İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları ile Örgütsel Bağlılık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi¹

Examining of the Relationship Between Organizational Hypocrisy Perception and Organizational Commitment Behaviour of Teachers Working in Primary and Secondary Schools

İlknur Karagül Kandemir* - Gökhan Kahveci**

Abstract: The primary purpose of this research was to identify the relationship between the perceived organizational hypocrisy and organizational commitment of the teachers who worked in the state primary and secondary schools in the city center of Rize province. The population of the study, which was designed as relational screening model, consisted of the teachers who worked in the city center of Rize province. The sample of the research was determined through random sampling among the teachers working in primary and secondary schools. The data of the research were collected in the 2018-2019 academic year. Accordingly, the study was carried out with the participation of 536 teachers. Personal Information Form, Organizational Hypocrisy Scale and Teachers' Organization Commitment Scale were used as data collection tools. In the analysis of the data, descriptive statistics, frequency, mean, and standard deviation were calculated. In order to determine whether the organizational hypocrisy perceptions and organizational commitment behaviors of the teachers varied in terms of demographic variables, t-test and one-way ANOVA parametric tests were performed in conditions where the homogeneity of the group was ensured. When the homogeneity was not provided, in order to identify the group which caused the differentiation, non-parametric tests of Mann Whitney, U-Test, and Kruskal Wallis H-Test were employed. Pearson correlation analysis was performed in order to analyze the correlation between organizational hypocrisy perceptions and organizational commitment behaviors. As a result of the research, the teachers were found to have low organizational hypocrisy perceptions and moderate organizational commitment. It was also revealed that there was a negative and moderate relationship between the teachers' organizational hypocrisy perceptions and

¹ Bu çalışma birinci yazarın 2019 yılında kabul edilen "İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları ile Örgütsel Bağlılık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Çalışmanın verileri 2018-2019 eğitim-öğretim yılında toplanmıştır. Bununla birlikte çalışmanın değerlendirilmek üzere *Turkish Studies* dergisine gönderilmesi yine 2019 yılı içerisinde gerçekleşmiştir.

* Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı

Teacher, Ministry of Education

ORCID 0000-0002-4977-1266

ilknur.ozelegtm@gmail.com

** Dr. Öğr. Üyesi- Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri

Assist. Prof. Dr., Recep Tayyip Erdoğan University, Faculty of Education, Educational Sciences

ORCID 0000-0001-6753-3395

gokhan.kahveci@erdogan.edu.tr

Cite as/ Atıf: Karagül Kandemir, İ. & Kahveci, G. (2020). İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Turkish Studies - Education*, 15(2), 963-981. <https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.38898>

Received/Geliş: 08 October/Ekim 2019

Checked by plagiarism software

Accepted/Kabul: 20 April/Nisan 2020

Published/Yayın: 30 April/Nisan 2020

Copyright © INTAC LTD, Turkey

CC BY-NC 4.0

organizational commitment behaviors. In addition, it was concluded that the teachers' organizational hypocrisy perceptions were a significant predictor of their organizational commitment behaviors.

Structured Abstract: Introduction Schools are institutions which are affected by their environments while affecting their environment. However, in the adjustment process of schools to their environment, some contrasts and inconsistencies may occur between real practices and their targets and management styles, which is referred to as *organizational hypocrisy* (Brunsson, 1989). Organizational hypocrisy can lower the success rate of employees, their commitment and job satisfaction (Brunsson, 1989; Cha and Edmondson, 2006). It can be argued that organizational hypocrisy decreases organizational trust and organizational justice in educational institutions while increasing organizational cynicism (Kılıçoğlu, Yılmaz, Kılıçoğlu and Karadağ, 2017) at the same time. However, the limited number of empirical and theoretical studies on what elements of educational institutions organizational hypocrisy will have an effect on makes it difficult to do a detailed research on the concept of organizational hypocrisy (Kılıçoğlu, 2017). Organizational hypocrisy can trigger significant organizational changes. It can even lead to organizational reforms in institutions (Hirschmann, 2012). Paving the way for serious negative impacts, organizational hypocrisy can be seen as a process which generates insincere and dishonest behaviors in the organization (Kılıçoğlu, 2017). One of the most important elements that ensures the employees' productivity is their commitment to their organizations. As the employees' commitment increases, they can sustain their organizational membership voluntarily and fulfill their roles efficiently (Yazıcıoğlu and Topaloğlu, 2009). In institutions where organizational hypocrisy increases, the employees' organizational trust and commitment will decrease. Organizational commitment influences the employees' behaviors (Ponnu and Chuah, 2010). When this situation is considered, the significance of the concept increases twofold. Another significant issue is that the impression created by commitment conflicts with the real behaviors of hypocrisy (Rossi, 2018). Therefore, the perceived hypocrisy is expected to be low while organizational commitment is desired to be high in organizations. This is because institutions need committed employees in order to survive. When national and international literature is examined, it is seen that research on organizational hypocrisy is limited. Consequently, this study is expected to contribute to the literature. To this end, answers to the following questions were sought: What is the level of organizational hypocrisy and organizational commitment perceptions of the teachers who work in primary and secondary schools? Do the organizational hypocrisy and organizational commitment perceptions of the teachers who work in primary and secondary schools differ in terms of the variables of gender, marital status, branch, year of professional service? Is there a significant relationship between the organizational hypocrisy perceptions and organizational commitments of the teachers who work in primary and secondary schools? According to the perceptions of the teachers, does organizational hypocrisy predict organizational commitment?

Method

Relational screening model was used in the research. The population of the research consisted of teachers in state primary and secondary schools in the city center of Rize province. As it was too difficult to reach the whole population, randomized (simple random) sampling method was employed. Within the scope the research, 536 teachers working in the primary and secondary schools in the city center of Rize were contacted. As the data collection tool, in order to assess the teachers perceived organizational hypocrisy in line with the aim of the research, "Organizational Hypocrisy Scale" developed by Kılıçoğlu, Yılmaz-Kılıçoğlu and Karadağ (2017) was used. Confirmatory factor analysis was used to determine the construct validity of the scale, and Cronbach Alpha internal consistency coefficient was calculated for determining the reliability of the scale. As a result of the tests performed, Organizational Hypocrisy Scale was found to be valid and reliable. Another scale that was employed was Teacher's Organizational Commitment Scale. This scale was developed by Üstüner in 2009.

Conclusion

In the perceptions of the teachers regarding organizational hypocrisy, for the year of professional service variable, no statistically significant difference was found in the total score of the scale, keeping promises, the harmony between internal structure and environment dimensions; however, a significant difference was detected in the dimension of inconsistencies in the practices. When this difference was examined, it was seen that in the dimension of inconsistencies in the practices, the perceptions of teachers

with 11-20 years of service were higher than those of the teachers with 1-10 years and 21 years and above service. The teachers' perception of organizational hypocrisy did not show a significant difference with the demographic variables of gender, branch, marital status, and age.

The teachers' perceptions of organizational commitment were determined to be at a moderate level. It can be stated that many factors play a role in affecting the teachers' commitment to their schools. One of these effective factors is the appointment of individuals with no management skills to the management of schools. The lack of leadership skills in these managers can be said to decrease teachers' organizational commitment. Moreover, managers' unfair treatment of employees can reduce teachers' organizational commitment. According to the results of the study, teachers' perception of organizational commitment displayed a significant difference in terms of gender variable. Similar results were encountered during literature review (Güldiken, 2018; Nacar and Demirtaş, 2017; Şanlı and Arabacı, 2016; Kılıçoğlu, 2010; Sezer, 2005). Accordingly, male teachers' perceptions of organizational commitment were found to be higher than those of female teachers. In line with the results of the study, it can be argued that the lower level of commitment of female teachers compared to male teachers can be explained by some factors such as the social roles they assume, personality traits, responsibilities in the family life and environmental pressure. In addition, the difficulty of the job, student failures, job satisfaction and disinterested students can account for the low organizational commitment of female teachers (Kaya, Polat and Kaya, 2014). Another result of the study was that there was not a significant difference in the teachers' perceptions of organizational commitment for the variables of branch, marital status and year of service.

