



FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI

ÖRGÜTSEL SİNERJİNİN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZGÜR YEŞİL

İSTANBUL, 2022



FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI

ÖRGÜTSEL SİNERJİNİN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZGÜR YEŞİL
(190511009)

Danışman
(Dr. Öğretim Üyesi Nihan Sölpük Turhan)

DÜZELTİLMİŞ TEZ

İSTANBUL, 2022

22/04/2022

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda 190511009 numaralı Özgür YEŞİL'in hazırladığı "Örgütsel Sinerjinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi" konulu Yüksek Lisans tezi ile ilgili Tez Savunma Sınavı, 22/04/2022 Cuma günü saat 11:00'da yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **Kabulüne Oy Birliği** ile karar verilmiştir.

Düzeltilme verilmesi halinde:

Adı geçen öğrencinin Tez Savunma Sınavı .../.../20... tarihinde, saat ...:.. da yapılacaktır.

Tez adı değişikliği yapılması halinde: Tez adının "Örgütsel Sinerjinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi" şeklinde değiştirilmesi uygundur.

Jüri Üyesi	Karar
1. (Danışman) Dr. Öğr. Üyesi Nihan SÖLPÜK TURAN	22/04/2022
2. Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL	22/04/2022
3. Prof. Dr. Tuncay AKÇADAĞ	22/04/2022
6. (İkinci Danışman)*

*2. Danışman varsa doldurulması gerekmektedir.

ETİK BİLDİRİM

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bağlı olduğum üniversite veya bir başka üniversitedeki başka bir çalışma olarak sunulmadığını beyan ederim.

Özgür Yeşil

DÜZELTME METNİ

- “Öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisi” başlığı kısaltılarak “Örgütsel sinerjinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi” şeklinde değiştirildi.
- Birinci bölüm geliştirildi ve içeriği düzenlendi.
- İkinci bölüm düzenlendi.
- Üçüncü bölüme yeni analiz ve tablolar eklendi.
- Sonuç bölümüne yeni öneriler eklendi.

TEŞEKKÜR

Çalışmanın yürütülmesinde benden desteklerini esirgemeyen başta değerli büyüğüm Bahçelievler Siyavuşpaşa İlkokulu Okul Müdürü Muammer YÜCEPUR'a, çalıştığım kurum olan Hazım Ersu İlkokulu Okul Müdürü Kenan ÇETİN'e, bu süreçte çalışma hayatımda bana yardımlarını esirgemeyen idareci, öğretmen ve mesai arkadaşlarıma, teşekkür ederim. Bende büyük emekleri olan, beni yetiştiren ve benim için bir anne kadar özel olan ilkokul öğretmenim Ümran SELÇUK başta olmak üzere hayatta olan tüm öğretmenlerime şükranlarımı sunar, hayırlı ve uzun ömürler dilerim. Hayatıma imza atan, kendime örnek aldığım, güzel insan ilkokul öğretmenim Yüksel CİHAN ve sonsuzluğa göçen bütün öğretmenlerimizi saygıyla anıyorum.

Bu çalışmayı, beni dünyaya getiren sevgili annem Gülhan YEŞİL'e, evlendiğim günden bugüne kadar beni her konuda destekleyen ve eğitim süreci boyunca bütün yüklerimi üzerimden alan, sevgili eşim Zeynep YEŞİL'e ve biricik oğlum Ali Yiğit YEŞİL'e ithaf ediyorum.

Özgür Yeşil

ÖRGÜTSEL SİNERJİNİN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ

Özgür Yeşil

ÖZET

Araştırmanın temel amacı, öğretmenlerin “örgütsel sinerji” ve “örgütsel bağlılık” düzeylerini yaş, cinsiyet, branş ve kıdemlerine göre inceleyerek; “Öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” sorusuna cevap bulmaktır. Araştırmanın modeli ilişkisel tarama türlerinden yordayıcı korelasyonel araştırma olarak belirlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Bahçelievler İlçesinde görev yapan ve “Olasılıksız Örneklem” türlerinden “Kolayda Örneklem” yönteminden yararlanılarak belirlenen 329 gönüllü katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları; Akpolat ve Levent (2018) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sinerji Ölçeği” ve Üstüner (2009) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”dir. Araştırma bulguları incelendiğinde, “korelasyon” analizine göre katılımcı öğretmenlerdeki “örgütsel sinerji” ve “örgütsel bağlılık” düzeyleri arasında ,797 düzeyinde pozitif doğrusal bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın “Regresyon” analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin “örgütsel sinerjilerinin”, “örgütsel bağlılıklarını” ,635 düzeyinde etkilediği ve örgütsel sinerjinin, örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler; Örgütsel Sinerji, Örgütsel Bağlılık, Öğretmenler

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SYNERGY ON TEACHEARS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Özgür Yeşil

ABSTRACT

The main purpose of the research is to examine the "organizational synergy" and "organizational commitment" levels of teachers according to age, gender, branch and seniority; "Is teachers' organizational synergy levels a significant predictor of their organizational commitment levels?" is to answer the question. The model of the study is determined as predictive correlational research, one of the relational survey types. The study group of the research consists of 329 volunteer participants, who work in the Bahcelievler District of Istanbul in the 2021-2022 academic yearz and who are determined by using the " Convenience Sampling " method, one of the " nonprobability sampling " types. Data collection tools used in the research; "Organizational Synergy Scale" developed by Akpolat and Levent (2018) and the "Organizational Commitment Scale" developed by Üstüner (2009). When the research findings are examined, it is concluded that, according to the "correlation" analysis, there is a positive linear relationship at the level of 797 between the "organizational synergy" and "organizational commitment" levels of the participating teachers. According to the results of the "Regression" analysis of the study, it is concluded that the "organizational synergies" of the teachers affected their "organizational commitment" at the level of ,635 and that organizational synergy is a significant predictor of organizational commitment.

Keywords; Organizational Synergy, Organizational Commitment, Teachers

ÖNSÖZ

Başarılı olan örgütler incelendiğinde; genellikle bireylerindeki sinerji ve bağlılığın üst seviyede olduğu görülür. Bireysellik yerine ekip olgusuyla hareket ederler. Bu örgütler iş disiplini, takım çalışması, açık iletişim, fikirlere saygı gibi olumlu davranışlarla ön plana çıkarlar . Bu tip örgütler, gerektiğinde örgütü ve ekip arkadaşları için özveride bulunabilecek bireylere sahip oldukları için başarıları tesadüfi değildir. Okullar da örgütsel sinerjiye ve örgütsel bağlılığa en çok ihtiyaç duyan kurumların başında gelir. Temel hedefleri, bireylerin ve toplumun geleceğini inşa etmek olan bu örgütlerdeki öğretmenlerin; sinerji ve bağlılık düzeylerindeki azalma ya da artma, bu örgütlerin işlevlerini yerine getirmede negatif ya da pozitif etkiye dönüşmektedir. Örgütsel sinerjisi üst düzey olan ve okuluna bağlılık duyan öğretmenlere sahip okullar; gelecek nesillerin inşasında anahtar rol oynamaktadır. İyi yetiştirilen nesiller de sosyal, kültürel ve ekonomik açıdan yüksek gelişmişlik düzeyine sahip toplumların temelini oluşturmaktadır. Ülkemizin de bu toplumlar arasındaki yerini alabilmesi eğitim ve bilimle mümkündür. Araştırmanın amacı “Öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” sorusuna cevap bulmaktır.

Bu araştırmanın tez yazım sürecinde bilgi, birikim ve deneyimleriyle bu çalışmada büyük emeği olan; ayrıca şahsıma göstermiş olduğu sabır, anlayış ve hoşgörüsüyle bu zorlu süreci aşmamda büyük katkı veren çok değerli hocam Dr. Öğretim Üyesi Nihan SÖLPÜK TURHAN’a şükranlarımı sunarım.Yüksek lisans eğitimine adım atmama vesile olan Prof. Dr. Serdal SEVEN hocama, yüksek lisans derslerimize giren Prof. Dr. Hasan BACANLI, Prof. Dr. Tuncay AKÇADAĞ ve Dr. Öğretim Üyesi Nur SILAY hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim. Araştırmanın eğitime küçük de olsa bir katkı sunması umuduyla...

Mayıs 2022

Özgür Yeşil

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	vii
KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	6
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	6
1.1. ÖRGÜTSEL SİNERJİ.....	6
1.1.1. Sinerji Kavramı.....	6
1.1.2. Sinerji Türleri	13
1.1.3. Örgütlerde Sinerjik Etki Sağlayan Temel Faktörler.....	14
1.1.3.1. Bireysel Sinerji	14
1.1.3.2. Kurum İçi Faktörler	15
1.1.3.3. Kurum Dışı Faktörler.....	15
1.1.4. Sinerjik Yönetim	15
1.1.4.1. Sinerjik Yönetimin Tanımı	15
1.1.4.2. Sinerjik Yönetimin Özellikleri.....	16
1.1.4.3. Sinerjik Yönetimin Fonksiyonları.....	16
1.1.4.4. Sinerjik Yönetimin Planlama Fonksiyonu	17
1.1.4.5. Sinerjik Organizasyon Tasarımı	17
1.1.4.6. Sinerjik Planlama	18
1.1.4.7. Sinerjik Yönetimin Yürütme Fonksiyonu	19
1.1.4.8. Sinerjik Yönetimin Denetim Fonksiyonu	19
1.1.5. Sinerji Oluşturan Liderlik Yetenekleri.....	20
1.1.5.1. Empatik Dinleme	20
1.1.5.2. Fikirlere Saygı ve Farklılıklara Değer Verme	20
1.1.5.3. İç Güven ve Risk Alma.....	21

1.1.5.4. Sinerjiyi Etkileyen Davranışlar	21
1.1.5.5. Sinerjiyi Engelleyen Liderlik Davranışları	21
1.1.5.6. Sinerjik Örgüt Kültürü	22
1.1.6. Örgütsel Sinerji.....	22
1.1.7. Örgütsel Sinerji Boyutları.....	24
1.1.7.1. Etkileşim ve Takdir Etme	25
1.1.7.2. Bütünleşme	25
1.1.7.3. Strateji.....	26
1.1.7.4. Güncelleşme ve Güçlenme.....	27
1.1.7.5. Empatik İletişim.....	27
1.1.7.6. Aktif Dinleme	27
1.1.7.7. Güven	28
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	29
1.2.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	31
1.2.1.1. Duygusal Bağlılık	31
1.2.1.2. Devam Bağlılığı	32
1.2.1.3. Normatif Bağlılık	32
1.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	33
1.2.2.1. Kişisel Faktörler (Demografik).....	34
1.2.2.2. Örgütsel Faktörler	35
1.2.3. Örgütsel Sinerji ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Çalışmalar ...	38
1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI	42
İKİNCİ BÖLÜM.....	45
2. YÖNTEM.....	45
2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	45
2.2. ARAŞTIRMANIN ÇALIŞMA GRUBU	46
2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	47
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu	47
2.3.2. Örgütsel Sinerji Ölçeği	48
2.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	48
2.3.4. Ölçek Güvenilirlik Değerleri.....	49

2.4. VERİ TOPLANMASI.....	50
2.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	50
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	52
3. BULGULAR VE YORUM.....	52
3.1. ARAŞTIRMA PROBLEMLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	52
3.1.1. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular	52
3.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjilerinin Demografik Özelliklere Göre Yordanmasına İlişkin Bulgular	53
3.1.3. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklere Göre Yordanmasına İlişkin Bulgular	54
3.1.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjileri İle Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Bulgular	55
SONUÇ.....	58
KAYNAKÇA	63
EKLER.....	78

TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1 Matematiksel Bir Dille Sinerji Kavramı.....	9
Tablo 2.1 Demografik Özelliklerin Sayı ve Yüzde Dağılımı.....	47
Tablo 2.2 Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin İç Tutarlılık Katsayıları.....	49
Tablo 2.3 Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Değerlerine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Tablosu.....	50
Tablo 3.1 Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Genel Toplam Puanlarının Betimleyici İstatistik Tablosu.....	52
Tablo 3.2 Katılımcıların Örgütsel Sinerji Ölçeği Puanının Demografik Özellikler ile Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	53
Tablo 3.3 Katılımcıların Örgütsel Sinerji Ölçeği Puanının Demografik Özellikler ile Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizinin Devam Analizi.....	53
Tablo 3.4 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanının Demografik Özellikler ile Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	53
Tablo 3.5 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanının Demografik Özellikler ile Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizinin Devam Analizi.....	54
Tablo 3.6 Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Örgütsel Sinerji Ölçeği Arasında Yapılan Korelasyon Analizi.....	55
Tablo 3.7 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanının Örgütsel Sinerji Ölçeği Puanları ile Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	55
Tablo 3.8 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanının Örgütsel Sinerji Ölçeği ile Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizinin Devam Analizi.....	56
Tablo 3.9 Katılımcıların Örgütsel Sinerji Ölçeği Puanının Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları ile Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	56
Tablo 3.10 Katılımcıların Örgütsel Sinerji Ölçeği Puanının Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizinin Devam Analizi.....	57

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil.1.1 Yaşamsal Düzlük ve Sinerjinin Yönü.....	12

KISALTMALAR

y.y.	Yüzyıl
ed. veya haz.	Editör/yayına hazırlayan
v.d.	Çok yazarlı eserlerde ilk yazardan sonrakiler
akt.	Aktaran
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
BİT	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Güçlü Taraflar, Zayıf Taraflar, Fırsatlar, Tehditler)

GİRİŞ

Değişimin ve dönüşümün çok hızlı hayata geçtiği yaşadığımız çağda, örgütlerin; çevrelerindeki değişimlere uyum sağlama ihtiyacı hissettikleri görülmektedir (Tunçer, 2011). Değişim, örgütler açısından etkililiklerini ve yaşamlarını sürdürebilmeleri bakımından önemlidir. Yaşadığımız asır göz önüne alındığında, eğitim alanında hizmet veren örgütlerin de değişime uğramasının kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir. Örgütlerde, zamanın gerektirdiği değişim ve verim artışında etkili olan örgüt içi değişkenler araştırma konuları arasında yerini almıştır. Bunlardan biri olan sinerji kavramı da örgütte bütünsel ve kolektif düşünceyi anlatması bakımından önemli bir araştırma konusudur. Örgütün yürüttüğü etkinliklerde sinerji ortaya çıkarılması, onu rekabette olduğu diğer örgütlerden ayırıştırarak öne çıkarır (Trottier, 1998).

Sinerji, bütünün özünde var olan, kendi parçaları toplamından daha büyük olma özelliği-durumunu anlatmak ve örgütlerdeki kaynakların tamamının ortak bir hedefe doğru yönlendirilmesini ifade etmek için kullanılır (Aktan, 1999). Kavramsal olarak sinerji, ilk dönemlerde ekseriyetle tıpta ilaçlar arasındaki etkileşimi anlatan bir terimdir. Sinerji kavramının güncel ve yaygın kullanımına, gelişim psikolojisinde "psiko-motor davranımların oluşumu" ve örgüt davranışları üzerindeki araştırmalarda rastlanır. Yaşadığımız dönemde sinerjiden çoğunlukla, belirli bir hedefe odaklanan kişilerin çalışma ortaklığını anlatmak amacıyla yararlanılır. Sinerji, insanların ayrı ayrı meydana getirebileceklerinin toplamını aşan bir üretimin gerçekleşmesidir (Ersoy, 2019).

Sinerji terimi, bütünü oluşturan parçaların bir arada bulduklarındaki etkilerinin; kendi başlarına oluşturacakları bağımsız etkilerinin çok üstünde olması durumunu ifade etmektedir (Ansoff, 1965; Ersoy, 2019). Bir diğer tanıma göre sinerji, aralarında birliktelik bulunmayan bağımsız objelerin senkronik etkinliklerle buluşarak; kendi etkilerinin toplamının üstünde bir etkiyi ortaya koymalarıdır

(Buchholz ve Roth, 1987). Sinerji; çeşitli karmaşık organizasyonların, iş birimlerinin ayrı varlıklardan ziyade tek vücut halinde bir sistem gibi çalışmasıyla üretimde değer artışı sağlayan sistematik süreçleri tarif etmektedir (Benecke, Shurink ve Roodt, 2007). Bir takımın birlikte çalışma yeteneği, tek başına bireylerden daha fazlasını başarabilir. Çünkü üyeler, olasılıkları genişleterek birbirlerinin yaratıcılığını teşvik edebilir (Robinson ve Acemoğlu 2013).

Juga (1996), "Itami ve Roehl"un sinerjiyi, kullanılan varlıklardan azami verim alınan bir sürecin sonucu olarak açıkladıklarını belirtir. Söz konusu varlıklar, üretimsel olanaklar gibi fiziki varlıklarla; " şirket kültürü, teknoloji uzmanlığı, marka, müşteri bilgisi" vb. soyut varlıklardan oluşur. Örgütün sahip olduğu bu varlıklardan doğru bir şekilde yararlanarak; eşsiz kaynaklar yaratabilmesi, sinerji etkisi elde ettiği anlamına gelir. Bir takım arasındaki ilişkiler ve bağlantılar yaratıcı enerjidir, sinerji için gereklidir. İnsanlar görünüşte farklı olan varlıklar arasında anlam yaratmayı başarırlar. Farklı uzmanlıklar, yaratıcı ilişkileri bir araya getirerek grupların deney yapmasına izin verir (Pink, 2006).

Cüceloğlu'na göre (1997) bütün; kendisini oluşturan her bir parçasının birleşiminden daha büyüktür. Bu durumu sinerji olarak adlandırır. Bütündeki her bir parçanın aralarında var olan ilişkiler örgüsü, parçalarına bağımlılığı olmayan yeni bir anlamı ifade eder. Bunun sonucunda bütünün anlam kazanmasını sağlamış olurlar. Bu parçalar söz konusu ilişkiler aracılığıyla anlamlı hale gelerek öteki parçalarla bütünleşir. Bu kavramlarla aynı yönde, bir gruba ait özellikler ile onu meydana getiren unsurlar arasında farklılıkların bulunabileceği akla gelebilir. Bu olay, grupların "toplumsal sinerji" olarak tanımlanan bir özellik barındırdığının göstergesidir (Ersoy, 2019).

Bireylerin ilişkilerini yönetmede ki becerileri, grubu oluşturan tüm parçaların tek tek toplamlarını aşan bir ortamın içinde sinerji oluşturulabilir. Örgütün üyelerinin, birlikteyken başarıyı yakaladıklarında ya da başarısızlık yaşadıklarında; güç birliği yaparak birbirlerini tamamlamaları sonucunda da sinerji ortaya çıkar. Yeni düşünceler ortaya koyabilme, sorunlara çözüm yolu geliştirebilme ve cevaplar bulabilme konusunda kişileri buluşturmanın yöntemlerinden biri de sinerji oluşturmaktır (Edmondson, 2012).

Sinerjinin oluşumu ise; tasarımı doğru yapılan ve güçlü şekilde desteklenen gruplarda gerçekleşebilir. Böyle grupların çalışmaları, tüm bireylerinin katkılarının grup liderinin eş güdümlenmesi çerçevesinde olduğundan, kalıplaşmış grupların başarılarının üzerine çıkabilir (Ganz ve Wageman, 2008). Örgütün gelişmesi uygun şartlar gerektirir. Şartlar uygun olduğunda kişiler çevrelerindeki diğer kişilerle ve beraber meydana getirdikleri ortamlar ile sinerji içerisinde gelişirler (Jamal ve Robinson, 2009).

Örgütün verimliliğinin artması için pozitif yönlü etki oluşturmak amaçlanmaktadır. Örgütü bir araya getiren kişilerin birbirleri ile uyuşması olumlu etkiyi meydana getirir. İşin kendi başına anlamı olmayabilir; ancak çalışanlar o işe yükledikleri anlamlar ile işi yaparlar. Kişinin verdiği değer ile o işin verimliliği artar (Kyzy, 2020).

Örgüt başarısını etkileyen bir başka unsur da örgütsel bağlılıktır. Mowday, Porter ve Steers'a göre (1979) "örgütsel bağlılık" bir örgüte katılan bireyin yaşadığı özdeşleşme duygusu ve örgütle kurduğu bağların gücüdür. Bu tip bir bağlılıkta; a) örgüt hedefleri ile değerlerinin benimsenip, özümsemesi, b) örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi yönünde uğraş verme isteği ve c) örgüt üyeliğinde kalıcı olma konusunda kuvvetli eğilim sergilenmesi şeklindeki üç unsurun kombinasyonu söz konusudur.

Örgüt bağlılığı, örgüt içinde istikrarı sağlayan unsurlar arasındadır. Çalışma insanının dahil olduğu örgüte karşı duyduğu bağlılığının düzeyi, kendi beklenti düzeyine ve diğer çalışanlarca ne ölçüde kabullenildiğine göre değişiklik göstermektedir (Bursalıoğlu, 1987). Örgüte karşı üst düzey bağlılık duyan işgörenlerin vazifelerini yaparken daha çok uğraş verdikleri, örgütte kalış sürelerinin daha uzun olduğu, örgütle pozitif ilişkiler geliştirdikleri ifade edilmektedir (Nal, 2003).

Örgüt denildiğinde akla gelen oluşumlardan biri de okuldur. Öğretmenler de okul örgütünün bir parçasıdır. Öğretmenlerin mesleki yaşamlarında; iş doyumuna ulaştıklarının, mesleklerine yönelik edindikleri algıların, görev yaptıkları okullarıyla özdeşleşmelerinin en belirgin göstergeleri arasında örgütsel bağlılıkları da yer

almaktadır (Özden, 1997). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullara bağlılıklarını, okulun belirlediği amaçlar ve değerler silsilesini özümseyerek, bu amaçlara ulaşılması, bu değerlerin varlığının korunması adına gayret göstermeleri ve okulun bir parçası olarak kalmaya devam etmede isteklilik göstermeleri oluşturmaktadır (Celep, 2000). Tsui ve Cheng (1999) ve Sezgin (2009) öğretmenlerin kurumsal bağlılıklarını, belirli bir okul bünyesinde bulunmaları ve sağlam bir konuma sahip olmaları şeklinde tarif etmişlerdir. Bu anlamda öğretmenlerin örgüt açısından bağlılıklarını; içten gelen sağlam bir inanç, okula ait amaç ve değerleri kabulleniş, okul adına makul düzeyde efor sarf etmek için bir arzu taşıma ve okulda sahip olduğu konumun sürekliliği için kuvvetli bir isteğe sahip olma durumu, şeklinde açıklamışlardır.

Toplumsal açıdan üst düzey ehemmiyete sahip bir meslek olan öğretmenlik mesleğini ifa ederken öğretmenlerin, yaşadıkları sorunların doğru biçimde belirlenmesi ve zaman kaybetmeden çözülmesi çok önemlidir. Örnek vermek gerekirse; öğretmenlerin mesleki açıdan bağlılıklarına ilişkin düzeyleri incelenerek olası problemler ortadan kaldırılmalı ve yüksek mesleki bağlılığa sahip olmaları için önlemler geliştirilmelidir. Bu bakımdan öğretmenlerin mesleğe olan bağlılıklarıyla ilişkisi olan değişkenlerin saptanması önem arz etmektedir (Ataç ve Özgenel, 2021).

Örgütlerin varlıklarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri ve içinde barındırdığı bireyleriyle bütüleşerek daha verimli hale gelmeleri açısından; örgütsel sinerji ve örgütsel bağlılık kavramlarının önemli birer etken olarak ön plana çıktığı düşünülmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin örgütsel sinerjileri ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Bu tez çalışmasının amacı, İstanbul İli Bahçelievler İlçesinde görevli öğretmenlerin “örgütsel sinerji” ve “örgütsel bağlılık” düzeylerini yaş, cinsiyet, branş ve kıdemlerine göre inceleyip; öğretmenlerin örgütsel sinerjileri ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişkinin var olup olmadığını belirlemek ve “Öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” sorusuna cevap bulmaktır. Araştırmanın alt amaçları; öğretmenlerin örgütsel sinerji ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek, öğretmenlerin yaş, cinsiyet, branş ve kıdemlerinin örgütsel sinerji ve örgütsel bağlılık düzeylerine etkisini incelemek,

örgütsel sinerji ile örgütsel bağıllık arasında bir ilişki olup olmadığını incelemek, öğretmenlerin örgütsel bağıllık düzeylerinin; örgütsel sinerji düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığını belirlemek ve öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin, örgütsel bağıllık düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığını belirlemektir.

