



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ALGI
YÖNETİM TAKTİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞLE
BÜTÜNLEŞMELERİNİN ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜKLE İLİŞKİSİ

Mustafa KILINÇ

Danışman
Prof. Dr. Ercan YILMAZ

Konya 2021

ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitimine başladığım günden bugüne kadar beni hep motive eden, engin bilgi, tecrübe ve desteğini daima yanımda hissettiğim değerli hocam, danışmanım Prof. Dr. Ercan YILMAZ'a, hassaten teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim süresince maddi, manevi desteğini hiç esirgemeyen, sabrı ve fedakârlıklarıyla bana yol gösteren sevgili eşim Fatma Zehra KILINÇ'a, evlatlarımin her birine, beni sürekli motive eden kardeşlerime, varlıklarıyla bana güç veren anne ve babama sonsuz teşekkür ederim.

Mustafa KILINÇ
KONYA- 2021

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
BİLİMSEL ETİK BEYANNAMESİ.....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR	x
ÖZET	xii
ABSTRACT.....	xiii
1. GİRİŞ	14
1.1. PROBLEM DURUMU	14
1.2. Araştırmanın Amacı	23
1.2.1. Alt Amaçlar	23
1.3 Araştırmanın Önemi.....	23
1.4 Varsayımlar	24
1.5 Sınırlılıklar	24
1.6 Tanımlar	25
2. ALAN YAZIN	26
2.1 Örgütsel İkiyüzlülük	26
2.1.1 İkiyüzlülük	26
2.1.2. Örgütsel İkiyüzlülük	29
2.1.3. Örgütsel İkiyüzlülüğün Nedenleri.....	31
2.1.4. Örgütsel İkiyüzlülüğün Boyutları	33
2.1.5. Örgütsel İkiyüzlülüğün Unsurları	34
2.1.6. Örgütlerin Sınıflandırılması	34
2.1.7. Eğitim Kurumlarında Örgütsel İkiyüzlülük	36
2.1.8. Eğitim Kurumlarında Örgütsel İkiyüzlülüğün Boyutları	38
2.2. Algı Yönetimi	39
2.2.1. Algı, Algılama.....	40
2.2.2. Algılama Süreci	41
2.2.3. Algı Çeşitleri	42
2.2.4. Algılama Sürecini Etkileyen Faktörler	43
2.2.4.1. Algısal Öğrenme	45
2.2.4.2. Zihinsel set	45
2.2.4.3. Güdüler ve ihtiyaçlar	45
2.2.4.4. Bilişsel stiller	46
2.2.5. Algı Yönetimi	46
2.2.6. Algı Yönetiminin Amacı.....	51
2.2.7. Algı Yönetiminin Temel Bileşenleri.....	52
2.2.8. Eğitim Kurumlarında Algı Yönetimi	57

2.3. İşle Bütünleşme.....	61
2.3.1. İşle Bütünleşme Nedir?.....	61
2.3.2. İşle Bütünleşmeyle ilişkili Bazı Kavramlar	63
2.3.3. İşle Bütünleşmeyi Etkileyen Faktörler.....	64
2.3.3.1. İşin Özellikleriyle İlgili Faktörler.....	64
2.3.3.2. Bireyin Psikososyal Özellikleri	65
2.3.3.3. Örgütsel Faktörler	67
2.3.4. Eğitim Kurumlarında İşle Bütünleşme	67
2.3.5. İşle Bütünleşmenin Boyutları	70
2.3.5.1. Zindelik	70
2.3.5.2. Adanma	71
2.3.5.3. Bütünleşme.....	72
2.3.6. İşle Bütünleşmenin Çeşitli Değişkenlerle Olan İlişkisi	73
2.4. Alan Yazın	75
2.4.1. Örgütsel İkiyüzlülükle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	75
2.4.2. Algı Yönetimiyle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	80
2.4.3. İşle Bütünleşmeyle İlgili Yapılan Araştırmalar	82
3. YÖNTEM	84
3.1. Araştırmanın Modeli.....	84
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	85
3.2.1. Örneklemenin Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler.....	86
3.3. Veri Toplama Araçları	87
3.3.1. Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği (UWES).....	87
3.3.2. Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme Ölçeği (YAYTAD)... ..	88
3.3.3. Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği.....	89
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	90
3.4.1. Verilerin Toplanması	90
3.4.2. Verilerin Analizi	90
4. BULGULAR.....	93
4.1. Bulgular ve Yorumları	93
4.1.1. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Algı Yönetim Taktikleri Algıları İle Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Örgütsel İkiyüzlülük ve Alt Boyutları Düzeyleri Arasındaki İlişki	93
4.1.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Algı Yönetim Taktiklerini Algılama değişkenliğinin Örgütsel İkiyüzlülük ve alt boyutlarını yordayıcılığına ilişkin Regresyon Analizi.....	94