No difference was found in terms of age variable, but it can be stated that the organizational commitment perceptions of the teachers in the 51 and above years of age group were higher than those of the teachers in other age groups. In line with the purpose of the research, the relationship between the teachers' perceptions of organizational commitment and organizational hypocrisy were examined. To this end, a correlational analysis was carried out in order to identify the relationship between organizational commitment and organizational hypocrisy, as a result of which a negative and moderate relationship was found between the perceptions of organizational commitment and organizational hypocrisy. According to this result, it can be stated that as teachers' perceptions of organizational hypocrisy increase, their organizational commitment is reduced, and that as their level of organizational commitment increases, their perceptions of organizational hypocrisy decrease. Furthermore, in his study, Kılıçoğlu (2017) reached the conclusion that an increase in the perceptions of organizational hypocrisy would result in a decrease in organizational trust and organizational justice and would lead to an increase in organizational cynicism. Accordingly, a decrease in organizational commitment behaviors would occur since organizational trust and organizational justice are among the factors affecting organizational commitment. The study carried out by Candan (2014) supports this result. Furthermore, organizational hypocrisy is considered among the factors causing cynical behavior (Karacaoğlu and Ince, 2012). In the research carried out, it is seen that organizational behaviors affect each other. Therefore, it is important to pay attention to hypocrisy perceptions in order to create a positive climate in the organizations and to ensure organizational trust, organizational justice and organizational commitment. Not only school managers but also all school employees should refrain from behaviors that might create a perception of organizational hypocrisy. Efforts should be made in organizations to decrease organizational hypocrisy and increase organizational commitment. Another result obtained in the study is that organizational hypocrisy significantly predicts organizational commitment. On the other hand, organizational hypocrisy accounts for 40% of the total variance related to organizational commitment. In line with this result, organizational hypocrisy can be said to be a significant predictor of organizational commitment. Consequently, it can be claimed that there will be an increase in teachers' behaviors regarding organizational commitment in the case where their perceptions of organizational hypocrisy decrease in educational institutions. Organizational hypocrisy decreases employees' work achievement, organizational commitment and job satisfaction (Brunsson, 1989; Cha and Edmondson, 2006) and such studies support the findings of the study. In order to reduce the perceptions of organizational hypocrisy, school managers should show consistent and fair behavior and keep their promises. In addition, teachers should also act in line with their school's targets and conduct educational activities in compliance with the curricula. Thus, organizational hypocrisy perceptions will decrease while organizational commitment behaviors will increase.

Recommendations

In-service training can be offered to school employees at schools on what organizational hypocrisy behaviors are and how to take precautions against them. In order to enhance teachers' commitment to schools, a school climate can be created through planning activities such as field trips and dinners. Fair treatment of teachers by school managers will decrease teachers' perceptions of organizational hypocrisy and increase organizational commitment as well. Also, a unit which will supervise school managers and provide guidance to the managers regarding this issue can be established at schools. This research can be replicated by using a mixed method. A research can be carried out on what causes organizational hypocrisy in organizations. In future research, different variables that may affect organizational hypocrisy and their relationships can be examined.

Keywords: Educational Sciences, Organizational Hypocrisy, Organizational Commitment, Primary School, Secondary School.

Öz: Yapılan araştırmanın temel hedefi, Rize il merkezindeki resmi ilkököl ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algıları ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. İlişkisel tarama modelinde tasarlanan bu araştırmanın evrenini Rize il merkezinde bulunan resmi ilkököl ve ortaokullarda çalışmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise ilkököl ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiştir. Araştırmanın verileri 2018-2019 eğitim-öğretim yılında toplanmıştır. Bu doğrultuda araştırma 536 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel İkiyeüzlülük Ölçeği ve Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistik, frekans testi ile ortalama ve standart sapma değerleri alınmıştır. Öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algıları ve örgütsel bağlılık davranışlarının demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için homojenliğin sağlandığı koşullarda parametrik testlerden olan t-testi, tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) testi yapılmıştır. Homojenliğin olmadığı durumlarda farklılığa neden olan grubun belirlenmesinde ise parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U-Testi, Kruskal Wallis H- Testi kullanılmıştır. Örgütsel ikiyeüzlülük algıları ile örgütsel bağlılık davranışları ilişkisinin analizinde Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılarının düşük; örgütsel bağlılık algılarının ise orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algıları ile örgütsel bağlılık davranışları arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel ikiyeüzlülük algılarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Bilimleri, Örgütsel İkiyeüzlülük, Örgütsel Bağlılık, İlkokul, Ortaokul

Giriş

Belirli hedefleri gerçekleştirmek adına bir araya gelen kişilerden oluşmakta olan örgütler, hedeflerine ulaşabilmek için çağın gereği olan gelişim ve hızlı değişimlere uyum sağlamak durumundadır. Bu gelişim ve değişime uyum sağlaması gereken örgütlerden bir tanesi de eğitim örgütleri olan okullardır. Okullar çevresinden etkilenen ve çevresini etkilemekte olan kurumlar olduğundan devamlılıklarını sağlayabilmek adına çevresindeki değişimlere kayıtsız kalmamalıdır. Ancak okulların çevreye uyum sağlama sürecinde gerçek uygulamalarıyla hedeflerinin ve yönetim biçimlerinin uyumları arasında zıtlıklar ya da tutarsızlıklar oluşabilmekte ve bu durum *örgütsel ikiyeüzlülük* olarak tanımlanan örgütsel davranış oluşturmaktadır (Brunsson, 1989).

Örgütsel ikiyeüzlülük, sözler (örgüt içinde az ya da çok resmi olmayan sözbirliği veya tartışmalar), kararlar ve davranışlar arasındaki anlaşmazlıklarda veya kopmalarda ortaya çıkmaktadır (Perez ve Robson, 1999). Örgütsel ikiyeüzlülük, çalışanların bağlılığını, işdoymunu ve iş başarısını azaltabilmektedir (Brunsson, 1989; Cha ve Edmondson, 2006) azaltabilmektedir. Örgütsel ikiyeüzlülüğün eğitim kurumları açısından örgütsel güven ve örgütsel adaleti azalttığı bunun yanında örgütsel sinizmi (Kılıçoğlu, Yılmaz Kılıçoğlu ve Karadağ, 2017) arttırdığı

söylenbilir. Ancak örgütsel ikiyüzlülüğün eğitim kurumları açısından hangi unsurlara tesir edeceğine ve ne gibi sonuçlar ortaya çıkarabileceğine yönelik ampirik ve teorik araştırmaların sınırlı oluşu örgütsel ikiyüzlülük kavramının ayrıntılı şekilde incelenmesini güçleştirmektedir (Kılıçoğlu, 2017). Örgütsel ikiyüzlülük önemli örgütsel değişiklikleri tetikleyebilir. Hatta örgütsel ikiyüzlülük, kurumlarda örgütsel reformlara da yol açabilmektedir (Hirschmann, 2012). Örgütlerde uzun vadede ciddi olumsuz etkilere yol açabilen örgütsel ikiyüzlülük, örgüt içinde samimi ve dürüst olmayan davranışları üreten bir süreç olarak görülebilir (Kılıçoğlu, 2017). Çalışanların iş başarımına, işe devamlılığına, güvenine, bağlılığına, iş tatmini ve kurumun adalet duygusuna yönelik bir düşüşe neden olabilir (Brunsson, 1989; Cha ve Edmondson, 2006; Philippe ve Koehler, 2005).

