağlayacaktır. Eğitim kurumları da temelinde insanlara fayda sağlamaya ve onların beklentilerini karşılamaya yönelik kurumlar olduğundan, buradaki çalışanlar öğretmenler olarak ele alınabilir. Nasıl ki bir çalışan huzur bulduğu ortamda çalışma arzusunu karşı tarafa geçirebiliyorsa, bir öğretmen de mutlu olduğu ortamda daha yüksek performansla çalışarak mutlu öğrencilere sahip olabilecektir<sup>136</sup>.

Aked vd., mutluluğun beş adımını açıklamış ve bu aktivitelerin hayır kurumları, sağlık örgütleri ve eğitim örgütleri tarafından her gün yapılabileceğini ifade etmiştir. Bu aktiviteler şunlardır<sup>137</sup>:

- **Bağlantı kur:** Değer verdiğin ve yakın hissettiğin insanlarda görüş.
- **Aktif ol:** fiziksel aktivite, gerginlik ve depresyonu önemli düzeyde azaltır.
- **Dikkatini yönelt:** Etrafta olup bitenlerden haberdar olmak, doğru tepkiler vermeyi ve anlayışlı olmayı sağlar. Olayların olumlu yönüne odaklanmak, daha çok çıkarım yapmayı sağlar.
- **Öğren:** Daima öğrenilecek, öz güven ve beceriyi geliştirecek bir şeyler vardır. Yeni atılımlarda bulunmak, sosyal ilişkileri de geliştirecek, böylece yalnızlık azalacaktır.
- **Yardım et:** Zihin sağlığı kuruluşunun sloganı "iyi şeyler yapmak, sizi iyi yapardır". Başkalarına yardım etmek ve kibar davranmak, kişiyi ve toplumu mutlu eder. Bir çocuğun ödevini yapmasına yardım et veya bağışta bulun.

<sup>135</sup> Rıza Şengül, Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14(2), 2007, s.257-273.

<sup>136</sup> Soldado Andrew, Smiles: The Differentiating Quotient For Happiness At Work, 2011, Ulaşılabilir URL: <http://www.happiestminds.com/whitepapers/smiles-differentiatingquotientfor-happiness-at-work.pdf>, (Erişim Tarihi: 15.04.2019)

<sup>137</sup> Jones Aked vd., Five Ways To Well-Being: The Evidence. London: New Economics Foundation, 2008, s.17.

İşe dönük davranışlarda aktif rol almak, iş doyumunu gerektirebilir. Pryce Jones, iş doyumunu ve mutluluk arasındaki ilişkiyi şöyle açıklar; iş doyumunu ve mutluluk arasında kesin bir ayırım vardır<sup>138</sup>. En önemli fark, “kontrol mekanizmasıdır”. İş tatmini, ödemelere, çalışma ortamı ve elde edilen kârla ilgilidir ancak mutluluk, iş doyumunun bir parçasıdır ve neyi kontrol edebildiğini veya neyi etkileyebildiğini ilgilendirir. Pryce-Jones, kontrolün örgütsel mutluluk üzerinde temel etken olduğunu belirtir ve insanların kontrol edebildikleri şeylerin potansiyellerine ulaşmaları olduğunu ifade eder. Buna göre işe dönük davranışlar çerçevesinde değerlendirildiğinde iş doyumunu olan kişi mutludur ve daha mutlu olan kişi daha çok şeyi kontrol edebiliyordur sonucuna varılabilir. Bu itibarla, işe dönük davranışların aslında birçok etmeni bir araya getirerek, hepsine gereken önemi verip uyumu yakalama başarısı olduğu söylenebilir. Örneğin bir öğretmenin verimli çalışması, işini severek yapması, öğrencilerini yakından tanıması, dakik olması, problem çözme yeteneğine sahip olması, çevre ve meslektaşlarıyla iyi ilişkiler kurması; nitekim bütün bunları bir arada kontrol edebilmesi, işe dönük davranışlar bakımından örgütsel mutluluk sağlayacaktır.

### 2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Mutluluk

Aksoy'a göre bağlılık; mutluluğun gelişmiş halidir ve bu tanım, diğer disiplinlerce yapılan araştırmalarla da desteklenmektedir<sup>139</sup>. Örneğin psikolojide, ilişkilerin bağlayıcılığı için temel öğelerden biri olarak görülmektedir. Araştırmacılar, örgütsel bağlılık çalışmalarında genellikle örgütte bağlılığın nasıl anlaşıldığı ve örgütsel bağlılığı nelerin etkilediği üzerinde durmuşlardır. Bu görüşlerden bazıları şöyledir:

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık; örgüt üyeliğini sürdürmek için bir zorunluluktur ve bir ihtiyaç veya istekten ortaya çıkabilmektedir<sup>140</sup>. Taner'e göre örgütsel bağlılık yöneticiye ve örgüte güven, örgütsel desteğin algılanması, açık iletişim, örgütsel amaç ve hedeflerin paylaşımı, örgütsel değerlerle özdeşleşme öğelerini kapsar. Gündoğan'a göre örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, buldukları örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için daha fazla istek duymaktadırlar. Örgütsel bağlılık kişinin sadece kendini kuruma bağlı hissetmesinden çok daha fazlasıdır. Buna göre; bağlılıkla yakından ilişkili kavramlar, mesleğe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, sadakat, itaat, göreve bağlılık, yönetime bağlılık ve iş

<sup>138</sup> Pryce, a.g.e., s.49.

<sup>139</sup> Lale Aksoy, Does Loyalty Span Domains? Examining The Relationship Between Consumer Loyalty, Other Loyalties And Happiness. Journal Of Business Research, 68(12), 2015, s.2464-2476.

<sup>140</sup> Allen Meyer, A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 1991, s.61-89.

tatminidir. Ayrıca örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme, kişisel özellikler; örgütsel faktörler ise işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, gözetim, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve çatışmasıdır. Buna göre örgütse bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılıkla ilgili kavramlar arasından bazılarının çalışmada geçen örgütsel mutluluğu etkileyen faktörlerle ilişkili olduğu söylenebilir. Bunlar; mesleğe bağlılık işe dönük davranışlar, yönetim ve liderlik yönetsel süreçler, ücret düzeyi ekonomik faktörler şeklinde eşleştirilebilir. Kaya'ya göre ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üçe ayrılır<sup>141</sup>:

- Kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme, iş seçim faktörleri, kişisel özellikler.
- Örgütsel faktörler; başlangıçtaki iş tecrübeleri, işin kapsamı, yönetim, hedef tutarlılığı, örgüt.
- Örgüt dışı faktörler; alternatif iş seçeneğinin tutarlı olması.

Demirel'e göre örgütsel bağlılık kavramı, tek bir oluşum yerine birden çok unsurun göz önünde bulundurularak ele alınmasını gerektirir. Örgütsel bağlılık, bireyin bir örgüte dâhil olması ve örgütsel kimlik kazanması ile ilişkili bir durumdur. Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık, örgütle birey arasındaki sosyal ve psikolojik bağların kurulmasıdır.

Kasti'ye göre örgütsel bağlılık üç ana boyuttan oluşmaktadır bunlar; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

Duygusal bağlılık; çalışanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı mutlu olmalarını sağlayan bireysel ve örgütsel değerlerin birbirleriyle uyumlu olması sonucu oluşmaktadır.

Devamlılık bağlılığı; çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda karşılaşacakları maliyetin yüksek olacağı düşüncesi ile örgüt üyeliğini devam ettirme durumudur<sup>142</sup>.

---

<sup>141</sup> Orhan Kaya, Örgütsel bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama, Ankara Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, 2007 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>142</sup> Nüvit Kaya ve Suzan Selçuk, Bireysel Başarı Gündüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8 (2), 2007, s.175-190.

Normatif bağıllık; Stephens'e göre normatif bağıllık, çalışanın örgüte sadakatinde veya gönüllüğünde kendisini zorunlu hissetmesidir. Bu his örgüt üyelerinin baskısı ve örgüt kültürünün etkisi sonucu oluşmaktadır. Örgüt üyeleri, bireyi örgütte kalmaya veya bireyin kendisinin örgütte kalma inancının yüksek olduğu bağıllıktır<sup>143</sup>.

Yukarıda bahsedilen bağıllık türleri göz önüne alındığında, "duygusal bağıllık" türünün okullarda en çok yaygınlaştırılması gereken tür olduğu anlaşılabilir. Bunun sebebi duygusal bağıllıkla çalışan bir üyenin mutlu olması ve örgütsel değerleri bireysel değerlerle bütünleştirebilmesidir. Örgütsel mutluluğu etkileyen faktörlerden biri olan "bağıllık", kurumda geliştirildiğinde öğretmenlerin performansının tamamını kullanarak kendini gerçekleştirme için olanak sağlayacak, bu da pozitif psikolojinin söylemiyle, kişiyi mutluluğa götürecektir.

#### **2.4.4. İletişim ve Örgütsel Mutluluk**

İnsan, sosyal bir varlıktır ve çevresiyle sürekli iletişim halindedir. Bu iletişimden aynı amaç ve hedefleri paylaşan gruplar doğar ve bu grupların hiçbiri iletişim, yani anlam aktarımı olmadan var olamaz. İnsanın kendini ifade etme yolu, iletişimdir<sup>144</sup>. Buna göre tabiatıyla birden fazla kişinin ortak bir amaç için bir araya gelmesiyle oluşan "örgüt" kavramı için iletişim önemlidir.

Kontrol yeteneği gelişmiş çalışanlarla çift yönlü iletişimi destekleyen kültürü geliştirmek, iş yerinde mutluluğu ve iş tatminini beraberinde getirir. Yapılan araştırmalara göre etkili örgütsel iletişim, örgütsel mutluluk üzerinde etkilidir. Örgütsel ilişkilerde uyum, açıklık, doğruluk, performansa yönelik dönüt ve bilginin yeterli olması, örgütte çalışanların mutluluğu ve performansını etkilemektedir. Buna göre örgütsel mutluluğu etkileyen faktörlerden biri olan iletişim ögesi, kurumda doğru anlaşılmalı ve varsa iletişim sorunları giderilmelidir.

Burton'a göre sürekli rahatsızlıklar, öfke kontrolünde başarısız olma, bencillik gibi psikolojik riskler örgütte devam etmekte olan iletişimi sekteye uğratabilmektedir. Öfke, kendini şiddet veya potansiyel şiddet olarak

---

<sup>143</sup> Dawley Stephens, Director Role Potential As Antecedents Of Normative And Affective Commitment On Nonprofit Boards. International Journal Of Organizational Analysis, 12(4), 2004, s.395.

<sup>144</sup> İbrahim Bakan ve Talat Büyükbeşe, Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. Akdeniz İİBF Dergisi, 7, 2004, s.1-30.

gösterebilmektedir. Bu durum aşağıdaki belirtileri ortaya çıkarabilir ve bu belirtiler, kurumda örgütsel mutluluğu tehlikeye atabilir<sup>145</sup>:

- Tehditkâr davranışlar,
- Duygusal veya sözlü istismar,
- Sataşma,
- Aşağılama,
- Taciz,
- İntihara eğilimli davranış,
- Dikkatsizlik-düşüncesizlik.