Yapılan bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Sırasıyla birinci bölüm olan “Kavramsal Çerçeve”de örgütsel sinerji ile ilgili kavramlar açıklanmış ve ilgili literatür taraması sunulmuştur. Daha sonra ise örgütsel bağıllık kavramı detaylıca açıklanmış ve örgütsel bağıllık ile ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. Son olarak örgütsel sinerji ve örgütsel bağıllıkla ilgili alanyazında öne çıkan çalışmalar sunulmuştur. İkinci bölüm olan “Yöntem”de araştırmanın metodolojisine ilişkin bilgiler ve izlenecek aşamalar yer almaktadır. Üçüncü bölüm olan “Bulgular ve Yorum” kısmında, araştırmanın neticesinde edinilen bulgularla birlikte bunlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Dördüncü ve son bölümde araştırma sonuçları ile alanyazında benzerlik gösteren araştırmalara ilişkin sonuçların karşılaştırılarak tartışılmasına ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümün içeriğinde, araştırmaya konu olan “örgütsel sinerji” ve “örgütsel bağlılık” kavramlarına ilişkin açıklamalar ile bu alanda yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

1.1. ÖRGÜTSEL SİNERJİ

1.1.1. Sinerji Kavramı

Bir kavram olarak sinerji, 1960' lı yıllarda “stratejik yönetim” alanında tanıtılmıştır. Andersen, Ansoff, Norton ve Weston (1957) sinerjiyi, artan rekabet baskısı ile değişen çevreye daha başarılı bir şekilde uyum sağlayabilmek için; kaynakların üst düzey kullanımı olarak tanımlar. Ortak bir sinerji örneği, ayrı birimlerin yapabileceğinden daha fazlasını başaracak olan iki entegre birimdir (Ansoff, 1965; Campbell ve Sommers Luchs, 1998; Sirower, 1997). Sinerji, şirket stratejisinde bir yapı taşıdır (Ansoff, 1965). 1960' larda ve 1970' lerin başında, sinerji, çeşitlendirme yoluyla kurumsal stratejik gelişme için bir güdüydü (Porter, 1985 ; Rumelt, 1974). Bununla birlikte Rumelt'in (1974), çeşitlendirilmiş şirketler arasındaki sinerjilerin varlığına ilişkin çalışması, sonraları Seth (1990) dahil olmak üzere diğer bilim insanları tarafından eleştirilmiştir. Daha sonra Zollo ve Meier (2008) gibi bilim insanlarının çalışmaları olsa da; kazanım performansında kısa ve uzun vadeli planlar arasındaki bir ayrımı kavramsallaştıran, bir kavram olarak sinerji, bir kazanımı haklı çıkarmak için bir planlama aracı olarak kalmıştır.

Sinerji kavramsal olarak; bütünün, birleştiklerinde kendisini meydana getiren modüllerinin her birinden büyük olmasını ve bu modüller arası ilişkiden kaynaklanan bir artı değer ortaya koymasını anlatmaktadır (Koçel, 2001). Farklı bir deyişle sinerji, birbirine herhangi bir şekilde bağlı olmayan nesnelere; senkronik

etkinliklerle birleşerek, tek başlarına gösterdikleri etkiler toplamından daha güçlü bir etkiyi meydana getirmesidir (Lai, 1997).

Sinerjinin Webster's İngilizce sözlüğüne göre kavramsal karşılığı “ elbirliği, teşrik-i mesai, ittifak ” biçiminde açıklanmıştır. Yunanca’ da “birlikte çalışmak” anlamındaki “synergos” sözcüğünden gelir (Got ve Sanz, 2002). Fransızca’daki “synergie” sözcüğünden türetilen sinerji, “birlikte çalışmak” manasını taşımaktadır (Harris, 2004). Sinerji, “Artı güç, görevdaşlık, bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için varılan ortak istek, güç.” (Türk Dil Kurumu [TDK], 2021).

Robinson ve Acemoğlu (2013) sinerjiyi; “Her birinin bireysel olarak yaratabileceğinden çok daha büyük bir şey yaratan benzer ilgiye sahip insanların, parçaların toplamından daha fazlası olan koleksiyonları” şeklinde tanımlamaktadır. Aktan (1999) yeni küresel yönetim yaklaşımının “kalite, strateji, sinerji, insan ve bilgi” olmak üzere beş temel unsur üzerinde yükseldiğini ifade eder. Damodaran (2005) ise sinerjiyi, değeri yüksek modern bir nesne meydana getirmek için iki parçayı birleştirerek oluşturulan artma eğilimindeki değer şeklinde açıklamıştır.

Sinerji, en genel ifadeyle “birlikten doğan kuvvet ve enerji” yi anlatmaktadır. Sinerji ve sinerjik yönetim, bilim tarihi incelendiğinde önceleri tıp alanında, sonraları işletme alanında ve daha yakın tarihte de pedagojide kullanılmıştır. Sinerji kavramı, ortak bir sonuç için katkı verebilecek birden çok ögenin etkileşmesi neticesinde, söz konusu öğelerin münferit etkilerinin toplamını aşan, daha kuvvetli bir etkiyi oluşturmalarını ifade eder (Dökmen, 2004). Doğa gözlemlerinde, canlıların yaşam alanlarının tümünde ya da cansız varlıklardan faydalanılırken sinerjinin varlığı anlaşılabilir. Bitkiler, fidanlar birbirlerine yakın bir şekilde toprağa dikildiklerinde; kökleri iç içe geçer ve iki bitki birbirlerinden güç alarak tek başlarına olduklarından daha iyi büyürler. Tahta parçaları üst üste konulduğunda, ayrı durumdayken yüklenebileceklerinden daha çoğunu çekebilirler. Bütünün büyüklüğü, parçalarının hepsinin toplanmasıyla elde edilenden fazlasıdır (Covey, 2019).

Ansoff (1991) sinerjiyi, “stratejik yönetim” dahilinde açıklamıştır. Bütünün yarattığı toplam etkinin, parçalarının tek başlarına ürettikleri etkilerin üstünde, makro boyutta bir etki olması şeklinde ifade etmiştir. Bir diğer sinerji tanımı ise; kişisel uğraş

ile hizmet enerjisinin aralarında müşterek çalışma birlikteliği sağlanmasıyla, performansın katlanıp artmasının önünü açan kuvvet çarpanı etkisidir (Deardorff ve Williams, 2006). Burke'ye göre (1983) “güven, etkili iletişim, hızlı geri besleme ve yaratıcılık” sinerji için temel ön koşullardır. Söz konusu ön koşullar; bireylerinin ilişkilerinde pozitif atmosferin hakim olduğu, aktif iletişimin ve etkileşmenin bulunduğu, zinde örgütler içinde oluşacağı ifade edilebilir.

Latash, Scholz ve Schöner (2007) sinerjiyi, bir faaliyetin anahtar öğeleri arasındaki paylaşımı yöneten çok faktörlü bir sistemin düzenlenmesi şeklinde tarif etmişlerdir. Ağırlıklı olarak tıp biliminde ilaç etkileşimleriyle ilgili kullanıla gelen sinerji terimi, gelişim psikolojisi alanında (psiko-motor davranış dizilerinin meydana gelmesinde) ve örgütsel davranışları incelemede oldukça önem taşımaktadır. Sinerji temel olarak, bireylerin ortak bir amaç doğrultusunda işbirliğinde bulunmalarını belirtmek için kullanılır.

Diker Çamlıbel (2003), genel kabul gören sinerji tanımında “Bütünün kendisini oluşturan parçalar toplamını aşan büyüklükte olması.” biçimindeki anlamıyla açıklamakla birlikte, sinerjinin daha farklı bir anlama sahip olduğunu belirtmektedir. Söz konusu sinerji tarifine göre, bütünün bünyesindeki bileşen ya da parçalarda meydana gelen hareketlerden yola çıkılarak bir bütünün olası hareketlerinin kestirilememesi ve parçalar arası etkileşimin sonucunda "öngörülemez" durumların oluşması biçiminde izah etmişlerdir.

Richards'a göre (2007) sinerjizm terimi, genellikle üst düzeyde işbirliğini ve sıradışı heyecana sahip enerji verimini belirtmek amacıyla kullanılmaktadır. Gürlek (2010), işgörenlerin işleri ile ilgili duyacakları heyecanlarının sonucunda oluşacak sinerjinin; yönetsel süreçlere pozitif yönde destek vereceği, işleri daha basit hale getirebileceği ve takım oluşumu için gerekli ortam koşullarını sağlayabileceğini belirtmiştir.

Sinerjinin bütün tariflerinde, sinerji oluşturularak matematik beklentileri aşan yararlar elde edilebileceği belirtilmektedir. Sinerji terimini kısa yoldan tanımlayan araştırmacılar, $2+1=4$ ya da $1+1=3$ etkisi olarak ifade etmektedirler. Olumlu olarak ifade edilen sinerjiye bazı kaynaklarda “pozitif sinerji” denilmektedir (Öğüt, Güleş

ve Akgemci, 2005). Aktan (1999) sinerjiyi, bir bütünün kendisini oluşturan her bir parçasının toplanmasından elde edilen değerden daha büyük bir değere sahip olması durumunu anlattığını ve bunun basit bir matematiksel ifade ile “1+1+1=4” veya “1+1=3” olarak gösterilebileceğini kaydetmiştir. Söz konusu etki, “1+1=3” Steig (1989) etkisi ya da “2+2=5” Mintzberg (1989) etkisi şeklinde de tanınmaktadır. Baltaş’a göre (2006) sinerjik etki: Birleşik birimlerin toplam enerjisinin, tek tek birimlerin enerjileri toplamından büyüktür ve “1+1=11” olarak açıklanabilir. Bir araya getirilen rakamların, yalnızca kendilerinin ifade ettiklerinden daha büyük bir değere dönüşmesi ve bu şekilde sayıların oluşması sinerji etkisinin bir sonucu şeklinde yorumlanabilir. Tablo 1.1’de sayıların oluşmasında sinerji etkisi görülmektedir.

Tablo 1.1 Matematiksel Bir Dille Sinerji Kavramı.

2 + 2 = ?	Kaç Eder?
2 + 2 = 3	Faaliyetlerde kesişme, tekrara düşme, israf etme, rekabet etme söz konusudur. Ortaklık yoktur.
2 + 2 = 4	Eşgüdüm halinde, işbirliği içinde birlikte çalışma yoluyla grupta etkililik meydana getirme.
3 + 1 = 4	Paydaşlardan her hangi birinin gündeminin ağır bastığı, paydaşlar arası farklılıkların çözülemediği, önemli bir farkın ortaya çıkmadığı, “Pek iyi değil” şeklinde değerlendirilen bir sonuç.
2 + 2 = 5	Sinerji ortaya çıkmıştır. Kolektif çalışma organizasyonlar arası etkili çalışmayı beraberinde getirir.
2 + 2 = 6	Sinerjiye ek olarak kaldıraç/manivela fonksiyonu katılır. İşbirliği sonucunda organizasyon dışından ek yatırım sağlanır.
2 + 2 = 7	Sinerji ve kaldıraç fonksiyonunun yanına temel programların değişim ve dönüşümü eklenir. Organizasyondaki en önemli üniteler, hatalardan ayıklamak için kendilerine ait programların denetimini yaparlar.
2 + 2 = 8	Sinerjiye kaldıraç fonksiyonu ve programların genelleşmesi ile birlikte etkileme gücü eklenir. Ortaklıkların ulusal siyasetlerden etkilenmesi ile yetinmeyip onlara etki de edebilmesidir.

Tablo.1.1 incelendiğinde, bu sayıların taşıdıkları ilk anlamlarının yanında; kendilerine özgü ve toplumsal ilişkileri ifade etmeye dönük anlamlar kazandıkları görülmektedir. Bu anlamları sayılara, sinerji etkisinin kazandırdığı ve eğitim yönetimi süreçlerine pozitif yönlü etki edeceği düşünülmektedir (Gürlek, 2010).

Sinerji kavramı için yapılan tanımlarda ferdi olarak yapılan çabaların sonuçlarının, birlikte yapılan iş ile artması olarak anlatılmaktadır. Örgütler amaçlarına ulaşmak için, birlikte hareket ederek daha kısa sürede bu amaçlara ulaşmak isterler. Tek başına çok fazla anlam ifade etmeyen bir bilgi grup içerisinde sinerji oluşturacak bir bilgiye sebep olabilir. Olumlu sinerji örgütü başarıya götürürken olumsuz sinerji ise örgütün başarısını negatif yönlü etkilemektedir (Someh ve Shanks, 2013).

Küreselleşme 1980' li yıllarda başlamış ve seri üretimler neticesinde kendisine pazar bulmaya çalışan şirketler satış yöneticileri ile çalışarak analizler yapmışlardır. Şirketin daha başarılı olması için şirketin maruz kaldığı iç ve dış etkenler araştırılmıştır. Amaç daha başarılı performans gösteren şirketler kurmak olmuştur. Şirketin performansında etkili olan etmelerin birbirleri üzerindeki etkileri araştırılmış ve bu olumlu havadan şirket için fayda sağlanması hedeflenmiştir (Köksal, 2008). Sinerjik etki, yeni oluşturulan kurumsal yapının bir avantajlar zincirini (sinerjileri) kullanabilmesi durumunda ortaya çıkan ortak faaliyetler etkisidir. Bu tür avantajların ortaya çıkması, katılımcılarının yeni bir tüzel kişilikte birleşme sürecinde; kaynak ve sermaye birleşimine gitmelerinin sonucudur.

Sinerji, kişinin bireysel görevlerini yerine getirmede karşılaştığı problemleri çözerken; birlikte hareket etmekten ortaya çıkan etkili bir enerjidir. Sinerji, örgütlerin sermaye kaynaklarının etkileşimleri olarak da tanımlanmaktadır. Sinerji, ortaya çıkmamış avantajları anlatan bir kavramdır. Yöneticilerin yapması gereken kendilerine sunulmuş olan fırsatları görmeleridir (Balcı, 2011).

Sinerji, gözle görülür elle tutulur bir kavram değildir. Kişisel çabalar içerisinde sunulacak bir avantaj değildir. Ancak işbirliği yapılarak elde edilen çabalar sonucunda ortaya çıkan artı bir güç anlamına gelir. Genellikle sinerji olumlu katkılar ile akıllara gelir. Bir işletmenin yeni pazara girerken ya da yeni ürün geliştirmesi aşamasında sinerji büyük katkılar sağlar. İşletmeler arasında bu nedenle stratejik ortaklıklar kurulmaktadır (Kyzy, 2020).

Sinerji, bütünde bulunan parçaların toplamından daha büyük olma özelliğini durumunu anlatmak ve örgütlerdeki kaynakların tamamının ortak bir hedefe doğru

yönlendirilmesini ifade etmek için kullanılır (Aktan, 1999). Bireyler iletişim kurdukları veya etkileşimde buldukları kişilere mesajları, eylemleri ve sözleri beden dili aracılığıyla iletirler. Ayrıca mesajın nasıl iletildiğine bağlı olarak geri bildirim alırlar. İşgörenlerin ilişkilerinde sinerji oluşumu bu şekilde gerçekleşmektedir. Sinerjik yaklaşım kurumların, ulusal yaklaşım limitlerini zorlamasına, ötesine geçmesine olanak tanır. Yönetimde esneklik ve dinamizm egemen olur ve tek boyutluluk ortadan kalkar (Ehtiyar, 2003).

Bireylerin, problemlere kendi imkanlarıyla çözüm üretmekte zorlandıkları durumlar söz konusu olduğunda, sivil toplum kuruluşları ya da birliklerin çözüme ulaşmak amacıyla bireyleri buluşturması, süreç içinde kurulan takımların etkin roller üstlenmesi ve bunun neticesinde oluşan sinerji çözümü sağlayabilir. Bireylerin “sorunlar, ihtiyaçlar, amaçlar,” gibi ortak benzerlikleri doğrultusunda örgütlenmesiyle meydana gelen öngörülemez ve kestirilemez güç “sosyal/toplumsal sinerji” şeklinde ifade edilmektedir (Diker Çamlıbel, 2003).

Örgütlerin canlılıklarını sürdürebilmelerinin, sinerjik bir yönetim yaklaşımını yaşam biçimi olarak benimsemeleri ile mümkün olacağı; sinerjik yönetimin örgütlerin gelecekte de ayakta kalmalarına olanak tanıyacağı öne sürülebilir. Baltaş (2006), sinerji kavramıyla ilgili bir başka kavram olan asinerjiyi de konu edinmiştir. Asinerjiyi birlikte işgören birimlerin uyumsuzluk göstemesi şeklinde ifade etmiştir. Baltaş’a göre (2006) bu şekildeki bir çalışmanın neticesinde doyurucu bir sonuca ($1+A=?!$) ulaşılamaz. Öte yandan Ensign (1998), sinerji beklentisi ile sinerji oluşumunun iki ayrı durum olduğunu ifade ettikten sonra, “ $2+2 = 3$ ” benzeri durumlarla sonuçlanabilecek olumsuz etkilerin ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Eğitim kurumlarında; yöneticiler, öğretmenler ve öteki personellerin ortak kararlar alabilmek ya da faaliyetler de bulunmak amacıyla toplanmaları sonucunda, pozitif yönde enerji oluşabileceği gibi negatif yönde de enerji meydana gelebilir.

Okullarda yönetici, öğretmen ya da yardımcı personel olarak görev yapan bireylerden bazıları, işlerinde kendi başlarına uğraş verdiklerinde daha üretken olabilir veya okula daha fazla fayda sağlayabilirler. Eğitim örgütleri bünyesinde kurulacak takımlarda yer alacak üyelerin seçilmesinde, kıstaslardan biri olarak bu faktöre de yer verilmesi örgüt açısından olası faydalara sahiptir (Gürlek, 2010).

Sorin-George, Paul ve Rodica'ya göre (2008), kendi içinde karmaşık bir yapı barındıran çalışma dünyasında, örgütlerde geniş çaplı ve en sık rastlanan sorunlar arasında sinerji oluşmaması yer almaktadır. Örgüt içinde güven ve işbirliği zemininde üst düzey verime ulaşmada sinerji oluşumunun fayda sağlayacağını belirtmişlerdir. Ansoff'a göre (1991) sinerji, stratejinin belirleyici bir unsurudur. İşletmenin ilk defa bulunduğu bir faaliyeti başarıyla tamamlaması için var olan kaynaklar ve yeteneklerin işbirliği, eş güdümü ve ahengi ile ortaya çıkan etkidir. Bu etkinin pozitif olması başarıda kaldıraç işlevini görürken; negatif yönde bir etki başarıda düşüş yaşatır. Kendi içlerinde bir uyumu olan kaynak ve yetenekler sinerji üretirken, uyum içinde olmayanlar anti sinerjiye (sinerji yokluğuna) sebebiyet verecektir. Şekil 1.1'de sinerjinin yönü görülmektedir.



Şekil 1.1 Yaşamsal Düzlük ve Sinerjinin Yönü (Can, 1999)

Şekil.1.1'de sinerji oluşumunun, normal akışında süren hayata pozitif yönde katkı yaptığı, tam tersi sinerji yokluğunun (asinerji) bu konuda negatif bir etkisinin olduğu ifade edilebilir. Sinerjik ya da asinerjik etkiler arttıkça örgüt geneline yayılacağı ve sürecin içinde iş akışına nüfuz edeceği anlaşılabilir.

Kavram olarak sinerji, işbirliği kavramından daha kapsamlı bir anlama sahiptir ve rastlantı sonucu bazı nesnelere birleştirildiği bir süreci ifade etmektedir. Sinerji, bir tür uyum ve yetenek ögesi olarak, ölçülü bir çaba ve koordinasyonun sonucudur. Bu nedenle etkili yönetim faaliyetlerini gerekli kılmaktadır (Dinçer, 2007). Birimler arası ilişkiler, bir aile veya organizasyon içinde sinerji kültürü yaratır. Problemlerin çözümüne bireysel katılımlar, ilginin içtenlik düzeyiyle, doğru orantılıdır. Bu düzey ne ölçüde yüksek ise kişilerin yaratıcılık yetenekleri o denli geniş ve ortaya çıkardıkları ürünlere bağlılıkları o derece güçlüdür (Covey, 2019).

Örgüt içerisinde sinerji oluşturmak için örgütü oluşturan bireyler, doğru işbirliği geliştirmeli ve doğru iletişim kanalları kullanılmalıdır. Doğru işbirliği ve doğru iletişim örgütte sinerji oluşturmanın önemli faktörlerindedir. Örgütte sinerjinin oluşturulması ve örgütün daha başarılı olmasını sağlamak liderin amaçlarından olmalıdır. Lider bunu gerçekleştirmek için empati, dinleme ve karşılıkine saygı gösterme davranışlarında bulunmalıdır. Pozitif yönlü sinerjinin oluşabilmesi için; “güven, etkili iletişim, hızlı dönüt(geri bildirim) ve yaratıcılığa” ihtiyaç vardır (Akpolat ve Levent, 2018).

1.1.2. Sinerji Türleri

Can (1999), sinerji türlerini 3 başlık altında toplamış; bunları, “bireysel sinerji, grup sinerjisi, örgütsel sinerji” şeklinde ifade etmiştir. Bireysel sinerji, kişinin yaşamsal ya da psiko-sosyal işlevlerinin içsel ve dışsal ortamlarla uyumlu ve dengeli biçimde stratejik hedeflere ulaşma yönünde davranışlar sergilemesidir. Grup sinerjisi, doğal veya yapay grupları meydana getiren kişilerin katılımcı, işbirlikçi ve paylaşımcılık esaslı kolektif bir anlamın yapılandırılmasıdır. Örgütsel sinerji ise beşeri kaynakların sistemde yer alan değişkenlerle etkileşime girmesinden doğan ortak başarıya isteğidir.

Öte yandan Damodaran (2005) dört tür sinerjiden bahsederken; bunları “birleşme, maliyet, pazarlama ve büyüme” sinerjileri şeklinde sıralamıştır. Eren (2006), sinerjiyle ilgili Ansoff’un (1991) yorumlarından faydalanarak sinerjik grup türlerini “pazarlama, işletme, yatırım ve çalışmaya başlama” sinerjileri olarak 4 ana

başlıkta incelemiştir. Aktan'a göre (1999) ise 5 tip sinerji türünden söz edilebilir. Bu sinerji türlerini de şu şekilde özetlemektedir:

1. *Pazar Sinerjisi*: Örgüt düzeni içinde pek çok ürün veya hizmetin bir arada sunulmasıdır. Alıcıların büyük alışveriş merkezlerinde, evleri ve işyerlerindeki gereksinimlerini giderecek gıda, ilaç, mobilya gibi çok çeşitli ürün yelpazesini bir çatı altında bulabilmesi ve bunların topluca tedarik edilebilmesi pazar sinerjisinin bir göstergesidir.

2. *Maliyet Sinerjisi*: Birden çok ürünün tek bir üretim merkezinden elde edilmesiyle maliyet açısından artırım sağlanmasıdır. Kullanılmış kağıtlar ve eski gazetelerin "geri dönüşüm" yoluyla kağıt üretiminde yeniden hammadde olarak değerlendirilmesi "Maliyet sinerjisi" şeklinde tanımlanan bu tip sinerjilerdendir.

3. *Teknolojik Sinerji*: İşleri hızlı ve etkili bir şekilde yerine getirebilmek için modern teknolojilerden yararlanılmasıdır.

4. *Liderlik Sinerjisi*: Örgüte ait kaynakları yönetme ve aktif hale getirmede ana öge liderdir. Sinerjik etki tek başına aktif liderlikle oluşabilir.

5. *Ekip Sinerjisi*: Üstün sinerjik etki ortaya çıkaran en önemli öğelerden biri de ekip çalışmasıdır. Atasözlerinden "Bir elin nesi var; iki elin sesi var" bunu ifade etmektedir.

Birbirinden farklı örgütlerde amaçlar, yapılan işler ve buldukları pozisyonlar uyarınca değişik sinerji çeşitlerine rastlanabilir. Bir örgütte sinerji çeşitlerinden yalnızca biri, bir kaçı ya da tamamı beklentileri karşılayacak etkiyi ortaya koyabilir.

1.1.3. Örgütlerde Sinerjik Etki Sağlayan Temel Faktörler

1.1.3.1. Bireysel Sinerji

Sinerjinin dışsal ve içsel kaynakları vardır. Hem iç hemde dış sinerji, yaratıcılığın oluşturulmasında maksimum fayda sağlar. Biyolojik ve psiko-sosyal fonksiyonlar kişinin içsel sinerji kaynaklarıdır. Çevreye uyum, ahenk ve denge;

biyolojik ve psiko-sosyal fonksiyonlar ile sağlanır. Biyoloji ile diğer sistemler arasında bütünleşme sağlanır (Can, 1999).