4.1.3. Öğretmenlerin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutları Değişkenliklerinin Örgütsel İkiyüzlülük Düzeylerini Yordayıcılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	95
4.1.4. Öğretmenlerin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutları Değişkenliklerinin Örgütsel İkiyüzlülüğün Sözlerin Tutulması Alt Boyutunu Yordayıcılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	96
4.1.5. Öğretmenlerin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutları Değişkenliklerinin Örgütsel İkiyüzlülük Değişkenliğinin İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum Boyutunu Yordayıcılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	97
4.1.6. Öğretmenlerin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutları Değişkenliklerinin Örgütsel İkiyüzlülük Değişkenliğinin Uygulamalardaki Tutarsızlıklar Boyutunu Yordayıcılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	98
4.1.7. Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Yönelik T-Testi Sonuçları.....	99
4.1.8. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeylerine Yönelik T-Testi Sonuçları	99
4.1.9. Öğretmenlerin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeylerine Yönelik T-Testi Sonuçları.....	100
4.1.10. Branş Değişkenine Göre Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeyine Yönelik (ANOVA) Analizi Sonuçları	101
4.1.11. Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeyine Yönelik (ANOVA) Analizi Sonuçları	102
4.1.12. Okul Türü Değişkenine Göre Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeyine Yönelik (ANOVA) Analizi Sonuçları	102
4.1.13. Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeyine Yönelik (ANOVA) Analizi Sonuçları	103
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	105
5.1. Tartışma	105
5.2. Sonuç.....	113
5.3. Öneriler	116
5.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	116
5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	117
KAYNAKÇA.....	118
EKLER.....	135
1. Ölçek Kullanım İzinleri	135

1.1. İşle Bütünleşme Ölçeği	135
1.2. Okul Yöneticilerinin Algı Yönetimi Taktikleri Ölçeği.....	136
1.3. Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği.....	137
2. Araştırma İzinleri	138
3. Ölçekler.....	139

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Öğretmenlerin Bazı Demografik Değişkenlere Göre Dağılımları	86
Tablo 2. Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği Güvenilirlik Testi Değerleri	88
Tablo 3. Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Ölçeğine Ait Güvenilirlik Testi Değerleri	89
Tablo 4. Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği Güvenilirlik Testi Değerleri	90
Tablo 5. Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Ölçeği, İşle Bütünleşme Ölçeği ve Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği Normallik Testi Değerleri.....	91
Tablo 6. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Algı Yönetim Taktikleri Algıları İle Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Örgütsel İkiyüzlülük ve Alt Boyutları Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	93
Tablo 7. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Algı Yönetim Taktiklerini Algılama değişkenliğinin Örgütsel İkiyüzlülük ve alt boyutlarını yordayıcılığına ilişkin Regresyon Analizi.....	94
Tablo 8. Öğretmenlerin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutları Değişkenliklerinin Örgütsel İkiyüzlülük Düzeylerini Yordayıcılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 9. Öğretmenlerin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutları Değişkenliklerinin Örgütsel İkiyüzlülüğün Sözlerin Tutulması Alt Boyutunu Yordayıcılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	96
Tablo 10. Öğretmenlerin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutları Değişkenliklerinin Örgütsel İkiyüzlülük Değişkenliğinin İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum Boyutunu Yordayıcılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	97
Tablo 11. Öğretmenlerin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutları Değişkenliklerinin Örgütsel İkiyüzlülük Değişkenliğinin Uygulamalardaki Tutarsızlıklar Boyutunu Yordayıcılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	98
Tablo 12. Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Yönelik T-Testi Sonuçları	99

Tablo 13. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeylerine Yönelik T-Testi Sonuçları	99
Tablo 14. Öğretmenlerin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeylerine Yönelik T-Testi Sonuçları	100
Tablo 15. Branş Değişkenine Göre Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeyine Yönelik Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları	101
Tablo 16. Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeyine Yönelik (ANOVA) Analizi Sonuçları	102
Tablo 17. Okul Türü Değişkenine Göre Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeyine Yönelik (ANOVA) Analizi Sonuçları	103
Tablo 18. Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeyine Yönelik (ANOVA) Analizi Sonuçları	104
ŞEKİLLER LİSTESİ	
Şekil 1. Araştırma Modeli	84
Şekil 2. Örneklem Hesaplama Formülü	85