İletişim, kaynağı insan olan eğitim camiasının olmazsa olmazıdır. Wentz'e göre etkili iletişim konuşmadan çok daha fazlasıdır. İnsanlar sözlü veya sözsüz, konuşarak veya yazarak mesaj alışverişinde bulunurlar. Bu alışverişte ortaya çıkan pürüzler, iletişim yoluyla başarılması hedeflenen amacın ulaşılabilirliğini etkilemektedir<sup>146</sup>.

Toplumsal yapıyı meydana getiren kurumlardan biri olan eğitimin en temel bileşeni okullardır. Çünkü eğitim faaliyetinin önemli bir bölümü okullarda gerçekleştirilmektedir. Eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesi, okulların iyi yönetilmesiyle sağlanabilir. Bu bağlamda okul müdürleri iletişime gereken önemi vermeli ve iletişimi etkileyen unsurları kuruma benimsetmelidir.

Koçel'e göre, yöneticinin dikkat etmek zorunda olduğu en önemli süreçlerden birisi, iletişimdir. Çünkü yönetici dünyanın en iyi planını yapabilir veya kararını verebilir; ancak bu, uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise iletişimdir<sup>147</sup>. Açıkalin'a göre ise akşama kadar odasında oturan müdür en kötü müdür olarak değerlendirilmekte ve müdürün iyi bir iletişimci olması gerekmektedir. Yöneticinin iyi iletişim becerisine sahip olduğu bir okulda iletişim sorunlarının azalır, mesajlar daha net aktarılır<sup>148</sup>.

---

<sup>145</sup> John Burton, Creating healthy workplaces. Industrial Accident Prevention Association, 2004, Ulaşılabilir URL: [www.iapa.ca/pdf/2004\\_HWP\\_Healthy\\_Workplace\\_FINAL.pdf](http://www.iapa.ca/pdf/2004_HWP_Healthy_Workplace_FINAL.pdf), (Erişim Tarihi: 16.04.2019)

<sup>146</sup> Mark Rowicki, U.S. Department of Education, 1999, Ulaşılabilir URL: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED432830.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.04.2019)

<sup>147</sup> Tarık Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1995, s.16.

<sup>148</sup> Asya Açıkalin vd., Bir İnsan Olarak Okul Müdürü, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2007, s.22.

Güçlü'ye göre, iletişimin sağlıklı olabilmesi için, örgüt üyelerinin benimseyip kullanmaları gereken bazı ilkeler şunlardır<sup>149</sup>:

- Herkesin kendine özgü özelliklerinin olduğuna ve herkesin değerli olduğuna inanmak, onlara iletişim sürecinde koşulsuz ilgi göstermek,
- Karşısındaki bireyi koşulsuz kabul etmek,
- Her bireyin kendi problemini kendisinin çözebileceğine inanmak,
- Maske takmadan kendini olduğu gibi gösterebilmek,
- Duygu, düşünce ve davranışlarının tutarlı olması,
- Kendisini karşısındakinin yerine koyup onun sorunlarına onun gibi bakabilmek, onun hissettiklerini hissedebilmek.

Özetle, örgütsel iletişimin etkin kılınması ve iletişime engel durumlardan arınık şekilde gerçekleşmesi, kurumda örgütsel mutluluğu sağlayacaktır. Araştırmada yapılan görüşmeler esnasında üzerinde en çok konuşulan faktörlerden biri olan iletişim, kişilerarası uyumu sağlama, böylece örgütsel mutluluğu artırarak belirlenen hedeflere daha kolay ulaşma bakımından önemlidir.

#### **2.4.5. Çevresel Faktörler ve Örgütsel Mutluluk**

Çevre, insanların ve diğer canlıların yaşamları boyunca ilişkilerini sürdürdükleri ve karşılıklı olarak etkileşim içinde buldukları fiziki, biyolojik, sosyal, ekonomik ve kültürel ortamdır. Toplumsal bir varlık olan insan, bu çevrede etkileşimlerde bulunur. Örgüt, ortaklaşmış amaçları gerçekleştirmek için birlikte hareket eden insanlardan oluşur, burada ilk amaç üretimdir<sup>150</sup>. Eğitim kurumları örgüt olması bakımından buldukları çevreden etkilenir. Öğretmenlerin okul, öğrenci, veli, yönetim ve bunlara bağlı yaşadıkları bütün sorunlar, örgütsel mutluluğu etkileyen çevresel faktörler başlığı altında toplanabilir. Okulları ve dolayısıyla örgütsel mutluluğu etkileyen bazı çevresel faktörler aşağıda sıralanmıştır.

ÖM etkileyen öğrenci kaynaklı çevresel faktörler şunlardır; Bazı çok eşlilik görülen ailelerde, evlerin bütün yükü, çocukların omzundadır ve bu sebepten okula ayırdıkları zaman daralmaktadır. Yine aynı şekilde bazı ailelerde küçük çocuğa, büyük çocuklar bakar bu nedenle okul ile ilgileri azalır<sup>151</sup>. Ekonomik açıdan nispeten kısıtlı imkânlarla sahip ailelerde yetişen çocukların daha fazla sorunla mücadele etmesi

<sup>149</sup> Nazım Güçlü, İletişim, Sınıf Yönetimi. Ankara: Nobel, 2000, s.133-154.

<sup>150</sup> Bartu Yiğit ve Melih Bayrakdar, Okul-Çevre İlişkileri. Pegem Atif İndeksi, 2016, s.1-162.

<sup>151</sup> Okawawa Chukwuemeka, Environmental Influence On Academic Performance Of Secondary School Students In Port Harcourt Local Government Area Of Rivers State. Journal Of Economics and Sustainable Development, 14(12), 2013, s.34-38.

gerekebilir. İnsan, bazı dönemlerde kendini daha iyi hissederken bazı dönemleri karanlık geçirebilir. Lucas'a göre iyi olma halinde bazı uyum dönemlerinde genetik faktörlerle birlikte boşanma, eş kaybı, sakatlık gibi yaşam olayları karşısında kişinin uyumu yakalayabildiğine; ancak bu durumun kişinin mutluluğunda kalıcı değişmelere neden olabileceğine değinmiştir. Bu uyumu yakalama durumlarının, kişide geçici de olsa mutluluk için aralanan kapılar olduğu söylenebilir<sup>152</sup>.

ÖM etkileyen okul şartlarına bağlı faktörler şunlardır; İşyeri, çalışana toplumdan uzak, çalışması için gerekli koşulların sağlandığı, sosyal engellerin azaltıldığı ve çalışanların motive edilerek şirketin imajı hale gelebilmelerinin önünün açıldığı yerlerdir. Bütün bu sıralananlar, iş güvenliğinin kurumda var olmasıyla gerçekleşebilir. UNESCO tarafından yapılan araştırma sonucunda, okulda mutluluğu etkileyen çevresel faktörler; sıcak ve dostane öğrenme ortamı, tehlikeden arınmış, güvenli bir çevre, vizyona ve lidere sahip okul, açık ve yeşil öğrenme ve oyun alanlarıdır. Bunun yanında, örgüt iklimi de ÖM etkileyen çevresel faktörlerdendir. Chukwuemeka'ya göre, okul binasının fiziksel yapısı ve okuldaki ilişkiler üzerinde okul iklimini etkileyen iki büyük faktördür. Döş'e göre ise mutlu okulların genel özellikleri şöyledir<sup>153</sup>:

- Sınıf mevcutları az olmalı,
- Sınıflar havadar olmalı,
- Teknolojik araç gereç ve materyaller yeterli olmalı,
- Öğrencilere kıyafet serbestliği tanınmalı,
- Öğrencilerin ruhsal ve zihinsel yorgunluklarını atacak faaliyetler, resim, müzik, yarışma vb. etkinlikler olmalı,
- Temiz, büyük bahçeli, değişik bitki türlerinin yetiştirildiği, fiziki yapısının öğrencinin yaş grubuna uygun olduğu bir ortam olmalıdır.

ÖM beklide en çok etkileyen faktör, kişinin olayları algılama ve yorumlama şeklidir. Kişi çevre uyumu modeli, huzuru kişinin kişiliği ve mutluluğu arayışı arasındaki ilişki doğrultusunda açıklar ve modele göre kişi kendini bulunduğu ortama adapte ettiği, aradaki uyumu yakaladığı sürece mutlu olur. Modelin geliştiricisi olan Brandstatter'e göre dışadönük insanlar çevreye uyumda daha az sorun yaşarken, içedönük insanlar bu uyumu yakalamada diğerlerine göre daha sıkıntılı bir süreç izler. İş yerleri bu iki türden insanların bir arada bulunduğu

---

<sup>152</sup> Ruanda Lucas, Adaptation And The Set Point Model Of Subjective Well-Being. Does Happiness Change After Major Life Events? Current Directions in Psychological Science, 16, 2007, s.75-79.

<sup>153</sup> Döş, a.g.e., s.171.

alanlar olduğundan, mutluluk dengesi sürekli olarak sağlanmış durumda görülebilmektedir<sup>154</sup>.

Sargent ve Hannum'e göre örgütsel mutluluğu etkileyen faktörler üçe ayrılır;

- **Toplum faktörü:** Öğretmenler, ekonomik ve sosyal kaynakları fazla olan toplumlarda daha mutludur.
- **Okul çevresi faktörü:** ekonomik kaynakları fazla olan, daha geniş, iş yükü fazla olmayan ve örgüt iklimini oluşturmayı başaramış güçlü bir lidere sahip okullarda öğretmenler daha mutludur ve bu tür okullar öğretmen iş birliğini destekler.
- **Öğretmen karakteri:** Genç, erkek, bekâr ve daha büyük insan sermayesine sahip öğretmenler, okulda daha az mutludur. Yaşantısı bakımından okulun bulunduğu yerel halka ayak uydurabilen öğretmenler ise daha mutludur.

Kurumda örgütsel mutluluk geliştirmek için, bazı alanlarda düzenlemelere gidilebilir. Araştırmanın öğretmen görüşleri kısmında ne tür düzenlemeler yapılabileceği yer almaktadır. Ayrıca çevresel faktörleri de kısmen içine alabilen ekonomik faktörler de örgütsel mutluluk etkilemektedir.

#### 2.4.6. Ekonomik Faktörler ve Örgütsel Mutluluk

Hayatta birçok insan tarafından paylaşılan birkaç hedef vardır; ekonomik faaliyetler ve üretim. Bütün bunlar kendi içinde hayat gayesi olamaz ancak kişinin mutluluğuna sağladıkları katkı aşikârdır<sup>155</sup>.

Amerika'da yapılan ve ülkeyi temsil eden bir araştırmada gelir ve öznel iyi oluş arasında küçük ama önemli bir fark bulunmuştur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine bakıldığında ilk iki basamak kişinin geliri olmadan karşılayamayacağı ihtiyaçlardır ki bunlar temel, hayati, fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacıdır. Ancak, maddi imkânların mutluluğu getirip getirmeyeceği tartışılabilir. Örneğin lotodan para kazanan bireylerin, kazanmayanlara göre daha mutlu olmadığını ileri süren Easterlin'e göre kişinin gelir düzeyi arttıkça hayattaki beklentileri de artar ve bu yüzden kişinin beklentileri sürekli güncellenir. Aradaki bu doğru orantı sebebiyle, yani gelir düzeyi arttıkça beklentinin de artması nedeniyle aradaki fark

<sup>154</sup> Halleng Brandstatter, Pleasure Of Leisure-Pleasure Of Work: Personality Makes The Difference. Personality And Individual Differences, 1994, s.931-946.