Barutçugil (2004), örgütsel hedef ve görev bilinci öncelikli olarak yetki, güç ve mükâfatları kültür açısından müşterek değerler şeklinde kabul eden kişilerin sinerji üretebileceğini, böylelikle arzulanan verim gücünü de aşan neticeler doğurabileceğini ifade etmektedir. Bununla beraber örgütsel sinerjinin sağlanması sonucunda, kısıtlı imkânlardan yararlanarak kaliteli ürünlerin daha hızlı şekilde elde edilebileceğini savunmaktadır. Üretim imkânlarının bilişsel (cognitive), toplumsal (sosyal), motivasyonel olarak sinerji oluşturacak şekilde hazırlanmasıyla, bireysel çalışma yapan insanlar; potansiyellerinin üzerinde üretkenlik taşıyan başarılar gerçekleştirebilirler (Baruah ve Paulus, 2009).

1.1.3.2. Kurum İçi Faktörler

Örgütlerde sinerjiyi etkisi altına alan bir takım kurum içi faktörlerden söz edilebilir. Bu faktörleri; yetki devri, görevlerin belirlenmesi ve sorumlulukların kişilere verilmesi, kurumun teknolojik alt yapısı, çalışma mekanının düzenlenmesi, örgüt içi birimler arasındaki işbirliği ve koordinasyon şeklinde özetlemek mümkündür (Kyzy, 2020). Kurum içi faktörler örgütün yapısını ve personelleri içermektedir.

1.1.3.3. Kurum Dışı Faktörler

Örgütlerin içinde bulunduğu çevre sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir. Örgüt dışında kalan bu faktörler örgütü de etkilemektedir. Bu etkiler olumlu olduğu kadar olumsuz da olabilir. Örgüt kontrolü dışında olan bu faktörlerin örgütü olumsuz olarak etkilememesi için alınan kararların isabetli olması gerekir (Dilsiz, 2007).

1.1.4. Sinerjik Yönetim

1.1.4.1. Sinerjik Yönetimin Tanımı

Sinerjik yönetim, başarının sağlanmasında anahtar role sahip unsurların bir arada ele alınarak tamamında gelişim kaydedilmesi biçiminde de açıklanabilmektedir. Sistem bilimin gerekli kıldığı bütünsel yaklaşımı benimsemesi

öne çıkan özelliğidir (Kavrakoğlu, 2000). Bu yönetim tarzı “bütünsel yaklaşımı” gerçek anlamda desteklemektedir (Styles ve Radloff, 2001).

Aktan’a göre (1999) sinerjik yönetim dar anlamıyla, işgörenlerin tamamının aktif olarak yönetim faaliyetlerine katılmasını kolaylaştırmak şeklinde ifade etmiştir. Diğer bir tanımındaysa; örgüt kaynaklarının tamamının etkili bir liderlik sergilenecek şekilde oluşturulması, bunun sonucunda daha üst seviyede güç oluşturulması şeklinde ele almıştır. Ayrıca sinerjik yönetimi “toplam katılım yönetimi” olarak da adlandırmaktadır. Kavrakoğlu’na göre (2000) sinerjik yönetim, birlikte bir çok unsurun etkileşim içinde olması ve az zamanda büyük değişimin hayata geçirilmesinin yolu olarak tarif etmiştir.

1.1.4.2. Sinerjik Yönetimin Özellikleri

Sinerjik yönetimin esaslarını, ortak ve belirgin niteliklerini; “ Neden tek bir etmen yerine birden fazla etmen? Neden bu etmenlerin tümü birlikte? Neden ani ve büyük atlamalar yerine, mütevazı ve küçük adımlamalar? ” şeklinde ifade eden Kavrakoğlu’na göre (2000), sorduğu bu soruların cevaplanması sistemlerin çalışmalarının ana özellikleriyle yakın ilişki içindedir.

Aktan’a göre (1999), örgüt içinde üst düzey verim gücüne ulaşmak amacıyla; üretimde etkili olan bütün etmenlerden topluca faydalanılması ve kolektif bir güce dönüştürülmesi, takım çalışması ve işgörenlerin yönetimde etkili bir şekilde söz sahibi olması, örgütte işlevsel olarak rol alan birimlerin güçlü bir iletişiminin olması sinerjik yönetimdeki önde gelen özelliklerdir.

1.1.4.3. Sinerjik Yönetimin Fonksiyonları

Sinerji planlama işi, stratejik tasarımın gerektirdiği analitik ve rutin yöntemler ile stratejik düşünmenin gereklerine göre sezgisel ve yaratıcı düşünmeyi birleştirerek, tek başına oluşan sonuçların yanında daha fazlasına ulaşmak amacıyla yürütülen planlama faaliyetidir. Sinerjik örgütlerin, örgütsel yönden rekabeti kazanıma dönüştürebilmesi; işgörenlerin, işlerine sevgi duyarak çalışmalarını mümkün kılması. İşinden keyif alan çalışanlar, şirketin en mühim kaynağı konumundaki insan

kaynakları bakımından verimliliği arttıracak ve tasarrufu sağlayacaktır (Özdevecioğlu ve Balcı, 2012).

1.1.4.4. Sinerjik Yönetimin Planlama Fonksiyonu

Sinerjinin tanımları incelendiğinde, stratejik planlama ve stratejik düşüncenin birlikte kullanılması sinerjinin oluşacağını göstergesidir. Stratejik planlama tutumu rekabet avantajı oluşturan bir tutumdur. Stratejik planlama yapılırken sadece üst yönetimin değil kurum içi çalışan herkesin katılımı sağlanmaktadır (Pınar ve Turan, 2010).

Sinerjik planlama yönetiminde öncelikle örgütün amaçları ve hedefleri dikkate alınır. Bundaki amaç, kurumun hesap verme sorumluluğunu yerine getirmesidir. Sinerjik planlama ile gelecek planlaması yapılır. Geleceğe işletmenin ulaşması için yol haritası belirlenir. Geleceğe bakış için kurumun vizyon ifadesi oluşturulur. Gelecek için vizyon ifadesi ilham verir. Yapılan planlamada kurum dışında gelişen fırsat ve tehditler belirlenirken kurumun zayıf ve güçlü yönleri belirlenir. Örgüt merkezli sinerjik planlama aşamasında, kurumun politika ve öncelikleri belirlenir (Köksal, 2008).

1.1.4.5. Sinerjik Organizasyon Tasarımı

Sinerjik organizasyonun amacı strateji oluşturacak şekilde kaynakların bir araya getirilmesidir. Buna ek olarak sinerjik organizasyon tasarımı, işletmenin yeteneklerini ortaya çıkaran güçler ile işbirliğinin sağlanmasına dayanmaktadır (Pınar, 2005).

Sinerjinin oluşumunda üst yönetimin katkısı son derece önemlidir. Örgütün organizasyon yapısı ile bilgi teknolojisi stratejisinin sinerjik hale getirilmesi gereklidir. İş dünyasında sinerjik organizasyonun amacı rekabet avantajı sağlamaktır. Stratejik organizasyon tasarımı yapılırken çok sayıda faktör dikkate alınır. İyi bir tasarımın göstergesi, işe en uygun insanların o işi yapmasıdır. İşgörenin daha verimli çalışması için uygun araç ve bilgi ile donatılması da önemlidir. Sinerjinin sağlanması için; işe uygun bilgi ile donatılmış, işine uygun araç gereçleri kullanabilen kişilerin çalışması sağlanmalıdır. İşletme organizasyon yapısının, sinerji geliştirici şekilde

oluşturulması; ileride oluşabilecek problemlerin baştan engellenmesi anlamına gelmektedir (Pınar ve Turan, 2010).

1.1.4.6. Sinerjik Planlama

21.Yüzyıl'da iş yaşamında rekabet ön plana çıkmıştır. Yapılan tüm planlamaların, işletme için rekabet avantajı olacak şekilde yapıldığını görmekteyiz. Stratejik planlama sinerji oluşumunu sağlayacak şekilde oluşturulacaktır. Sinerjik planlama yaklaşımı, rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde üst yönetici tarafından değil; tüm çalışanların katılımları ile gerçekleştirildiğinden, sinerji oluşturacak bir yaklaşımdır (Diker ve Ökten, 2009).

Stratejik planlama, bir organizasyonun rekabet avantajlarını ele geçirebileceği koşulların neler olduğunun ortaya konulduğu bir etkinliktir. Bu etkinlik sürecinin başlangıcı, kurumun varlığını sürdürdüğü çevreye ait unsurların incelenerek (işletme dışı analiz) ele alınmasıdır. “İşletme dışı analiz” yoluyla iktisadi, endüstriyel, toplumsal yapıdaki değişimlerle birlikte gelişmeler takip edilerek, bu etmenlerin faaliyetler noktasında organizasyonu hangi yönde ve ne şekilde etkilediği araştırılır. Bu araştırma dış çevreden kurumu olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek fırsat veya tehditlerin belirlenmesini kapsar. Sonraki süreçte kurum içi analiz ile oluşumun güçlü yanları ile zafiyetleri belirlenir. Bu stratejik planın temelini oluşturan SWOT analizidir. Yapılan iç ve dış analize, oluşumla ilişkili birey ve grupların beklentilerinin de eklenmesi ile oluşumun uzun vadeli amaç ve stratejileri şekillendirilir (Koçel, 2001).

Sinerjinin tariflerinden hareketle “stratejik planlama” ve “stratejik düşünce” nin birlikte işe koşulması “sinerjik” sonuçların ortaya çıkmasını mümkün kılar. Liedtka'ya göre (1998) “stratejik düşünce ve planlama” farklı uygulamalar olmakla birlikte birbirleriyle bağlantılı ve birbirlerini tamamlamaktadır. Bu bağlamda birbirlerini bütünlüyle nitelikleriyle “stratejik planlama” ve “stratejik düşünce” nin bir neticesi olarak sinerji üreten planlama, diğer bir deyişle “sinerjik planlama” önerilebilir.

1.1.4.7. Sinerjik Yönetimin Yürütme Fonksiyonu

Yürütme, oluşturulan organizasyonun devamlılığının sağlanmasıdır. Devam için gerekli tüm faaliyetler yerine getirilir. Rekabetin yürütmeyi etkilediği bir dönemde, takım çalışmalarının yürütme için katkı sağladığını söylemek gerekmektedir. Lider, örgütünde takım çalışmalarına önem vermelidir (Pınar ve Turan, 2010).

İşletmelerin bünyesinde ekip oluşturulmasının ve ekip çalışmalarının tesis edilmesinin en önemli hedefi sinerji oluşturmaktır. Etkili ekip çalışmasıyla sinerji üretilerek ekibin görevsel başarımını güçlendiren gerçek anlamda bir ekip kültürü meydana getirilmiş olur (Harris ve Harris, 1996). Diğer taraftan bir işi görevi gerçekleştirmek için kurulan iş ekipleri ile iş gruplarının aralarında dikkate değer farklılıklar mevcuttur. Bu konuda araştırma yapan yazarlardan bazıları ekiplerin, kişisel bakış açısıyla iş yapan gruplara göre odaklanmasının daha yüksek olduğu görüşünü savunmuşlardır. Ekipleri etkili çalışma grupları olarak ifade edilebilirken tüm gruplar ekip tanımı içinde yer almamaktadır. Ekipler paylaşılan amaçlara odaklıdır ve bu amacı özümsemekle yetinmez güçlerini bu amaca ulaşılması için yönlendirirler. Bu düşünce ekipteki kişilerin bireysel performanslarının daha ilerisinde bir verim elde edilmesini mümkün kılabilir (Lai, 1997).

1.1.4.8. Sinerjik Yönetimin Denetim Fonksiyonu

Sinerjik denetim, örgüt için yapılması gereken faaliyetlerin; yapılıp yapılmadığının her açıdan denetlenmesi anlamını taşımaktadır. Bu nedenle etkin bir denetim mekanizması oluşturulmalıdır (Özdevecioğlu ve Balcı, 2012). Etkin bir denetim mekanizmasının kurulması, örgütün karşılaştığı problemler karşısında çözüm üretmesine imkân sağlar. Örgütün paydaşları olan iç ve dış müşteriler, tedarikçilerden alınan geri bildirimler çok iyi analiz edilmelidir. Bu sayede sinerji oluşturulabilir. Denetim için objektif kriterler seçilmelidir (Pınar ve Turan, 2010).

1.1.5. Sinerji Oluşturan Liderlik Yetenekleri

1.1.5.1. Empatik Dinleme

Örgütlerde sinerji meydana getirmek için işgörenlerin aralarında iş birliğine gitmesinin, yaratıcılık uygulamalarının ve doğru iletişim kurma önem taşıyan faktörlerdir (Doctoroff, 1977). Örgütün bünyesinde sinerji ortaya çıkarılabilmesi için liderlerin “empatik dinleme, karşısındakinin fikirlerine saygı duyabilme” özelliklerini sergileyebilmesi bir gerekliliktir (Özden, 2005). Empati, kendini başka kişilerin yerine koyup onların düşüncesi gibi düşünebilmektir. Bu sayede başka kişilerin duyguları dikkate alınarak; düşünülüp davranış geliştirebilmesi mümkündür. Onların bakış açısı ile bakma yeteneğidir. Dinleme yaparken empatik dinleme yapılmalıdır. Yani konuşmacının söylediklerini düşünüp onların istediği cevaplar verilmelidir (Töremen, 2001). Kişiler eğer karşısındakiler ile empati kurabilirler ise problemleri tespit edip çözüm üretmek için olanak yaratırlar (Akpolat ve Levent 2018).

1.1.5.2. Fikirlerle Saygı ve Farklılıklara Değer Verme

Örgütlerin, farklılıkları belirlemek için kullandıkları çeşitli yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşımlar incelendiğinde, farklılıkların belirlenmesi için geliştirilen yaklaşım tarzlarının; tespit edilen ortak özellikleri, örgütsel durumları tanımlamalarıdır. Farklılaşan, örgütlerin iş gücünün farklılaşmasını tespit edip; bu farklılığın avantaja dönüştürülmesini açıklamaya çalışmalarıdır (Sürgevil ve Budak, 2008).

Sinerji, bireylerin güç birliği yapmasıdır. Birlik haline gelen tüm oluşumlar ve varlıklarda görüldüğü gibi, sinerji oluşturulduğunda da onu üretenlerin tek başlarına ortaya koydukları enerjilerini çok daha aşan bir durum söz konusu olur. Bu açıdan bakıldığında sinerji, yalnızca güçlerin birleşimi olmakla kalmaz var olanın ötesinde bir gücü açığa çıkaran yoldur. Kurumları içinde sinerji elde etmek isteyen liderler de, muhataplarının düşüncelerine saygılı olmayı elden bırakmadan kişisel düşünce ve kanaatlerini ifade edebilme beceri ve kabiliyetlerini taşımalıdır. Sinerji içtenlikle yapılan etkileşimin ürünüdür (Özden, 2005).

1.1.5.3. İç Güven ve Risk Alma

Sinerji demek, yaratıcılığın gelişmesi demektir. Yaratıcılıkta risk vardır ve bundan dolayı çoğu kişi sinerjiyi riskli görür. Riski alan kişinin kendine güvenmesi, sağlam bir karaktere sahip olması gerekir. Aksi halde cesaretle hareket edemez. Farklılıkları görüp, onları denemeye karşı istekli olmaz. İnsanların belirsizlik karşısında hoşgörülerini fazla olmadığı için güven hissiyatına, ilkeler ve de inançlara dürüst ve samimi bir şekilde bağlı olduklarından, yüksek düzeyde yaratıcılık çalışmalarından hoşlanmayacaklardır. Macera severlik, keşfetmeye isteklilik, yaratıcılık arzusu; işe koyulmak için güvenlik talep edilen niteliklerdir (Töremen, 2001).

1.1.5.4. Sinerjiyi Etkileyen Davranışlar

Mackenzie (1987), sinerjiyi etkileyen davranışları şu şekilde açıklamıştır: *Girişimcilik*; Ferrante (2005) girişimciliği, bir yetenek olarak kabul emektedir. Bu yeteneğin unsurlarını; yeni fırsatların keşfedilmesi, seçilmesi, yorumlanması ve inovasyon olarak açıklamaktadır. Bu yeteneğe etki eden ana faktörler vardır. Bunlar, başarıya gereksinimi, kişisel güven, risk alabilirlik, belirsizliği tolere edebilme, kontrol kaynağı ve inovatif yaklaşımdır (Koh,1996). *Önerici olmak*; konuya ilişkin düşünce ve görüşlerini açıklamaktır. *Sınayıcılık*; topluluğun alınan kararlara ne ölçüde hazır olduğunun sorularla anlaşılmasını sağlamaktır. *Ayrıntıcı olmak*; Topluluğun düşünce, görüş ve önerilerinden hareketle detaylara ulaşmaktır. *Özetleyicilik*; Rastgele bir konunun kontrolünü yaparak düzenlemeye çaba sarf etmektir (Mackenzie, 1987).

1.1.5.5. Sinerjiyi Engelleyen Liderlik Davranışları

Sinerjinin ortaya çıkmasına engel olan bazı liderlik davranışları vardır. Bu davranışlar, “*Saldırganlık*; muhatabına karşı agresif olma ve insanları hor görme halidir. *Engelleyiciler*; sürekli itiraz halinde olmak; diğer kişilerin fikirlerine değer vermeyip onları yok saymaktır. *Çekimserlik*; konu ile ilgili tartışmalara katılmayıp; kendi dünyasında yaşamak, iş ile ilgili değil kendi düşünceleri yönünde not tutmaktır. *İhtiras*; kendini sürekli övme halidir. *Uçarılık*; tartışmayı konunun bağlamından kopararak; devamlı surette konu dışına taşırmaktır. *Despotluk*; baskı ile

kendi fikirlerini dinletmektir. *Bencilik*; kendini ifade etmek için başkasının zamanını çalmaktır. *Şeytanlık*; konuyu amacı dışına taşıyıp polemik oluşturmaktır (Mackenzie, 1987; Töremen, 2001).

1.1.5.6. Sinerjik Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü örgütün temelini oluşturmaktadır. Kültür ile birlikte sinerji, sistemler ve yaratıcı düşünce; sinerjik kültürün temelinde yer alır. Kültür denildiğinde örgütün sahip olduğu düşünce, ortak anlayış, değerler, kıyafetler yer almaktadır. Bir örgütü oluşturan kişilerin birbirleriyle ilişkileri, bu oluşumun içinde sinerji kültürünü inşa eden baş etkindir (Preston ve Armstrong, 1991). Sinerjik kültür bakışı, kültürel açıdan örgütte var olan farklılık ve tecrübelerin saptanmasıyla; bunların örgüt içerisinde itici güç olarak kullanılmasıdır. Kültürel sinerji, örgütlerin ataletten ve durağanlıktan kurtaracak kabiliyetteki kültür anlamını ifade etmektedir (Tutar, 2007).

1.1.6. Örgütsel Sinerji

Örgütsel sinerji, örgütün beraber hareket etmesini sağlayarak, örgütün verimliliğini arttırmaktır. Örgütsel sinerji ile örgütü oluşturan bireylerin üstlenmiş oldukları görevleri kendilerine özgü bir şekilde yapabilmelerini sağlamaktır. Örgüt içi çalışmalarda esneklik sağlanması sinerji oluşturabilir. Lee (1993) sinerjiyi, örgüt bağlamında açıklamış, örgütün canlılığını muhafaza eden, aralarında bir ilişki var olmayan örgütsel parçaların her birinden daha çok üretim gücüne sahip, bilginin ve uygulama şekillerinin çıktısını ifade eden, dinamik bir durum şeklinde nitelendirmiştir.

Örgüt içindeki bireyler arası ilişkiler ve birbirlerine olan ilgileri ne ölçüde yoğun olursa, o ölçüde paylaşılan ve algılanan enerjinin yaratılacağı kesindir. Sinerji şeklinde tabir edilen bu gücün meydana gelmesi, örgüt üyelerinin aralarındaki etkileşim ve iletişim engellerinden arınmış bir şekilde güçlerini birleştirmelerine bağlıdır. Aksi durumda, “açık iletişim” e geçilemez, bireylerin asıl görüşlerini ifade eden farklılıklar oluşmaz; farklılıkların ortaya çıkmaması ise tarafların bunlara ilişkin konuşamamasına, dolayısıyla sinerjinin oluşmamasına neden olacaktır (Cüceloğlu, 1997).

Örgütsel sinerji, içinde buldukları örgütün enerjisini olumlu olarak etkilemektir. Örgüt üyeleri bir araya gelerek örgütün performansını artırmaya odaklanırlar. Örgütün uyumu sosyal-teknik uyum ve bütünleşme ile gelişime ayak uydurmaktır (Can, 1999). Örgütte oluşturulmak istenilen sinerji için yapılması gereken şey; öncelikle örgüt çalışanlarının işlerini yapabilmeleri için uygun değerler oluşturmaktır. Örgütlerin büyük bölümünde, işlerin kolaylaştırılmasına yönelik bir planlama girişimine ve çabasına rastlanılmamaktadır. Aslında çok zor olmayan, örgütsel sinerjiyi oluşturmak için; çalışanları bir amaç etrafında toplamaktır. Amaç birliği edinmiş çalışanlar, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için maksimum fayda sağlarlar. Amaç, çalışanların hepsinin aynı düşünceye sahip olmaları değil; farklı fikirde de olsa örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir arada olduklarını unutmadan, gönüllü olarak çalışmalarıdır. Farklı fikirde olmak, avantajlar da sağlayabilir (Akpolat ve Levent, 2018). Örgütlerin hizmetlerinin, pazarda rekabet avantajı sağlayacak maliyet yapısına kavuşabilmesi için; örgütsel sinerji katsayısının artırılması işletmeye önemli katkılar sunmaktadır (Öğüt vd., 2005).

Eğitim örgütleri açısından düşünüldüğünde, bilimde yaşanan devrim sonucunda kişilerin yeterliklerine ilişkin değişen beklentiler; arzulanan niteliklere sahip kişilerin yetiştirilmesini hedefleyen yönetsel pratiklerin de değişmesinin gerekçesini oluşturmuştur. Sinerjik yönetim anlayışı da bu yönetsel uygulamalardan biridir. Son zamanlarda rekabetteki artışın sinerjik yönetimi de etkilediği ve geliştirdiği izlenmektedir (Şanal, 2020). Sinerji odaklı yönetim anlayışı; katılımcılığı ve bütünleşmeyi önceleyen, işgörenler arası işbirliğini özendiren, yenilikçiliği ve doğru iletişimi destekleyen bir anlayışı ifade etmektedir ve bunların örgütte yer edinebilmesi için sinerjik yönetime ihtiyaç duyulmaktadır (Şanal, 2020).

Kurum kalitesini yükseltmeyi hedefleyen eğitim yöneticileri, okulun gelişmesi adına en önemli insan kaynağının merkezinde yer alan öğretmenleri kolektif düşünce çevresinde buluşturabilmeli, onlara fikirlerini üretebilecekleri ve uygulayabilecekleri ortamlar sunabilmelidirler. Bunun yardımıyla kurumda çalışan öğretmenler müşterek hedeflere ulaşmak için eylem birlikteliği sağlayarak yeni öğrenme deneyimleri yaşarlar ve diğerleriyle beraber öğrenme yeteneklerinin gelişmesini sağlayabilirler (Senge, 1990). Birlikte harekete geçmenin enerjisini ve

coşkusunu duyan öğretmenler bunu yinelemekte istek gösterirler ve yeni hedeflere ulaşma noktasında kenetlenmeye her an açık duruma gelirler. Bu açıdan eğitim kurumlarının sinerjik bir yapıya sahip olup olmadıklarının incelenmesi, hangi değişkenlerin sinerjik okul ortamını etkilediğinin ve öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin belirlenmesi önem arz etmektedir.

Bireylerin öğretmenlik mesleğini icra ederken enerji ve güç birliği yaparak okullarının hedefleri ışığında topluca harekete geçmeleri her zaman beklendik bir husustur. Fakat birbirlerinden bağımsız kişileri bir araya toplayan, işbirliği, etkileşim ve ekip çalışmasından destek alan; yüksek sinerjili eğitim ve öğretim ortamları her zaman imkan dahilinde değildir. Bireyler sinerjiyi temel dayanak noktası olarak kabul ettiklerinde ve hayatlarında kullanılabildiklerinde yaratıcılık, üretkenlik, etkililik ve mutluluk açısından kendilerini daha iyi hissederler (Töremen, 2007).