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Algı Yönetim Taktikleri İle Öğretmenlerin İşle Bütünleşmelerinin Örgütsel İkiyüzlülükle İlişkisi başlıklı tez çalışmamın İç Kapak, Özetler, Ekler ve Ana Bölümlerden (Giriş, Alan Yazın, Yöntem, Bulgular, Tartışma, Sonuçlar ve Öneriler) oluşan toplam **103** sayfalık kısmına ilişkin, 3/11/2021 tarihinde tez danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı **% 18** olarak belirlenmiştir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Tez kabul sayfası hariç,
2. Tez çalışması orijinallik raporu sayfası hariç,
3. Bilimsel etik beyannamesi sayfası hariç,
4. Önsöz hariç,
5. İçindekiler hariç,
6. Simgeler ve kısaltmalar hariç,
7. Kaynakça hariç
8. Özgeçmiş hariç,
9. Alıntılar dâhil,
10. 7 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve tez çalışmamın, bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

3/11/2021

Mustafa KILINÇ

Prof. Dr. Ercan YILMAZ

BİLİMSEL ETİK BEYANNAMESİ

Bu tezin tamamının kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar tüm aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez hazırlama kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını ve bu kaynakların kaynakça listesine eklendiğini beyan ederim.

3/11/2021

Mustafa KILINÇ

SİMGELER VE KISALTMALAR

Simgeler

f: Frekans

N: Toplam sayı

n: Araştırmaya dahil olan toplam sayı

% : Yüzde

Ss: Standart sapma

X: Aritmetik ortalama

F: Varyans

P: Anlamlılık değeri

> : Büyüktür

< : Küçüktür

R²: Bağımlı değişkeni ölçme gücü

β : Standartlaştırılmış regresyon yükü

B: Regresyon yükü

VIF: Çoklu bağlantı doğrusallık değeri

Kısaltmalar

Akt: Aktaran

CIA: Amerikan Merkezi İstihbarat Teşkilatı

UWES: Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği

YAYTAD: Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme Ölçeği

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

TDK: Türk Dil Kurumu

S: Sayfa

Vb: Ve benzeri

Vd: Ve diğerleri

.

ÖZET

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ALGI YÖNETİM TAKTİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN İŞLE BÜTÜNLEŞMELERİNİN ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜKLE İLİŞKİSİ

Mustafa KILINÇ

Bu çalışma, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri ve öğretmenlerin işle bütünleşmelerinin örgütsel ikiyüzlülükle ilişkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Veri toplama aracı 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklerin bulunduğu katılımcıların cinsiyet, medeni durum, mezuniyet durumu, branş, kıdem, çalışılan okul türü ve mezun olunan fakülte değişkenlerinin olduğu kişisel bilgi formu; ikinci bölümde öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerini belirleyebilmek için 17 maddeden oluşan Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği (UWES) kullanılmıştır. Üçüncü bölümde öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin algı yönetim taktiklerini incelemek üzere 5'li likert tipinde toplam 22 maddeden oluşan Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme Ölçeği (YAYTAD) kullanılmıştır. Son bölümde ise ilişkisi araştırılan örgütsel ikiyüzlülük düzeyini ortaya koyabilmek için 3 alt boyutu bulunan, 17 maddeden oluşan örgütsel ikiyüzlülük ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubuna, 2019-2020 eğitim öğretim yılında Konya Büyükşehir merkezinde bulunan kamu okullarında görev yapan gönüllü 640 öğretmen katılmıştır. Demografik özelliklerin betimlenmesinde kategorik ikili karşılaştırmada t testi; çoklu karşılaştırmalarda ise varyans analizi yapılmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri algıları ve öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ile örgütsel ikiyüzlülük ve alt boyutları düzeyleri arasındaki ilişki, "Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Kat Sayısı Tekniği", öğretmenlerin okul yöneticilerinin algı yönetim taktiklerini algılama düzeylerinin örgütsel ikiyüzlülük düzeyini açıklayıp açıklamadığını tespit etmek için ise regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin işle bütünleşme ve alt boyutları düzeylerinin örgütsel ikiyüzlülük düzeyini açıklayıp açıklamadığını ortaya çıkarmak için regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin algı yönetimi taktikleri puan ortalamalarının, örgütsel ikiyüzlülük algı düzeylerini çok düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir şekilde açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin işle bütünleşmenin zindelik ve adanma boyutlarını algılama düzeylerinin örgütsel ikiyüzlülüğü anlamlı bir şekilde açıkladığı ancak işle bütünleşmenin bütünleşme alt boyutunun ise örgütsel ikiyüzlülük değişkenliğini istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde açıklamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılama düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, mezuniyet durumu, branş, kıdem ve mezun olunan fakülte değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ancak öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılama puan ortalamalarının okul türü değişkenine göre ise istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Algı Yönetim Taktikleri, İşle Bütünleşme, Örgütsel İkiyüzlülük.