<sup>155</sup> Crowth Graham, The Economics Of Happiness. World Economics, 6(3), 2005, s.41-55.



sürekli sabit kalır. Bu durum da kişinin ruhsal durumunda çok fazla bir değişikliğe neden olmaz<sup>156</sup>.

Frey ve Stutzer “Ekonomi ve mutluluk” adlı kitapta, ülke nüfuslarının farklı dönemlerde farklı seviyelerde olduğunu, bu durumun da mutluluğun farklı algılanmasına sebep olduğunu belirtir. Bunun en büyük sebebini de ekonomik durumun değişmesine bağlı olarak kişinin öznel iyi meydana gelen farklılık olarak açıklar. Çökmüş bir ekonomiye sahip, işsizliğin arttığı ve enflasyonun yükseldiği ülkelerde yaşayan insanların, mutsuzluk eğiliminde olduklarını ifade eder<sup>157</sup>.

Özetle, ekonomi, bireylerin refah düzeyini buna bağlı olarak da yaşam koşullarını ve sahip olma güçlerini etkilemektedir. Okul, bulunduğu çevresel ve ekonomik toplumu yansıtmaktadır. Okulların fiziki ve sosyal imkânları da bu ekonomik çevre ölçütünde geliştirilebilir. ÖM, imkânların yeterli olduğu, öğrenmeye açık, iletişim engellerinin az, ilişkilerin daha sağlam olduğu ortamlarda daha kolay sağlanabilir. Bu sıralananlar, ekonomik anlamda yetkin bir okulda daha nitelikli biçimde başarılabilir.

---

<sup>156</sup> Allien Easterlin, A Puzzle For Adaptive Theory, Journal Of Economic Behavior and Organization, 56, 2005, s.513-521.

<sup>157</sup> Bruma Frey ve Amulra Stutzer, Testing Theories of Happiness, Working Paper Series. Institute for Empirical Research in Economics, University of Zürich 147, 2003, s.1-23.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL MUTLULUĞA ETKİSİNİN ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİ ÜZERİNDE İNCELENMESİ

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Gerçekleştirilen bu çalışmada, örgütsel bağlılık ile örgütsel mutluluk arasında bir ilişkinin olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Belirlenen amaç doğrultusunda önceden belirlenmiş olan evreni temsil edecek örneklem grubu tercih edilerek çalışmanın güvenilirliğinin yüksek tutulması amaçlanmıştır.

Eğitmcilerin verimliliği, kendisini eğitim ve öğretime motive edebildiği ölçüde artmaktadır. Öğrenci, aile, kurum ve sosyal çevre ile olan ilişkileri, bilgi ve kültürel edinim ürününe dönüşebilmekte ve iş doyumunu ile motivasyon düzeylerinde artış olabilmektedir. Eğitimcilerin performansını olumsuz etkileyecek olan dış faktörler aynı zamanda öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu da olumsuz etkileyebilmektedir. Aynı şekilde dış faktörlerden olumlu etkilenmesi ile birlikte iş doyumunu ve motivasyonu da olumlu etkilenebilmektedir.

Örgütsel mutluluğun çalışanların arkadaşları ile ilişki kurmaya yardımcı olacağı, bunun da çalışanlar üzerinde olumlu bir motivasyon ve huzura neden olacağı düşünülmektedir. İşyerinde kendini huzurlu ve güvende hisseden çalışanın iş yerine dolayısıyla örgüte bağlılığın artacağı düşünülmektedir.

Ayrıca, örgütsel bağlılık konusunda çok sayıda araştırma yapılmış olmasına karşılık, örgütsel bağlılık ve örgütsel mutluluk konularının bir arada bulunduğu ve eğitim sektörü üzerine değerlendirildiği bir çalışmanın literatürde bulunmaması çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE VARSAYIMLAR

Bu çalışmanın kuramsal çerçevesi, ulaşılabilen alan yazını; araştırma kısmı ise, eğitim sektörü içerisinde ortaokul düzeyinde eğitim veren öğretmen ve yöneticilerden oluşan eğitimciler ile sınırlandırılmıştır. Evrenin çok geniş bir alana yayılması, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle, araştırma örnekleme olarak İstanbul ili Kadıköy ilçesinde yer alan özel ve devlete bağlı ortaokullar ile sınırlı tutulmuştur.

Araştırmaya katılan tüm orta okul öğretmenleri ve yöneticilerinin anket sorularını cevaplamada dürüst davranacağı varsayılmıştır. Kadıköy ilçesinde orta okullarda çalışan toplamda 860 öğretmen ve yöneticiden yarısı yani 430 öğretmen ve yöneticiye anket formu ulaştırılmıştır. Gerçekleştirilen anket uygulaması ile ulaşılan örneklem sayısının evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırma evrenini, İstanbul Kadıköy ilçesinde bulunan özel ve devlete bağlı orta okullarda çalışan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde Kadıköy ilçesinde 37 tane orta okulun olduğu ve bu okullarda görev yapan toplamda 860 öğretmen ve yöneticinin olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

İzin, hastalık ya da ders programlarının farklılığı gibi sebeplerden dolayı 860 kişilik evren içerisinde 430 öğretmen ve yöneticiye ulaşılmıştır. Ulaşılan ve toplanan formlar içerisinde araştırmadan çıkartılacak hiçbir çalışma olmadığından bütün formlar verileştirilerek analize dahil edilmiştir. Dolayısıyla anket 430 öğretmen ve yöneticiye uygulanabilmiş olup, istatistiksel açıdan belirlenen evreni temsil edebilecek bir örneklem elde edilmiştir.

### **3.4. VERİ TOPLAMA ARACI**

Konuya ilişkin en uygun veri toplama aracı olarak anket seçilmiştir. Anket; araştırmacı tarafından çalışmayı kabul eden orta okul öğretmenleri ve yöneticilerine dağıtılarak onların belirledikleri zamanda toplanmıştır. Yapılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik sorular, ikinci bölüm örgütsel bağlılık ölçeği ve üçüncü bölüm örgütsel mutluluk ölçeği sorularından oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan ölçek örgütsel bağlılık ölçeğidir. 1990'lı yılların hemen başında Allen ve Meyer tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık sınıflandırması oldukça yaygın kabul görmüş ve akademik çalışmalarda yoğun olarak kullanılan bir sınıflandırma olmayı başarmıştır. Allen ve Meyer örgüte bağlılığın “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” olmak üzere üç bileşenden meydana geldiğini savunmuştur<sup>158</sup>.

---

<sup>158</sup> Şerife Yavuz, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü “Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatminine Etkisi, Sağlık Kurumları Yönetimi Programı yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2009, s.12-13.

İkinci ve üçüncü bölümlerde yer alan örgütsel bağlılık ve örgütsel mutluluk ölçeklerine katılımcılardan cevaplar 5'li likert tipte yani Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum şeklinde istenmiştir.

### 3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada elde edilen bilgiler doğrultusunda anket çalışmasının sonuçları değerlendirilmiştir. Yapılan anketler toplandıktan sonra önce değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri alınmış, frekanslar tabloleştirilmiştir. Her bir değişkenin analizinde dağılımın normal olup olmadığı araştırılmış ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda uygun testler kullanılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkiler için korelasyon katsayıları bulunmuştur.

### 3.6. HİPOTEZLER

Eğitim sektörü içerisinde yer alan ve İstanbul Kadıköy ilçesindeki ortaokullarda gerçekleştirilen çalışma kapsamında bazı hipotezler belirlenmiştir. Bu hipotezler araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinin ardından kabul ya da red edilecektir. Araştırma kapsamında belirlenen hipotezler aşağıdaki gibidir:

- $H_1$  : Orta okul öğretmenleri ve yöneticilerinde örgütsel bağlılık seviyesi arttıkça örgütsel mutluluk seviyeleri de pozitif yönde etkilenmektedir.
  - $H_{1A}$  : Orta okul öğretmenleri ve yöneticilerinde duygusal bağlılık seviyeleri arttıkça örgütsel mutluluk seviyeleri de pozitif yönde etkilenmektedir.
  - $H_{1B}$  : Orta okul öğretmenleri ve yöneticilerinde devam bağlılığı seviyeleri arttıkça örgütsel mutluluk seviyeleri de pozitif yönde etkilenmektedir.
  - $H_{1C}$  : Orta okul öğretmenleri ve yöneticilerinde normatif bağlılık seviyeleri arttıkça örgütsel mutluluk seviyeleri de pozitif yönde etkilenmektedir.
- $H_2$  : Orta okul öğretmenleri ve yöneticilerinde örgütsel mutluluk seviyesi arttıkça örgütsel bağlılık seviyeleri de pozitif yönde etkilenmektedir.
  - $H_{2A}$  : Orta okul öğretmenleri ve yöneticilerinde adanmışlık seviyeleri arttıkça örgütsel bağlılık seviyeleri de pozitif yönde etkilenmektedir.

- $H_{2B}$  : Orta okul öğretmenleri ve yöneticilerinde yönetimin etkisi arttıkça örgütsel bağlılık seviyeleri de pozitif yönde etkilenmektedir.

### 3.7. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Deneme ölçeğinde bulunan maddelerin, ölçülmesi planlanan yapıyı açıklayacak ilişki içinde olup olmadığını, her maddenin diğerleri ile ne ölçüde ilişkili olduğunu, hangi maddelerin en iyi ölçümü verdiğini ve hangi maddelerin güvenilirlik ve geçerliliğinin daha yüksek olduğunu bulmak bu test ile mümkün olmaktadır. Maddelerde güvenilirlik ve geçerlik önemli olduğunda bu iki temel özelliğe ilişkin bulgular araştırılmaktadır. Böylelikle güvenilirlik, bir ölçme aracının duyarlı, birbiri ile tutarlı ve kararlı ölçme sonuçları verebilmesi anlamını taşımaktadır. Geçerlik ise; bir ölçme aracının, bu araçla ölçülmek istenen özelliğin ölçülerini diğer özellik veya özelliklerin ölçüleri ile karıştırmadan değerlendirilebilme derecesidir.

Cronbach Alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsüdür. Diğer bir deyişle, alfa katsayısı ile ölçekte yer alan k tane maddenin türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarının sorgulanması konusunda bilgi elde edilir. İlgili ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa “bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu ya da tüm maddelerin o ölçüde birlikte çalıştığı” yorumu yapılır. Alfa katsayısı korelasyon katsayısı gibi yorumlanabilir ve 0 ile 1 arasında değerler alır.

Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılmaktadır:

- $\alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise oldukça güvenilirliktedir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu çalışma için yapılan güvenilirlik ve geçerlilik test sonuçları aşağıdaki tablo da verilmiştir. Her ne kadar alfa katsayısı için 0,60 ve üstü güvenilirlik açısından kabul edilebilir olsa da bu çalışmada alfa katsayısının 0,70 seviyesinden düşük olmaması istenmiş ve 0,70 seviyesinin altında kalan sorular var ise ölçekten çıkartılmak istenmiştir.