Bu bağlamda bir organizasyonda sinerji yaratmak için gerekli ögeler “karşılıklı anlama ve anlaşma, açık iletişim, karşılıklı güven, karşılıklı destek, bireylerarası farkların etkili yönetimi, takımın seçici kullanımı, liderlik” şeklinde sıralanabilir (Balcı, 1995). Belirtilen koşullar yerine getirildiğinde ekip ruhunu kazanmış sinerjik örgütler şu niteliklere sahip olacaktır:

Hiyerarşi sınırlandırılmıştır, merkeziyetçilik bulunmamaktadır. Bireyselliğin yerini kolektif akıl ve çalışma almıştır. Bireyler arası bağılıklar çoğalmıştır. Çekişmenin yerine iş birliği ve güç birliği hakimdir. En yüksek seviyede bilgi ve kaynak paylaşımları söz konusudur. Sorumluluklar paylaşılmaktadır. Eş güdüme artış ve birimlerin bütünleşmesi gözlenmektedir. Yaratıcılık özellikleri artmaktadır. Değişim ve rasyonel risk alma, değişime direnmenin yerine geçmiştir. Yetki paylaşımı, güç kazandırma ve bireysel karar alabilme ileri düzeydedir. Otokrasi azalırken, demokrasi artmıştır (Toktamışoğlu, 2001).

1.1.7. Örgütsel Sinerji Boyutları

Örgütlerin sinerji oluşturabilmesi için gerekli koşulları sağlayan dört aşamalı bir sürecin olduğunu belirten Conner (1993), bunları “etkileşim, takdir etme anlayışı, bütünleşme ve uygulama” şeklinde sıralamıştır. Bunlara ilişkin açıklamalar alt başlıklar halinde verilmiştir.

1.1.7.1. Etkileşim ve Takdir Etme

Öncelikle örgütsel sinerjiden bahsedilebilmesi için, örgüt içi etkileşimin zorunluluğundan bahsetmek gerekmektedir. Etkileşim için de; örgüt üyeleri arasında birbirlerine kendi görüşlerini ifade edebilmelerini sağlayacak bir alan oluşturulmalıdır. Örgüt içinde dengeli bir etkileşim olması, örgütsel sinerjiyi oluşturmak için amaç olmalıdır. Etkileşimi sağlayan 3 öge; “etkili iletişim, aktif dinleme ve güven yaratmaktır” (Akpolat ve Levent, 2018).

Örgütün üyelerindeki “öneri” duyarlılığından söz etmeye yardım edecek kilit ifadelerden bir tanesi de “takdir etme anlayışının” işlevsellikle ilişkili olmasıdır. Conner’a göre (1993), “takdir etme anlayışı” farklılıkların kullanılması ve değerlendirilmesi kapasitesini oluşturur. Örgütteki kişiler arasında “takdir etme anlayışı”nın yerleşmesi için; tüm üyelerin, birbirlerinin hangi yönlerde farklılıklar barındırdığı ve bunların değerini anlamanın zorunluluk taşıdığı görüşünde birleşmeleri gereklidir (Mullen ve Lick, 1999).

Örgüt içinde “takdir etme anlayışı”nın yerleşmesi 4 (dört) aşamada ilerler. Bunları; açık iletişim iklimi oluşturmak, olumsuz peşin hükümleri tehir etmek, örgütün diğer işgörenlerine empatiyle yaklaşmak ve değerlerde çeşitlilik temin etmektir (Conner, 1993). Gerçek anlamda bir etkileşim için gerekli unsurlardan; “etkili iletişim, aktif dinleme ve güven”, “takdir etme anlayışının” geliştirilebilmesine zemin hazırlamaktadır. Örgütün çalışanlarının; farklı perspektiften değerlendirme yaptıkları, yanlış anlaşılma ve çatışma olasılıklarının gündeme geldiği durumlar karşısında dahi; oluşan durumun kaynağının yine farklılıklardan kaynaklandığının farkına varabilmeleri gerekmektedir. Başka türlü değerlendirmeler yapabilmeliler, aralarında var olan farklılıkların yeni fikirlerin doğuşunda ve sorunların çözümünde gizil güç özelliği taşıdığını göz ardı etmemelilerdir (Mullen ve Lick, 1999).

1.1.7.2. Bütünleşme

Bütünleşme, bir plan çerçevesinde örgüt girdilerinin örgüt amaçlarına uygun hareket edecek şekilde bir araya getirilmesidir. Yapılacak iş bölümünde uzmanlıklar dikkate alınarak kişiler belirli pozisyonlara getirilir. Bütünleşme sürecinde etkililiğin

artması, görevler belirlenirken yaratıcı ve seçici olmaktan geçmektedir (Uçar ve Duygulu, 2016).

Conner'a göre (1993) bütünleşme, örgütteki girdilerin hepsini hesaba katarak; değer ve kullanılabilirlik açısından değerlendirmelerde bulunarak var olan en etkili neticeyi ya da çözümü elde etmek için, farklı perspektifleri elverişli bilgilerle yaratıcılık ekseninde buluşturma sürecini ifade eder. Önceki deneyimlerden ulaşılan çıkarımlar, belirsizlik haline toleransla yaklaşılmasının; kalıcılık, yumuşaklık özellikleri taşıması koşuluyla; bütünleşmenin tesirini güçlendirdiğini göstermektedir.

1.1.7.3. Strateji

Stratejik düşünce, örgütün etkililiği için örgüte değer katar. Örgütlerin geleceğe bütüncül açıdan bakması ve değerlendirmesini yapması gerektiğinden örgütte stratejik düşüncenin uygulanması gerekir. Karşılaşılan problemlerin çözülebilmesi için geniş bir açıdan bakılması ve resmin tamamının görülmesi gerekmektedir. Her çalışanın destek verdiği, problemlerin çözülme süreçleri, işletmeye değer katar ve sorunların kısa vadede çözüme kavuşturulmasını sağlar (Akpolat ve Levent, 2018). Aynı zamanda kurum içinde oluşturulan yatay ve dikey iletişim kanallarıyla farklı özellikler barındıran öteki kaynakların bütünleşmesi sağlanır; sonuç olarak da sinerji üretilmiş olur (Pınar ve Turan, 2010).

Stratejik düşünme, organizasyonun çıkarları doğrultusunda yaratıcılığa değer katar. Organizasyonun tamamı bu faaliyetlere katılır. Bu şekilde kişiler büyük fotoğrafa bakmaya, yüzünü geleceğe dönmeye ve olağan dışı hareket etmeye teşvik edilirler. Büyük fotoğrafa bakıldığında, problemlere birçok açıdan bakılabilir ve organizasyondaki farklı bakış açılarının desteğiyle bu problemler kolaylıkla çözüme kavuşturulabilir. Farklı bakış açılarından ilgili bilgileri toplamak ve asıl sorunu düşünmek örgütün büyümesi adına çokça önem arz etmektedir (Mullen ve Lick, 1999). Büyük fotoğrafa stratejik açıdan bakmak, organizasyonun birimlerine fokuslanmaktan daha fazla değer taşıdığından, organizasyon içinde sinerji oluşturmaya yardımcı olur. Bir organizasyonda ihtiyaçları karşılamak için stratejik fikirlerin odak noktası olarak değerlendirilmesi gerekir (Dhodapkar ve Gogoi, 2015).

1.1.7.4. Güncelleşme ve Güçlenme

Bir örgütte sinerji yaratımı, örgüt çalışanın kendine özgü güçlü yönlerini işletme için kullanmasından geçmektedir. Çalışan güçlü yönleri ile örgüte katkı sağlamalıdır. Örgüte katkı sağlaması beklenen çalışanın, öncelikle örgütte alınan kararlarda fikrinin alınması, ona değer verilmesi gerektiğinden; çalışan fikrinin alınması ile ilgili uygulamalar geliştirilmelidir. Çalışanların, kendilerini geliştirecekleri ortamlarda bulunmalarının sağlanması; örgütün sürekli olarak yenilenen dünyaya, uyumunu kolaylaştıracaktır. Çalışanların görüşleri de alınarak oluşturulan ortak hedeflere ulaşılması, takım çalışması düşüncesinin örgütte hâkim olmasıyla geliştirilebilir. Uygulama aşamasında örgütün güncellenmesi ve güçlenmesi çalışanın kendisini ileri taşıması ile mümkün olabilir (Akpolat ve Levent, 2018).

1.1.7.5. Empatik İletişim

İster küçük bir grup, ister büyük bir örgüt yapısı olsun; samimi, güler yüzlü bir iletişim var ise o örgütlerde iş birliği ve moral yüksektir. İletişimin olmadığı yerde sinerjinin oluşması mümkün değildir. Bu sayede örgütsel sinerjiyi oluşturmak mümkündür. Çalışan, işlerini yerine getirdiği süreçte; hem yöneticileriyle hem de diğer çalışanlar ile iletişim halindedir. Ürün ve hizmet sektöründe üretim yapmayı amaçlayan kuruluşlar, iş ve güç birliği içinde ortaklaşa faaliyetlerde bulunan organizasyonel yapılar oluşturarak söz konusu organizasyonların başarılı hale gelmesi için çaba harcarlar. Kişilerin tek başlarına başaramadıkları işlerin birlikte başarılması için gayret gösterirler (Metin, 2011).

1.1.7.6. Aktif Dinleme

Aktif dinleme içerisinde sözsüz davranışlar, görünen dikkat, sözel davranışlar ve davranışsal tepkiler yer alır. Müşteri ile iletişimde, müşterinin konuşmasına yardımcı bir davranış sergilemek; işinde başarılı olan bir satış yöneticisinin olduğuna işaret etmektedir. Müşteri ile olan ilişkilerde aktif dinleme gerçekleştirilerek sorunların çözümüne yönelik çaba gösterilmelidir. Organizasyonda etkileşim halinde bulunan personeller kendini ifade etmelerinin yanında başkalarını da anlamaları zaruridir. Bunu gerçekleştirebilmek için kendilerini doğru anlatmalarıyla beraber

muhatap olduğu kişiyi doğru anlayabilmeleri için aktif bir dinleyici olmaları gerekir. Aktif dinleme, iletişimde olduğu kişinin dűřüncesini anlayıp, analizini yaparak; elde ettiği detaylardan değişik sorunlara çözüm üretilmesine imkân verir. Bunun sonucunda örgüt bütününde güçlü bir iletişimin önu açılır ve ortaya çıkan bu güçlü etkileşimin neticesinde sinerji oluşturmak daha kolay hale gelir (Akpolat ve Levent, 2018).

1.1.7.7. Güven

Kiřinin örgütüne bağlı biçimde çalışması için öncelikle; o işyerine karşı bir güven duygusu içinde olması gerekir. Güven sayesinde gelişen ve değişen dünyada oluşan belirsizliklerin giderilmesi sağlanır. Güven, karşılıklı hakları dikkate alarak oluşturulmuş normların ve görevlerin yerine getirilmesi üzerindeki kontrolünü uygular. Bu açıdan işyerinde güvenin tesisi önemlidir. Örgüt stratejilerine destek veren kurum kűltürü araştırmaları, toplumsal sermaye ve haber alma, dış müdahalesiz öğrenmeyi gerçekleştiren organizasyonların (öğrenen örgüt) tasarlanması, güçlü etkiye sahip takımlar gibi farklı ve güncel araştırma sahalalarının gündeme gelmesi, örgüt içi potansiyellerin sevk ve idaresinde rekabet edebilirlik düzeyinin geliştirilebilir olması yönetime duyulan güven konusuna dikkatleri çevirmiştir (Safina, 2005).

Bir örgütte karşılıklı güven oluşturmak basit görűlmemelidir. Çatışma nedeniyle olumsuz bir deneyim yaşayan insanlar, bir sonraki deneyime, böyle bir deneyim nedeniyle başarısızlık yaşayacakları dűřüncesiyle başlangıç yaparlar. Kendilerini korumaya alarak sinerji ile aralarında bariyer oluştururlar. Örgütün üyelerinden bazılarının ihmalkarlığı nedeniyle yöneticiler, çoğunluğu teşkil eden diğerlerinin özgűrlüklerinde ve yaratıcı yönlerinde kısıtlamaya gitme pahasına kurallarda ve düzenlemelerde yenilik seçeneğini tercih eder. Yařanabilecek en olumsuz durumların, dűřünülererek hukuki çerçevede yazılı hale getirilmesi; girişimcilik ve üreticilik özelliklerini yok eder, iř paydaşları da bu doğrultuda hareket ederler. (Covey, 2019).

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Toplumun bir gereği olan bağlılık, eski söylemlerde sadakat; sadık olmayı anlatır. Toplumsal hissiyatın duygusal olarak bir anlatım biçimidir. Bağlılık gösterme; bir düşünceye, bir kuruma ya da bir kişiye olan yükümlülüklerimizi yerine getirme olarak ifade edilebilmektedir (Ergun, 1975). Örgütsel bağlılık yeni bir konu olmayıp, 1950’li yıllardan bugüne kadar araştırmacıların dikkatini çeken, üzerinde birçok araştırma yapılmış bir konudur. İlk olarak Whyte (1956) tarafından incelenmiş, Porter’ ın (1974) geliştirdiği “Örgüte Bağlılık Ölçeği” ile ölçümlenmeye çalışılmıştır. O yıllardan günümüze kadar, örgütsel bağlılığın önemi, bağlılığı etkileyen faktörler gibi konular üzerinde durulan; günümüzde de güncelliğini ve önemini koruyarak, araştırmacıların çalışma konuları arasındaki yerini almaktadır (Bakan, 2018). Ülkemizde yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık “organizational commitment” temelde iki şekilde kullanılmıştır. Buna göre bazı araştırmacılar örgütsel bağlılık; bazıları ise örgütsel adanmışlık olarak tanımlamışlardır. Örgütsel bağlılığın; örgütsel adanmışlığa göre daha genel bir kavram olduğu ifade edilmektedir (Balay, 2014). 1956 yılından günümüze kadar yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak “protestan iş etiği”, “mesleğe önem verme”, “işe sarılma” gibi 25’in üzerinde farklı kavram olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü bu konuyla ilgili olarak çok farklı tanımlamaların ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Balay, 2014). Örgütsel bağlılık kavramının üzerinde tam anlamıyla bir uzlaşma sağlanamamasının bir sebebi de sosyal psikoloji, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji gibi farklı disiplinlerde, farklı bakış açılarıyla çalışan araştırmacılar, kendi perspektiflerinden konuyu ele alarak değerlendirdiği için çok çeşitli tanımlamalar yapmışlardır (Bakan, 2018).

Alan yazında yer verilen bazı tanımlamalar şunlardır:

“Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır” (Wiener, 1982). “İşgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir” (Morrow, 1983). “İşgörenin iş yerine psikolojik olarak bağlanmasıdır” (Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert, 1996).

Temel olarak örgütsel bağlılıkta iki önemli unsur olan “sadakat” ve “örgütte kalma eğilimleri” dikkat çekmektedir. Sadakat, görev ve sorumluluk duygularına dayandırılırken; örgütte kalma eğilimi ise duyuşsal bir yakınlığı ve örgüt içerisinde kalma niyeti olarak açıklanmaktadır (Mueller, Wallace ve Price, 1992). Meyer ve Allen (1991), farklı tanımlamaların üç grupta toplanabileceğini ifade etmişlerdir. Buna göre bağlılığı; “örgüte karşı duygusal bir yönelim”, “örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin farkında olma” ve “örgütte kalmayı sağlayan manevi mecburiyet” olarak belirtmişlerdir (Doğan, 2013). Örgütsel bağlılığı tek boyutlu değerlendirilmesinden ziyade çok boyutlu bir yapıyla ele alıp inceleyen, örgütsel bağlılık literatürünün bilinen araştırmacılarından Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığın literatürde daha yaygın olan şekliyle, çok boyutlu ele alınması gerektiği görüşünü benimsemişlerdir (Bakan, 2018).

Küresel rekabetin artması, bilim ve teknolojideki gelişmeler şirketlerin örgütlenmelerinde de yeni yaklaşımları beraberinde getirmektedir. Makineleşmenin arttığı bu dönemde artık ne işverenler ne de işgörenlerin arasındaki bağların eskisi gibi olmadığı, fakat bu duruma rağmen örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmaların hâlâ önemini koruduğu belirtilmektedir (Doğan, 2013’te atıfta bulunulduğu gibi). Örgütsel bağlılık kavramının önemini yitirmemesinde ilk olarak; örgütlerin sayısal anlamda küçülmesi, az sayıda kalan işgörenin sorumluluklarının artması ve çalışanların daha önemli bir hâl alması nedeniyle, işgörene güven duyulması gerekmekte; bu ise ancak bağlılıkla birlikte sağlanabilmektedir. İkinci olarak; işverenlerin dış kaynaktan beslenmesi, şirket dışındaki çalışanların bağlılığını önemli hâl getirmektedir. Son olarak ise; bağlılığın tersi olan “yabancılaşma” örgütlerde istenilmeyen bir durumdur. Örgüte yabancılaşan işgören, yeteneklerini ve enerjisini başka alanlara yöneltebilir; bu durum ise şirketler ve işverenler açısından zorlayıcı bir etken olabilmektedir. Tüm bunlar bir arada düşünüldüğünde, eskiden olduğu gibi bağlılık önemli ve güncel bir yere sahip olacaktır (Doğan, 2013). İş yaşamındaki rekabetçi ortamın koşulları; işgörenler için daha esnek, öğrenme odaklı, uyumlu ve üretken bireyler olmayı da gerektirmektedir. Var olan niteliklerini ve enerjisini bulunduğu örgütün başarısı için harcayan çalışanlar tercih edilmekte fakat bu çalışanların beklentileri, yöneticileri tarafından çok önemsenmemektedir. Bu tür

davranışlar da çalışanlarda stres ve tükenmişliğe yol açmaktadır (Ulrich, 1998). İş yaşamıyla birlikte, eğitimde de yeterli bir hâle gelebilmek; sadece maddi ve dış faktörlerin iyileştirilmesiyle başarılabilir bir durum olmadığından, eğitim işgörenlerinin örgütlerine bağlayıcı psikolojik etkenler oluşturulması, eğitimde başarıya ulaşılması yönünden önem arz etmektedir (Balay, 2014).

1.2.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda araştırmacıların daha çok duygusal bağlılığa odaklandıklarını, bunun gerekçesi olarak; çok boyutlu bağlılık modellerinin ölçümlenmesine son zamanlarda başlanmış olması ve örgütsel açıdan duygusal bağlılığın işgörenler üzerindeki etkisinin daha fazla olduğunun düşünülmesinin, etkili olduğunu ifade etmektedir. Fakat Meyer ve Allen (1991), bunlarla birlikte devam ve normatif bağlılık türlerinin de etkilendiği görüşünü belirtmişlerdir (Bakan, 2018). Meyer ve Allen'ın (1991) geliştirdiği modelde örgütsel bağlılık üç ayrı boyutta ele alınmıştır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Bu üç boyutun temel görüşü, örgütsel bağlılığın, işgörenlerle örgüt ilişkilerini tanımlamada psikolojik bir yapıya, örgüt üyeliğini devam ettirme ya da devam ettirmeme kararını verecek niteliklere sahip olduğudur (Uygur, 2015). Bu çalışmada da genel kabul gören bu boyutlara yer verilecektir.

1.2.1.1. Duygusal Bağlılık

Meyer ve Allen'a göre (1991) duygusal bağlılık, işgörenlerin; örgütlerine olan duygusal ilgisini, örgütlerinin sorunlarıyla ilgilenmesini ve kendini tanımlarken örgütüne yer vermesini ifade eder. Duygusal bağlılığı güçlü olan işgörenler istedikleri için örgütlerinde kalmaya devam ederler (Bakan, 2018'de atıfta bulunulduğu gibi). İşgörenlerin performanslarının yükselmesinde etkili olan özelliklerden biri olan duygusal bağlılıkta; işgörenler, çalıştıkları örgütlere sevekle ve isteyerek bağlanırlar. Bu bağlanmada herhangi bir zorunluluk bulunmaz, gönüllü olarak gerçekleştirilen bir bağlanma olduğu için, işgören performansı için de gereklilik ve önem arz etmektedir (Akdemir ve Duman, 2016). İşgörenler buldukları örgütte kendilerine değer verildiğini düşünüyor ve kendilerini değerli

hissediyorlarsa; bu durum onların buldukları örgüte olan duygusal bağlılıklarını olumlu olarak etkilemektedir (Bakan, 2018). Örneğin; işgörenlere örgüt içerisinde yükselme olanakları sunabilecek bir eğitim verilmesi, işgörenler üzerinde kendilerine değer verildiği hissi uyandırarak, örgüte olan duygusal bağlılıklarını artıracaktır (Bakan, 2018). Bir çalışanın duygusal bağlılığı, örgütle olan bütünleşmesini sağlar. Duygusal bağlılıkta örgütte kalma sebebi, örgütün amaçlarıyla özdeşleşme sayesinde gerçekleşir. Güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanlar herhangi bir gereksinim duydukları için değil, bunu kendileri istedikleri için örgütte bulunmaya devam ederler (Balay, 2014).

1.2.1.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, içinde bulunulan örgütten ayrılmanın yükleyeceği maliyetin farkında olmayı ifade etmektedir. Örgütte aralarında devam bağlılığı bulunan işgörenler, ihtiyaçları olduğu için örgütte bulunmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Çalışanlar, buldukları örgütte maddi ve manevi yönden sahip olduğu kazanımları, farklı bir örgüte geçmeleri durumunda elde edemeyeceklerse; buldukları örgütten transfer olmanın bedelinin yüksek olduğunun farkına varırlar ve örgütte kalma yönünde karar vererek devam bağlılıkları olumlu olarak etkilenir. Örneğin; bulunduğu örgütte yaptığı işlere göre sağladığı ücreti ve özlük haklarının, farklı bir örgütte kendisine sunulmayacağını bilen bir işgören, örgütünde kalarak devam bağlılığını artıracaktır (Bakan, 2018). Devam bağlılığı örgütten ayrılmanın maliyetini göze alıp kabullenmektir. Bu yaklaşım, örgütsel bağlılığı ödül ve maliyet yönünden irdelemektedir. Burada belirtilen öge, pazarlık ve örgütle birey ilişkilerinin değişebilir olmasıdır. Özetle bağlanan açısından, maliyete göre daha fazla ödülün alınması bağlılığı artırmaktadır (Balay, 2014).

1.2.1.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık örgüt içerisinde bulunma konusunda işgörenlerde zorunluluk duygusu oluşturur, normatif bağlılığı yüksek düzeyde olan işgörenler, örgüt içerisinde kalmalarının bir gereklilik olduğu duygusuna sahiptirler (Meyer ve Allen, 1991). Çalışanlar buldukları örgütün kendilerine yönelik yatırımlar yaptığını, fırsatlar sunduğunu algılayorsa; örgütlerine olan bu yatırımların karşılığını

ödeyebilmeleri adına normatif bağlılık geliştirebilirler. Örneğin bir örgütün çalışanlarını birkaç yıllığına yurtdışına göndermesi; örgütte bulunan bireylerin yurtdışında olduğu sürece onlardan desteğini esirgememesi, çalışanlarda bu desteğin karşılığı olarak minnet duygusu oluşturarak, normatif bağlılık gelişimini sağlayabilmektedir. “Benim için bu kadar emek harcayan örgütümü terk edemem” düşüncesiyle örgüte üye olmaya gönüllü olarak devam ederler. Normatif bağlılıkta örgütte çalışma isteği, en azından düşünülen maliyeti karşılayacak süre içerisinde güçlenmiş olacaktır (Bakan, 2018). Normatif bağlılık, işgörenin bireysel yararlarının ötesinde yaptıklarının ahlaki ve doğru olduğuna olan inancından, belli davranışları sergileyerek örgütte kalmasını sağlayan, yükümlülüklerin bir yansımasıdır (Balay, 2014).

1.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktörden söz etmek mümkündür. Bu faktörlerin belirlenerek gruplara ayrılmasında literatürde bir uzlaşma bulunmamaktadır. Bu anlamda örgütsel bağlılığın literatür içerisinde iki, üç ve dört başlıkla sınıflandırıldığı birçok etkenden söz edilmektedir (Yalçın ve İplik, 2005). İşgörenlerin örgütlerine bağlılık duymaları; aynı zamanda iş verimlerini artırarak, örgüt içinde istenilen sonuçları oluşturacaktır. Bu nedenle bir örgütün işgörenlerinin, örgütsel bağlılıklarının artmasına ya da azalmasına etki edebilecek faktörlerin bilinmesi; önemli bir durum olarak değerlendirilmektedir. İfade edildiği gibi örgütsel bağlılığı etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Fakat bu faktörler içerisinde hangisinin bağlılık üzerinde daha az ya da daha çok etkisinin bulunduğu kesin olarak ifade edilmesi yanıltıcı olabilmektedir (Bayram, 2005). Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi adına yapılan uygulamalardan gerekli düzeyde çıkarımda bulunabilmek ve kavramın daha iyi anlaşılabilmesini sağlamak amacıyla; örgütsel ve kişisel özelliklerin bir arada değerlendirilerek araştırılması gerekir (Sezgin, 2010).