Eğitim kurumlarında ise ikiyüzlülük, kişinin okullardaki eylemlerini etkileyen bireylerin tutarsız değerlerini, ilgi alanlarını ve fikirlerini kapsamaktadır (Kılıçoğlu, 2017). Dolayısıyla örgütsel ikiyüzlülük eğitim kurumlarında sadece öğretmenlerden kaynaklanan bir durum değildir. Yöneticiler de örgütsel ikiyüzlülük davranışları sergileyebilirler. Liderliğe ve örgütsel bağlılığa yaklaşımlar üzerine literatür, liderlerin çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmada büyük rol oynadığını göstermektedir (Buluç, 2009). Dolayısıyla yöneticilerin sergileyecekleri örgütsel ikiyüzlülük davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına olumsuz etki edeceği düşünülmektedir.

Çalışanların verimliliğinin sağlanması noktasında en önemli unsurlardan biri çalışanların örgütlerine bağlılıklarıdır. Bağlılık kelime anlamı olarak sadakat duyma olarak açıklanabilir. Fakat körü körüne bir bağlanma söz konusu değildir. Örgütsel bağlılık, genel manada bireyin çalıştığı kuruma karşı duyguları anlamına gelir. Çalışanların kurumsal hedeflerini gönülden benimsemeleri, bu amaç neticesinde fazla çalışmaları ve örgütte kalmak istemeleri bağlılık göstergesidir (Başyigit, 2006). Örgütsel bağlılıkta gönüllülük esas olup, aksi durum söz konusu olduğunda bağlılıktan bahsedilememektedir. Bireyler, bağlılık düzeyleri arttıkça kurumdaki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilir ve bu durumu gönüllü olarak devam ettirebilirler (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Örgüt yöneticileri için çalışanların bağlılığı önemli bir konu olmakla birlikte, bu durum örgütler için her daim sorun oluşturabilmektedir (Brewer, 1996). Bu nedenle örgütsel bağlılık konusunda çokça araştırma yapılmış ancak araştırmacıların ilgisi azalmamıştır. Bağlılık, çalışanı doğrudan etkilediğinden gerek çalışan açısından gerekse yöneticiler açısından önemli bir konu olma özelliğine sahiptir. Yapılan literatür taramasında örgütlerde, örgütsel sessizlik, mobbing, örgütsel sinizm oluşmasında birçok faktör etkilidir. Bu faktörler arasında yerine getirilmeyen sözler, örgütsel ikiyüzlülük, yönetim tarafından önemsenmeme düşüncesi, saygılı bir yaklaşım görememe, gerçek manada yönetim desteği eksikliği kavramları yer almaktadır (Kalay vd., 2014).

Örgütsel ikiyüzlülüğün arttığı kurumlarda, çalışanların örgütsel güveni ve örgütsel bağlılığı azalacaktır. Örgütsel bağlılık çalışanların davranışlarını etkilemektedir (Ponnu ve Chuah, 2010). Bu durum göz önünde bulundurulduğunda kavramın önemi bir kat daha artmaktadır. Bir diğer önemli nokta ise bağlılığın yarattığı izlenimin, ikiyüzlülüğün gerçek davranışlarıyla çelişiyor olmasıdır (Rossi, 2018). Bu nedenle örgütlerde ikiyüzlülük algılarının düşük, örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir. Çünkü kurumların devamlılığını sağlamak için örgütlerine bağlı çalışanlara ihtiyacı vardır. Dolayısıyla işine bağlı çalışanların çoğunlukta olduğu örgütler yaratmak için var olan örgütsel ikiyüzlülük algısının azaltılması gerekmektedir. Alanyazın incelendiğinde örgütsel ikiyüzlülük ile ilgili sınırlı sayıda çalışmanın olduğu (Kılıçoğlu, 2017; Kılıçoğlu, Yılmaz Kılıçoğlu ve Karadağ, 2019; Konan ve Taşdemir, 2019) görülmektedir. Bu bağlamda yapılan bu çalışma ile hem örgütsel ikiyüzlülük ile ilgili yapılan ampirik çalışmaların sayısını artırılmasının hem de öğretmenlerin okullarına bağlılığının artırılması noktasında ikiyüzlülüğün ne derece etki ettiğinin belirlenmesinin literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın hedefi ilkökul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel ikiyüzlülük ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranmıştır.

1. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük ve örgütsel bağlılık algıları hangi düzeydedir?
2. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük ve örgütsel bağlılık algıları; cinsiyet, medeni durum, yaş, branş, mesleki hizmet yılı değişkenleri açısından farklılaşmakta mıdır?
3. İlkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişki var mıdır?
4. Örgütsel ikiyeüzlülük, örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde yordamakta mıdır?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, en az iki değişkenin birlikte değişimlerinin var olması ya da değişim düzeyini ortaya çıkarılmasını amaçlayan ilişkisel tarama modeli esas alınarak tasarlanmıştır (Köse, 2014).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Rize il merkezindeki resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 2705 öğretmen oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılmasının güç olduğundan tesadüfi örnekleme metodu kullanılmıştır. Bu metotta, örnekleme birimlerinin her birine eşit olarak seçilme olanağı sunularak örneklem alınmaktadır (Büyüköztürk vd., 2016). Bununla birlikte örneklem sayısı belirlenirken uygulanan ölçeklerde bulunan madde sayısının 10 katına ulaşılması göz önünde bulundurulmuştur. Araştırma kapsamında Rize il merkezine bağlı ilkokul ve ortaokulda görevli olan 359 kadın ve 177 erkek olmak üzere toplamda 536 öğretmenle araştırma yapılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Örgütsel İkiyeüzlülük Ölçeği (OHS)

Araştırma yönünde öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılarını ölçmek için Kılıçoğlu, vd. (2017) tarafından geliştirilen “Örgütsel İkiyeüzlülük Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek içerisinde üç alt boyut barındırmaktadır: Sözlerin tutulması, içyapı ve çevre arasındaki uyum ve uygulamalardaki tutarsızlıklar. Ölçek 17 tane 5’li likert tarzında maddelerden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik tespiti için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmış ve yapı geçerliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan testler neticesinde OHS’ nin geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir. Bu araştırma kapsamında geçerlik ve güvenilirlik analizleri yeniden yapılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğinin kontrol edilmesi amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde ulaşılan bazı uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: $\chi^2/df= 3.119$ ($p<.01$), CFI= .944, GFI= .924, RMSEA= .063 ve SRMR= .044. Elde edilen uyum iyiliği değerlerinin iyi uyum gösterdiği belirlenmiştir (Bayram, 2010; Kline, 2011). Bu çalışma kapsamında ölçeğin güvenirliği için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre Uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunda.81; içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutunda.84; sözlerin tutulması boyutunda ise.86, olduğu görülmüştür. Bunun yanında ölçeğin genel güvenirliği.90 olarak bulunmuştur. Böylelikle ölçeğin geçerli ve güvenilir sonuçlar verdiği anlaşılmıştır.

Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖİÖBÖ)

Üstüner tarafından 2009 yılında geliştirilen ölçek, 17 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 5’li likert üzerinden değerlendirilmektedir. Bu araştırma kapsamında ölçek için geçerlik ve güvenilirlik analizleri yeniden yapılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğinin kontrol edilmesi amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen değerler: $\chi^2/df= 4,984$ ($p<.01$), CFI=.940, GFI= .869, RMSEA= .086 ve SRMR= .0348. Bu değerlere göre ölçeğin iyi uyum gösterdiği söylenebilir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı.96 iken bu araştırma kapsamında

Cronbach Alpha katsayısı.97 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu anlaşılmıştır.

Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması aşamasında öncelikle kullanılan ölçme araçlarını hazırlayanlardan kullanım izni alınmış ve daha sonra gerekli yasal izinler alındıktan sonra ölçme araçları katılımcılara uygulanmıştır. Ölçme araçları yüz yüze veri toplama yöntemi kullanılarak belirlenmiş olan sayı kadar öğretmene gönüllülük esasına dayalı olarak araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Öğretmenlerin ölçekleri doldurmaları 15-20 dakika arasında gerçekleşmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırma bağlamında toplanan verilerin analiz edilmesinde SPSS ve AMOS paket programları kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ve örgütsel bağlılık davranışlarını belirlemeye yönelik standart sapma frekans testi ve ortalama değerleri alınmıştır. Verilerin dağılımının normallik durumunu test etmek için basıklık (skewness) ve çarpıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda basıklığın .189 ile.530; çarpıklığın ise .277 ile 1.01 arasında değer aldığı görülmüş ve bu sonuçlara göre normal dağılımın sağlandığı belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu aşamadan sonra öğretmenlerin algılarının demografik değişkenler açısından farklılığını belirlemeye yönelik parametrik testlerden t-testi ve tek yönlü varyans analizi; parametrik olmayan testlerden ise Mann Whitney U-Testi, Kruskal Wallis H- Testi kullanılmıştır. Örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel bağlılık davranışları ilişkisinin analizinde Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısı için kabul edilen değer aralığı 0.30-0.00 aralığında ise düşük; 0.70-0.30 aralığında orta; 0.70-1.00 arası yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu şeklinde açıklanmaktadır (Büyüköztürk, 2017). Örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel bağlılığı yordama seviyesini belirleyebilmek için ise basit doğrusal regresyon testi yapılmıştır.

Bulgular

Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin demografik özellikleri incelendiğinde; cinsiyete göre kadın öğretmenlerin sayısı 359 (%67), erkek öğretmenlerin sayısı ise 177 (%33)'dir. Öğretmenlerin branşlara göre dağılımı, branş öğretmenleri 317 (%59) kişi, sınıf öğretmenlerinin de 219 (%41) kişidir. Yaş dağılımına bakıldığında; 23 (% 4.3) kişi 51 ve üzeri yaş aralığında, 84 (%15.7) kişi 42 -50 yaş aralığında, 20- 30 yaş aralığında 174 (%32.5) kişi, 31-40 yaş aralığında 255 (%47.6) kişidir. Hizmet yılı dağılımına göre; 284 (%53) kişinin 1 ile 10 yıl arasında hizmet süresine sahip olduğu, 184 (% 34.3) kişinin 11-20 hizmet yılı aralığında olduğu, 68 (%12.7) kişi ise 21-üzeri hizmet yılına sahiptir. Medeni durum değişkenine göre 161 (%30) öğretmenin medeni halinin bekâr, 375 (%70) kişinin ise medeni hali evlidir.

Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algılarına Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ölçeğinin toplamına ve boyutlarına yönelik algıları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel İkiyüzlülük Algıları

Örgütsel İkiyüzlülük	N	$\bar{X}$	SS
Sözlerin Tutulması	536	2.18	0.70
İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum	536	2.09	0.60
Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	536	2.34	0.78
Toplam	536	2.20	0.58

Tablo 1'e göre ikiyüzlülük algıları ortalamaları Sözlerin Tutulması boyutu için $\bar{X}$ =2.18; İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum boyutu için $\bar{X}$ =2.09; Uygulamalardaki Tutarsızlıklar boyutu için $\bar{X}$ =2.34 ve toplam için $\bar{X}$ =2.20 biçimindedir. Ayrıca en düşük ortalama İç Yapı ve Çevre

Arasındaki Uyum boyutunda, en yüksek ortalama ise Uygulamalardaki Tutarsızlıklar boyutunda olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük boyutlarına yönelik algılarında maddelere katılma düzeyleri Tablo 2’de sunulmuştur. Cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algı ortalamalarında farklılık olup olmadığının belirlenmesine yönelik t-Testi ve Mann Whitney U Testi gerçekleştirilmiş ve ulaşılan sonuçlar Tablo 2 ve Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 2: Cinsiyet Değişkeni İçin t-Testi Sonuçları

Örgütsel İkiyeüzlülük	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	F	p	t	SD	p
Sözlerin Tutulması	Kadın	359	2.22	.69	.45	.50	1.62	534	.11
	Erkek	177	2.11	.73					
Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	Kadın	359	2.34	.79	.13	.72	-.20	534	.84
	Erkek	177	2.35	.78					
Toplam	Kadın	359	2.21	.57	.34	.56	.11	534	.91
	Erkek	177	2.15	.59					

*p<.01

Tablo 2 incelendiğinde Örgütsel İkiyeüzlülük, Sözlerin Tutulması ve Uygulamalardaki Tutarsızlıklar boyutlarında dağılımın homojen olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen t-Testi sonucunda; ölçeğin toplamı [$t_{(534)}=.11$; $p>.05$], Sözlerin tutulması [$t_{(534)}=1.62$; $p>.05$] ve Uygulamalardaki Tutarsızlıklar [$t_{(534)}=-.20$; $p>.05$] boyutlarında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 3: Cinsiyet Değişkeni İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	Z	p
İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum	Kadın	359	265.27	95233.25	30613.50	-.69	.49
	Erkek	177	275.04	48682.50			
					Levene Testi	F=7.587	p=.006

Tablo 3 incelendiğinde İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum boyutunda dağılımın homojen olmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen Mann Whitney U testine göre; İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum [$Z=-.69$; $p>.05$] boyutu için cinsiyet anlamlı bir farklılık yaratmamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algı ortalamalarının branş değişkeni açısından farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik t-Testi ve Mann Whitney U Testi yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlar Tablo 4 ve Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 4: Branş Değişkeni İçin t-Testi Sonuçları

Örgütsel İkiyeüzlülük	Branş	n	$\bar{X}$	SS	F	p	t	SD	p
Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	Sınıf	219	2.27	.82	1.10	.29	-	1.64	534
	Branş	317	2.39	.75					
Toplam	Sınıf	219	2.20	.62	3.99	.04	-.30	534	.76
	Branş	317	2.21	.55					

Tablo 4 incelendiğinde Örgütsel İkiyeüzlülüğün Toplamı ve Uygulamalardaki Tutarsızlıklar boyutlarında dağılımın homojen olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen t-Testi’ne göre; ölçek toplamı [$t_{(534)}=-.30$; $p>.05$] ve Uygulamalardaki Tutarsızlıklar [$t_{(534)}=-1.64$; $p>.05$] boyutunda branş değişkeni açısından anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 5: Branş İçin Whitney U Testi Sonuçları

Boyut	Branş	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	Z	p
İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum	Sınıf	219	276.11	60467.00	33046.00	-.95	.34
	Branş	317	263.25	83449.00			
Sözlerin Tutulması	Sınıf	219	263.98	57812.00	33722.00	-.56	.57
	Branş	317	271.62	86104.00			
Levene Testi					F=7.587	p=.006	