**Tablo 3.1.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alpha	Cronbach Alpha	Toplam Soru
,704	,704	17

Örgütsel bağlılık ölçeği içerisinde yer alan toplamda 17 soruya uygulanan cronbach alpha testi sonucuna göre bulunan sonuç ,704'tür. Bu sonuca göre örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeği içerisinde yer alan toplamda 17 sorunun tamamının 0,70 değerinden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple ölçekten hiçbir sorunun çıkartılmasına gerek duyulmamıştır.

**Tablo 3.2.** Örgütsel Mutluluk Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alpha	Cronbach Alpha	Toplam Soru
,757	,757	20

Örgütsel mutluluk ölçeği içerisinde yer alan toplamda 20 soruya uygulanan cronbach alpha testi sonucuna göre bulunan sonuç ,757'dir. Bu sonuca göre örgütsel mutluluk ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel mutluluk içerisinde yer alan toplamda 20 sorunun tamamının 0,70 değerinden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple ölçekten hiçbir sorunun çıkartılmasına gerek duyulmamıştır.

### 3.8. FAKTÖR ANALİZLERİ

Faktör analizi çoğu kez araştırmalarda kullanılan çok sayıdaki değişkenin aslında birkaç temel değişkenle ifade edilebilip edilemeyeceğinin merak edildiği durumlarda kullanılmaktadır. Özellikle sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda kullanılan ölçme araçları, bir konunun farklı yönleriyle ilgili sorular barındırmaktadır. Faktör analizi uygulanabilmek için bazı ön şartların karşılanmış olmasını gerektirmektedir. Bunlar aşağıda faktör analizinin varsayımları olarak anlatılmıştır.

Faktör analizinin varsayımları aşağıdaki gibidir<sup>159</sup>:

- Değişkenlerin ölçümleri en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde yapılmış olmalıdır,
- Değişkenler arasındaki ilişki doğrusal olmalıdır. Değişkenlerin belirli bir düzeyinden sonra diğer herhangi bir değişkenin artışında ya da azalışında, bu düzeyden öncekine ters bir yükselme ya da düşmem bulunmamalıdır. Örneğin kaygı ile başarı örneğinde olduğu gibi çok düşük olduğunda ders başarısının düşük olduğu, kaygının yükseldikçe ders başarısının da yükseldiği fakat belirli bir kaygı düzeyinden sonra ders başarısının yine düşme gösterdiği bir durumda iki değişken arasında eğrisel bir ilişki söz konudur.
- Çok değişkenli normallik. İki de normal dağılan ilk değişkenin oluşturduğu bileşik değişkenin de normal dağılımına dair bir garanti yoktur. Bu nedenle çok değişkenli normal dağılımın faktör analizi uygulanmadan önce test edilmesi gerekmektedir
- Sadece Faktör analizi için geçerli olmak üzere faktörlerin birbirleriyle ilişkisiz olması gerekmektedir.
- Değişkenlerin altında ortak bir boyutun olması. Birbiriyle hiçbir alakası olmayan konulardan değişkenlerle bir faktör analizi doğru olmayacaktır.
- Değişkenler arasında çok yüksek korelasyonların olması çoklu doğrusallık denen birbirinin üstüne binişme durumunu oluşturacağından regresyon analizi içinde yer alan varyans artış faktörü ile test edilerek çoklu doğrusallık sınanabilir.
- Aykırı, aşırı uçlardan arındırılmış data. Aşırı uçlar, korelasyon matrisini etkileyerek gerçek dışı sonuç elde etme olasılığını artırır.
- Yeteri kadar örneklem büyüklüğü. Yapılan çalışmalar en azından faktör analizine girecek değişken sayısından daha fazla örneklemeden toplanmış verilerle faktör analizi yapılmasını öngörmektedir.

### 3.8.1. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi

Faktör analizine göre örgütsel bağlılık ölçeği 17 maddeli üç boyutlu bir yapı teşkil etmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği; devam bağlılığı duygusal bağlılık ve normatif bağlılık olarak üç boyuta ayrılmıştır. Devam bağlılığı ölçeği 4 sorudan oluşmakta ve bu sorular ölçek içerisinde sorunun başında yer alan soru numaralarına göre 7., 13., 14. ve 18. sorularıdır. Duygusal bağlılık ölçeği 5 sorudan oluşmakta ve

<sup>159</sup> Ali Akgül ve Osman Çevik, İstatistiksel Analiz Teknikleri, Emek Ofset, Ankara, 2003, s.15.

bu sorular ölçek içerisinde sorunun başında yer alan soru numaralarına göre 10., 11., 12., 15. ve 21. Sorularıdır. Normatif bağlılık ölçeği 8 sorudan oluşmakta ve bu sorular ölçek içerisinde sorunun başında yer alan soru numaralarına göre 8., 9., 16., 17., 19., 20., 22. ve 23. Sorularından oluşmaktadır.

Faktör analizi yapılmadan önce mutlak suretle KMO ve Bartlett testlerinin yapılması gerekmektedir. Ancak bu testler birçok araştırmada kontrol edilmeden direkt olarak faktör analizi ile ölçekler ölçülmektedir. Veriler öncelikli olarak faktör analizine uygun olmadığı açısından incelenmelidir. Eğer küresellik testi olarak adlandırılan test uygun sonuçlar verir ise faktör analizine geçilmelidir<sup>160</sup>.

KMO testi bir ölçüttür ve ölçeğin ne derecede uygun olduğunu belirtmektedir. 0,50 değerinden yüksek olması beklenmektedir. 0,50'nin altında olan değerler faktör analizine ve diğer tüm analizlere bu ölçeğin uygun olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 3.3.** Devam Bağlılığı Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
<b>KMO</b>		,678
<b>Bartlett Testi</b>	<b>Ki Kare</b>	91,650
	<b>df</b>	3
	<b>Sig.</b>	,000

Gerçekleştirilen KMO ve Bartlett testi sonucuna göre devam bağlılığı ölçeğinin küresellik ölçütü ,678 olarak bulunmuş ve ölçeğin uygun olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.4.** Devam Bağlılığı Ölçeği Faktör Analizi

No	Sorular	Faktör Yükleri	Ortalama	Standart Sapma
1.7	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.	,649	3,182	1,248
1.13	Bu kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	,613	3,311	1,175
1.14	Bu kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	,712	3,226	1,318
1.18	Benim için avantajlı da olsa, kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	,722	3,389	1,273

Faktör analizine göre devam bağlılığı ölçeği 4 maddeli tek boyutlu bir yapı teşkil etmektedir. Faktör yükleri 0,613 ile 0,722 arasında değişen 4 maddenin açıkladığı varyans oranı ise %66,38'dir. İfadelerin ortalamasına bakıldığında, en

<sup>160</sup> Hatice Tatlıdil, Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz, Cem Ofset, Ankara, 1996, s.3.



düşük ortalama 3,182 ile “meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder” ifadesine ait iken, en yüksek ortalama ise 3,389 ile “benim için avantajlı da olsa, kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum” ifadesine aittir. Devam bağlılığının genel ortalaması ise 3,277’dir. Buna göre, katılımcıların çalıştıkları kuruma olan devam bağlılıklarının orta düzeyin üzerinde olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 3.5.** Duygusal Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
<b>KMO</b>		,726
<b>Bartlett Testi</b>	<b>Ki Kare</b>	94,747
	<b>df</b>	6
	<b>Sig.</b>	,000

Gerçekleştirilen KMO ve Bartlett testi sonucuna göre duygusal bağlılık ölçeğinin küresellik ölçütü ,726 olarak bulunmuş ve ölçeğin uygun olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.6.** Duygusal Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

No	Sorular	Faktör Yükleri	Ortalama	Standart Sapma
1.10	İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	,724	3,125	1,242
1.11	Bu kurumun benim için çok kişisel bir anlamı var.	,687	2,964	1,252
1.12	Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	,812	2,715	1,260
1.15	Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	,768	3,124	1,253
1.21	Bu kurumu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	,798	3,216	1,242

Faktör analizine göre duygusal bağlılık ölçeği 5 maddeli tek boyutlu bir yapı teşkil etmektedir. Faktör yükleri 0,687 ile 0,812 arasında değişen 5 maddenin açıkladığı varyans oranı ise %75,51’dir. İfadelerin ortalamasına bakıldığında, en düşük ortalama 2,715 ile “şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur” ifadesine ait iken, en yüksek ortalama ise 3,216 ile “bu kurumu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum” ifadesine aittir. Duygusal bağlılığın genel ortalaması ise 3,028’dir. Buna göre, katılımcıların çalıştıkları kuruma olan duygusal bağlılıklarının orta düzeyin üzerinde olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 3.7.** Normatif Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
<b>KMO</b>		,681
<b>Bartlett Testi</b>	<b>Ki Kare</b>	141,315
	<b>df</b>	10
	<b>Sig.</b>	,000

Gerçekleştirilen KMO ve Bartlett testi sonucuna göre normatif bağlılık ölçeğinin küresellik ölçütü ,681 olarak bulunmuş ve ölçeğin uygun olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.8.** Normatif Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

No	Sorular	Faktör Yükleri	Ortalama	Standart Sapma
1.8	Şu anda kurumumda kalmam mecburiyetten.	,753	2,641	1,188
1.9	Kurumuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.	,666	2,839	1,218
1.16	Kurumuma çok şey borçluyum.	,769	2,987	1,228
1.17	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılmazdım.	,535	2,988	1,197
1.19	Bu kurumdan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.	,687	3,412	1,175
1.20	Mevcut idarecilerimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	,746	2,896	1,287
1.22	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	,807	2,849	1,212
1.23	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	,748	2,632	1,314

Faktör analizine göre normatif bağlılık ölçeği 8 maddeli tek boyutlu bir yapı teşkil etmektedir. Faktör yükleri 0,535 ile 0,807 arasında değişen 8 maddenin açıkladığı varyans oranı ise %71,64'tür. İfadelerin ortalamasına bakıldığında, en düşük ortalama 2,632 ile "eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim" ifadesine ait iken, en yüksek ortalama ise 3,412 ile "bu kurumdan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu" ifadesine aittir. Normatif bağlılığın genel ortalaması ise 2,905'tir. Buna göre, katılımcıların çalıştıkları kuruma olan normatif bağlılıklarının orta düzeyin üzerinde olduğu söylenebilmektedir.

### 3.8.2. Örgütsel Mutluluk Faktör Analizi

Faktör analizine göre örgütsel mutluluk ölçeği 26 maddeli iki boyutlu bir yapı teşkil etmektedir. Örgütsel mutluluk ölçeği; adanmışlık ve yönetim olarak iki boyuta ayrılmıştır. Adanmışlık ölçeği 20 sorudan oluşmakta ve bu sorular ölçek içerisinde sorunun başında yer alan soru numaralarına göre 24., 25., 26., 27., 28., 29., 30., 31., 32., 33., 34., 35., 36., 37., 38. 39., 40., 41., 42. ve 49. sorularıdır. Yönetim ölçeği 6 sorudan oluşmakta ve bu sorular ölçek içerisinde sorunun başında yer alan soru numaralarına göre 44., 45., 46., 47., 48. ve 49. sorularıdır.