ABSTRACT

Department of Educational Sciences
Education Management Program
Master Thesis

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL HYPOCRISY AND SCHOOL ADMINISTRATORS' PERCEPTION OF MANAGEMENT TACTICS AND TEACHERS' WORK ENGAGEMENT ACCORDING TO TEACHERS' VIEWS

Mustafa KILINÇ

This study aims to examine the relationship between school administrators' perception management tactics and teachers' work engagement with organizational hypocrisy, according to teachers' opinions. Data Collection Tool consists of 4 parts: A personal information form including demographic characteristics and the participants' gender, marital status, graduation status, branch, seniority, school type and graduated faculty variables was used in the first part; the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) consisting of 17 items was used to determine teachers' work engagement levels in the second part. The Administrator Perception Management Tactics Evaluation Scale consisting of a total of 22 items in 5-likert type was used to examine the perception management tactics of school administrators according to teachers in the third part; and the organizational hypocrisy scale consisting of 17 items with 3 sub-dimensions was used in order to reveal the level of organizational hypocrisy in the last part. 640 volunteer teachers in working in public schools in Konya Metropolitan Center in the 2019-2020 academic year participated in the study group. One Way Anova was applied to describe the demographic characteristics; t-test was used for pairwise comparison and ANOVA (Analysis of Variance) was used for multiple comparisons. In order to determine the relationship between teachers' perceptions of school administrators' perception management tactics and teachers' work engagement levels with organizational hypocrisy and its sub-dimensions, the "Pearson Product-Moment Correlation Coefficient Technique" was used and the regression analysis was applied to determine whether teachers' perceptions of school administrators' perception management tactics explained the level of organizational hypocrisy. In addition, regression analysis was conducted to reveal whether teachers' levels of work engagement and its sub-dimensions explained the level of organizational hypocrisy. According to the findings, it was found that the teachers' school administrators' perception management tactics score averages positively and meaningfully explains the organizational hypocrisy perception levels at a very low level. It was concluded that the levels of teachers' perception of the vitality and dedication (job excitement) dimensions of work engagement significantly explained organizational hypocrisy, but the concentration sub-dimension of work engagement did not statistically explain the variability of organizational hypocrisy. It was determined that teachers' organizational hypocrisy perception levels did not differ significantly according to gender, marital status, graduation status, branch, seniority and graduated faculty variables, but their organizational hypocrisy perception average score differed statistically according to the school type variable.

Keywords: School Administrators' Perception Management Tactics, Teachers' Work Engagement, Organizational Hypocrisy.

BÖLÜM 1

1. GİRİŞ

Yapılan araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, problem durumu, araştırmanın sayıltıları (varsayımlar) ve sınırlılıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırmada geçen bazı kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. PROBLEM DURUMU

İnsanın hayatını devam ettirebilmesi, kendisinde var olan fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçların doyurulmasıyla mümkündür. İnsan bu ihtiyaçlarını giderebilmek için toplumsal hayattan faydalanır. İnsanın birlikte yaşama ihtiyacından ortaya çıkan toplum, bir örgütsel sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplum hayatında pek çok örgüt çeşidine rastlamak mümkündür. Ekonomik, politik, sosyal vb. örgütler olduğu gibi eğitim kurumlarının, okulların da birer örgüt olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt, Türk Dil Kurumu (TDK, 2017) tarafından “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” şeklinde tanımlanmaktadır. Eğitim örgütlerinde yaşanan örgütsel ikiyüzlülük kavramından önce ikiyüzlülük kavramını tanımlamak konunun anlaşılması için önem arz etmektedir.