Tablo 5 incelendiğinde İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum ve Sözlerin Tutulması boyutlarında dağılımın homojen olmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen Mann Whitney U testi sonucuna göre İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum [$Z = -.95$; $p > .05$] ve Sözlerin Tutulması [$Z = -.56$; $p > .05$] boyutları için branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algı ortalamalarının yaş değişkeni açısından farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Yaş Değişkeni İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Öl	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	Homojenlik		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
					Testi	p						
ST	20-30	174	2.13	.70	.51	.68	Gruplar Arası	.74	3	.25	.49	.69
	31-40	255	2.20	.72			Grup İçi	266.96	532	.50		
	41-50	84	2.22	.68			Toplam	267.70	535			
	51üzeri	23	2.11	.65								
UT	20-30	174	2.35	.82	.54	.65	Gruplar Arası	.21	3	.07	.11	.95
	31-40	255	2.32	.75			Grup İçi	328.82	532	.62		
	41-50	84	2.35	.77			Toplam	329.03	535	.07		
	51üzeri	23	2.40	.77								
T	20-30	174	2.17	.56	2.03	.11	Gruplar Arası	.261	3	.087	.26	.86
	31-40	255	2.21	.60			Grup İçi	179.088	532	.337		
	41-50	84	2.23	.56			Toplam	179.349	535			
	51üzeri	23	2.21	.43								

Not: Öl: Örgütsel İkiyüzlülük, ST: Sözlerin Tutulması, UT: Uygulamalardaki Tutarsızlıklar, T: Toplam

Tablo 6 incelendiğinde Sözlerin Tutulması, Uygulamalardaki Tutarsızlıklar boyutlarında ve Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeğinin toplamında dağılımın homojen olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre; Sözlerin Tutulması [$F_{(532)} = .49$; $p > .05$], Uygulamalardaki Tutarsızlıklar [$F_{(532)} = .11$; $p > .05$] boyutlarında ve ölçeğin toplamında [$F_{(532)} = .26$; $p > .05$] yaş değişkeni için farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yaş değişkeni için öğretmen algılarını belirlemeye yönelik Kruskal Wallis H Testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Yaş Değişkeni Açısından Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Boyut	Yaş	N	Sıra Ortalaması	Homojenlik Testi	X ²	SD	p
				Levene	p		
İYÇAU	20-30	174	252.90	2.78	.04	3.11	3
	31-40	255	272.56				
	41-50	84	285.68				
	51üzeri	23	278.78				

Not: İYÇAU: İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum.

Tablo 7 incelendiğinde İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum dağılımının homojen olmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen test sonuçlarına göre İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum [$\chi^2_{(3)}=3.11$; $p>.05$] boyutu yaş için farklılık göstermemektedir. Medeni duruma göre farklılığın belirlenmesi amacıyla için t-Testi gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Medeni Durum Değişkeni Açısından t-Testi Sonuçları

Örgütsel İkiyüzlülük	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	F	p	t	SD	p
Sözlerin Tutulması	Bekâr	375	2.21	0.72	2.83	.09	1.49	534	.14
	Evli	161	2.11	0.65					
İç Y. ve Çevre A. U	Bekâr	375	2.10	0.60	.01	.93	.42	534	.67
	Evli	161	2.08	0.57					
Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	Bekâr	375	2.35	0.77	.09	.76	.58	534	.56
	Evli	161	2.31	0.80					
Toplam	Bekâr	375	2.22	0.58	.06	.80	1.01	534	.31
	Evli	161	2.17	0.56					

Tablo 8’deki sonuçlara göre; ölçeğin toplamı [$t_{(534)}=.312$; $p>.05$], Sözlerin Tutulması [$t_{(534)}=-.137$; $p>.05$], İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum [$t_{(534)}=.674$; $p>.05$] ve Uygulamalardaki Tutarsızlıklar [$t_{(534)}=.561$; $p>.05$] boyutları için istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Hizmet yılı için farklılığın belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır ve bulgular Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Mesleki Hizmet Yılı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Mesleki Hizmet Yılı	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		V.K	K. T	SD	K. O	F	p	LSD
					Levene	p							
Sözlerin Tutulması	1-10	284	2.11	0.67	2.16	.12	G. A	2.74	2	1.37	2.75	.06	
	11-20	184	2.25	0.75			G. İ	264.96	533	.50			
	21üzeri	68	2.27	0.73			Toplam	267.70	535				
İç Yapı ve Çevre A. Uyum	1-10	284	2.02	0.55	2.83	.06	G. A	2.86	2	1.43	4.13	.02	
	11-20	184	2.17	0.65			G. İ	184.25	533	.35			
	21üzeri	68	2.16	0.55			Toplam	187.10	535				
Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	1-10(1)	284	2.33	0.82	.56	.57	G. A	.31	2	.15	.25	.78	2>1
	1120(2)	184	2.34	0.75			G. İ	328.72	533	.62			
	21üzr(3)	68	2.40	0.79			Toplam	329.03	535				
Toplam	1-10	284	2.15	0.56	1.19	.30	G. A	1.50	2	.75	2.25	.11	
	11-20	184	2.25	0.62			G. İ	177.85	533	.33			
	21üzeri	68	2.28	0.54			Toplam	179.34	535				

Tablo 9’daki verilere göre ölçeğin toplamı, Sözlerin Tutulması, İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum ve Uygulamalardaki Tutarsızlıklar boyutlarında dağılımının homojen olduğu görülmektedir. Bulunan sonuçlara göre; *mesleki hizmet yılı* değişkenine ilişkin ölçeğin toplamı [$F_{(2)}=2.247$; $p>.05$], Sözlerin Tutulması [$F_{(2)}=2.755$; $p>.05$], İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum [$F_{(2)}=4.134$; $p>.05$] boyutları için istatistikî açıdan anlamlı düzeyde farklılık olmadığı görülmüştür. Uygulamalardaki Tutarsızlıklar [$F_{(2)}=.252$; $p>.05$] boyutunda ise anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılık incelendiğinde Uygulamalardaki Tutarsızlıklar boyutunda 11 ve 20 yıl [$\bar{X}=2.34$] hizmet yılına sahip olan öğretmenlerin algıları, 1-10 [$\bar{X}=2.33$] ve 21- üzeri yıl [$\bar{X}$

=2.40] hizmet yılına sahip olan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algılarına Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin ölçeğinin toplamına yönelik algıları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algıları

Örgütsel Bağlılık	N	$\bar{X}$	SS
Toplam	536	3.48	0.89

Tablo 10'daki verilere bakıldığında öğretmenlerin ölçeğin toplamına yönelik algı ortalamasının $\bar{X}=3.48$ olduğu görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet değişkenine yönelik örgütsel bağlılık algıları Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11: Cinsiyet değişkeni Açısından t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	F	p	T	SD	p
Örgütsel Bağlılık	Kadın	359	3.38	.91	1.07	.30	-4,03*	534	.00
	Erkek	177	3.70	.82					

*p<.01

Tablo 11'e bakıldığında örgütsel bağlılık algılarının *cinsiyet* değişkenine ilişkin farklılık durumlarını belirlemek için yapılan t-Testi'ne göre; ölçek toplamı [$t_{(534)}=-4.03$; $p<.01$] için istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarından düşük olduğu görülmektedir. Buna göre erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları kadın öğretmenlere göre yüksektir denilebilir. Katılımcıların branş değişkenine ilişkin örgütsel bağlılık algıları Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12: Branş değişkeni Açısından t-Testi Sonuçları

	Branş	n	$\bar{X}$	SS	F	p	t	SD	p
Örgütsel Bağlılık	Sınıf	219	3.54	0.94	3.74	.05	1.30	534	.19
	Branş	317	3.44	0.86					