**Tablo 3.9.** Adanmışlık Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
<b>KMO</b>		,772
<b>Bartlett Testi</b>	<b>Ki Kare</b>	87,537
	<b>df</b>	3
	<b>Sig.</b>	,000

Gerçekleştirilen KMO ve Bartlett testi sonucuna göre devam bağlılığı ölçeğinin küresellik ölçütü ,772 olarak bulunmuş ve ölçeğin uygun olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.10.** Adanmışlık Ölçeği Faktör Analizi

No	Sorular	Faktör Yükleri	Ortalama	Standart Sapma
2.24	İşim, bende bir huzur duygusu uyandırdı.	,742	3,687	1,214
2.25	İşim, bende can sıkıntısı duygusu yarattı.	,712	2,154	1,156
2.26	İşim, kendimi neşe dolu hissetmemi sağladı		3,415	1,251
2.27	İşim, bende bir kafa karışıklığı duygusu yarattı.	,646	2,126	1,262
2.28	İşim, bende bir hoşnutluk duygusu uyandırdı.	,792	3,124	1,146
2.29	İşim, bende bir bunalım duygusu yarattı.	,643	2,067	1,262
2.30	İşim, bende bir tiksinti duygusu yarattı.	,579	1,982	1,421
2.31	İşim, bende büyük bir sevinç duygusu uyandırdı.	,784	3,514	1,109
2.32	İşim, bende büyük bir coşku duygusu uyandırdı.	,802	3,247	1,315
2.33	İşim, kendimi heves dolu hissetmemi sağladı.	,678	3,489	1,201
2.34	İşim, kendim, korkmuş gibi hissetmeme neden oldu.	,649	1,789	1,308
2.35	İşim, bende bir hayal kırıklığı duygusu uyandırdı.	,674	2,346	1,251
2.36	İşim, kendimi çok kızgın hissetmeme neden oldu.	,746	1,711	1,312
2.37	İşim, kendimi yorgun hissetmeme neden oldu.	,761	3,426	1,206
2.38	İşim, kendimi tehdit altındaymışım gibi hissetmeme neden oldu.	,783	1,884	1,243
2.39	İşim, bende bir esinlenme duygusu uyandırdı.	,806	3,674	1,132
2.40	İşim, kendimi bezgin hissetmeme neden oldu.	,705	2,896	1,138
2.41	İşim, bende bir memnuniyet duygusu uyandırdı.	,718	3,516	1,162
2.42	İşim, bende bir iftihar duygusu uyandırdı.	,726	3,713	1,341
2.43	İşim, bende bir tatmin duygusu uyandırdı.	,692	3,746	1,216

Faktör analizine göre adanmışlık ölçeği 20 maddeli tek boyutlu bir yapı teşkil etmektedir. Faktör yükleri 0,579 ile 0,806 arasında değişen 20 maddenin açıkladığı varyans oranı ise %79,42'dir. İfadelerin ortalamasına bakıldığında, en düşük ortalama 1,711 ile "işim, kendimi çok kızgın hissetmeme neden oldu" ifadesine ait iken, en yüksek ortalama ise 3,746 ile "işim, bende bir tatmin duygusu uyandırdı" ifadesine aittir. Adanmışlık ölçeği genel ortalaması ise 2,875'tir. Buna göre, katılımcıların çalıştıkları kuruma olan adanmışlık duygularının orta düzeyin üzerinde olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 3.11.** Yönetim Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
KMO		,793
Bartlett Testi	Ki Kare	84,312
	df	8
	Sig.	,000

Gerçekleştirilen KMO ve Bartlett testi sonucuna göre devam bağlılığı ölçeğinin küresellik ölçütü ,793 olarak bulunmuş ve ölçeğin uygun olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.12.** Yönetim Ölçeği Faktör Analizi

No	Sorular	Faktör Yükleri	Ortalama	Standart Sapma
2.44	Okulda sorumluluklarımı yerine getirebilecek yetkiye sahibim.	,789	3,513	1,289
2.45	Görevlerimi yerine getirirken, yöneticilerimin desteğini hissederim.	,687	3,159	1,247
2.46	Okulumda alınan kararlara katılımım sağlanır.	,812	3,387	1,315
2.47	Okul yöneticilerimiz ile iletişime geçmek kolaydır.	,741	4,102	1,423
2.48	Okulda fikirlerimi rahatlıkla ifade ederim.	,746	3,970	1,169
2.49	Okul yönetimi, görev ve sorumluluklarını yerine getirir.	,679	4,159	1,246

Faktör analizine göre yönetim ölçeği 6 maddeli tek boyutlu bir yapı teşkil etmektedir. Faktör yükleri 0,679 ile 0,812 arasında değişen 6 maddenin açıkladığı varyans oranı ise %84,41'dir. İfadelerin ortalamasına bakıldığında, en düşük ortalama 3,159 ile "görevlerimi yerine getirirken, yöneticilerimin desteğini hissederim" ifadesine ait iken, en yüksek ortalama ise 4,159 ile "okul yönetimi, görev ve sorumluluklarını yerine getirir" ifadesine aittir. Yönetim ölçeği genel ortalaması ise 3,715'tir. Buna göre, katılımcıların çalıştıkları kurumdaki yönetim kademesine olan örgütsel bağlılık seviyelerinin orta düzeyin üzerinde olduğu söylenebilmektedir.

### 3.9. DEMOGRAFİK BULGULAR

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında ortaokul öğretmenleri ve yöneticilerine yönlendirilmiş olan demografik sorulara alınan cevapların dağılımları aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 3.13.** Demografik Dağılımlar

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Kadın</b>	239	55,6
<b>Erkek</b>	191	44,4
<b>Yaş</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>21-30 Yaş Arası</b>	107	24,9
<b>31-40 Yaş Arası</b>	103	24
<b>41-50 Yaş Arası</b>	183	42,5
<b>51 Yaş ve Üzeri</b>	37	8,6
<b>Medeni Hal</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Evli</b>	342	79,5
<b>Bekar</b>	88	20,5
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Lisans</b>	386	89,8
<b>Lisans Üstü</b>	44	10,2
<b>Konum</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Yönetici</b>	45	10,5
<b>Öğretmen</b>	385	89,5
<b>Hizmet Yılı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>2 Yıldan Az</b>	11	2,6
<b>3-5 Yıl Arası</b>	148	34,4
<b>6 Yıl ve Üzeri</b>	271	63
<b>Toplam</b>	<b>430</b>	<b>100</b>

Eğitim sektörü içerisinde yer alan orta okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilere anket çalışması kapsamında yönlendirilmiş olan demografik sorulardan alınan cevaplar yukarıdaki tabloda belirtildiği gibidir.

Kadıköy ilçesinde yer alan ortaokullarda görevli olan öğretmenlerin 430'una anket formu ulaştırılabildiği görülmüştür. Toplam katılımcıların %55,6'sı kadın ve geriye kalan %44,4'ü ise erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Buradan hareketle örneklem grubunun cinsiyet değişkeni açısından birbirine yakın bir dağılım sağladığı belirtilebilmektedir.

Toplam katılımcı öğretmen ve yöneticilerin %24,9'u 21-30 yaş aralığında, %24'ü 31-40 yaş aralığında, %42,5'i 41-50 yaş aralığında ve son olarak %8,6'sının ise 51 yaş ve üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Toplam katılımcı öğretmen ve yöneticilerin %79,5'inin evli ve geriye kalan %20,5'inin ise bekar olduğu belirlenmiştir.

Toplam katılımcı öğretmen ve yöneticilerin %89,8'inin lisans seviyesinden mezun olduğu ve geriye kalan %10,2'lik kısmın ise eğitimlerini lisans üstü seviyeler olan yüksek lisans ya da doktora ile tamamladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Toplam katılımcı öğretmen ve yöneticilerin %10,5'inin yönetici olduğu ve geriye kalan %89,5'inin ise orta okullarda öğretmen olarak görev yaptıkları belirlenmiştir.

Toplam katılımcı öğretmen ve yöneticilerin hizmet yılları incelendiğinde %2,6'sının 2 yıldan az, %34,4'ünün 3-5 yıl arasında ve geriye kalan %63'lük kısmın ise hizmet sürelerinin 6 yılın üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıda belirlenen değişkenler arasında anlamlı farklılıklar tespit edilen değişkenler gerçekleştirilen çalışma kapsamında örgütsel bağlılık ve örgütsel mutluluk açısından etkili olup olmadığını belirleyebilmek adına kullanılacaktır.

### 3.10. KORELASYON ANALİZİ

Korelasyon analiz tekniği iki farklı değişkenin birbirleri ile olan ilişkilerin tespiti açısından uygulanan bir tekniktir. Korelasyon analizi tekniği ile analizi yapılan iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve kuvveti ölçülmektedir. Örneğin cinsiyet değişkeni ile belirlenen bir ölçek arasında yapılan korelasyon analizinde çıkan sonuç ya pozitif yönlü ya da negatif yönlü olacaktır. Çıkan değerlerin büyüklüğü ise bize çıkan yönün seviyesini belirtmektedir. Aşağıdaki tabloda korelasyon analizi sonucunda ulaşılan değerlerin düzeyleri hakkında bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 3.14.** Korelasyon Analizi Yorum Tablosu

Korelasyon (r)	Yorum
0,90 – 1 arası	Çok Yüksek
0,70 – 0,89 arası	Yüksek
0,50 – 0,69 arası	Orta
0,26 – 0,49 arası	Zayıf
0,0 – 0,25 arası	Çok Zayıf

Eğitim sektörü içerisinde yer alan orta okullarda görevli olan yönetici ve öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen korelasyon analizi ölçeklerin ortalamaları alınarak tamamlanmıştır. Birbirleri arasında anlamlı bir farklılık olması beklenen ve çalışmanın başında belirlenen hipotezlere göre varsayımda bulunularak bağımsız değişkenler ile örgütsel bağlılık ve örgütsel mutluluk ölçekleri arasında korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Aşağıda belirtilen tabloda cinsiyet bağımsız değişkeni ile örgütsel bağlılık ve örgütsel mutluluk ölçekleri arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyinin saptanabilmesi açısından uygulanan korelasyon analizine yer verilmiştir.

**Tablo 3.15.** Cinsiyet ile Örgütsel Bağlılık Ölçek Ortalamalarının Sonuçları

Korelasyon Testi			
		Cinsiyet	Örgütsel Bağlılık
Cinsiyet	Pearson Korelasyon	1	,316
	Anlamlılık		,060
	N	430	430
Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyon	,316	1
	Anlamlılık	,060	
	N	430	430

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır

Korelasyon tablosu incelendiğinde cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Aslında elde edilen sonuç beklentilere uygun bir sonuçtur. Cinsiyet ayrımı yapılmaksızın eğitim sektöründe her öğretmen ve yöneticinin çalıştığı kuruma olan örgütsel bağlılığının olması beklenmektedir. Yapılan birçok çalışma incelendiğinde ulaşılan sonuçlar ile benzer sonuçlara ulaşıldığı gözlemlenmiştir<sup>161162163164</sup>.