Yukarıda belirtilen bilgiler doğrultusunda bu çalışmada örgütsel bağlılığı genel hatlarıyla etkilediği düşünülen kişisel ve örgütsel faktörler ele alınmıştır.

1.2.2.1. Kişisel Faktörler (Demografik)

Yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, cinsiyet gibi demografik özelliklerle birlikte, başarı gereksinimi gibi bireyin örgütten beklentilerinin hangi düzeyde karşılandığı ve psikolojik sözleşme kavramı da kişisel faktörler içerisinde değerlendirilmektedir (Bakan, 2018).

Yaş: Yaş faktörü ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu belirtilmektedir. Fakat bu ilişkinin ne yönde olduğuyla ilgili olarak tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bazı araştırmalarda, genç denilebilecek yaş aralığında bulunan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu belirtilirken; daha yaygın olarak bazılarında ise; yaş arttıkça örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olduğu çalışmalar bulunmaktadır (Uçan, 2019).

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Yeterli düzeyde eğitim alan işgörenler, farklı örgütlerde de yer edinebileceğini ve bu örgütlere uyum sağlayabileceğini düşünmektedirler. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenler, bu sebepten örgüte değil aslında yaptıkları işe bağlılık duymaktadırlar (Glisson ve Durick, 1988). Yaptıkları işi kendilerini geliştirme, kanıtlama ve başka bir örgüte geçiş için araç olarak görmektedirler. Bu nedenle daha az eğitime sahip işgörenlerin örgütsel bağlılıkları daha yüksek düzeyde olmaktadır. Eğitim düzeyi düşük işgörenlerin, iş güvenliğini önceliklerine almaları sebebiyle örgütlerine olan bağlılıkları ve örgütlerinde kalma istekleri ön plana çıkmaktadır (Uygur, 2015).

Çalışma Süresi (Kıdem): Meyer ve Allen'a göre (1991), kıdem (çalışma süresi) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair net bir durum söylenememektedir. Bunun nedenleri olarak; "Kıdemi fazla olan çalışanların kazandıkları tecrübeler sonucunda bağlılıklarının artması, örgütsel bağlılığı zayıf olan bireylerin; henüz kıdemsizken örgütten ayrılmaları sonucu, örgütte zaten çalışma süresi fazla olan bireylerin kalması ve bu sebeple pozitif bir ilişkinin oluşması, bu ilişkiyi incelerken, çalışanların yaşı kontrol altına alındığında ilişkinin zayıflaması olarak belirtilmektedir. Tüm bunlar bir arada düşünüldüğünde kıdem ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkiyi oluşturan temel unsurun bireyin yaşının olabileceği ifade edilmektedir (Bakan, 2018).

Cinsiyet: Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir demografik faktör ise cinsiyettir. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki çoğu araştırmacının ilgisini çekmiş ve irdelenmiş fakat ortak bir tanımlamaya ulaşılamamıştır. Genel olarak erkeklerin üzerinde yoğunlaşan çalışmalar olsa da kadınların çalışma yaşamında daha aktif olmasıyla beraber, kadınlara yönelik çalışmaların da arttığını göstermektedir (İnce ve Gül, 2005). Cinsiyet farklılığına dayalı araştırmalarda kadınların eskiye nazaran iş hayatında fazlaca yer bulmalarıyla birlikte, cinsiyet temelinde yapılan örgütsel bağlılık araştırmalarına daha fazla önem verilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Uçan, 2019).

Başarı Gereksinimi: Bireylerin çalışma amacı, kişisel ihtiyacının ve beklentilerinin karşılanmasıdır. İşgörenin, bulunduğu örgütün beklentilerini karşılaması; bu amaca hizmet etmekte ve bu anlamda örgütsel bağlılığı artırarak, örgüt açısından işgörende beklenen davranışların yerine getirilmesini sağlamaktadır (Gündoğan, 2009).

Psikolojik Sözleşme: Psikolojik sözleşme, bir örgütteki işgörenlerin yapması beklenen davranışları kapsayan fakat yazılı olmayan kurallardan oluşan davranış biçimleridir (İnce ve Gül, 2005). Örgüt üyesi işgörenler, bu sözleşme ile örgütün amaçları çerçevesinde var olan kuralları benimser ve bu kurallara uygun davranış örüntüleri sergileyerek; örgüt ile aralarındaki bağlılığın gelişmesine katkı sağlarlar. (Bakan, 2018).

1.2.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerin, örgütsel açıdan değerlendirildiğinde kontrol edilmesi daha sınırlı bir hâldedir. Fakat bu durum örgütsel faktörler açısından incelendiğinde; örgütlerin, bağlılığı yükseltmek adına yapacağı iyileştirmelerle örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik müdahale şansı doğurduğu ifade edilmektedir (Uçan, 2019). Alan yazında örgütsel bağlılığı etkileyen çok sayıda örgütsel faktör ele alınmış olup, bu çalışmada bunlardan bir kısmı olan; iletişim, örgüt kültürü, örgütsel ödüller, rol çatışması, ücret, sosyal ilişkiler gibi değişkenler ifade edilmeye çalışılacaktır.

İletişim: İletişim, bireyleri belirlenen amaçlar ve hedeflere ulaştırmada yönlendirici etkinliği olan bir süreci ifade ettiğinden; örgütsel bağlılığa etki eden önemli faktörlerden biri sayılmaktadır (Uçan, 2019). Örgütsel iletişim ise, örgütteki işgörenlerin örgütlerinin amaçlarına ulaşmak için gerekli koordinasyonu sağlamak, üretim ilişkilerini düzenlemek amacıyla işgörenlerin oluşturduğu simgeler yoluyla iletilmesi ve yorumlanması olarak ifade edilmektedir. Küreselleşmenin getirdiği rekabet örgütlerde iletişimin geliştirilmesini ön plana çıkarmıştır. Örgütler, yenilenen zamana ayak uydurabilmek için; çağın gereksinimi olan teknoloji, bilgi ve iletişim kanallarını açık tutmalı, üyelerinden de bunların kullanımı ve ilerlemesi açısından yeteneklerini geliştirmelerini beklemelidir (Uyar, 2015). O hâlde; iletişimin üst düzeyde kullanılmasını sağlamak, örgütlerin gereksinimleri doğrultusunda kaliteyi artırmak, örgütsel bağlılığı meydana getirerek var olan bağlılığın daha güçlü olmasına katkı sunacaktır (Bakan, 2018).

Ücret: Çalışma hayatında bulunan işgörenlerin örgütlerinden öncelikli beklentilerinden birisi de bedensel ya da bilişsel olarak örgütlerine verdiği katkının karşılığını eksiksiz ve tam olarak alabilmesi olduğundan, işgörenlerin aldığı ücretlerin örgüte olan bağlılıkları ile yakın olarak ilişkili olduğu belirtilmektedir (Uçan, 2019).

Çalışanlar için ücret düzeyleri, onların sosyal hayatlarında ve örgütteki statüleri adına göz önünde bulundurulmuş bir etkidir. Bu anlamda ücretin, yapılan işi daha çekici hâle getirdiği ve işgörelere verilen yüksek ücretlerin genel olarak bağlılığa katkı sağladığı belirtilmektedir. Bunun yanında örgüt içerisindeki işgörenlerin adaletli bir ücret dağılımı olduğuna olan inançları, örgütsel bağlılıklarının artmasına imkân sağlayacaktır (İnce ve Gül, 2005).

Sosyal İlişkiler: Bireylerin buldukları örgütte farklı sebeplerden dolayı informal ya da formel olmak üzere çeşitli grupların içerisine dahil olması muhtemeldir. İşgörenler bu gruplara kendini ifade etme, ait olma gibi gereksinimlerini karşılamak adına dâhil olmaktadır. Grup içerisinde birbirlerini etkileyen işgörenler farklı tutum ve davranışların oluşmasına zemin hazırlayacaktır. İşte bu noktada bireylerin tutum ve davranışları, grup normları ile uyuyor ise

bulunduğu gruba ve dolayısıyla örgütlerine olan bağlılıkları da artacaktır (Bakan,2018).

Çalışanlar örgütlerle zaman zaman sıkıntılar yaşasa bile, gruptaki sosyal ilişkilerinin zedelenmemesi adına örgütten ayrılma isteğinden vazgeçecektir. Fakat çalışanların dahil olduğu grupların amaçları, örgütlerin amaçlarıyla uyum içerisinde değilse; sosyal gruplarına olan bağlılıklarını devam ettirecek, örgütlerine olan bağlılıklarında ise zayıflama olacaktır (Bakan, 2018).

Örgüt Kültürü: Örgüt, “belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır.” Örgüt kültürü ise en temel anlamıyla örgütün kişiliğini ifade eder. Değerler, normlar ve varsayımlar örgüt kültürünün temelini oluşturur. Bunun yanında törenler, seremoniler, adetler, hikâyeler, semboller, mitler, dil ve kahramanlar da örgüt kültürünün diğer bileşenleridir (Güçlü, 2003).

Örgüt kültürü, çalışanların örgütsel bağlılığını yordayan önemli bir değişken durumundadır (Sezgin, 2010). Örgüt kültürü, tarihi olarak çok eskilere dayanan bir kavram olmasına rağmen ülkemizde; özellikle 2000’li yıllardan itibaren örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilen çalışmalarda sıklıkla çalışılarak, güncelliğini korumaya devam etmektedir (Sezgin ve Sönmez, 2018). Sonuç olarak, güçlü bir kültürü bulunan örgütlerdeki çalışanlar; örgütlerin değer, inanç, hedef ve varsayımları ile özdeşleşmiş olacaklarından, örgütlerine olan bağlılıklarının da güçlenmesi beklenmektedir (Bakan, 2018).

Örgütsel Ödüller: Örgüt içerisinde yüksek performans sergileyen çalışanların takdir edilmesinin en etkili yollarından birisi de ödül vermektir. İşgörene verilen ödül ile çabasının takdir edildiği, kendisine değer verildiği gibi mesajlar hissettirilmektedir (Barutçugil, 2004). İşgörenlerin hepsi aynı tür ödüllerden hoşlanmayacaktır. Bu anlamda ödüller verilirken, çalışanların beklentilerinin göz önünde bulundurulması önem taşımaktadır. Yaptıkları işlerin fark edildiğini ve takdir edildiğini gören işgörenlerin, bunu kendilerine hissettiren yöneticilerin yanlarında

kalması beklenen bir durum olacaktır (Barutçugil, 2004). Örgütsel bağlılığın gelişmesi ya da oluşmasını destekler nitelikteki sağlam bir performans sisteminin oluşturularak ödüller ile desteklenmesi önemlidir. Bu anlamda örgüt içerisinde kazançların önemli bir ödül niteliği taşıdığı belirtilmektedir (Gündoğan, 2009).

Rol Çatışması: Rol çatışması, bireyin farklı rollerin gereği olan davranışları aynı anda yaparken, rollerden birine daha fazla uygun davranmasıdır. Bu durumu oluşturan temel etken rol beklentilerinin birbirleriyle çakışmasından kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle bireylerin rolleri ile ilgili davranış kalıplarının benimsenmemesinden ortaya çıkan rol uyumsuzluğu olarak ifade edilmektedir (Gündoğan, 2009).

Bireyin yeteneğinin yaptığı işin niteliğine uygun olmaması, yöneticilerinden çelişkili talimatlar almak gibi durumlar, rol çatışmasına sebep olur. Rol çatışmasının, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz bir etkisi söz konusudur. Çatışma yaşayan bireyde içe kapanma, gerginlik ve stres görülebilir. Bununla birlikte duygusal bir boşluk içine düşen birey, örgütten uzaklaşma eğilimi gösterir. Sorumluluğun azalmasına da yol açan rol çatışması, bireyin örgütün faaliyetlerine katılımını azaltarak, örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkiler (Uygur, 2015).

1.2.3. Örgütsel Sinerji ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Can (1999), örnek olay araştırması ile yaptığı çalışmada sosyal sinerjiyi ortaya çıkaran faktörleri ve bu faktörler arasındaki etkileşimi incelemiş sosyal sinerji ile ilgili olarak, örgütte oluşturulan teknik ve finansal yapılardaki insan faktörü ve insanların birbirleri ile işbirliklerinin önemini ortaya koymuştur. Töremen (2001) çalışmada sinerjinin oluşabilmesi için atılması gereken adımın sinerjiyi oluşturacak engellerin ortadan kaldırılması olduğunu belirtmiştir. Örgütte sinerjiyi ortaya çıkaran anlaşma, açık iletişim, karşılıklı güven, karşılıklı destek ve liderlik olduğunu belirterek öğretmenler arasında bu unsurların yerine getirilmesi ile sinerjinin ortaya çıkarılacağı sonucuna varmıştır.

Pınar (2005), rekabet stratejisi izleyen endüstriyel işletmelerde sinerji yönetiminin katkısını araştırmıştır. Araştırmasında 62 kurumda görev yapan üst

düzeydeki yöneticilerle yapmış olduğu anket çalışmasından elde ettiği verileri kıkare ve regresyon yöntemlerinden yararlanarak analiz etmiştir. Buna göre işletmelerin ihtiyaçlarının belirlenmesinde her düzeyden yöneticinin sürekli olarak kendi aralarında iletişim halinde olmasının sinerji oluşumundaki önemini ortaya koymuştur. Ögüt ve arkadaşları (2005) yapmış oldukları çalışmada; işletmelerdeki bilişim teknolojilerinin kullanımının kritik faktör olarak el alınmasının, sektörel sinerji oluşumundaki önemini açıklamışlardır. Bilişim teknolojilerindeki gelişmeleri dikkate alarak örgütsel sinerjiyi oluşturan işletmeler hem ulusal hem de küresel çapta rekabet güçlerini artırmakta olduğunu belirtmişlerdir.

Kara (2006), alan yazın taraması yöntemiyle sağladığı veriler ışığında yaptığı araştırma sonucunda elde ettiği bulgulara göre; yazılı basın kuruluşlarında “sinerjik yönetim” anlayışını yerleştirmek ve kurumsal hale getirebilmek için katılım kültürünü özümsemiş bir lider ihtiyacının olduğunu belirtmiştir. Kuruluşun bünyesinde ve dışarısında personeller düzeyinde sinerji oluşumuna gerek duyulduğu, ortaya çıkacak sinerjik durumun üretimde hızı ve kaliteyi arttıracacağı bulgusuna ulaşmıştır. Sinerjik yönetim düşüncesinin ürünü olarak “toplam katılım kültürü” nün inşa edilerek yerleşik hale getirilmesi hedefi doğrultusunda uğraş verilmesinin gerekli görüldüğü bulgusunu elde etmiştir. Aktan (2012) “sinerjik yönetim” teorisinin temellerini incelediği çalışmasında, kurumlarda sinerjinin oluşturulabilmesi için gerekli unsurların; “lider, çalışanlara güven duyma, iletişim, risk ve ödül” olduğunu; bu unsurların da sinerji oluşturucu yönetimi (sinerjik yönetim) açığa çıkardığını saptayarak; örgüt yapılanmasında sinerjik yönetimin inşası için öncelikli olarak yeni stratejiler geliştirilmesinin gerekliliğini vurgulamıştır.

Köksal (2008), Kocaeli ilinde inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapmış olduğu araştırmasında, strateji bileşenleri ve kaynaklarını incelemiştir. Uyguladığı anketlerin faktör analizi ve korelayon analizi sonuçlarına göre stratejik birleşmelerle şirkette uygulanan sinerjik yönetim fonksiyonlarının ilişkisini tespit etmiştir. Yılmaz ve Abul (2014), çalışanları veri kaynağı olarak kullandıkları araştırmalarında, çalışanlarca algılanan “sinerjik liderliğin” “örgütsel atalet” etkisini araştırmalarına konu edinmişlerdir. Araştırmalarında kullandıkları

korelasyon analizi sonuçlarından ulaştıkları bulgulara göre, “sinerjik liderlik” algısının “örgütsel atalet” üzerinde orta düzeyde negatif yönlü etkisinin olduğunu; regresyon analizi sonuçlarına göre ise; “sinerjik liderlik” algısı “örgütsel atalet” düzeyine negatif yönde etki ettiği ve bu etkinin anlamlı olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte işgörenlerin “sinerjik liderlik” ile ilgili algılarının, “örgütsel atalet” düzeylerini anlamlı bir biçimde yordadığı sonucunu ortaya çıkarmışlardır.

Akpolat ve Levent (2018), eğitim bilimleri alanındaki “alan yazın taraması” yöntemiyle elde ettikleri sonuçlar ışığında; sinerjiyi konu edinen yeterince çalışma yapılmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Sinerji bağlamında eğitim bilimleri alanındaki literatür boşluğunu dolduracağı ve önemli bir katkı sunacağı inancıyla, nicel araştırma yaklaşımından faydalanarak gerçekleştirdikleri “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği”ni geliştirme çalışmasıdır. Ulaştıkları bulgular doğrultusunda geliştirdikleri ölçeğin öğretmenlerin sorumluluk üstlendikleri eğitim örgütlerinde, algıladıkları “örgütsel sinerji” düzeyinin saptamak için yararlanılabilecek, bilimsel geçerlik ve güvenilirlik kriterine uygun bir ölçek olduğu ifade edilebilir. Söz konusu ölçek gerekli izinler alınarak bu tez çalışmasında da kullanılmıştır.

Ersoy (2019), örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji arasında bir ilişki olup olmadığını incelediği araştırmasının korelasyon analizi sonuçlarına göre iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Akpolat ve Oğuz (2021), öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin, örgütsel sinerjilerine etkisini inceledikleri araştırmalarının çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel sinizmin örgütsel sinerjiyi ters yönlü anlamlı bir şekilde etkilediği ve öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının örgütsel sinerji düzeyini %57 düzeyinde açıkladığı sonucuna ulaşmışlardır.

Kurban (2022) korelasyon analizinden elde ettiği sonuçlar ışığında “okullarda işlev bozuklukları” ile “sinerji yönetimi” arasında alt boyutlar bağlamında negatif yönde anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Araştırmasını “Okullardaki örgütsel işlev bozukluklarının örgütsel eylemsizlik ile ilişkisinde sinerji yönetiminin aracılık rolünü test etmek” amacıyla “yapısal eşitlik modellemesi (YEM)”den yararlanarak gerçekleştirmiştir.

Güney ve Karacaoğlu (2010), öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlıkları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapmış oldukları araştırmada demografik faktörler cinsiyet ve medeni durum açısından bir ilişki tespit edememişler. Ancak öğretmenlerin görev yaptıkları ortaöğretim türüne göre örgütsel bağlılıklarının farklı olduğunu belirlemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre Fen Lisesinde görev yapan öğretmenlerin meslek lisesinde görev yapan öğretmenlere göre örgütsel bağlılıklarının fazla olduğunu tespit etmişlerdir. Başarılı öğrencilerin eğitimlerini devam ettirdikleri fen lisesinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının da arttığını belirlemişlerdir.

Özgan, Yiğit ve Cinoğlu (2011), araştırmalarını ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin görüşleri ışığında örgütsel bağlılıklarını belirlemeye yönelik yapmışlar. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarının orta düzeyde gerçekleştiğini tespit etmişlerdir. Demografik açıdan ise erkek öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının, kadın öğretmenlere göre fazla olduğunu belirlemişlerdir. Diğer değişkenler olarak ele aldıkları öğretmenlerin sınıf mevcudu, mezuniyetleri ve statülerine göre ise bir farklılık tespit edememişlerdir. Bahsi geçen araştırmada, öğretmenlerin yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlerken; bunun yanı sıra aynı kurumda uzun süredir çalışan öğretmenlerin de duygusal bağlılıklarının arttığını belirlemişlerdir.

Nartgün ve Menep (2010), Şırnak ilinde ilköğretim okullarında çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılıklarının değişmediğini ancak hizmet yılları açısından örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılıklar olduğunu tespit etmişlerdir. 6-10 yıl arası hizmeti olan öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının, 1-5 yıl arası hizmet süresi olanlara göre fazla olduğunu; benzer şekilde hizmet süresi 31-40 arası olanların duygusal bağlılıklarının da, 21-30 yıl arası hizmete sahip olanlardan fazla olduğunu tespit etmişlerdir.

Sabancı, Emiroğlu ve Düztepe (2018), devlet okullarında çalışan öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını araştırmış ve araştırma sonucunda örgütsel bağlılık boyutları arasında en fazla duygusal bağlılık olduğunu tespit etmişlerdir.

İkinci sırada normatif bağlılık yer alırken, son sırada devam bağlılığı yer almaktadır. Hizmet yılı, cinsiyet ve eğitim durumu açısından örgütsel bağlılık bağlamında bir farklılık tespit etmemişlerdir.

Gören ve Sarpkaya (2014), Aydın İlinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmüş ve örgütsel bağlılık alt boyutları açısından değerlendirmişlerdir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından en yüksek düzeyde gerçekleşenin, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutu olduğunu tespit etmişlerdir. Duygusal bağlılığı, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı izlemiştir. Demografik değerlendirmelere geçildiğinde, cinsiyet değişkeni ile yönetici ve öğretmenlerin normatif ve devam bağlılıklarında anlamlı bir farklılık tespit etmemişler; ancak erkek öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğunu saptamışlardır. Medeni durum açısından yapmış oldukları değerlendirmede “Evli” olanların duygusal bağlılıklarının “Bekâr” olanlara nazaran daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Eğitim durumları açısından; eğitim fakültesi mezunlarının, eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlere oranla örgüte olan bağlılıklarının daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir.

Karataş ve Güleş (2010), örgütsel bağlılık ve iş tatminleri arasında ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin görüşlerini araştırmış, öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarından en fazla duygusal bağlılık boyutundaki ortalamaları birinci sırada yer almıştır. İkinci sırada normatif bağlılık ve üçüncü sırada ise devam bağlılığı boyutu yer almıştır. Cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin bağlılık oranlarının, erkek öğretmenlere göre daha az seviyede gerçekleştiğini belirlemişlerdir.

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde görev yapmakta olan “Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerinde Her Hangi Bir Etkisi Var mıdır?” sorusuna cevap aramaktır. İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde görev yapmakta olan “Öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” sorusu

araştırmanın temel sorusu olarak ele alınmıştır. Araştırmaya ait alt amaçlar ise aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

1. Öğretmenlerin örgütsel sinerjileri ve örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, kıdemine ve branşına göre örgütsel sinerjileri yordanmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, kıdemine ve branşına göre örgütsel bağlılıkları yordanmakta mıdır?
4. Öğretmenlerin örgütsel sinerjileri ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki var mıdır?
5. Örgütsel bağlılık, örgütsel sinerjinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
6. Örgütsel sinerji, örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

1.4.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Eğitimin itici gücü olan öğretmenlerin görevde oldukları okullarında vizyon, misyon ve amaçları gerçekleştirmek adına uğraş vermeleri beklenir. Buna karşılık bağımsız hareket eden bireylerin bir arada, iş birlikli, etkileşimli ve ekip çalışmasına dayalı sinerjisi yüksek eğitim-öğretim ortamları oluşturmak her zaman olanak dahilinde değildir. Kişiler, sinerjinin oluşturacağı desteğin farkına vararak özümstedikleri ve yaşamları süresince kullanacakları bir araç haline getirdiklerinde yaratıcılık, etkililik özelliklerini açığa çıkarırlar; böylelikle mutluluk duygusu yaşarlar (Töremen 2001). Literatür incelendiğinde, örgütsel sinerjiye göre daha eski bir geçmişe sahip örgütsel bağlılıkla ilgili zengin bir çalışma yelpazesinin olduğu görülmektedir.