Tablo 12'ye bakıldığında öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının branş değişkenine ilişkin farklılık durumunun belirlenmesi doğrultusunda yapılan t-Testi sonucuna göre; ölçek toplamı [$t_{(534)}=1.305$; $p>.05$] için istatistiksel anlamda farklılık olmadığı görülmüştür. Buna göre örgütsel bağlılık algılarının branş değişkeni açısından benzerlik gösterdiği söylenebilir. Katılımcıların yaş değişkenine ilişkin örgütsel bağlılık algıları Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13: Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
					Levene	p						
Örgütsel Bağlılık	20-30	174	3.51	0.90	1.08	.36	Gruplar Arası	2.34	3	.78	.98	.40
	31-40	255	3.43	0.89			Grup İçi	422.72	532	.79		
	41-50	84	3.52	0.84			Toplam	425.07	535			
	51üzer	23	3.72	0.87								

Tablo 13'e bakıldığında öğretmenlerin yaş değişkenine ilişkin örgütsel bağlılık algıları için yapılan tek yönlü varyans analizi'ne göre; ölçek toplamı [$F_{(3)}=.984$; $p>.05$] için istatistiki açısından

anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür. Katılımcıların medeni durum değişkenine ilişkin örgütsel bağlılık algıları Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14: Medeni Durum değişkeni Açısından t-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	F	p	t	SD	p
Örgütsel Bağlılık	Evli	375	3.44	0.89	.31	.58	-1.69	534	.09
	Bekâr	161	3.58	0.87					

Tablo 14'e göre medeni durum değişkenine ilişkin örgütsel bağlılık algıları için yapılan t-Testi sonuçları; örgütsel bağlılık [$t_{(534)} = -1.69$; $p > .05$] için anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Örgütsel bağlılık algı ortalamalarının hizmet yılı değişkeni için farklılık gösterme durumunu ortaya çıkarmak için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmış ve Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15: Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

	Hizmet Yılı	n	$\bar{X}$	SS	Homojenlik Testi		Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
					Levene	p						
Örgütsel Bağlılık	1-10	284	3.53	0.87	1.17	.31	G. A	2.87	2	1.44	1.81	.16
	11-20	184	3.38	0.93			G. İçi	422.19	533	.79		
	21-üst.	68	3.55	0.85			Toplam	425.07	535			

Tablo 15'e bakıldığında öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine ilişkin örgütsel bağlılık algıları sonuçlarına göre; ölçek toplamı [$F_{(535)} = 1.813$; $p > .05$] için istatistiki açıdan anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür.

Örgütsel İkiyüzlülük İle Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bulgular

Örgütsel İkiyüzlülük ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemek adına yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen verilen Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16: Örgütsel İkiyüzlülük ile Örgütsel Bağlılık İlişisine Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

	Sözlerin Tutulması	İç Y. Ç. A. Uyum	Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	Örgütsel İkiyüzlülük	Örgütsel Bağlılık
Sözlerin Tutulması	1				
İç Y. Ç. A. Uyum	.76**	1			
Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	.47**	.42**	1		
Örgütsel İkiyüzlülük	.88**	.84**	.79**	1	
Örgütsel Bağlılık	-.64**	-.52**	-.43**	-.63**	1

**p<.01

Tablo 16'da örgütsel bağlılık ile örgütsel ikiyüzlülük arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür [$r = -.634$, $p < .01$]. Örgütsel bağlılığın geneli ile örgütsel ikiyüzlülüğün; sözlerin tutulması [$r = -.640$, $p < .01$], içyapı ve çevre arasındaki uyum [$r = -.522$, $p < .01$], uygulamalardaki tutarsızlıklar [$r = -.434$, $p < .01$], boyutları arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin algılarına göre Örgütsel İkiyüzlülüğün örgütsel bağlılığı yordamasına yönelik basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17: Örgütsel İkiyüzlülüğün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken		B	Std. Error	B	t	p
	Sabit	5.63	.12		47.99*	.00
Örgütsel İkiyüzlülük	Örgütsel Bağlılık	-.98	.05	-.63	-18.95*	.00
		R=.63	R ² =.40	F _(1,534) =359.100*	p=.00	

*p<.01

Tablo 17'ye bakıldığında örgütsel ikiyüzlülük örgütsel bağlılığı anlamlı olarak yordadığı görülmektedir [$R=.63$, $R^2=.40$, $F_{(1,534)}=359.104$, $p=.000$]. Bunun yanında örgütsel ikiyüzlülük, örgütsel bağlılığa ilişkin toplam varyansın % 40'ını açıklamaktadır. Ulaşılan bu sonuca göre öğretmenlerin sahip oldukları ikiyüzlülük algılarının, örgüte olan bağlılıklarını önemli derecede etkilediği ifade edilebilir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, öğretmenlerin sahip oldukları ikiyüzlülük algılarının düşük seviyede olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca benzer şekilde Kılıçoğlu (2017) öğretmenlerin ikiyüzlülük algılarını düşük düzeyde bulmuştur. Bu sonuçtan farklı olarak Kılıçoğlu vd., (2019) ile Kılıçoğlu (2015) yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarının orta düzeyde olduğunu bulgulamışlardır. Araştırma sonucuna göre Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarında mesleki hizmet yılı değişkeni için, ölçeğin toplamı, sözlerin tutulması, içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutları, istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görülmezken; uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunda anlamlı farklılık bulunduğu belirlenmiştir. Bu farklılık incelendiğinde uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunda 11 ve 20 hizmet yılına sahip olanların algıları, 1-10 yıl ve 21- üzeri yıl hizmet yılına sahip olan öğretmenlerin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları cinsiyet, branş, medeni durum, yaş demografik değişkenleri için anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuç, öğretmenlerin bağlılık algılarının orta düzeyde olduğudur. Alanyazın incelendiğinde araştırma ile paralellik göstermekte olan çalışmalar bulunmaktadır. Alcan (2018), Mahmutoglu (2007), Öztürk (2014) ve Tan (2017), tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda da öğretmenlerin orta düzeyde bağlılık algılarına sahip olduğu görülmüştür. Bunların dışında Girgin ve Demir (2018) yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılığın öğretmenler tarafından yüksek düzeyde algılandığını belirtmişlerdir. Yukarıdaki sonuçlar değerlendirildiğinde, öğretmenlerin okullarına dolayısıyla işlerine bağlılıklarının istenilen düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Araştırma sonucunda, cinsiyet değişkeni için öğretmenlerin bağlılık algılarının farklılaştığı tespit edilmiş ve erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre bağlılık algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Alanyazına bakıldığında yapılan bu araştırma sonucuna benzer bulgular görülmüştür (Güldiken, 2018; Alcan, 2018; Nacar ve Demirtaş, 2017; Şanlı ve Arabacı, 2016; Kılıçoğlu, 2010; Sezer, 2005;). Bu sonuca göre erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları kadın öğretmenlere göre daha yüksektir denilebilir. Bu sonuca ek olarak Mathieu ve Zajac (1990) ve McClurg (1999), kadınların erkeklere oranla bağlılıklarının daha yüksek düzeyde oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlardan farklı olarak Balay (2000), Erdaş (2009), Öztürk (2014) ve Özkan'ın (2005) gerçekleştirmiş oldukları farklı araştırmalarda öğretmenlerin sahip oldukları bağlılık algılarının cinsiyet için bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, kadın öğretmenlerin yüklenmiş oldukları toplumsal rolleri, kişilik özellikleri, aile hayatındaki sorumlulukları, çevre baskıları bağlılıklarının erkek öğretmenlere göre daha düşük bağlılık göstermelerine neden olduğu söylenebilir. Bu duruma paralel olarak Kaya, Polat ve Kaya (2014) yaptıkları araştırmada kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılığının azalmasında işin zorluğu, öğrenci başarısızlıkları, iş tatmini ve öğrencilerin ilgisiz olma gibi faktörlerinde etkili olduğunu ifade etmektedirler.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin bağlılık algılarında branş değişkeni için anlamlı farklılık görülmemiştir. Bu sonuçların aksine öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna varmıştır. Araştırma sonuçlarıyla paralel sonuçlara ulaşan çalışmalar bulunmaktadır (Atik ve Üstüner, 2014; Balçık, 2018; Erdaş, 2009; Nacar ve Demirtaş, 2017; Öztürk, 2014). Bu sonuca göre öğretmenlerin bağlılık algılarında branş değişkeninin önemli bir etkiye sahip olmadığı ifade edilebilir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin bağlılık algılarında yaş değişkeni için farklılık görülmemiştir. Bu sonuçların aksine Yalçın ve İplik (2005), Gören (2012), yapmış oldukları araştırmalarda yaş değişkeni açısından farklılık tespit etmişler ve yaş ilerledikçe örgüte bağlılığın arttığını bulgulamışlardır. Bu araştırma sonuçlarına paralel olan çalışmalar da alanyazında yer almaktadır (Alcan, 2018; Nacar ve Demirtaş, 2017; Öztürk, 2014; Durna ve Eren, 2005). Araştırma sonucuna göre yaş değişkeni bağlamında bir farklılık görülmemiştir ancak 51 yaş ve üzeri yaş grubunda bulunan öğretmenlerin algılarının, diğer yaş gruplarındaki öğretmenlerin algılarına göre daha yüksektir. Bu durumun öğretmenlerin yaşlarının ilerlemesi sonucu insan doğası gereği daha fazla duygusal olmalarından kaynaklandığı ifade edilebilir.