TDK (2017), ikiyüzlülük kelimesini, “inandığı gibi davranmama, özü ve sözü bir olmama, riya, riyakârlık ve mürailik” şeklinde tanımlamaktadır. İkiyüzlülük kavramı, bireylerin adil olduğunu söylemesi ancak adil davranmaması, ahlaki değerlerden bahsedip kendisinin bu ahlaki kurallara uymaması ve söylediklerini tutmaması şeklinde de tanımlanmaktadır (Koşar ve Koşar, 2017). İkiyüzlülük, dilimizde riyakârlık olarak da ifade edilmektedir. Genel olarak ikiyüzlülük kavramı, bireyin davranışında bir tutarsızlığın meydana gelmesi ve bu tutarsızlık yoluyla menfaat elde edimesi şeklinde tanımlanabilir. İnsanlarda ortaya çıkan bu ikiyüzlü davranış ve tutumlar, aynı şekilde yaşayan örgütlerde de görülebilmektedir.

Örgütsel ikiyüzlülük, Perez ve Robson (1999) tarafından, “söylemler (örgütlerde resmi olmayan tartışmalar), kararlar (örgüt içerisinde onaylı dokümanlar, misyon, vizyon, stratejik planlar ve durum planları) ve davranışlar (resmi olmayan sözleri veya resmi kabul ettiği durumların aksi olarak örgüt yöneticilerinin uyguladıkları) arasındaki uyumsuzluk” olarak tanımlanmıştır. İnsanın önceden inandığı, savunduğu değerleri ve

özümsemiş beklentilerine rağmen farklı davranış sergilemesi, değer ve beklentilerini karşılamayacak şekilde davranmaktır (Philippe ve Koehler, 2005). Kısaca örgütün istedik amaçlara ulaşabilmek için gerçekte olduğundan farklı davranmasını ifade etmektedir. Örgütsel ikiyezlülüğün yaşandığı eğitim kurumlarında, bu durumun birtakım sorunlara sebep olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel ikiyezlülük yaşanan örgütlerde çalışanların devamsızlıklarında artış, örgüte duyulan güven, iş bağlılığında azalma, çalışanların iş doyumunun düşmesi, örgütte var olan adalet duygusunun zedelenmesi gibi sorunlara ortaya çıkabilmektedir (Cha ve Edmondson, 2006). Ayrıca yapılan bazı araştırmalarda, örgütsel ikiyezlülüğün okullarda örgütsel adaleti, örgütsel güveni azalttığı ayrıca örgütsel sinizmi artırdığına yönelik bulgulara ulaşıldıkları görülmektedir (Kılıçoğlu, 2015; Kılıçoğlu Yılmaz ve Karadağ, 2014). Kılıçoğlu (2017), eğitim kurumlarında örgütsel ikiyezlülüğün yaşanmasının çalışanlar üzerinde iş doyumunu, işe bağlılık, işe devam etme, okula duyulan güven gibi tutumlarda azalmaya ve olumsuz sonuçlara sebep olacağını vurgulamıştır.

Alanyazın incelendiğinde okullarda örgütsel adalet, iş doyumunu, örgütsel bütünlük, yıldırma gibi değişkenler üzerine araştırmalara rastlanmaktadır. Ancak örgütsel ikiyezlülük kavramının alanyazına yeni girdiği görülmektedir. Yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre örgütsel ikiyezlülüğün okullarda örgüte duyulan güven, işe bağlılık, iş doyumunu, örgütsel adalet, işe devam, örgütsel bütünlük gibi tutumlara olumsuz yönde etki ettiği görülmektedir. Örgütsel ikiyezlülük kavramıyla çeşitli kavramlar arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik bir takım çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Örgütsel ikiyezlülüğün örgütsel bağlılıkla, örgütsel adalet ve güvenle, yine örgütsel sinizmle olan ilişkisine ayrıca örgütsel ikiyezlülüğün örgütte çalışanların performanslarına olan etkisine yönelik araştırmalara rastlanmaktadır. Örgütsel ikiyezlülüğün çalışanların mutluluk düzeylerini azalttığı tespit edilmiştir (Konan ve Taşdemir, 2019). Örgütsel ikiyezlülüğün iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı azalttığı (Cha ve Edmondson, 2006), örgüt üyelerinin çalışma verimini azalttığı (Brunsson, 1989) da araştırmalara göre söylenebilir. Yine örgütsel ikiyezlülüğün örgütsel güven ve adaleti olumsuz yönde etkilediği, örgütsel sinizmi artırdığı, yapılan bazı çalışmalarda tespit edilmiştir (Brunsson, 1989; Cha ve Edmondson, 2006; Jansen ve Von Gilnow, 1985; Kılıçoğlu, 2015; Kılıçoğlu, Yılmaz ve Karadağ, 2014; Konan ve Taşdemir, 2019; Philippe ve Koehler, 2004).