Ülkemizde son yıllarda eğitim örgütleri açısından örgütsel sinerji alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde; Akpolat ve Levent (2018) tarafından “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Geliştirme” çalışmasının yapıldığı görülmektedir. Çalışma öğretmenlerin sinerji düzeylerinin nicel veriler ışığında geçerli ve güvenilir bir biçimde ölçülmesine olanak tanınması bakımından önemlidir. Ersoy (2019) “Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Güç Mesafesi İle Örgütsel Sinerji

Düzeıı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmasıyla örgütsel sinerjinin bir başka örgütsel davranışla ilişkisinin araştırılması bakımından literatüre önemli bir katkıda bulunmuştur. Akpolat ve Oğuz (2021)’ in “Örgütsel Sinizm Algılanan Örgütsel Sinerjiyi Nasıl Yordar? Eğitim Örgütlerinde Bir İnceleme” adlı çalışmaları örgütsel sinerjinin farklı bir örgütsel değişkenle incelenerek araştırmacılara ve eğitim örgütlerine yeni öneriler sunması açısından önem taşımaktadır. Bostancı ve Koçak (2022) “Okul DNA Profillerinin Örgütsel Sinerji Üzerindeki Rolü” adlı çalışmasında sağlıklı ve sağlıklısız örgütlerin örgütsel sinerji ile ilişkisini ele alarak okullarda sinerji oluşturulmasına ilişkin görüşleriyle literatüre katkıda bulunmuşlardır. Kurban (2022) “Okullardaki Örgütsel İşlev Bozukluklarının Örgütsel Eylemsizlik ile İlişkinde Sinerji Yönetiminin Aracılık Rolü” başlıklı araştırmasıyla yine örgütsel sinerji literatürünün zenginleşmesine katkı sunmuştur. Bu çalışmalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel sinerji ile ilgili çalışmaların daha sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu bağlamda “Örgütsel Sinerjinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi” başlıklı tez çalışmasıyla literatürde rastlanmayan ve daha önce çalışılmamış özgün bir araştırma ile literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

1.5.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma bulguları, 2021-2022 Eğitim Öğretim yılında İstanbul İli Bahçelievler İlçesi resmi okullarında görev yapan 329 öğretmenin ölçeklere verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır.

1.6.ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI

1- “Örgütsel sinerji” ve “örgütsel bağlılık” bilimsel yönden ölçülebilir kavramlardır.

2- Araştırmada kullanılan ölçme araçları, araştırmanın amacına uygun niteliktedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

Yöntem bölümünde, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin; örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinin incelenmesinde kullanılan araştırma metodolojisi yer almaktadır. Araştırmanın modeli, çalışma grubu tanımı, veri toplama araçları, katılımcı öğretmenlerin demografik özellikleri ile veri analizine ilişkin başlıklara yer verilmiştir.

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma, örgütsel sinerjinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisinin ortaya konulması amacıyla nicel araştırma yöntemiyle hazırlanmıştır. Nicel araştırmalarda, sayısal verilerden yararlanarak; mutlak ve genelleme yapılabilecek sonuçlara varılması amaçlanmaktadır. Gözlem ve tümdengelim esas alındığı nicel araştırmalarda, ölçüm ve gözlemler yinelenebilir; nesnellik ön plandadır. Bu tip araştırmalar, olgularla ilgili olarak “ne kadar, hangi ölçüde, ne sıklıkta vb.” soruları cevaplamaya çalışır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Araştırmanın modelini nicel yöntemlerden; genel tarama modelinin kollarından biri olan ilişkisel tarama içinde yer alan yordayıcı korelasyonel araştırma şeklinde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımına denir. İlişkisel tarama modelinde, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği; değişme varsa bunun nasıl olduğu saptanmaya çalışılır (Karasar, 2019).

İki veya ikiden çok değişkenin aralarındaki ilişkiyi/ilişkileri belirleyerek nedenler ve sonuçları ilgilendiren emarelere ulaşmak için yapılan araştırmalar, korelasyonel araştırma olarak adlandırılır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2021). Korelasyonel araştırmalar, birtakım ilişki türü/türlerinin hangi düzeye kadar bulunduğunu anlamaya çabalar. Bu tip

araştırmalar, arzu edilen verilerin toplanabilmesi için ihtiyaç duyulan araçlarla çalışılmasının haricinde başka manipölasyon (yönlendirme) veya müdahalede bulunulmamasını gerekli kılar. Daha genel manada araştırmacı, doğal bir şekilde gerçekleşen olguların birbirleri arasında varlığı olası ilişkileri saptamak ve açıklamak adına, herhangi bir biçimde sözkonusu olgularda bir değişime yol açacak temaslardan kaçınarak araştırmasını sürdürür. İki tür korelasyonel araştırma vardır. Bunlardan keşfedici korelasyonel araştırmalar değişkenlerin arasındaki ilişki ya da ilişkileri anlamaya çalışır. Yordayıcı korelasyonel araştırmalar ise; bir ya da birden fazla bağımsız değişkenden kaynaklanan, bağımlı değişkendeki ortaya çıkan değişimleri belirtmeye çalışır. “Yordayıcı korelasyonel araştırmalar” yalnızca direk etkiler üzerine odaklanabileceği gibi dolaylı (aracılı) etkiler üzerine de yoğunlaşabilir (Büyüköztürk vd., 2021). Korelasyonel araştırmalar değişkenlerin birbiriyle ilişkilerinin tarif edilmesinden dolayı bir çeşit betimsel araştırma şeklinde nitelendirilir (Fraenkel ve Wallen, 2006). Bu bağlamda; öğretmenlerin, örgütsel sinerji düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerini yordayıp yordamadığını ortaya koymak amacıyla araştırmada yordayıcı korelasyonel araştırma kullanılmıştır.

2.2. ARAşTIRMANIN ALIşMA GRUBU

Bu araştırmanın çalışma grubunu belirlemek için “Olasılıksız Örnekleme” yöntemlerinden biri olan “Kolayda Örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklemede amaçlanan, istekli olan her kişinin örnekleme içerisine katılabilmesidir. Bu örnekleme yöntemine göre katılımcı arama çabası, beklenen çalışma grubu büyüklüğü sağlanana dek sürer. Kolayda örnekleme yöntemi, zamanın verimli kullanılması ve ekonomik olması bakımından oldukça tasarrufludur (Ural ve Kılıç, 2011).

Bu bağlamda araştırmanın çalışma grubunu İstanbul İli Bahçelievler İlçesinde görev yapmakta olan ve “kolayda örnekleme” yöntemiyle belirlenen 329 gönüllü öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerine ilişkin sayısal ve yüzde(%) dağılımlarının frekans analiziyle ulaşılan sonuçları Tablo.2.1 üzerinde sunulmuştur.

Tablo 2.1 Demografik Özelliklerin Sayı ve Yüzde Dağılımı.

Demografik Özellik		n	%
Cinsiyet	Kadın	199	60,5
	Erkek	130	39,5
Branş	Okul öncesi öğretmenliği	19	5,8
	Sınıf öğretmenliği	185	56,2
	Branş öğretmenliği	110	33,4
	Rehberlik öğretmenliği	15	4,6
Yaş	20-30	56	17,0
	31-40	126	38,3
	41 -50	101	30,7
	51 ve üzeri	46	14,0
Kıdem	1-5	29	8,8
	6-10	74	22,5
	11-15	72	21,9
	16-20	46	14,0
	21-25	61	18,5
	25 ve üzeri	47	14,3
Total		329	100,0

Katılımcıların 199’u kadın (%60,5) 130’u (%39,5) erkektir. Katılımcıların branş bilgilerine bakıldığında okul öncesi 19 (%5,8), sınıf öğretmeni 185 (%56,2), branş öğretmeni 110 (%33,4), rehberlik 15 (%4,6) öğretmen katılım göstermiştir. 56 öğretmen (%17) 20-30, 126 öğretmen (%38,3) 31-40, 101 öğretmen (%30,7) 41-50, 46 öğretmen (%14) 51 ve üzeri yaş aralığındadır. 29 öğretmen (%8,8) 1-5 yıl, 74 öğretmen (%22,5) 6-10 yıl, 72 öğretmen (%21,9) 11-15 yıl, 46 öğretmen (%14) 16-20 yıl, 61 öğretmen (%18,5) 21-25 yıl, 47 öğretmen (%14,3) 26 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmaya ait verilerin toplanmasında ölçek yönteminden yararlanılmıştır. Veri toplama aracı olarak belirlenen ölçek üç bölümden oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin bilgilere sonraki başlıklar altında yer verilmiştir.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmanın yapılmasında veri kaynağı olarak rol oynayan katılımcıların; cinsiyet, branş, yaş ve mesleki deneyim (kıdem) bilgilerine elde etmek amacı ile

araştırmacı tarafından hazırlanan bilgi formu kullanılarak katılımcıdan kendilerine uygun olan seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir.

2.3.2. Örgütsel Sinerji Ölçeği

Araştırmada ikinci bölümde öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerini ölçmek için veri toplama aracı olarak Akpolat ve Levent (2018) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Sinerji Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel Sinerji Ölçeği, 29 maddeden ve 4 boyuttan oluşan 5’li likert (1=Hi 2=Nadiren 3=Bazen 4=Sık Sık 5=Her Zaman) tipinde geliştirilen bir ölçektir. Söz konusu alt boyutlar etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji ve güncellenme ve güçlenme olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin güvenirlik katsayıları sırasıyla: .95, .95, .91 ve .85 olup, toplam ölçeğin güvenirlik katsayısı .97 olarak tespit edilmiştir.

2.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Üstüner (2009) tarafından geliştirilen ve 5’li Likert (1=Hi Bir Zaman 2=Nadiren 3=Bazen 4=oğu Zaman 5=Her Zaman) tipinde hazırlanmış, 17 maddeden ve tek boyuttan oluşan “Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Üstüner (2009), ölçeğin güvenirlik katsayılarının hesaplanmasında “Cronbach-alpha” iç tutarlık katsayısı ve test-tekrar test yöntemlerini kullanmıştır. Ölçeğin güvenirlik değerlerini teyit etmek amacıyla yine öğretmenlerin katılımcı olduğu ikinci bir gruba uygulamış; ulaşılan verilerin hesaplanmasıyla ortaya çıkan “Cronbach-alpha” iç tutarlık katsayısı “.96” olmuştur. Ölçeğin sahip olduğu “Pearson korelasyon” katsayısı “ $r=.88$ ” olarak hesaplanmıştır. Verilerin analizlerinden sağlanan değerler ölçeğin yeterli düzeyde güvenilir bir veri toplama aracı olduğunu söylenebilir. Likert şeklinde derecelendirme yapıldığında 17 maddeden oluşan ölçekten alınabilecek en düşük puan 17, en yüksek puan 85 olacaktır. Ölçekten alınan yüksek puan örgütsel bağlılığın yüksek olması, puanın düşük olması ise örgütsel bağlılığın düşük olması anlamına gelmektedir.

2.3.4. Ölçek Güvenilirlik Değerleri

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait güvenilirlik değerlerini gösteren veriler Tablo 2.2’ de verilmiştir.

Tablo 2.2 Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin İç Tutarlılık Katsayıları.

Ölçek	Cronbach's Alpha	n
Örgütsel Sinerji Ölçeği	,963	29
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	,969	17

Tablo 2.2’de görüldüğü üzere araştırmada kullanılan Örgütsel Sinerji ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizleri Cronbach Alfa değerlerinin hesaplanmasıyla yapılmıştır. Güvenirlik analizinde amaç verilerdeki tesadüfiliğin ölçülmesidir. Katılımcıların ölçekteki cevaplarının dağılımı tesadüfilik özelliği taşıyorsa ölçekten elde edilen sonuçlar güvenilir kabul edilir. Bunun için Cronbach Alfa (a) değerinden yararlanılır (Kalaycı, 2009). Her hangi bir ölçeğin güvenilir olup olmadığı, girdilerin ve koşulların benzerlik gösterdiği durumlarda, farklı ölçümlerden birbirinin benzeri sonuçların elde edilmesi şeklinde açıklanmaktadır. Ölçeklerin, Cronbach Alfa değerlerine göre güvenilirlik durumları aşağıda gösterilmiştir (İslamoğlu ve Alnaçık, 2014) :

Güvenirlik analizinde ulaşılan Cronbach Alfa sayısı;

0,0 ile 0.40 arasında olan ölçekler güvenilir olmayan,

0.41 ile 0.60 arasında olan ölçekler düşük güvenilirlikli,

0.61 ile 0.80 arasında olan ölçekler güvenilir,

0.81 ile 1.00 arasında olan ölçekler ise yüksek güvenilirlikli anlamını taşımaktadır.

Tablo 2.2’den anlaşılacağı gibi araştırmada kullanılan örgütsel sinerji ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,963, örgütsek bağlılık ölçeğinin Cronbach Alfa değeri ise 0,969 olarak belirlenmiştir. Bu da ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Bu değer ölçeğin daha önceki değerleriyle örtüşmektedir.

2.4. VERİ TOPLANMASI

Araştırmada ilk olarak, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu'ndan 01.11.2021 tarih ve 70 sayısı ile tez onayı alınmıştır. Sonrasında İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden araştırma izin onayı almak üzere <https://ayse.meb.gov.tr/basvurudev/> internet adresi üzerinden başvuruda bulunulmuştur.

İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan onay sonrasında araştırmada kullanılacak, katılımcı formu ve ölçek maddelerinden oluşan anket Google Form 'da dijital olarak hazırlanmıştır. Bahçelievler ilçesinde bulunan resmi eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürleri vasıtasıyla elektronik ortamda öğretmenlere ulaştırılmış, aynı zamanda fotokopi ile çoğaltılarak yakın kurumlarda görev yapan öğretmenlerin de araştırmaya katılımları sağlanmıştır.

2.5. VERİLERİN ANALİZİ

Katılımcı öğretmenlere uygulanmış olan ölçek formlarından sağlanan verilerin analizinde paket programdan yararlanılmıştır. Birinci aşamada kişisel bilgi formuyla katılımcı öğretmenlerden sağlanan verilerin frekans analizi yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri hesaplanmış, bu ölçeklerin betimsel (tanımlayıcı) istatistik sonuçları bulunmuştur. Sonrasında verilerin normal dağılım özelliklerine bakılarak veri analizinde kullanılacak yöntemler belirlenmiştir. Buna göre ulaşılan verilere ilişkin normallik dağılımını tespit etmek amacıyla Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerleri incelenerek, araştırmaya ilişkin normallik değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 2.3 Örgütsel Sinerji ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri Normallik Değerlerine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Tablosu.

	n	Min	Max	ss	Kurtosis	s	Skewness	s
Örgütsel Sinerji Ölçeği	329	1,00	5,00	,612	,899	,268	-,536	,134
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	329	1,00	5,00	,823	,266	,268	-,639	,134

Tablo 2.3'teki çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde “Örgütsel Sinerji Ölçeği” veri seti çarpıklık değerinin - ,536 olduğu, basıklık değerinin ,899 olduğu görülmektedir. “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” veri seti incelendiğinde çarpıklık değerinin - ,639 basıklık değerinin ,266 olduğu görülmektedir. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 1.5 aralığı içinde yer almasının veri seti için normallik varsayımının karşılanması konusunda yeterlilik sağlayacağı belirtilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu durum araştırma ölçeklerinden elde edilen verilerin normal dağılım özelliğine sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

“Örgütsel Sinerji Ölçeği” nin puanlar toplamının, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin puanlar toplamına etkisini incelenmek amacıyla, demografik değişkenlerin her biri için “Çoklu Doğrusal Regresyon Modelleri” oluşturulmuştur. Bütün değişkenler, oluşturulan “Çoklu Doğrusal Regresyon Modelleri” nin tümüne dâhil edilmiştir. Daha sonra örgütsel sinerji ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek için korelasyon analizi yapılmış ve sonuçları yorumlanmıştır. En son aşamada da örgütsel bağlılığın örgütsel sinerjiyi yordayıp yordamadığı ve örgütsel sinerjinin örgütsel bağlılığı yordayıp yordamadığına ilişkin regresyon analizi sonuçları yorumlanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR VE YORUM

Bulgular bölümünde, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin, örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinin incelenmesinde kullanılan analiz yöntemlerinden elde edilen bulgular incelenmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA PROBLEMLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölüm, araştırmanın verilerinin analiz edilmesiyle sağlanan bulgulara ilişkin istatistiksel sonuçların tablolarla ifade edilerek yorumlandığı bölümdür

3.1.1. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Çalışmada kullanılan ölçeklerin genel toplam puanları betimleyici istatistik tablosu Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1 Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Genel Toplam Puanlarının Betimleyici İstatistik Tablosu.

	n	En Küçük Değer	En Büyük Değer	\bar{x}	s
Örgütsel Sinerji Ölçeği	329	1,00	5,00	3,98	,612
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	329	1,00	5,00	3,80	,823

Tablo 3.1’de gösterilen analiz sonucunda elde edilen tanımlayıcı istatistiksel verilere göre Örgütsel Sinerji Ölçeği toplam puan ortalaması 3,98 ve standart sapması ,612’dir. En düşük puan 1, en yüksek puan ise 5’tir. Öğretmenlerin örgütsel sinerjileri “Sık sık” düzeyinde gerçekleşmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği toplam puan ortalaması 3,80 ve standart sapması ,823’tür. En düşük puan 1, en yüksek puan ise 5’tir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları da “Çoğu zaman” düzeyinde gerçekleşmiştir.

3.1.2. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjilerinin Demografik Özelliklere Göre Yordanmasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin demografik (cinsiyet, branş, yaş ve kıdem) özelliklerine göre örgütsel sinerji düzeylerini tespit etmek için yapılan regresyon analizi Tablo 6’ da verilmiştir.

Tablo 3.2 Katılımcıların Örgütsel Sinerji Ölçeği Puanının Demografik Özellikler ile Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Tahmin Hatası	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.	
,154 ^a	,024	,012	,60854	Regresyon	2,930	4	,733	1,978	,098 ^b
				Kalıntı	119,984	324	,370		
				Toplam	122,914	328			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinerji Ölçeği

b. Sabit: Kıdem, Cinsiyet, Branş, Yaş

Tablo 3.2’ye bakıldığında araştırmanın çalışma grubu bağlamında R² sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki “Kıdem, Cinsiyet, Branş, Yaş” unsurlarının, bağımlı değişken durumundaki “Örgütsel Sinerji Ölçeği” değişkenine ait varyansı %2,4 oranında açıkladığı gözlemlenmiştir. Başka bir ifade ile, yapılan araştırma çerçevesinde örgütsel sinerjinin %2,4 oranında cinsiyet, yaş, branş ve kıdem değişkenlerine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu değişkenlerden hangisinin etkilediğini tespit etmek için elde edilen değerler Tablo 3.3’te görülmektedir.

Tablo 3.3 Katılımcıların Örgütsel Sinerji Ölçeği Puanının Demografik Özellikler ile Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizinin Devam Analizi.

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	4,106	,184		22,354	,000
Cinsiyet	-,172	,071	-,138	-2,429	,016
Branş	,049	,052	,054	,944	,346
Yaş	-,059	,074	-,089	-,796	,426
Kıdem	,039	,044	,099	,891	,374

Tablo 3.3’te ,016 değerinden de anlaşılacağı üzere örgütsel sinerji ile cinsiyet arasındaki p değerinin ,016 olduğu görülmektedir. Bu da cinsiyetle örgütsel sinerji düzeyi arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre de örgütsel sinerjinin

cinsiyete göre değişim gösterdiği şekilde yorumu yapılabilir. Diğer değişkenlerde ise örgütsel sinerji değişim göstermemektedir denilebilir.

3.1.3. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklere Göre Yordanmasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek için yapılan regresyon analizi Tablo 3.4’te verilmiştir.

Tablo 3.4 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanının Demografik Özellikler ile Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Tahmin Hatası	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.	
,122 ^a	,015	,003	,82151	Regresyon	3,328	4	,832	1,233	,297 ^b
				Kalıntı	218,661	324	,675		
				Toplam	221,989	328			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

b. Sabit: Kıdem, Cinsiyet, Branş, Yaş

Bu araştırmanın çalışma grubu bağlamında Tablo 3.4’ün R² sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki “Kıdem, Cinsiyet, Branş, Yaş” unsurlarının, bağımlı değişken durumundaki “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” değişkenine ait varyansı %1,5 oranında açıkladığı gözlemlenmiştir. Başka bir ifade ile, yapılan araştırma çerçevesinde örgütsel bağlılığın %1,5 oranında cinsiyet, yaş, branş ve kıdem değişkenlerine bağılı olduğu anlaşılmaktadır. Bu değişkenlerden hangisinin etkilediğini tespit etmek için elde edilen değerler Tablo 3.5’te görülmektedir.

Tablo 3.5. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanının Demografik Özellikler ile Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizinin Devam Analizi.

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	3,530	,248		14,235	,000
Cinsiyet	-,127	,096	-,075	-1,325	,186
Branş	,126	,071	,102	1,783	,076
Yaş	,050	,100	,057	,505	,614
Kıdem	,009	,059	,016	,147	,883

Tablo 3.5’te görüldüğü üzere örgütsel bağlılık demografik (cinsiyet, branş, yaş ve kıdem) değişkenlere göre değişim göstermemektedir denilebilir.

3.1.4. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjileri İle Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Bulgular

Tablo 3.6’ da örgütsel sinerji ile örgütsel bağlılık arasında yapılan korelasyon analizi görülmektedir.

Tablo 3.6 Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Örgütsel Sinerji Ölçeği Arasında Yapılan Korelasyon Analizi.

		Örgütsel Bağlılık Ölçeği
Örgütsel Sinerji Ölçeği	r	,797**
	p	,000
	N	329

Tablo 3.6’ da görülen ,797 değeri örgütsel sinerji ile örgütsel bağlılık arasında çok güçlü pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu iki değişken arasında yapılan araştırma çerçevesinde öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyinin artmasıyla, örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı yorumu yapılabilir.

Tablo 3.7 Katılımcıların Örgütsel Sinerji Ölçeği Puanının Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları ile Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Tahmin Hatası	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.	
,797a	,635	,634	,37045	Regresyon	78,038	1	78,038	568,6	,000 ^b
				Kalıntı	44,876	327	,137		
				Toplam	122,914	328			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinerji Ölçeği

b. Sabit: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bu araştırmanın çalışma grubu bağlamında Tablo 3.7’nin R² sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” unsurlarının, bağımlı değişken durumundaki Örgütsel Sinerji Ölçeği değişkenine ait varyansı %63,5 oranında açıkladığı gözlemlenmiştir. Başka bir ifade ile, yapılan araştırma çerçevesinde örgütsel sinerjinin %63,5 oranında örgütsel bağlılık değişkenine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu değişkenlerden hangisinin etkilediğini tespit etmek için elde edilen değerler Tablo 3.8’ de görülmektedir.

Tablo 3.8 Katılımcıların Örgütsel Sinerji Ölçeği Puanının Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanları ile Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizinin Devam Analizi.

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	1,724	,097		17,813	,000
OBO_Ort	,593	,025	,797	23,846	,000

Tablo 3.8’deki ,000 olan p değeri örgütsel sinerji ile örgütsel bağlılık arasında $p < .05$ düzeyinde farklılık olduğunu belirtmektedir. Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılığın, örgütsel sinerjiyi etkilediği görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, örgütsel sinerji düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı yorumu yapılabilir.

Tablo 3.9 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanının Örgütsel Sinerji Ölçeği Puanlarıyla İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Tahmin Hatası	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.	
,797a	,635	,634	,49785	Regresyon	140,941	1	140,941	569,6	,000 ^b
				Kalıntı	81,048	327	,248		
				Toplam	221,989	328			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

b. Sabit: Örgütsel Sinerji Ölçeği

Tablo 3.9 incelendiğinde araştırmanın çalışma grubu bağlamında tablonun R² sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki “Örgütsel Sinerji Ölçeği” unsurlarının, bağımlı değişken durumundaki Örgütsel Bağlılık Ölçeği değişkenine ait varyansı %63,5 oranında açıkladığı gözlemlenmiştir. Başka bir ifade ile, yapılan araştırma çerçevesinde örgütsel bağlılığın %63,5 oranında örgütsel sinerji değişkenine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu değişkenlerden hangisinin etkilediğini tespit etmek için elde edilen değerler Tablo 3.10’da görülmektedir.

Tablo 3.10 Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği Puanının Örgütsel Sinerji Ölçeği Puanlarıyla Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizinin Devam Analizi.

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	-,457	,181		-2,527	,012
OSO_Ort	1,071	,045	,797	23,846	,000

Tablo 3.10'daki ,012 değeri örgütsel bağlılık ile örgütsel sinerji arasında $p < .05$ düzeyinde farklılık olduğunu belirtmektedir. Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere örgütsel sinerjinin, örgütsel bağlılığı etkilediği görülmektedir. Buradan hareketle öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu yorumu yapılabilir.