**Tablo 3.16.** Cinsiyet ile Örgütsel Mutluluk Ölçek Ortalamalarının Sonuçları

Korelasyon Testi			
		Cinsiyet	Örgütsel Mutluluk
Cinsiyet	Pearson Korelasyon	1	,478
	Anlamlılık		,057
	N	430	430
Örgütsel Mutluluk	Pearson Korelasyon	,478	1
	Anlamlılık	,057	
	N	430	430

\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır

<sup>161</sup> Bulut, a.g.e., s.89.

<sup>162</sup> Özdemir ve Çalık, a.g.e., s.75.

<sup>163</sup> Adem Terzi ve Tarık Kurt, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi", Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:33, Sayı:166, 2005, s.104.

<sup>164</sup> Ahmadi, a.g.e., s.54.



Korelasyon tablosu incelendiğinde cinsiyet değişkeni ile örgütsel mutluluk ölçeği arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Aslında elde edilen sonuç beklentilere uygun bir sonuçtur. Cinsiyet ayrımı yapılmaksızın eğitim sektöründe her öğretmen ve yöneticinin çalıştığı kurumda mutlu olması beklenmektedir. Yapılan birçok çalışma incelendiğinde ulaşılan sonuçlar ile benzer sonuçlara ulaşıldığı gözlemlenmiştir<sup>165166167168</sup>.

Aşağıda belirtilen tabloda yaş bağımsız değişkeni ile örgütsel bağlılık ve örgütsel mutluluk ölçekleri arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyinin saptanabilmesi açısından uygulanan korelasyon analizine yer verilmiştir.

**Tablo 3.17.** Yaş ile Örgütsel Bağlılık Ölçek Ortalamalarının Sonuçları

Korelasyon Testi			
		Yaş	Örgütsel Bağlılık
Yaş	Pearson Korelasyon	1	,849
	Anlamlılık		,079
	N	430	430
Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyon	,849	1
	Anlamlılık	,079	
	N	430	430

**\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır**

Korelasyon tablosu incelendiğinde yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Aslında elde edilen sonuç beklentilere uygun bir sonuçtur. Yaş arttıkça çalışılan kuruma olan bağlılık seviyesi de yükselmektedir. Bunun sebebi ise yapılan işe olan bağlılığın artması ve alışkanlık söylenebilmektedir.

**Tablo 3.18.** Yaş ile Örgütsel Mutluluk Ölçek Ortalamalarının Sonuçları

Korelasyon Testi			
		Yaş	Örgütsel Mutluluk
Yaş	Pearson Korelasyon	1	,914
	Anlamlılık		,071
	N	430	430
Örgütsel Mutluluk	Pearson Korelasyon	,914	1
	Anlamlılık	,071	
	N	430	430

**\*\* Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır**

<sup>165</sup> Bulut, a.g.e., s.90.

<sup>166</sup> Özdemir ve Çalık, a.g.e., s.76.

<sup>167</sup> Terzi ve Kurt, a.g.e., s.105.

<sup>168</sup> Ahmadi, a.g.e., s.56.

Korelasyon tablosu incelendiğinde yaş değişkeni ile örgütsel mutluluk ölçeği arasında pozitif yönde çok yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Eğitim kurumlarında çalışan öğretmen yöneticilerin zamanla kurumdan aldıkları ücretler yükselmekte ve aynı zamanda yaptıkları işe olan bağlılıkları arttığı için mutluluk seviyeleri de bir hayli yükselmektedir. Farklı çalışmalarda bunun tersi sonuçlara ulaşan araştırmacılar olsa da genel itibari ile kabul edilebilir bir sonuca ulaşıldığı söylenebilir<sup>169</sup>. Farklı çalışmalarda zamanla tükenmişliğin artması ile örgütsel mutluluğun azalacağı gibi sonuçlarda kabul edilmiştir<sup>170</sup>. Ancak bizim belirlemiş olduğumuz örneklem grubunda katılımcı öğretmen ve yöneticilerin yaşlarının arttıkça örgütsel mutluluklarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gerçekleştirilen korelasyon analizi çalışma kapsamında cevapları alınan anket ölçeklerinin ortalamaları üzerinden yapılmıştır. Çalışmanın başında gerçekleştirilmiş olan faktör analizi sonucunda ulaşılan alt ölçekler bazında korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucu ulaşılan korelasyon tablosu aşağıdaki tabloda belirtildiği gibidir.

**Tablo 3.19.** Ölçekler Arası Korelasyon Sonuçları

	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Mutluluk	Adanmışlık	Yönetim
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	1	,844*	,794*	,814*	,915	,943*	,946*
<b>Duygusal Bağlılık</b>	,844*	1	,768*	,698*	,875	,945*	,883*
<b>Devam Bağlılığı</b>	,794*	,768*	1	,618*	,812	,876*	,891*
<b>Normatif Bağlılık</b>	,814*	,698*	,618*	1	,712	,712*	,815*
<b>Örgütsel Mutluluk</b>	,915	,875	,812	,819	1	,881	,971
<b>Adanmışlık</b>	,943*	,945*	,876*	,712*	,881	1	,943*
<b>Yönetim</b>	,946*	,883*	,891*	,815*	,971	,943*	1
<b>* Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir (2-kuyruklu)</b>							

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi kapsamında katılımcı öğretmen ve yöneticilerden alınan cevaplar doğrultusunda yapılan korelasyon testi sonuçları incelendiğinde ölçeklerin tamamının arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Korelasyon analizi 0,01 düzeyinde anlamlı olacak şekilde incelenmiş ve anlamlı olan değerler tabloda yıldız ile belirtilmiştir.

<sup>169</sup> Bilal Bakırcı, Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İş Gören Performansı Üzerindeki Etkileri”, MSKÜ SBE Turizm İşletmeciliği ABD, Doktora Tezi, Muğla 2016, s.99.

<sup>170</sup> Mehmet Çelebi, Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2009, s.78.

Pearson korelasyon testi kapsamında örgütsel bağlılık ve örgütsel mutluluk ölçeklerinin alt ölçekleri ile birlikte genel ortalamalar birbirleri ile korele edilmiş ve bu kapsamda sonuçlar aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir:

- Örgütsel bağlılık ölçeği ile örgütsel mutluluk ölçeklerinin genel ortalamalarından yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile örgütsel mutluluk arasında çıkan ,915 değerine göre çok yüksek ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.
- Örgütsel bağlılığın alt ölçeklerini oluşturan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın sırası ile örgütsel mutluluk ölçeği ile arasındaki korelasyon sonuçları ,875 - ,812 - ,712'dir. Her bir ölçek arasında yüksek ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.
- Örgütsel mutluluğun alt ölçeklerini oluşturan adanmışlık ve yönetimin sırası ile örgütsel bağlılık ölçeği ile arasındaki korelasyon sonuçları ,943 ve ,946'dır. Her bir ölçek arasında çok yüksek ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

## SONUÇ

Bu araştırmanın amacı Türkiye’de eğitim kurumlarında örgütsel bağlılık ve örgütsel mutluluk olgusunu kavramsallaştırmak, örgütsel mutluluğun alt boyutlarını ortaya koymak, eğitim örgütlerinde mutluluk algı düzeyini artırabilmek için örgütsel bağlılığa duyulan ihtiyacı ortaya koymaktır.

Araştırmada örgütsel mutluluğa etki eden iki faktörün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu faktörler; yönetim süreçleri ve mesleki adanmışlıktır. Gerek yurt içi gerekse yurt dışında alan yazın tarandığında eğitim örgütlerinde öğretmen mutluluğu ile ilgili herhangi bir doğrudan çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu anlamda orta okul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel mutluluk üzerine gerçekleştirilen bu çalışma alanında yapılan ilk çalışmadır. Araştırmanın bulguları literatürde araştırmaya yakın bulgular ışığında tartışılmıştır. Örgütsel mutluluk kavramına yakın olan iş doyumunu ve öznel iyi oluş ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçları ile birlikte tartışılmıştır.

Gerçekleştirilen anket değerlendirmesi yapılmadan önce anket ile alakalı bazı hipotezler kurulmuştur. Anket değerlendirmesi sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda kurulan hipotezler red edilmiş ya da kabul edilmiştir. Araştırma hipotezleri aşağıda belirtildiği gibidir:

- $H_1$  : Orta okul öğretmenleri ve yöneticilerinde örgütsel bağlılık seviyesi arttıkça örgütsel mutluluk seviyeleri de pozitif yönde etkilenmektedir.
  - $H_{1A}$  : Orta okul öğretmenleri ve yöneticilerinde duygusal bağlılık seviyeleri arttıkça örgütsel mutluluk seviyeleri de pozitif yönde etkilenmektedir.
  - $H_{1B}$  : Orta okul öğretmenleri ve yöneticilerinde devam bağlılığı seviyeleri arttıkça örgütsel mutluluk seviyeleri de pozitif yönde etkilenmektedir.
  - $H_{1C}$  : Orta okul öğretmenleri ve yöneticilerinde normatif bağlılık seviyeleri arttıkça örgütsel mutluluk seviyeleri de pozitif yönde etkilenmektedir.
- $H_2$  : Orta okul öğretmenleri ve yöneticilerinde örgütsel mutluluk seviyesi arttıkça örgütsel bağlılık seviyeleri de pozitif yönde etkilenmektedir.
  - $H_{2A}$  : Orta okul öğretmenleri ve yöneticilerinde adanmışlık seviyeleri

artıkça örgütsel bağlılık seviyeleri de pozitif yönde etkilenmektedir.

- H<sub>2B</sub> : Orta okul öğretmenleri ve yöneticilerinde yönetimin etkisi artıkça örgütsel bağlılık seviyeleri de pozitif yönde etkilenmektedir.

Yukarıda belirtilen hipotezlerin tümü kabul edilmiştir. Orta okul öğretmenleri ve yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları artıkça örgütsel mutluluk seviyeleri de pozitif artmaktadır. Ayrıca tam tersi şekilde örgütsel mutluluk seviyelerini arttıracak çalışmalar yapıldıkça örgütsel bağlılık seviyeleri de yükselmektedir.

Anket değerlendirmesi kapsamında gerçekleştirilen faktör ve korelasyon analizleri sonuçları doğrultusunda demografik değişkenlerin değişiklik göstermesinin örgütsel bağlılık ve örgütsel mutluluk arasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Orta okullarda çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel bağlılık ve örgütsel mutluluk algılarının ortaya konulduğu araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Öğretmenlerin örgütsel mutluluklarına etki eden iki faktör bulunmuştur. Bu faktörler: yönetim süreci ve adanmışlıktır. Bu faktörler ortalamaya göre sıralandığında en yüksek ortalamaya adanmışlık boyutu sahiptir. Yönetim boyutu ise hemen arkasından gelmektedir. Bu faktörlerin eksikliklerinin öğretmenlerin örgütsel mutluluğuna etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bulgular ve alan yazın incelediğinde örgütsel mutluluğun kavramsallaştırılması için şu tanım ortaya konulabilir; "Etkili bir iletişimle yönetim süreçlerinin iyi işletildiği, bireylerin pozitif mesleki tutum ve adanmışlık duygularının yoğun yaşandığı örgütlerdeki pozitif atmosfere örgütsel mutluluk diye adlandırılır".

Orta okul öğretmenlerinin bağlılık düzeylerini belirleyen 3 boyuttan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği geliştirilmiştir. Ayrıca orta okul öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algı düzeylerini belirleyen ve 2 boyuttan oluşan örgütsel mutluluk ölçeği geliştirilmiştir.