Araştırmada medeni durum değişkeni için öğretmenlerin bağlılık algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. Bu sonucun aksine Zeyrek (2008), Özkaya, Deveci Kocakoç ve Kara (2006), Ateş ve Buluç (2018), medeni durum değişkeninin örgütsel bağlılığı etkilediğini belirtmişlerdir. Bu araştırma sonuçlarına paralel sonuçlar elde eden araştırmalar alanyazında mevcuttur (Yalçın ve İplik, 2005; Kömürcüoğlu, 2003). Yukarıdaki bilgiler ışığında medeni durumun öğretmenlerin bağlılık algılarını önemli derecede etkilemediği söylenebilir. Bununla birlikte, medeni durumu evli olanların sorumluluk bilinci yüksek olmakta ve bu durum da örgütsel bağlılığı kuvvetlendirmektedir. Buna paralellik gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmada öğretmenlerin, mesleklerinin doğası gereği öğrencilerini, sınıflarını, işlerini sevmeleri, medeni durumlarının örgütsel bağlılıklarını farklılaştırmama sebebi olarak gösterilebilir.

Araştırma sonucunda, hizmet yılı değişkeninin öğretmenlerin bağlılık algılarını farklılaştırmadığı görülmüştür. Ulaşılan bu sonucu destekleyen araştırmalar bulunmaktadır (Kılıçoğlu, 2010; Nacar ve Demirtaş, 2017; Özsoy, 2004; Uğraşoğlu ve Çağanağa, 2017). Bu bulgunun aksine Alcan (2018) yaptığı araştırmada örgütsel bağlılık algılarını çalışma yılı değişkeninin etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmada 26 ve üstü hizmet yılına sahip öğretmenlerin diğer gruplarda yer alan öğretmenlere göre bağlılık algıları daha yüksek olmakla birlikte, 6-15 hizmet yılı grubunda yer alan öğretmenlerin en düşük bağlılık algısına sahip olduğunu belirtmiştir. Bunun yanında İhtiyaroğlu (2018) ve Atik ve Üstüner (2014) öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile mesleki hizmet yılı arasında anlamlı farklılık bulmuşlardır. 26 yıl ve üstü mesleki hizmet yılına sahip çalışanların diğer hizmet yılı gruplarına oranla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır.

Araştırmada, öğretmenlerin sahip oldukları ikiyüzlülük algıları ile bağlılık algıları arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları arttıkça, örgütsel bağlılık düzeyleri düşer; örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça da örgütsel ikiyüzlülük algılarının azalabileceği söylenebilir. Bunun yanında, Kılıçoğlu (2017), yaptığı çalışmada örgütsel ikiyüzlülük algılarının artmasının örgütsel güveni ve örgütsel adaleti azaltacağı ayrıca örgütsel sinizmi arttırabileceği sonucuna ulaşmıştır. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık

davranışlarında da azalma olacaktır, çünkü örgütsel güven ve örgütsel adalet örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasındadır. Candan (2014) yapmış olduğu araştırma bu durumu desteklemektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet ve örgütsel güven örgütsel bağlılık algılarına aracılık etmektedir (Yanık ve Naktiyok, 2017). Ayrıca, örgütsel ikiyüzlülük sinizm davranışına neden olan faktörler arasında gösterilmektedir (Karacaoğlu ve İnce, 2012). Araştırmalara bakıldığında örgütsel davranışların birbirini etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerde olumlu bir iklim oluşturmak, örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığı sağlamak adına örgütsel ikiyüzlülük algılarına dikkat etmek gerekmektedir. Gerek okul yöneticilerinin gerekse okul çalışanlarının tümünün örgütsel ikiyüzlülük algısı yaratacak davranışlardan kaçınması gerekmektedir. Örgütlerde örgütsel ikiyüzlülüğü azaltıcı ve bağlılığı artırıcı çalışmalar yapılmalıdır. Aksi durumda örgütte ikiyüzlülük algıları artış göstererek olumsuz davranışlardan oluşan bir örgüt ortamı oluşabilir.

Araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç ise, örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde yordamasıdır. Elde edilen bu bulgudan hareketle, eğitim örgütlerinde örgütsel ikiyüzlülük algılarının azalmasının, öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilebilir. Örgütsel ikiyüzlülük algılarının azaltılması için okul yöneticilerinin tutarlı ve adil davranması, verdiği sözleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bunun yanında öğretmenlerin de okulun amaçlarına uygun davranması, hazırlanan öğretim programlarına uyumlu şekilde eğitim-öğretim faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir. Böylelikle örgütsel ikiyüzlülük algıları azalıp örgütsel bağlılık davranışları artar.

Öneriler

Araştırma sonuçları doğrultusunda araştırmacılara ve uygulayıcılara çeşitli öneriler getirilmiştir. Okullarda hangi davranışların örgütsel ikiyüzlülük davranışı kapsamına girebileceği ve bu davranışlar için ne gibi önlemler geliştirilebileceğine yönelik okul çalışanlarına bu konu hakkında bilgilendirici eğitimler ve seminerler verilebilir. Öğretmenlerin okula bağlılıklarını arttırmak adına okul gezileri, kahvaltı, yemek gibi etkinliklerin planlanabildiği bir okul iklimi oluşturulabilir. Okul yöneticilerinin öğretmenlere adil şekilde davranması örgütsel ikiyüzlülük algılarını azaltacak ve örgütsel bağlılığı da arttırabilecektir. Okul yöneticilerinin çalışmalarını denetleyen ya da yöneticilere rehberlik edebilecek bir okul biriminin kurulması sağlanabilir. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları arttıkça, örgütsel bağlılık algıları azalacaktır. Bu sonuçtan yola çıkarak, öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarını azaltabilecek olan okul yönetiminin özellikle uygulamalardaki tutarsızlıklar hakkında okul yöneticileriyle bilgilendirme toplantıları düzenlenerek daha bilinçli olmaları sağlanabilir.