SONUÇ

Bu bölümde araştırma sonucu elde edilen bulgular neticesinde elde edilen sonuçlar ve elde edilen sonuçların tartışılmasına yer verilmiştir. Ayrıca sonuçlar ışığında geliştirilen öneriler yer almaktadır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmada ilk olarak “Öğretmenlerin örgütsel sinerji ve örgütsel bağlılıklarının ne düzeyde olduğu” incelenmiştir. Sonrasında “Öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin cinsiyet, branş, yaş ve kıdem ile yordanıp yordanmadığı” ve “Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, branş, yaş ve kıdem ile yordanıp yordanmadığı” incelenmiştir. Daha sonra “ Örgütsel Sinerji ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Son olarak da “Örgütsel sinerjinin örgütsel bağlılığı yordayıp yordamadığı” ve “Örgütsel bağlılığın örgütsel sinerjiyi yordayıp yordamadığı” incelenerek bunlara ilişkin sonuçlar tartışılmıştır.

Birinci Alt Amaca İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmada ilk olarak “Öğretmenlerin örgütsel sinerjileri ve örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?” alt amacı ile ilgili analiz yapılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinerjileri “Sık sık” düzeyinde gerçekleşirken; öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları “Çoğu zaman” düzeyinde gerçekleşmiştir.

Literatür incelendiğinde Duman (2021) tarafından yapılan öğretmenlerin algılarına göre öğretmenlerin liderlik stillerinin örgütsel sinerjileri arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada araştırma sonuçlarımız ile benzer şekilde örgütsel sinerji düzeyi “Sık sık” olarak bulunmuştur. Aynı şekilde Akpolat ve Levent (2018) tarafından yapılan araştırmalarda araştırmamızla benzer sonuçlar bulunmuştur. Öğretmenlerin mesleklerini icra ederken etkinliklerini tek olarak değil genellikle grup çalışması şeklinde yapmaları sinerjiye karşı olumlu tavır geliştirdikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca sınıf içerisinde uygulanan öğretim yöntem ve teknikleri de genellikle grup çalışması ile gerçekleşmektedir. Örneğin öğretmenler okullarında Cumhuriyet Bayramı Kutlama Programı gibi törenleri, bir ekip ile

gerçekleştirmektedir. Çalışmaların başarılı biçimde yapılması ekip çalışmasının başarısı olarak görüldüğünden; öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda sinerji oluşumuyla ilgili düşüncelerinin olumlu olduğu söylenebilir.

Literatür incelendiğinde Bayata (2017) araştırmasında, öğretmenlerin bağlılıklarının genellikle “iyi” düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tan (2017) araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi “orta düzeyde” tespit edilmiştir. Benzer araştırmalar olan Kalay (2015), Türkmen (2016), Kılıç (2011), Gönen (2016) ve Ergen (2015)’in çalışmalarında, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin orta düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Demir (2016) okul çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının araştırıldığı araştırmada örgütsel bağlılık düzeyi “yüksek düzeyde” çıkmıştır. Altun ve Özgenel (2021) araştırmalarında, üniversitede çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin “orta düzeyde” gerçekleştiğini tespit etmişlerdir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık ile ilgili farklı sonuçların olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin çalıştıkları kurumlara bağlılık duydukları söylenebilir.

İkinci Alt Amaca İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmada üçüncü olarak “Öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, kıdemine ve branşına göre örgütsel sinerjileri yordamakta mıdır?” alt amacı ile ilgili analiz yapılmıştır. Örgütsel sinerjinin %2,4 oranında cinsiyet, yaş, branş ve kıdem değişkenlerine bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu değişkenlerden hangisinin etkilediğini tespit etmek için yapılan analiz sonucunda bu değişkenlerden cinsiyet değişkeninin örgütsel sinerjiyi ,016 düzeyinde yordadığı tespit edilmiştir.

Literatür incelendiğinde Duman’ın (2021) araştırmasında örgütsel sinerji düzeyleri ile demografik değişkenler arasında yaş, cinsiyet ve branşa göre anlamlı farklılaşmalar bulunmaz iken meslekteki kıdeme göre farklılıklar tespit etmiştir. Aynı şekilde Ersoy (2019) tarafından da yaş, cinsiyet ve branşa göre anlamlı farklılaşmalar bulunmaz iken meslekteki kıdeme göre farklılıklar tespit edilmiştir. Yapılan araştırma sonucuna göre cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sinerjilerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu yorumu yapılabilir.

Üçüncü Alt Amaca İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmada dördüncü olarak ‘Öğretmenlerin cinsiyetine, yaşına, kıdemine ve branşına göre örgütsel bağlılıkları yordanmakta mıdır?’ alt amacı ile ilgili analiz yapılmıştır. Yapılan araştırma çerçevesinde örgütsel bağlılığın cinsiyet, yaş, branş ve kıdem değişkenleriyle %1,5 düzeyinde yordandığı tespit edilmiştir. Bu değişkenlerden hangisinin yordadığını tespit etmek için yapılan analiz sonucunda, örgütsel bağlılığı demografik değişkenler arasında değişim tespit edilmemiştir.

Duman (2021) araştırmasında, örgütsel bağlılık boyutları ile cinsiyet arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Kadın öğretmenlerin özdeşleme boyutu ve içselleştirme boyutları açısından erkek öğretmenlere göre örgütlerine daha fazla bağlı iken; erkek öğretmenlerin ise “uyum” boyutunda kadın öğretmenlere göre örgütlerine daha bağlı oldukları görülmüştür. Cengiz (2001) ve Çakır (2007) ise örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Gürkan (2006) yaptığı araştırmada, bu araştırmadaki sonuçlarla benzer sonuçlara ulaşmış; cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma tespit edememiştir. Cinsiyet, yaş, branş ve kıdemle örgütsel bağlılığı yordadığı; ancak bu konuda her hangi bir değişkenin öne çıkmadığı yorumları yapılabilir,

Dördüncü Alt Amaca İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmada beşinci olarak “Öğretmenlerin örgütsel sinerjileri ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki var mıdır?” alt amacı ile ilgili analiz yapılmıştır. Yapılan analiz sonucu, örgütsel sinerji ile örgütsel bağlılık arasında çok güçlü pozitif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Literatür incelendiğinde Kyzy (2020) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel sinerji ile iş değerleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Akpolat ve Oğuz (2021) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel sinizmin alt boyutları ile örgütsel sinerjinin alt boyutları arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde birebir benzer araştırma olmadığı için yapılan karşılaştırmalar kısmen benzer araştırma sonuçları ile yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin kurumlarındaki sinerji düzeyleriyle kurumlarına bağlılık düzeyleri arasında çok güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.

Beşinci ve Altıncı Alt Amaca İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmada altıncı olarak “Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri örgütsel sinerji düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” ve “Öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” alt amaçları ile ilgili analiz sonuçları değerlendirilmiştir. Değişkenlerin birbirlerini ,635 düzeyinde açıkladığı görülmüştür. Buradan hareketle “ Öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, örgütsel sinerji düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır.” yorumları yapılabilir.

Turan, Karadağ ve Bektaş (2011) araştırmalarında, öğrenen örgütün alt boyutlarının örgütsel bağlılık değişkenini %32 düzeyinde yordadığı yorumunda bulunmuşlardır. Güçlü ve Okçu (2020) araştırmalarında, etkili takım çalışmasının, örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutunu %24 düzeyinde açıkladığını belirtmişlerdir. Akpolat ve Oğuz (2021) araştırmalarında, örgütsel sinizmin örgütsel sinerjiyi ters yönde etkilediği ve açıklama düzeyinin %57 olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Alan yazında aynı konuda bir araştırma bulunmadığından ilişkili konularda yapılan araştırmalar üzerinde karşılaştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin birbirlerini yordadığı söylenebilir.

ÖNERİLER

Uygulamaya Yönelik Öneriler

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları “Çoğu zaman” düzeyinde gerçekleşmiştir. Okullarda öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin sürdürülebilir olması için; okul yöneticileri tarafından yürütülen planlama ve yönetim süreçlerine öğretmenlerin daha fazla katılmaları teşvik edilebilir. Okullardaki eğitsel işlerin yapılmasında öğretmenlerin istek, beceri ve yetenekleri dikkate alınarak iş dağılımları yapılabilir. Öğretmenlere kendilerini geliştirebilecekleri mesleki gelişim olanakları sunulabilir. Öğretmenlerin örgütsel sinerjileri “Sık sık” düzeyinde gerçekleşmiştir. Okullarda öğretmenlerin sinerji düzeylerinin sürdürülebilir olması

için; okullarda oluşturulacak özgür ve demokratik örgüt yapısıyla fikirlerin rahatlıkla tartışılması sağlanabilir. Okullarda öğretmenlerin yeni projeleri desteklenebilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

İstanbul Bahçelievler ilçesinde yapılan çalışma; farklı il ve ilçelerde nitel ya da karma araştırmalarla desenlenebilir ve sonuçları kıyaslanabilir. Eğitim kademeleri bazında (ilkokul, ortaokul, lise) araştırma yapılarak sonuçları paylaşılabilir. Örgütsel Sinerjinin eğitim örgütleri açısından daha iyi anlaşılabilmesi adına diğer örgütsel kavramlarla ilişkileri ve birbirlerine etkileri araştırılabilir. Örgütsel sinerji ve örgütsel bağlılık ilgili aracı değişkenler veya düzenleyici değişkenler eklenerek yeni araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akdemir, B. ve Duman, M. Ç.** (2016). Duygusal bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *International Journal of Social Science*, 46(4), 343-357.
- Akpolat, T. ve Levent, A. F.** (2018). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeğinin geliştirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 728-744.
- Akpolat, T. ve Oğuz E.** (2021). Örgütsel sinizm algılanan örgütsel sinerjiyi nasıl yordar? Eğitim örgütlerinde bir inceleme. *Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(3), 1692-1705.
- Aktan, C. C.** (1999). *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri. Sinerjik yönetim*, İstanbul: TÜGİAD Yayını.
- Aktan, C. C.** (2012). Organizasyonlarda toplam kalite yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 249-256.
- Altun, E. ve Özgenel, M.** (2021). Örgütsel imajın örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi: Üniversite çalışanları üzerine bir inceleme. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 11(2), 348-359
- Andersen, T.A., Ansoff, H.I., Norton, F., & Weston, J.F.** (1957). *Planning for diversification through merger*. California Management Review, 1(4), 24-35. <https://doi.org/10.2307/41165862>
- Ansoff, H. I.** (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.
- Ansoff, H. I.** (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic management journal*, 12(6), 449-461. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120605>

- Ataç İ. ve Özgenel M.** (2021). Öğretmenlerin denetim odakları ile mesleki bağlılıkları arasındaki ilişki. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*, 5(1), 160-174.
- Bakan, İ.** (2018). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R.** (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A.** (1995). *Örgütsel gelişme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, İ. F.** (2011). *Kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi: Çin ve Türkiye üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma* (Doktora tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 296083).
- Baltaş, A.** (2006). *Bir solukta ekip yönetimi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baruah, J., & Paulus, P. B.** (2009). Enhancing group creativity: The search for synergy. In E. A. Mannix, M. A. Neale & J. A. Goncalo (Eds.), *Creativity in Groups*, (pp. 29-56). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Barutçugil, İ.** (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayata, G.** (2017). *Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 451205)
- Bayram, L.** (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.

- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, O. M., & Gilbert, N. L.** (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
<https://doi.org/10.2307/256788>
- Benecke, G., Schurink, W., & Roodt, G.** (2007). Towards a substantive theory of synergy. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(2), 9-19.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v5i2.115>
- Buchholz, S., & Roth, T.** (1987) *Creating the high-performance team* (1rd Edition). New York: Wiley.
- Burke, J. B.** (1983). Synergistic management: The task of the flight nurse. *National Library of Medicine*. 54(3), 261-262. Retrieved from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/6847564/>
- Bursahöglü, Z.** (1997). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F.** (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A.** (1999). *Bireysel ve örgütsel performansın oluşturulmasında sosyal sinerji yaklaşımı ve bir model önerisi* (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 92665).
- Campbell, A. V., & Sommers Luchs, K.** (1998). *Strategic synergy* (2rd Edition). Londra: Thompson Business Press.
- Celep, C.** (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Cengiz, A. A.** (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 101558).
- Conner, D. R.** (1993). *Managing at the speed of change* (1rd Edition). New York: Villard.
- Covey, S. R.** (2019). *Etkili insanların 7 alışkanlığı* (G. Suveren, Çev.) (67. Baskı). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Cüceloğlu, D.** (1997). *İyi düşün doğru karar ver*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çakır, A.** (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 211334).
- Damodaran, A.** (2005). The value of synergy. *Capital Markets: Asset Pricing & Valuation eJournal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.841486>
- Deardorff, D. S., & Williams, G.** (2006). Synergy leadership in quantum organizations. *The Triz Journal*. Retrieved from <https://www.rockypeaklc.com/synleader08.pdf>
- Demir, K.** (2016). 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), 1408-1417. Retrieved from <https://www.jhumansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/3396>
- Dhodapkar, P. ve Gogoi, A. K.** (2015). Seeds of innovation. *The International Society for Professional Innovation Management*.
- Diker Çamlıbel, N.** (2003). *Belirsizlik ortamında planlama düşüncesi "sinerjetik toplum-sinerjik yönetim ve sinerjist yönetim ve sinerjist planlama*

modeli” örnek olay: 17 Ağustos-12 Kasım 1999 depremleri sonrası kaos ve kendi kendine organizasyon süreci (Doktora tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 184482).

Diker, N. ve Ökten, A. N. (2009). Kaos’ dan düzene; sinerjetik toplum, sinerjik yönetim ve sinerjist planlama - örnek olay: 1999 Marmara depremleri sonrası kaos ve kendi kendine organizasyon süreci içinde bir ilkokulun yapımı. *Megaron*. 4(3), 147-162. https://jag.journalagent.com/megaron/pdfs/MEGARON_4_3_147_162.pdf adresinden edinilmiştir.

Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (9. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınevi.

Doğan, Ş. E. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık* (1.Baskı). İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Doctoroff, M. (1977). *Synergistic management: creating the climate for superior performance*. (1rd Edition). New York: Amatem.

Dökmen, Ü. (2004). *Küçük şeyler* (1.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Duman, N. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 692238).

Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Pfeiffer.

Ehtiyar, R. (2003). Kültürel sinerji: Uluslararası işletmelere yönelik kavramsal bir irdeleme. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(5), 66-78.

Ensign, P. C. (1998). Interrelationships and horizontal strategy to achieve synergy and competitive advantage in the diversified firm. *Management Decision*, 36(10), 657-668. <https://doi.org/0.1108/00251749810245318>

- Eren, E.** (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergen, İ.** (2015). *Stratejik planlama ile örgütsel değişim arasındaki ilişkinin araştırılması: Eğitim sektöründe bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 423198).
- Ergun, T.** (1975). Uluslararası örgütlerde bağlılık kavramı. *Amme İdaresi Dergisi*, 8(4), 97-106.
- Ersoy, E.** (2019). *Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 586700)
- Ferrante, J.** (2014). *Sociology: A global perspective* (9rd Edition). Boston: Cengage Learning.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E.** (2006). *How to design and evaluate research in education* (6th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ganz, M. & Wageman, R.** (2008). *Leadership development in a civic organization: Multi-level influences on effectiveness*. Boston: Harvard Kennedy School of Government.
- Glisson, C. & Durrick, M.** (1988). İnsan hizmetleri örgütlerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın tahminleri. *Administrative Science Quarterly*, (33), 61-68. <http://dx.doi.org/10.2307/2392855>
- Got, E. & Sanz, F.** (2002). *Merger & Acquisition: Avoiding the path of decay* (Master's thesis). Linköping University, Sweden. Retrieved from <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:16989/FULLTEXT01.pdf>
- Gönen, Z.** (2016). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile karar verme süreci arasındaki ilişki: Kars örneği* (Yüksek lisans tezi). Atatürk

Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 429633)

Gören, T. ve Sarpkaya P.Y. (2014). İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri: Aydın ili örneği. *Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(40), 69-87.

Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.

Güçlü, N. ve Okçu V. (2015). İlköğretim öğretmenlerinin etkili takım çalışmasına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 49-69.

Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti merkez bankası uygulaması* (Uzmanlık yeterlilik tezi). Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara. <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/648a9a28-8ed7-498d-aef6-94464ea178de/tamergundogan.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-648a9a28-8ed7-498d-aef6-94464ea178de-m3fBa5a> adresinden edinilmiştir.

Güney, Y. S. ve Karacaoğlu K. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Nevşehir ili örneği. *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(34), 137-153.

Gürbüz, S. ve Şahin F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (5.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürkan, G. Ç. (2006). *Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması* (Yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 206826)

Harris P. R., & Harris K. G. (1996). Managing effectively through teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 2(3), 23-36. <https://doi.org/10.1108/13527599610126247>

- Harris, P.** (2004). European leadership in cultural synergy. *European Business Review*, 16(4), 358-380. <https://doi.org/10.1108/09555340410546991>
- İnce, M. ve Gül, H.** (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü.** (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (4. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Juga, J.** (1996). Organizing for network synergy in logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 26(2), 51-67. <https://doi.org/10.1108/09600039610113209>
- Kalay, M.** (2015). *İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişki: Bolu İli Örneği* (Yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 394737)
- Kalaycı, Ş.** (2009). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (1.Baskı). Ankara: Asil Yayınevi.
- Kara, S.** (2006). *Yazılı basın işletmelerinin haber üretim sürecinde sinerjik yönetim anlayışı* (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 205240)
- Karasar, N.** (2019). *Bilimsel araştırma yöntemi* (34. Baskı). Ankara: Nobel Akademik.
- Karataş, S. ve Güleş, H.** (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı, arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Kavrakoğlu, İ.** (2000). *Sinerjik yönetim*. İstanbul: Kampüs A. Ş. Yayınları.

- Kılıç, Ş.** (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki: Keçiören ilçesi örneği* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 308321).
- Koçel, T.** (2001). *İşletme yöneticiliği* (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koh, H. C.** (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (3), 12-25. <https://doi.org/10.1108/02683949610113566>
- Köksal, P.** (2008). *Sinerjik yönetim açısından strateji birleşmeleri ve kaynakların irdelenmesi: Gemi inşaat sektöründe bir işletme örneği* (Yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 226765)
- Kurban, C.** (2022). *Okullardaki örgütsel işlev bozukluklarının örgütsel eylemsizlik ile ilişkisinde sinerji yönetiminin aracılık rolü* (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 722557).
- Kyzy, N. A.** (2020). *Örgütsel sinerji ve iş değerleri ilişkisi: Üniversite çalışanlarına yönelik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 696693).
- Lai, L.** (1997). A synergistic approach to project management in information systems development. *International Journal of Project Management*, 15(3), 173-179. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(96\)00061-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(96)00061-0)
- Latash, M. L., Scholz, J. P., & Schöner, G.** (2007). Toward a new theory of motor synergies. *Motor Control*, 11(3), 276-308. <https://doi.org/10.1123/mcj.11.3.276>

- Lee, L. G.** (1993). *Management presence and synergy* (Doctoral dissertation). Seattle University, Seattle.
- Liedtka, J. M.** (1998). Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy and Leadership*, 26(4), 30-35 Retrieved from <https://www.scribd.com/document/380569788/1998-Linking-Strategic-Thinking-With-Strategic-Planning>
- MacKenzie, R. A.** (1989). *Zaman tuzağı: Zamanı nasıl denetlersiniz?* (Çeviren: Yakut Güneri). İstanbul: İlgı Yayınları.
- Metin, H.** (2011). Empatik iletişim ve yönetim. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (32), 177 - 203.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.** (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mintzberg, H.** (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations* (1rd Edition). New York: The Free Press.
- Morrow, P. C.** (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500. <https://doi.org/10.2307/257837>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W.** (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M.** (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover* (1st Edition). New York: Academic press.
- Mueller, C.W., Wallace J. E., & Price, J. L.** (1992). Employee commitment resolving some issues. *Work and Occupations*, 19(3), 211-236. <https://doi.org/10.1177/0730888492019003001>
- Mullen, C. A., & Lick, D. W.** (1999). *New directions in mentoring: Creating a culture of synergy içinde* (pp. 187-199). New York: Falmer Press.

- Nal, K.** (2003). *Sınıf öğretmenlerinin yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin tutumları ile kuruma bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 140447).
- Nartgün, S. S. ve Menep, I.** (2010). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerinin incelenmesi: Şırnak/İdil örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 289-316.
- Öğüt, A., Güleş, H.K ve Akgemci, T.** (2005). Post-endüstriyel iş dünyasında ileri bilişim teknolojileri kullanımının örgütsel, sektörel ve stratejik sinerji üretimine etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 305-314.
- Özden, Y.** (1997). Öğretmenlerde adanmışlık: Yönetici davranışları ile ilişkili mi?. *Milli Eğitim Dergisi*, (135), 35-41.
- Özden, Y.** (2005). *Eğitimde yeni değerler* (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdevecioğlu, M. ve Balcı, F. İ.** (2012). Kültürel sinerji yönetimi: Kavramsal çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(38), 27-45.
- Özgan, H., Yiğit C. ve Cinoğlu M.** (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının incelenmesi. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 1-14.
- Pink, D. H.** (2006). *A whole new mind: Why right-brainers will rule the future*. New York: Riverhead Books.
- Pınar, A. H.** (2005). *Bir rekabet stratejisi olarak sinerjik yönetimin endüstri işletmelerinde geliştirilmesi üzerine bir araştırma* (Doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana. <http://libratez.cu.edu.tr/tezler/5594.pdf> adresinden edinilmiştir.

- Pınar, A. H. ve Turan, M.** (2010). Sinerjik yönetsel uygulamaların strateji bileşenleri üzerindeki etkisine ilişkin bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 427-449.
- Porter, M. E.** (1987). *From competitive advantage to corporate strategy*. Brighton: Harvard Business Review.
- Preston, J. C. & Armstrong, T. R.** (1991). Team building in South Africa: Cross cultural synergy in action. *Public Administration Quarterly*, 15(1), 65-82. <https://www.jstor.org/kararlı/40861541>
- Richards, A. R.** (2007). *The principles of synergism: Radical empowerment*. Bloomington: Trafford Publishing.
- Robinson, J., & Acemoğlu, D.** (2013). *Ulusların düşüşü: Güç, zenginlik ve yoksulluğun kökenleri* (çev: F. R. Velioğlu) İstanbul: Doğan Kitap.
- Rumelt, R. P.** (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sabancı, A. Emiroğlu, S. Düztepe, H.** (2018). Milli eğitim müdürlükleri çalışanlarının, örgütsel bağlılık düzeyleri: Antalya ili örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 47(217),111-130.
- Safina, D.** (2005). *Trusted organizations, economics candidate, business assistant*. Kazan State University, 147(3), 196-2003.
- Senge, P.** (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Seth, A.** (1990), Sources of value creation in acquisitions: An empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 11(6), 431-446.
- Sezgin, F.** (2009). Examining the relationship between teacher organizational commitment and school health in Turkish primary schools. *Educational Research and Evaluation*, 15(2), 185-201.
- Sezgin, F.** (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.

- Sezgin, F. ve Sönmez, E.** (2018). Örgüt kültürü ve çalışmalarının sistematik incelemesi: Bir içerik analizi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 257-275.
- Sirower, M.** (2007). *The synergy trap*. Thomson Business Press.
- Someh I. A. & Shanks G.** (2013). The role of synergy in achieving value from business analytics systems: Vol. 5 *International Conference on Information Systems* (s. 4180-4195). Milan, Italy. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/icis2013/proceedings/KnowledgeManagement/7/>
- Sorin-George, T., Paul, M., & Rodica, I.** (2008). Competitiveness in the age of globalization: The case of Romania. *University of Bucharest, Faculty of Administration and Business*, 2(1), 507-511. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/38105130_COMPETITIVENESS_IN_THE_AGE_OF_GLOBALIZATION_THE_CASE_OF_ROMANIA
- Steig, J. B.** (1989). Synergistic selling strategies. *Advisor Today*, 84(3).
- Styles, I., & Radloff, A.** (2001). The synergistic thesis: Student and supervisor perspectives. *Journal of Further and Higher Education*, 25(1), 97-106. <https://doi.org/10.1080/03098770020030533>
- Sürgevil, O. ve Budak, G.** (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96.
- Şanal, M.** (2020). Yönetimde sinerji için kuantum bakış açısı. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 42-50.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S.** (2013). *Using multivariate statistics* (6rd Edition), Boston: Allyn and Bacon.
- Tan, S.** (2017). *Öğretmen algılarına göre örgütsel sağlık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 462081).