Orta okul öğretmenlerinin ve yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel mutluluk algı düzeylerinin kıdem değişkenine göre anlamlı fark olduğunu göstermektedir.

Orta okul öğretmenlerinin ve yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel mutluluğu mezun olunan okul değişkenine bakıldığında farklılaştığı gözlemlenmiştir. Buna göre örgütsel bağlılık ve örgütsel mutluluk algı düzeyi en yüksek lisans üstü eğitimi alan katılımcılar olduğu görülmüştür.

Örgütsel mutluluk öznel iyi oluş ve iş doyumunu da içine alan şemsiye kavram olduğu söylenebilmektedir. Örgütsel mutluluk kavramının 5 faktör altında toplandığı söylenebilmektedir. Bu faktörler: katkı, kültür, güven, bağlılık ve kanaat şeklindedir. Örgüt çalışanları arasında ilişkiler ve işi anlamlandırma bireylerin örgütsel mutluluklarını etkileyen unsurlardır. Ayrıca örgütsel süreçlere bireylerin katkıda bulunabilmesi de çalışanların örgütsel mutluluklarını etkilemektedir.

Araştırma sonucunda bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir:

- Öğretmenlerin ve yöneticilerin yetiştirilmesinde en temel duygulardan olan fedakarlık ve adanmışlık duyguların geliştirilebilmesi için gerekli olan ders ve sosyal sorumluluk projelerinde yer almaları zorunlu hale getirilebilir.
- Öğretmen adayların için mesleki adanmışlık ve fedakarlık projeleri belirlenip eğitim fakülteleri öğrencileri için bitirme projeleri oluşturma ve ya katılımı zorunlu hale getirilebilir
- Öğretmenlerin sorumlulukları ile yetkilerini dengeleyici kararlar verilebilir ve öğretmenler karar sürecine dahil edilebilir.
- Öğretmenlerle yönetim arasında güven artırıcı aktiviteler ve paylaşımlar yapılabilir.
- Öğretmenlerin yaptıkları işler karşısında takdir edilmeleri ve ayrıca bu yapılan işlerin diğer paydaşlarla paylaşımı sağlanabilir.
- İdareciler öğretmenlerle okul dışında da sosyal orak paylaşımlarda bulunmaları, öğretmenlerle iletişim kanallarının daha da güçlenmesini sağlayabilir.
- Gönüllü iş yapan aktif öğretmenlere verilen fazla iş yükü öğretmenlerin mutsuzluğuna sebebiyet vermemesi için yöneticiler tarafından dengeli iş paylaşımları yapmaya dikkat edilebilir.
- Öğretmenlerin sınıf öğretmeni olduğu sınıfla bitki evcil hayvan bakımları teşvik edilerek ortak paylaşımın artırılması ve yaşatma arzusunun önemi gösterilebilir.
- Öğretmenler öğrenciler ile iletişimlerinde sabır gösterme, tutarlı olma, fedakârlık, hoşgörü teşvik edilebilir.
- Öğrenciler için pozitif düşünce kulüpleri kurulabilir.
- Fedakârlık duygularının uygulamalı göstergesi olarak veli ziyaretleri yapılabilir.

- Öğretmenlerin kendi aralarında iletişimi artıracak önlemler alınabilir. Örneğin, sosyal etkinlikleri düzenlemekten sorumlu bir öğretmen belirlenerek bu öğretmen yardımıyla düzenli okul dışı etkinlikleri yapılabilir.

Araştırmanın tamamlanmasının ardından gelecek dönemlerde bu çalışmayı tamamlar nitelikte yapılması planlanacak olan araştırmacılar içinde bazı önerilerde bulunulmuştur. Bu öneriler aşağıda maddeler halinde belirtildiği gibidir:

- Otantik liderlik ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişki araştırılabilir.
- Ders ücretliler ile kadrolu çalışanlar, kadınlar ve erkekler, çalışma yılı ve iş doyumu ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişki araştırılabilir.
- Örgütsel mutluluğu artırmak amacıyla okullarda deneysel çalışma yapılabilir.
- Mutluluk ve dini inanışların arasındaki ilişki incelenebilir.
- Bu araştırma ortaöğretim kurumlarında yapılmıştır ve ölçek ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel mutluluk algı düzeylerini belirlemek için hazırlanmıştır. Benzer çalışmalar ilköğretim ve lise düzeylerinde de yapılarak, ölçek bu kurumlar için uyarlanabilir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- AÇIKALIN Aytaç, ŞİŞMAN Mehmet ve TURAN Selahattin, ***Bir İnsan Olarak Okul Müdürü***, Ankara: Pegema Yayıncılık, 2007.
- AKARSU Barış, ***Mutluluk ahlakı: (ahlak öğretileri-1)***. İstanbul: İnkılap Yayınları, 1998.
- AKED Jody, MARKS Nic ve CARDON Corrina, ***Five Ways To Well-Being: The Evidence***. London: New Economics Foundation, 2008.
- AKGÜ Ali ve Çevik Osman, ***İstatistiksel Analiz Teknikleri***, Emek Ofset, Ankara, 2003.
- BAKAN İsmail, ***Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar***. Ankara: Gazi Kitabevi, 2011.
- BULLOUGH Robert, ***Hope, Happiness, Teaching, And Learning***. New Understandings Of Teacher's Work. Springer: Netherlands, 2011.
- DOĞAN Ebru, ***Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık***. İstanbul: Hiperlink, 2013.
- DUTTON Johanna ve RAGİNS Brifing, ***Exploring Positive Relationships at Work***. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.
- GÜÇLÜ Hatice, ***Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi***, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2006.
- GÜÇLÜ Nazım, İletişim, ***Sınıf Yönetimi***. Ankara: Nobel, 2000.
- GÜLLÜOĞLU Özlem, ***Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık***. Konya: Eğitim Kitabevi, 2011.
- GÜMÜŞ Sefer ve SEZGİN Beşir, ***Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi***. İstanbul: Hiperlink, 2012.
- GÜNEY Semih, ***Örgütsel Davranış***. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2015.
- KALAYCI Şakir, ***Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri***, Asil Yayınevi, Ankara, 2005.
- KOÇEL Tarık, ***İşletme Yöneticiliği***, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1995.
- KRAUSE Annabelle, ***Happiness and Work. Institue for the Study of Labor Iza Discussion Paper***, No.8435, Germany, 2014.



NİETZSCHE Fraud, **The Will to Power Trans.** Walter Kaufmann and RJ Hollingdale.  
New York, NY: Vintage, 1968.

ÖZDEMİR Sami ve ÇALIK Tarık, **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi.** Ankara:  
Pegem Akademi, 2012.

PRYCE Jones, **Happiness at work. Maximizing Your Psychological Capital For  
Success.** John Wiley and Sons, 2011.

TATLIDİL Hatice, **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz,** Cem Ofset,  
Ankara, 1996.

YİĞİT Bartu ve BAYRAKDAR Melih, **Okul-çevre ilişkileri.** Pegem Atıf İndeksi, 2016.

## Makaleler

ABRAHAM Smith, "Factors Influencing Workplace Happiness Among Employees In  
Software Companies In Bangalore". **International Journal Of Research In  
Applied Management Science And Technology,** II (I), 2015.

AKSOY Lale, "Does loyalty span domains? Examining the relationship between  
consumer loyalty, other loyalties and happiness". **Journal of Business  
Research,** 68(12), 2015, s.2464-2476.

ARSLANOĞLU İsmail, "Mevlâna'nın Aşk ve İnsan Felsefesi". **Türk Kültürü ve Hacı  
Bektaş Velî Araştırma Dergisi,** (16), 2000, s.14.

AŞAN Ömer ve ÖZYER Kamil, "Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt  
Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma".  
**Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,**  
13 (3), 2008, s.129-151.

BAĞCI Zeyyat, "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki  
Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme". **Uluslararası Yönetim İktisat ve  
İşletme Dergisi,** 9 (19), 2013, s.163-184.

BAKAN İbrahim ve BÜYÜKBEŞE Talat, "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları  
Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması". **Akdeniz  
İİBF Dergisi,** 7, 2004, s.1-30.

BAYRAM Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık". **Sayıştay  
Dergisi,** (59), 2005, s.125-139.

- BAYSAL Can ve PAKSOY Mahmut, "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli". *İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 1999, s.7-15.
- BOGLER Rihanna, "The Influence Of Leadership Style On Teacher Job Satisfaction". *Educational Administration Quqrterly*, 37(5), 2001, s.662-683.
- BRANDSTATTER Halleng, "Pleasure Of Leisure-Pleasure Of Work: Personality Makes The Differences". *Personality and Individual Differences*, 1994, s.931-946.
- CHAI PRASIT Kemakorn ve SANTIDHIRAKU Orapin, "Happiness At Work Of Employees İn Small And Medium-Sized Enterprises, Thailand". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 2011, s.189-200.
- CHENG Zhiming, "Happiness And Job Satisfaction İn Urban China: A Comparative Study Of Two Generations Of Migrants And Urban Locals". *Urban Studies*, 51(10), 2014, s.2160-2184.
- CHUKWUEMEKA Okawawa, "Environmental İnfluence On Academic Performance Of Secondary School Students İn Port Harcourt Local Government Area Of Rivers State". *Journal Of Economics And Sustainable Development*, 14(12), 2013, s.34-38.
- ÇIHANGİROĞLU Naci, "Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi". *Gülhane Tıp Dergisi*, (53), 2011, s.9-16.
- ÇEKMECELİOĞLU Halim, "Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 2006, s.295-310.
- ÇÖL Gamze ve GÜL Haluk, "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 2005, s.291-306.
- DANNA Karan ve GRİFFİN Rudolph, "Health And Well-Being İn The Workplace: A Review And Synthesis Of The Literatüre". *Journal Of Management*, 25(3), 1999, s.357-384.
- DEMİR Kamil, "Relations between Teachers, Organizational Justice Perceptions and Organizational Commitment and Job Satisfaction in The School: A Meta Analysis". *International Journal of Human Sciences*, 13 (1), 2016, s.1408-1417.

- DEMİREL Yakup, "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi" **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15 (2), 2008, s.179-194
- DIENER Elite, "Subjective Wellbeing: The Science Of Happiness And A Proposal For A National Index". **American Psychological Association**, 55, 2000, s.34-43.
- DOĞAN Salih ve KILIÇ Sami, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:29, 2007, s.37-61.
- EASTERLİN Allien, "A Puzzle For Adaptive Theory", **Journal of Economic Behavior and Organization**, 56, 2005, s.513-521.
- FİELD Lyndsay ve BÜTENDACH Johanna, "Happiness, Work Engagement and Organisational Commitment of Support Staff at A Tertiary Education Institution in South Africa". **Sa Journal of Industrial Psychology**, 37(1), 2011, s.1-10.
- FİŞHER Dennise, "Happiness At Work". **International Journal Of Management Reviews**, 12(4), 2010, s.384-412.
- FREY Bruma ve STUTZER Amulra, "Testing Theories of Happiness, Working Paper Series. Institute for Empirical Research in Economics", **University of Zürich** 147, 2003, s.1-23.
- GALLUP Harris, "What Your Diseffected Workers Cost". **Gallup Management Journal**. 19(2), 2001, s.14.
- GAVİN Harrison ve Mason Oxana, "The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace". **Organizational Dynamics**, 33(4), 2004, s.379-392.
- GRAHAM Crowth, "The Economics Of Happiness". **World Economics**, 6(3), 2005, s.41-55.
- GUPTA Vedit, "Importance of Being Happy at Work". **International Journal of Research and Development-A Management Review**, 1(1), 2012, s.19.
- GÜL Hatice, OKTAY Emre ve GÖKÇE Halide, "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler; Sağlık Sektöründe Bir Uygulama". **Akademik Bakış**, (15), 2008, s.1-11.
- HELLİWELL Frey, "Social Norms, Happiness, And The Environment", **Closing the circle. Sustainability: Science, Practice and Policy**, 2014, s.10.