Öncelikle gerçekleştirilen bu çalışma, farklı ve daha fazla çeşitliliğe sahip örneklemelerde (lise, anaokulu, üniversiteler vb.) gerçekleştirilebilir. Bunun yanında, bu araştırma ileride hem nitel hem de nicel yöntemler birlikte kullanılara karma yöntem şeklinde tekrarlanabilir. Bu bağlamda alanyazında yeni sayılabilecek ikiyüzlülük kavramı ile ilgili daha derinlemesine bilgiler elde edilebilir. Örgütlerde örgütsel ikiyüzlülüğe nelerin neden olduğu, araştırılabilir. İlerde yapılacak olan çalışmalarda örgütsel ikiyüzlülük algılarını etkileyebilecek olan çeşitli değişkenlerle arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Alcan, E. E. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir. <https://doi.org/10.26466/opus.418335>
- Atik, S., & Üstüner, M. (2014). İlköğretim okullarının örgüt tipi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 133-154. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2019.19.49440-541193>
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balçık, E. (2018). *Örgüt kültürü, psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi açık erişim arşivi adresinden edinilmiştir. <https://doi.org/10.19171/uefad.459546>
- Başığit, A. (2006). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş amos uygulamaları*. Ezgi Kitabevi, İstanbul.
- Brewer, A. M. (1996). Developing commitment between managers and employees. *Journal of Managerial Psychology*, 11(4), 24-34. <https://doi.org/10.1108/02683949610117599>
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34. <https://doi.org/10.14527/kuey.2014.006>
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö., & Köklü, N. (2011). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem Akademi. <https://doi.org/10.14527/9789756802335>
- Candan, H. (2014). Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Bir kamu kurumu üzerinde araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(4), 889-917. <https://doi.org/10.29131/uiibd.358527>
- Cha, S., & Edmondson, A. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *Leadership Quarterly*, 17, 57-78. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.10.006>
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205. <https://doi.org/10.26559/mersinsbd.543459>
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219. <https://doi.org/10.31671/dogus.2019.273>
- Erdaş, Y. (2009). *Denizli il merkezinde çalışan ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Girgin, S., & Demir, T. (2018). Meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılığa ilişkin algıları. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 12-24. <https://doi.org/10.21733/ibad.2161>
- Güldiken, A. (2018). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik ilişkisi ile ilgili kamu kurumu çalışanları üzerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi).

- <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
<https://doi.org/10.18394/iid.532018>
- Gören, T. (2012). *İlköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Hirschmann, G. (2012). Peacebuilding in UN peacekeeping exitstrategies: Organized hypocrisy and institutional reform. *International Peacekeeping*, 19(2), 170-185.
<https://doi.org/10.1080/13533312.2012.665686>
- İhtiyaroğlu, N. (2018). Analysis of relationship between teachers' coping styles with stress and the level of organizational commitment. *International Online Journal of Educational Sciences*, 10(2), 192-206. DOI: <https://doi.org/10.15345/iojes.2018.02.013>.
- Kalay, F., Oğrak, A., & Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 4(2), 127-143.<https://doi.org/10.26449/sss.843>
- Karacaoğlu, K., & İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri organize sanayi bölgesi örneği. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 77-92.
<https://doi.org/10.11611/yead.545638>
- Kaya, F. Polat, F., & K, S. (2014). Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri: Elazığ ili örneği. *Milli Eğitim*, 202, 59-75.
<https://doi.org/10.17679/iuefd.99916>
- Kılıçoğlu, G. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi).
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
<https://doi.org/10.17051/ilkonline.2019.610798>
- Kılıçoğlu, G. (2017). Örgütsel ikiyüzlülük ve bütünlüğün Türkiye bağlamında incelenmesi: Teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(3), 465-504.
<https://doi.org/10.14527/kuey.2014.005>
- Kılıçoğlu, G., Yılmaz-Kılıçoğlu, D. ve Karadağ, E. (2019). Do schools fail to “walk their talk”? Development and validation of a scale measuring organizational hypocrisy. *Leadership and Policy in Schools*, 18(1), 52-82.<https://doi.org/10.1080/15700763.2017.1371762>
- Kline, R., B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*, (3th ed.), The Guildfor Press, New York, London.
- Konan, N., & Taşdemir, A. (2019). Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki. *Bilimsel Eğitim Araştırmaları*, 3(2), 132-152.
<https://doi.org/10.31798/ses.655939>
- Kömürcüoğlu, H. (2003). Belirsizlik ortamında iş tatmini ve işe bağlılık. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, E-Dergi*, 5(1). 12.10.2018,
<http://www.isguc.org/?p=article&id=36&cilt=5&sayi=1&yil=2003>.
- Köse, E. (2014). Bilimsel araştırma yöntemleri. R. Y. Kıncal, (Ed.), *Bilimsel araştırma modelleri*. (99-122).Ankara: Pegem Akademi.<https://doi.org/10.14527/9786052419649.02>
- Mahmutoğlu, A. (2007). *Milli eğitim bakanlığı merkez örgütünde iş doyumu ve örgütsel bağlılık* (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- McClurg, L. N. (1999). Organizational commitment in the temporary-help service industry. *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 5-26.
- Nacar, D. & Demirtaş, Z. (2017). Lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(9), 547-558. <https://doi.org/10.26466/opus.469281>
- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. & Kara, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. Celal Bayar Üniversitesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77- 96. <https://doi.org/10.18657/yecbu.04098>
- Özsoy, A. S. (2004). Bir yüksekokul çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 13-19.
- Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin sessizlik ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir. <https://doi.org/10.12780/uusbd.62827>
- Perez, L. F., & Robson, K. (1999). Ritual legitimation, de-coupling and the budgetary process: managing organizational hypocrisies in a multinational company. *Management Accounting Research*, 10, 383-407. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0114>
- Phillippe, T. W., & Koehler, J. W. (2005). A factor analytical study of perceived organizational hypocrisy. *SAM Advanced Management Journal*, 70(2), 13-20.
- Ponnu, C.H., & Chuah, C. C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia*, 4(13), 2676-2692.
- Rossi, B. (2018). The Commitment account of hypocrisy. *Ethical Theory and Moral Practice*, 21(3), 553-567. doi:10.1007/s10677-018-9917-3.
- Sezer, F. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir.
- Şanlı, Ö., & Arabacı, İ.B. (2016). Liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel kimlik ve örgütsel imaj algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Education Sciences (NWSAES)*, 11(3), 126-152. <https://doi.org/10.12739/nwsa.2016.11.3.1c0658>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, Pearson.
- Tan, S. (2017). *Öğretmen Algularına Göre Örgütsel Sağlık ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden edinilmiştir. <https://doi.org/10.11611/jmer299>
- Uğraşoğlu, İ. K., & Çağanağa, Ç. K. (2017). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *International Journal of News Trends in Arts Sports & Science Education*, 6(4), 10-38.

- Üstüner, M. (2009). Teachers' organizational commitment scale: A validity and reliability study. *Inonu University Journal of The Faculty of Education*, 10(1), 1-17.
- Yalçın, A., & İplik F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412. <https://doi.org/10.18037/ausbd.632111>
- Yanık, O., & Naktiyok, A. (2017). Etik (ahlaki) liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(15), 297-324. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.486680>
- Zeyrek, A. O. (2008). *Milli eğitim bakanlığı 2005 öğretmenlik kariyer basamakları yükselme sınavında öğretmenlerin başarı durumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir. <https://doi.org/10.17755/esosder.263221>