- Toktamışoğlu, M.** (2001). *Kot pantolonlu yönetici*. Ankara: MediaCat Yayınları.
- Töremen, F.** (2001). Okul yönetiminde bir tür yaratıcılık: Sinerji. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 201-202.
- Trottier, R.M.** (1998). How the successful acquirer keys on market power. *Mergers & Acquisitions*, (32), 30-34.
- Tsui, K. T., & Cheng, Y. C.** (1999). School organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis. *Educational Research and Evaluation*, 5(3), 249-268.
<https://doi.org/10.1076/edre.5.3.249.3883>
- Tunçer, P.** (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, (80), 57-84.
- Tunçer, P.** (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.
- Turan, S., Karadağ, E., ve Bektaş, F.** (2011). Üniversite yapısı içerisinde öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 627-638.
- Tutar, H.** (2007). Örgütsel eylemsizliği açıklama aracı olarak öğrenilmiş çaresizlik. *Is,Guc: The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(4), 142- 161.
- Türk Dil Kurumu** (2021). *TDK çevrimiçi güncel Türkçe sözlük*. Erişim: 25 Aralık, 2021, <https://sozluk.gov.tr/>.
- Türkmen, F.** (2016). *Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Sinop İli Örneği* (Yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 429317).
- Uçan, F.** (2019). *Örgütsel bağlılık iş tatmini ve kişi-örgüt uyumu bağlamında kamu personel hareketliliği* (1.Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi.

- Uçar, Z. ve Duygulu, E.** (2016). Örgüt yapı ve özellikleri bağlamında örgütsel sessizliğin oluşumu: Nitel bir araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 53(614) , 21-41 .
- Ulrich, D.** (1998). Intellectual capital = competence x commitment. *Sloan Management Review*, 39(2), 15-26. <https://sloanreview.mit.edu/article/intellectual-capital-competence-x-commitment/>
- Ural, A. ve Kılıç, İ.** (2011) Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uyar, G.** (2015). *Örgütsel bağlılık ve motivasyon* (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir. (Tez No. 395087).
- Uygur, A.** (2015). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık* (1. Baskı). Ankara: Barış Platin.
- Üstüner, M.** (2009). Öğretmenler için örgütsel bağlılık ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 1-17.
- Wiener, Y.** (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. <https://doi.org/10.2307/257334>
- Yalçın, A. ve 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.
- Yılmaz, A., Çelik, A., Abul, A., ve Nalçın, A. Z.** (2014, Mayıs). Sinerjik liderler örgütsel ataleti yener mi? Çalışanların özyeterliliğinin aracılık etkisi. A.Öğüt (Başkan), 22. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde yapılan kongre, Konya.
- Zollo, M.,& Meier, D.** (2008). *What is M&A performance*. *Academy of Management Perspectives*, 22 (3), 55-77. <https://doi.org/10.5465/amp.2008.34587995>

EKLER

Ek A: Katılımcı Bilgi Formu



FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖLÇEK FORMU

Değerli Meslektaşım,
FSMVÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bölümü Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Özgür Yeşil tarafından “Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi” başlıklı tez çalışması için veri toplamak amacıyla gerçekleştirilmektedir.
Araştırmada kullanılacak ölçeklerin amacı eğitim örgütlerinizde algıladığınız örgütsel sinerji düzeyini ve örgütsel bağlılık düzeyini ölçmektir. Ölçek ifadelerine vereceğiniz yanıtlar araştırmanın sonuçları ve niteliği açısından çok önemli olup başka herhangi bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu değerlendirmeyi yaparken samimi ve açık olmanız çalışmanın sonuçları açısından önemlidir. Cevaplarınız bilimsel çalışma amacıyla kullanılacağı için, isim yazmanıza gerek yoktur.
Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

1.BÖLÜM

KATILIMCI BİLGİ FORMU

CİNSİYETİNİZ	Kadın			Erkek			
BRANŞINIZ	O. Önc.Öğrt.		Sınıf Öğrt.		Branş Öğrt.		Rehber Öğrt.
YAŞINIZ	20-30		31-40		41-50		50+
MESLEKİ DENEYİM	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21-25 yıl	25+1 üzeri	

Ek B: Örgütsel Sinerji Ölçeği

ÖĞRETMENLER İÇİN ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelerin karşısındaki seçeneklerin üzerine (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.	Her Zaman	Sık Sık	Bazen	Nadiren	Hiç
1. Okulumuzda çalışanlar, diğer çalışanların başarılı olmasından mutluluk duyar.					
2. Okulumuzda çalışanlar birbirlerine empati ile yaklaşırlar.					
3. Okulumuzda çalışanlar, birbirlerinin gelişimi için çaba sarf etmekten çekinmezler.					
4. Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin fikirlerini dinlerler.					
5. Okulumuzda öğretmenler duygusal olarak güvende hissederler.					
6. Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin duygu ve düşüncelerini paylaşırlar.					
7. Okulumuzda çalışmak, çalışanları güvende hissettirir.					
8. Okulumuzda, herkesin çalışma biçimine saygı duyulur.					
9. Öğretmenler bu okulda çalışmaktan hoşnuturlar.					
10. Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin zayıf yönlerini telafi etmeye yardımcı olur.					
11. Okulun gelişimi için yapılan işlerde zaman zaman esneklik sağlanır.					
12. Okulumuzda çalışanlar, ihtiyaç durumunda inisiyatif kullanırlar.					
13. İhtiyaç durumunda yapılacak işler rutininden farklı yapılabilir.					
14. Okulumuzda, yapılan bir hata sonucunda ileride nasıl hareket edileceği konusunda fikir alış veriş yapılr.					
15. Okulumuzda yeni girişimler için öğretmenler cesaretlendirilir.					
16. Okulumuzda, problem çözümü konusunda çalışanlar cesaretlendirilir.					
17. Okulumuzda, yeni projeler desteklenir.					
18. Bir problem hakkında potansiyel çözümler üzerinde konuşulur.					
19. Okulumuzda çalışanların bir işi farklı şekillerde yapmaları olumlu karşılanır.					
20. Bir problem hakkında ortaya atılan potansiyel çözümlerin zayıflıkları hakkında konuşulur.					
21. Okulumuzda yapılacak olan işlerin kim tarafından yapılacağı açıkça bellidir.					
22. Okulumuzda yapılacak olan işlerin ne zaman yapılacağı açıkça bellidir.					
23. Okulumuzda yapılacak olan işlerin nasıl yapılacağı açıkça bellidir.					
24. Okulumuzda, okulun gelişimi için yapılan işlerde sürecin nasıl gelişeceği hakkında bilgilendirmeler yapılır.					
25. Okulumuzda, okulun gelişimi adına atılan her fikir önemsenir.					
26. Okulumuzda çalışanlar, yapılan toplantılarda açıkça fikirlerini dile getirebilirler.					
27. Okulumuzda, çalışanlar mesleki gelişimleri için çaba sarf eder.					
28. Okulumuzda çalışanlar alanlarındaki yeniliklerden haberdardırlar.					
29. Okulumuzda, başarısızlığın nedenleri üzerinde konuşulur.					

Ek C: Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği

ÖĞRETMENLER İÇİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelerin karşısındaki seçeneklerin üzerine (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.	Her Zaman	Çoğu Zaman	Bazen	Nadiren	Hiç Bir Zaman
1. Okulumda planlama, örgütleme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu okula daha bağlı hissediyorum.					
2. Okulumda hakim olan yüksek düzeydeki güven duygusu görevimi bu kadar uzun süre devam ettirmeme neden olmaktadır.					
3. Bu okulda yönetimin bir parçası olduğuma dair güçlü bir duygu yaşıyorum.					
4. Okulda karşılaştığım güçlükleri yenme arzusu beni bu okula bağlıyor.					
5. Bu okulda mesleki gelişme olanaklarının oluşu beni buraya bağlı kılıyor.					
6. Bu okulda doğru işler doğru kişilere verildiği için kendimi bu okula bağlı hissediyorum.					
7. Okulumun istikrarlı ve gelişmeyi hedefleyen bir yapısı olduğunu düşünüyorum.					
8. Kendimi tamamen bu okulun bir parçası olarak hissediyorum.					
9. Okul müdürümüzün, çabalarımın destek ve cesaret veriyor olması, kendimi bu okula daha yakın hissetmemi sağlıyor.					
10. Adil ve düşünceli yönetimi nedeniyle, kendimi bu okulla büyük ölçüde özdeşleştiriyorum.					
11. Yönetimin bir parçası olduğum hissi benim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.					
12. Herhangi bir parasal kazanç düşünmeksizin bu okulda ders saatleri dışında da çalışabilirim.					
13. Kişinin kim olduğundan ziyade performansının objektif olarak değerlendirilmesi benim bu okula bağlı olmamı sağlıyor.					
14. Yöneticilerimizin karar alırken, problem çözerken, bizleri iş birliğine teşvik etmeleri kendimi buraya bağlı hissetmemi sağlıyor.					
15. Üstlerim yapmış olduğum işleri takdir ettikleri için kendimi bu okula büyük ölçüde bağlı hissediyorum.					
16. Okulumda var olan özgürlük ve sorumluluk dengesinin, beni gerçekten bu okula bağladığımı düşünüyorum.					
17. Bu okulda dikkate alındığımı/hesaba katıldığımı düşündüğüm için kendimi buraya bağlı hissediyorum.					

Ek D: Araştırma İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-41056958
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Özgür YEŞİL)

11/01/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesinin 23.12.2021 tarihli ve 18435 sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 07.01.2022 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : İstanbul
Araştırma Yapılacak Kişiler : Resmî/ Özel Anaokulu, Anasınıfı, İlkokul ve Ortaokul Öğretmenleri
Araştırmanın Süresi : 2021 - 2022 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sonamluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Menderes KAYA
İl Millî Eğitim Müdürü V.

OLUR
11/01/2022
Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (4 Sayfa)
2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

GÜNLÜDÜR

Sayı : E-59090411-44-41116458
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Özgür YEŞİL)

12.01.2022

FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 21.02.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Valilik Makamının 11.01.2022 tarihli ve 41056958 sayılı oluru.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzni konulu ilgi (b) oluru ve kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenmiş örnekleri ekte gönderilmiştir.

İlgi (a) genelgenin 28. maddesinde; "Araştırma uygulama izni alan kamu kurum ve kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve araştırmacılar tamamladıkları bilimsel araştırma ile ilgili sonuç raporlarını, izni aldıkları ilgili birime çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde göndereceklerdir." ifadesi yer almaktadır.

Olur gereğince işlem yapılması ve araştırma sonuç raporunun ekte sunulan örneğe göre Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususlarında gereğini arz ederim.

Abdullahman ENSARİ
İl Millî Eğitim Müdürü a.
Şube Müdürü

Ek:
1- Valilik Oluru (1 Sayfa)
2- Rapor Örneği
3- Ölçekler

Değerli Meslektaşım,
FSMVÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bölümü Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Özgür Teşli tarafından "Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi" başlıklı tez çalışması için veri toplama amacıyla gerçekleştirilmektedir.
Araştırmada kullanılacak ölçeklerin amacı eğitim örgütlerindeki algıladığınız örgütsel sinerji düzeyini ve örgütsel bağlılık düzeyini ölçmektir. Ölçek ifadelerine verdiğiniz yanıtlar araştırmamızın sonuçları ve niteliği açısından çok önemli olup başka herhangi bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu değerlendirmeyi yaparken samimi ve açık olmanız çalışmamızın sonuçları açısından önemlidir. Cevaplarınız bilimsel çalışma amacıyla kullanılacağı için, isim yazmanız gerek yoktur.
Katılmanızdan dolayı teşekkür ederim.

1.BÖLÜM

KATILIMCI BİLGİ FORMU

CİNSİYETİNİZ	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/>		
BRANŞİNİZ	<input type="checkbox"/> O. Önc.Öğrt.	<input type="checkbox"/> Sınıf Öğrt.	<input type="checkbox"/> Branş Öğrt.	<input type="checkbox"/> Belirli Öğrt.		
YAŞINIZ	<input type="checkbox"/> 20-30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 50+		
MESLEKİ DENEYİM	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21-25 yıl	<input type="checkbox"/> 25+ üzeri



2.BÖLÜM
ÖĞRETMENLER İÇİN ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelerin karşısındaki seçeneklerde dâhiline (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.	Her Zaman	Sık Sık	Bazen	Sadıkça	Hiç
1. Okulunuzda çalışanlar, diğer çalışanların başarılı olmasında etkili bir rol oynar.					
2. Okulunuzda çalışanlar birbirlerine emgani ile yardımcıdır.					
3. Okulunuzda çalışanlar, birbirlerinin gelişimi için çaba sarf etmekte çekinmezler.					
4. Okulunuzda çalışanlar birbirlerinin fikirlerini dinlerler.					
5. Okulunuzda öğretmenler duygusal olarak güvende hissetmezler.					
6. Okulunuzda çalışanlar birbirlerinin duygularını ve düşüncelerini paylaşırlar.					
7. Okulunuzda çalışmak, çalışanları güvende hissettirir.					
8. Okulunuzda, herkesin çalışma biçimine saygı duyulur.					
9. Öğretmenler bu okulda çalışmaktan hoşlanırlar.					
10. Okulunuzda çalışanlar birbirlerinin yanlış fikirlerini telafi etmeye yatkın olurlar.					
11. Okulda gelişimi için yapılan işlerde zaman zaman etkinlik sağlanır.					
12. Okulunuzda çalışanlar, ihtiyaç durumunda inisiyatif kullanırlar.					
13. İhtiyaç durumunda yapılacak işler rutinden farklı yapılabilir.					
14. Okulunuzda, yapılan bir hata sonrasında ileride nasıl hareket edileceği konusunda fikir alış verişleri yapılır.					
15. Okulunuzda yeni girişimler için öğretmenler cesaretlendirilir.					
16. Okulunuzda, problem çözümü konusunda çalışanlar cesaretlendirilir.					
17. Okulunuzda, yeni projeler desteklenir.					
18. Bir problem hakkında potansiyel çözümler üzerinde konuşulur.					
19. Okulunuzda çalışanların bir işi farklı şekillerde yapmaları önüne karşılanmaz.					
20. Bir problem hakkında ortaya atılan potansiyel çözümlerin yararlılığına bakılmadan konuşulur.					
21. Okulunuzda yapılacak olan işlerin kim tarafından yapılacağı açıkça bellidir.					
22. Okulunuzda yapılacak olan işlerin ne zaman yapılacağı açıkça bellidir.					
23. Okulunuzda yapılacak olan işlerin nasıl yapılacağı açıkça bellidir.					
24. Okulunuzda, okulun gelişimi için yapılan işlerde sürecin nasıl geleceği hakkında bilgilendirmeler yapılır.					
25. Okulunuzda, okulun gelişimi adına atılan her fikir önemsenir.					
26. Okulunuzda çalışanlar, yapılan toplantılarda açıkça fikirlerini dile getirebilirler.					
27. Okulunuzda, çalışanlar mesleki gelişimleri için çaba sarf eder.					
28. Okulunuzda çalışanlar atalarındaki yeniliklerden haberdardirler.					
29. Okulunuzda, başarıya ulaşma yolları üzerinde konuşulur.					



3.BÖLÜM

ÖĞRETMENLER İÇİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeleri karşısındaki seçeneklerin üzerine (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.	Her Zaman	Çoğu Zaman	Bazen	Nadiren	Bir Bir Zaman
1. Okularda planlara, örgütlere ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu okula daha bağlı hissediyorum.					
2. Okularda hakim olan yüksek düzeydeki güven duygusu görevime bu kadar azan süre devam ettirmeme neden olmuştur.					
3. Bu okula yönetimin bir parçası olduğuma dair güçlü bir duyguya sahibim.					
4. Okulda karşılaştığım güçlükleri yenme arzusu beni bu okula bağlıyor.					
5. Bu okula mevcut gelişme olanaklarının olacağı bir başarıya bağlıyim.					
6. Bu okula doğru işler doğru kipte verildiği için kendimi bu okula bağlı hissediyorum.					
7. Okulardan istikrarlı ve gelişmeyi hedefleyen bir yapıyı olduğuna inanıyorum.					
8. Kendimi tamamen bu okula bir parçam olarak hissediyorum.					
9. Okul müdürlüğün, çalışanlarına destek ve cesaret veriyor olması, kendimi bu okula daha yakın hissetmemi sağlıyor.					
10. Adil ve dürüstü yönetimi nedeniyle, kendimi bu okula büyük ölçüde bağlı hissediyorum.					
11. Yönetimin bir parçası olduğum hissi benim bu okuldan ayrılmama engel oluyor.					
12. Herhangi bir paralı kazanç düşünmeksizin bu okula ders saatleri dışında da çalışabilirim.					
13. Kıyın kim olduğundan ziyade performansın objektif olarak değerlendirilmesi benim bu okula bağlı olmama sağlıyor.					
14. Yaratıcılığın karar alınırken, problem çözülürken, hedefi iş birliğine teşvik etmesi kendimi başarıya bağlı hissetmemi sağlıyor.					
15. Üstlerin yapması gerektiği işleri takdir ettikleri için kendimi bu okula büyük ölçüde bağlı hissediyorum.					
16. Okularda var olan özgürlük ve sorumluluk dengesi, beni getirdiğim bu okula bağlılığımı değiştiriyor.					
17. Bu okula aklime aldığım herşeyi katıldığım düzeyde yaptığım için kendimi başarıya bağlı hissediyorum.					





FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

Bu formun amacı katılmaya rica edilen araştırmaya ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanızı ile ilgili izin almaktır.

Bu kapsamda "Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi" başlıklı araştırmaya Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bölümü Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Özgür YEŞİL tarafından gönüllü katılımcılarla yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde kesin ile ilgili her türlü soru ve görüşlerinizi için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya katılmama hakkınız saklanmamaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katılmaktan sonra çalışmadaki çıkabilsiniz. Bu formu onaylarsanız, araştırmaya katılmak için onay verdiğiniz anlamına gelecektir.

Araştırmayla İlgili Bilgiler:

Araştırmanın Amacı: Bu araştırmanın amacı İstanbul ili Bahçeşehir ilçesinde görev yapmakta olan "Öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri, örgütsel bağlılık değişkenini yordamakta mıdır?" sorusuna cevap bulmaktır. Araştırmanın alt amaçları; öğretmenlerin demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel sinerji düzeylerine etkisini incelemek, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinerjinin, öğretmenler arasında ne düzeyde gerçekleştiğini incelemek, öğretmenlerin sinerji düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleriyle yordandığı yordandığını ortaya koymaktır.

Araştırmanın Nedeni: Yüksek Lisans Tezi

Süre: 01/09/2021-31/01/2021 (5 Ay)

Araştırmanın Yürütüleceği Yer: İstanbul ili Bahçeşehir ilçesinde görev yapmakta olan gönüllü öğretmenlerle yürütülecektir.

Çalışmaya Katılan Olmayı:

Katılmaya beklenen çalışmanın amacı, nedenini, katılmaya gereken süre ve yeri ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak çalışmaya istinacek üzere dâim sorumluluklarımla anladım. Çalışmaya ile ilgili ayrıntılı açıklamalar sözlü olarak araştırmacı tarafından yapıldı. Bu çalışmaya ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının (İslik İmzası ile)

Adı-Soyadı:
İmzası:

Araştırmacının

Adı-Soyadı: Özgür YEŞİL
Adres:
E-posta:
İş Tel:
Cep Tel:
İmzası:



Ek E: Ölçek Kullanım İzinleri-Örgütsel Sinerji Ölçeği

22.04.2021

Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Posta - AKADEMİK RİCA-ÖLÇEK KULLANMA TALEBİ



Ozgun YESIL

AKADEMİK RİCA-ÖLÇEK KULLANMA TALEBİ

2 ileti

Ozgun YESIL

24 Mart 2021 14:29

Alıcı

Merhaba Hocam,

Ben Özgür Yeşil. Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde eğitim yönetimi tezli bölümünde yüksek lisans öğrencisiyim. Aynı zamanda İstanbul Bahçelievler İlkokulu'nda müdür yardımcısı olarak çalışmaktayım.

Tez konumu belirlerken yaptığım araştırmada "DOI: 10.17860/mersinefd.358755" no'lu makalenizi inceledim. İziniz olursa geliştirmiş olduğunuz "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği'ni" araştırmamda kullanmak istiyorum.Bu konuda yardımcı olabilir misiniz? İyi günler dilerim.

Tuba Sağır Akpolat

24 Mart 2021 15:56

Alıcı: Ozgun YESIL

Özgür Hocam merhaba
Ekte ölçek formunu gönderiyorum.
Kolaylıklar diliyorum.
Tuba Akpolat
[iOS için Outlook uygulamasını edinin](#)

Gönderen: Ozgun YESIL

Gönderildi: Wednesday, March 24, 2021 3:29:09 PM

Kime:

Konu: AKADEMİK RİCA-ÖLÇEK KULLANMA TALEBİ

[Anılan metin gizlendi]

sinerji Ölçeği.pdf
101K

Ek F: Ölçek Kullanım İzinleri-Örgütsel Sinerji Ölçeği

22.04.2021

Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Posta - AKADEMİK RİCA-ÖLÇEK KULLANMA TALEBİ



Ozgun YESIL

AKADEMİK RİCA-ÖLÇEK KULLANMA TALEBİ

3 İleti

Ozgun YESIL

24 Mart 2021 14:35

Alıcı:

Merhaba Hocam,

Ben Özgür Yeşil. Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde eğitim yönetimi tezli bölümünde yüksek lisans öğrencisiyim. Aynı zamanda İstanbul Bahçelievler İlkokulu'nda müdür yardımcısı olarak çalışmaktayım.

Tez konumu belirlerken yaptığım araştırmada "DOI: 10.17860/mersinefd.358755" no'lu makalenizi inceledim. İzniniz olursa geliştirmiş olduğunuz "**Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği**"ni" araştırmamda kullanmak istiyorum.Bu konuda yardımcı olabilir misiniz? İyi günler dilerim.

Faruk Levent

24 Mart 2021 17:05

Alıcı: Ozgun YESIL

Merhaba,
Uygundur, ölçeği çalışmanızda kullanabilirsiniz.
Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.

[Alınılan metin gizlendi]

Ozgun YESIL

24 Mart 2021 17:09

Alıcı: Faruk Levent

Sayın Hocam çok teşekkür ederim.Sizlere de iyi çalışmalar dilerim.

24 Mar 2021 Çar 18:05 tarihinde Faruk Levent

şunu yazdı:

[Alınılan metin gizlendi]

Ek G: Ölçek Kullanım İzinleri-Örgütsel Bağlılık Ölçeği

22.04.2021

Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Posta - AKADEMİK RİCA-ÖLÇEK KULLANMA TALEBİ



Ozgun YESIL

AKADEMİK RİCA-ÖLÇEK KULLANMA TALEBİ

3 ileti

Ozgun YESIL

11 Nisan 2021 13:52

Alıcı:

Sayın Prof. Dr. Mehmet Üstüner Hocam,
Ben Özgür Yeşil. Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde eğitim yönetimi tezli bölümünde yüksek lisans öğrencisiyim. Aynı zamanda İstanbul Bahçelievler İlkokulu'nda müdür yardımcısı olarak çalışmaktayım.
Tez hazırlığı sürecinde yaptığım literatür taramalarında " Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması " makalenizi de inceledim. " Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği " nizi araştırmamda kullanmak üzere izninizi ve ölçeğin ahlını talep ediyorum.Bu konuda yardımlarınızı bekliyorum, iyi günler diliyorum.Saygılarımla...

MEHMET ÜSTÜNER

11 Nisan 2021 14:21

Alıcı: Ozgun YESIL

Sayın Özgür YEŞİL, bahsi geçen ölçeği (Öğretmenler için örgütsel bağlılık ölçeği) yapacağınız araştırmada kullanmanızda tarafımdan bir sakınca görülmemektedir, kullanabilirsiniz, hoşçakalın

Ozgun YESIL

11 Nis 2021 Paz, 13:52 tarihinde şunu yazdı:

[Alınılan metin gizlendi]

Mehmet ÜSTÜNER, Prof. Dr.

Öğretmenler için örgütsel bağlılık ölçeği maddeleri.docx
16K

Ozgun YESIL

11 Nisan 2021 14:30

Alıcı: MEHMET USTUNER

Sayın Hocam yardımınız ve desteğiniz için minnettarım.Çok teşekkür ederim.Size sağlıklı günler dilerim.

11 Nis 2021 Paz 14:22 tarihinde MEHMET ÜSTÜNER <

> şunu yazdı:

[Alınılan metin gizlendi]