- HOŞ Cem ve OKSAY Ali, "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişki". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (4), 2015, s.1-24.
- İŞCAN Ömer, "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60 (1), 2005, s.150.
- JONES Price, "Happiness at Work". *Maximizing Your Psychological Capital For Success*, 2010, s.187-188.
- KANTER Mathias, "Commitment And Social Organizations: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities". *American Sociological Review*, 33(4), 1968, s.499-517.
- KARAKOÇ Nevzat, "Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler". *Kurgu Dergisi*, (6), 1989, s.81-90.
- KAYA Nüvit ve SELÇUK Suzan, "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 2007, s.175-190.
- KESEBİR Price ve DIENER Elite, "In Pursuit Of Happiness: Empirical Answers To Philosophical Questions". *Perspectives on Psychological Science*, 3, 2008, s.117-125.
- KIRBIYIK Emre, "Mutluluk Ahlakı (Eudaimonizm)". *Farabi e-Dergi*, 3, 2012, s.12-19.
- KOÇ Hakan, "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 2009, s.200-211.
- LUCAS Ruanda, "Adaptation And The Set Point Model Of Subjective Well-Being. Does Happiness Change After Major Life Events?", *Current Directions in Psychological Science*, 16, 2007, s.75-79.
- MATTHIAS Block ve BRUNO Franc, "Being Independent Raises Happiness At Work". *Swedish Economic Policy Review*, 11(2), 2004, s.95-134.
- MEYER Allen, "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 1(1), 1991, s.61-89.
- MICHAEL Ford, "Development of a Program to Increase Personal Happiness". *Journal of Counseling Psychology*, 1 (6), 1997, s.511-521.
- O'REILLY Chris ve CHATMAN John, "Organizational Commitment And Psychological Attachment: Tree Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior". *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), 1986, s.492-499.

- PENLEY Leonardo ve GOULD Smith, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt 9, 1988, s.43-59.
- SACHAU Daniel, "Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg", **Positive Psychology Movement Human Resource Development Review**, 6, 2007, s.377-393.
- SALANCIK Growth, "Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior", **Illionis.St. Clair Press**, 1977, s.87.
- SARGENT Talent ve Hannum Emen, "Keeping Teachers Happy: Job Satisfaction Among Primary School Teachers In Rural Northwest China". **Comparative Education Review**, 49(2), 2005, s.173-204.
- SELIGMAN Michael ve Csikszentmihalyi Mark, "Positive Psychology: An Introduction". **Flow and The Foundations Of Positive Psychology**, 279-298, Springer: Netherlands, 2014, s.19.
- STEPHENS Dawley, "Director Role Potential As Antecedents Of Normative And Affective Commitment On Nonprofit Boards". **International Journal of Organizational Analysis**, 12(4), 2004, s.395.
- ŞENGÜL Rıza, "Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar". **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 14(2), 2007, s.257-273.
- TERZİ Adem ve KURT Tarık, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi", **Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:33, Sayı:166, 2005, s.104.
- ULUKAPI Hasan ve BEDÜK Ali, "Örgütsel Adaletin İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Konya'da Bir Araştırma". **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 7 (31), 2014, s.771-778.
- VEENHOVEN Ridding, "Is Happiness A Trait? Tests Of The Theory That A Better Society Does Not Make People Any Happier". **Social Indicators Research**, 1994, s.32.
- WARR Pringles, "Happiness and Mental Health". **The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice**, 2017, s.57-74.

YAMAN Erkan, "İşyerinde Psikoşiddet, Motivasyon ve Huzur: Öğretmenler Çok Şey Mi Bekliyor? Psikoşiddet Mağduru Öğretmenler Üzerine". **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 7(1), 2010, s.1136-1151.

YAZICIOĞLU İbrahim ve TOPALOĞLU Galip, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 1/1 2009, s.3-16.

ZHOU Smith ve QIU Lee, "The Differences of Factors Influencing Employees' Happiness Comparison Based on Enterprise Ownership". **American Journal of Industrial and Business Management**, 3(08), 2013, s.719.

### Tezler

AHMADİ Faruk, Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Erzurum: Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

BAKIRCI Bilal, Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının İş Gören Performansı Üzerindeki Etkileri, Muğla MSKÜ SBE Turizm İşletmeciliği ABD, Doktora Tezi, 2016 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

BULUT Ayhan, Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Mutluluk Algılarının İncelenmesi: Bir Norm Çalışması, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2015 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**)

CENGİZ Ayşe, Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

ÇELEBİ Mehmet, Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

ÇÖP Selim, Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama, Ankara: Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

- DİKMEN Bahar, Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**
- FAPİNYO Crown, Happiness at Work of Employee at Quality Ceramic Company Limited, Lampang Province. 2009, **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**
- GÜNDOĞAN Turgut, Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009 **(Uzmanlık Yeterlilik Tezi)**
- HUANG Huang, Workplace happiness: Organizational role and the reliability of self-reporting, 2016 **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**
- KAWANO Ongkano, Relationships between personal factors, self esteem, work environment, and joy at work of staff nurses, private hospitals, Bangkok Metropolis, 2006 **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**
- KAYA Orhan, Örgütsel bağlılık: Emniyet genel müdürlüğü merkez biriminde bir uygulama, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara, 2007 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**
- MAENAPOTHİ Raulph, Happiness in the Workplace Indicator. Human Resource Development, National Institute of Development Administration, 2007 **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**
- NAZLI Murat, Hizmet Sektöründe Kurumsal Yönetimin İşte Mutluluk Üzerine Etkisi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015 **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**
- ÖZCAN Burak, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Denizli: Pamukkale Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**
- POOPANİT Allen, Happiness at work index of personnel of the Office of the Rector Thammasat University, 2008 **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**
- TANER Bilal, Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri ve Yöneticilerin Personele Yaklaşımlarında Bir Sistem Önerisi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 1993 **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

YAVUZ Şerife, Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatminine Etkisi, Ankara Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2009 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

### **İnternet Kaynakları**

JOHN Burton, Creating healthy workplaces. Industrial Accident Prevention Association, 2004, Ulaşılabilir URL:

[www.iapa.ca/pdf/2004\\_HWP\\_Healthy\\_Workplace\\_FINAL.pdf](http://www.iapa.ca/pdf/2004_HWP_Healthy_Workplace_FINAL.pdf), (Erişim Tarihi: 16.04.2019)

MARK Rowicki, U.S. Department of Education, 1999, Ulaşılabilir URL: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED432830.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.04.2019)

OECD (2013). Better Life Index - How's Life? Focusing on People. Retrieved June 20, 2014, Ulaşılabilir URL:

<http://www.oecdbetterlifeindex.org/blog/howslifefocusingonpeople.html>,  
(Erişim Tarihi: 12.04.2019)

SOLDADO Andrew, Smiles: The differentiating quotient for happiness at work, 2011, Ulaşılabilir URL:

<http://www.happiestminds.com/whitepapers/smiles-differentiatingquotie.pdf>,  
(Erişim Tarihi: 15.04.2019)

TDK (2016) Ulaşılabilir URL:

<http://www.tdk.gov.tr/index.php?option>, (Erişim Tarihi:11.03.2019)



## EKLER

## Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı

Bu anket İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yüksek lisans tezi olarak hazırlanan “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Mutluluğa Etkisi: Eğitim Sektörü Örneği” adlı çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz cevaplar isim verilerek kesinlikle yayımlanmayacaktır. Lütfen her bir soruya sizin için en uygun yanıtı veriniz.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

İletişim Bilgileri

**Tel** : 534 6309383

**E-Mail** : erkamsafa@hotmail.com

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL MUTLULUĞA ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ	
DEMOGRAFİK SORULAR	
1	Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
2	Yaşınız: ( )
3	Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar
4	Eğitim Durumunuz: ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
5	İşletmedeki Pozisyonunuz: ( ) Yönetici ( ) Öğretmen
6	Toplam Hizmet Yılınız: ( )

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Soru No	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
7	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder.					
8	Şu anda kurumumda kalmam mecburiyetten.					
9	Kurumuma karşı güçlü bir aitik hissim yok.					
10	İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
11	Bu kurumun benim için çok kişisel bir anlamı var.					
12	Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.					
13	Bu kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
14	Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.					
15	Kurumuma çok şey borçluyum.					
16	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılmazdım.					
17	Kendimi kurumumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
18	Benim için avantajlı da olsa, kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					
19	Bu kurumdan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.					
20	Mevcut idarecilerimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
21	Bu kurumu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
22	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
23	Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissedirim.					

## ÖRGÜTSEL MUTLULUK ÖLÇEĞİ

Soru No	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
24	İşim, bende bir huzur duygusu uyandırdı.					
25	İşim, bende can sıkıntısı duygusu yarattı.					
26	İşim, kendimi neşe dolu hissetmemi sağladı					
27	İşim, bende bir kafa karışıklığı duygusu yarattı.					
28	İşim, bende bir hoşnutluk duygusu uyandırdı.					
29	İşim, bende bir bunalım duygusu yarattı.					
30	İşim, bende bir tiksinti duygusu yarattı.					
31	İşim, bende büyük bir sevinç duygusu uyandırdı.					
32	İşim, bende büyük bir coşku duygusu uyandırdı.					
33	İşim, kendimi heves dolu hissetmemi sağladı.					
34	İşim, kendim, korkmuş gibi hissetmeme neden oldu.					
35	İşim, bende bir hayal kırıklığı duygusu uyandırdı.					
36	İşim, kendimi çok kızgın hissetmeme neden oldu.					
37	İşim, kendimi yorgun hissetmeme neden oldu.					
38	İşim, kendimi tehdit altındaymışım gibi hissetmeme neden oldu.					
39	İşim, bende bir esinlenme duygusu uyandırdı.					
40	İşim, kendimi bezgin hissetmeme neden oldu.					
41	İşim, bende bir memnuniyet duygusu uyandırdı.					
42	İşim, bende bir iftihar duygusu uyandırdı.					
43	İşim, bende bir tatmin duygusu uyandırdı.					
44	Okulda sorumluluklarımı yerine getirebilecek yetkiye sahibim.					
45	Görevlerimi yerine getirirken, yöneticilerimin desteğini hissederim.					
46	Okulumda alınan kararlara katılımım sağlanır.					
47	Okul yöneticilerimiz ile iletişime geçmek kolaydır.					
48	Okulda fikirlerimi rahatlıkla ifade ederim.					
49	Okul yönetimi, görev ve sorumluluklarını yerine getirir.					