Eğitim gibi önemli bir misyona sahip okullarda sağlıklı okul ikliminin sağlanması örgütsel ikiyeüzlülüğün olumsuz etkileri, istenmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Kayış, Cemaloğlu ve Sipahi, 2020). Bu yüzden kavramın iyi ortaya konulması, araştırılması, nedenleri ve sonuçlarının analiz edilmesi oldukça önem arz etmektedir. Örgütsel ikiyeüzlülük kavramının okullarda ne gibi olumlu veya olumsuz sonuçlara sebep olduğu, neleri etkilediği ve nelerden etkilendiğinin kapsamlı bir şekilde araştırılmasının, eğitim kurumlarında yaşanabilecek sorunların önlenmesi ve yöneticilerin ortaya çıkan sorunlara zamanında müdahale edebilmeleri için oldukça gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle eğitim kurumları açısından yeni bir kavram olan örgütsel ikiyeüzlülüğün okullar, yönetici ve öğretmenler üzerindeki etkilerinin ve okullarda ne tür sorunlara sebep olduğunun kapsamlı bir şekilde açıklanmasına ihtiyaç olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Yaşanan sorunların kaynağının tespit edilmesi, zmn ilk basamağıdır. Bu nedenle örgütsel ikiyeüzlülük ve çeşitli değişkenlerle ilişkisi üzerine alanyazın taraması yapılmıştır. Ancak araştırmanın konusu olan örgütsel ikiyeüzlülükle ilişkisi araştırılan okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri ve öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin incelendiği yerli ve yabancı herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu konuda yapılan ulusal araştırmaların azlığı nedeniyle örgütsel ikiyeüzlülüğün eğitim kurumlarına yansımalarının ortaya çıkarılması sağlanarak yapılan araştırmanın önemli bir eksiği gidereceği düşünülmektedir.

Örgütsel ikiyeüzlülükle ilişkisi araştırılan bağımsız değişkenlerden birisi, algı yönetimi taktikleri kavramıdır. Araştırmada okul yöneticilerinin kullandığı algı yönetimi taktikleri, ğretmen görüşlerine dayalı olarak incelenmeye çalışılmıştır. Örgütsel bir yapı olan eğitim kurumlarında yöneticilerin tutum, eylem ve tavırları, çalışanlar üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Bu durumdan da eğitim örgütleri, okullar iyi ya da kötü yönde etkilenebilmekte bu yüzden okullar amaçlarından sapabilmektedirler. Okul yöneticileri, okulun menfaatleri doğrultusunda, okulu yönetirken çalışanları yönlendirecek, kitleleri harekete geçirebilecek çeşitli algı yönetimi taktikleri kullanabilmektedirler. Okul yöneticilerinin hedef kitlelerinin tepkilerini bilmeleri, onlara karşı ne şekilde davranmaları ve nasıl bir yöntem izlemeleri gerektiği hususunun tespiti kritik öneme sahiptir (zaslan, 2014). Eğitim kurumlarında ortaya çıkan bu algı yönetiminin daha iyi anlaşılması için algı kavramının tanımlanması önem arz etmektedir.

Almak kelimesinden türeyen Algı (perception) kavramı, Latince “almak” anlamına gelen “capere” kelimesinden gelmektedir (Özer, 2012). Algı, insanın dünya ile kısaca çevresiyle zihinsel açıdan iletişim kurması ve bu iletişim süreci sonunda bireyin çevresindeki uyarıcıları bilişsel olarak anlamlandırma süreci olarak tanımlamıştır (Efron, 1969). Algı Yönetimi’nin ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri Savunma Bakanlığı tarafından alanyazına kazandırıldığını belirtilmektedir (Öksüz, 2013). Mevcut algıların değiştirilmesi ve hedef kitleye yerleştirilmek ve benimsetilmek istenen algının kazandırılması için en etkili yolun algı yönetimi olduğu bilinmektedir (Akay, 2014). Tanımlardan hareketle geniş kitlelerle iletişimi söz konusu olan eğitim kurumlarında algı yönetiminin hedefe ulaşmak için yöneticiler tarafından kullanılması mümkün görünmektedir. Doğru kullanılan bir algı yönetimi sayesinde okula yönelik gelişen birtakım olumsuz durumlar, okul lehine çevrilebilir. Ancak okulda gerçekte olmayan bir durumun varmış gibi gösterilmesi çabasının etik ilkelere aykırı düşeceği bilinmelidir. Olumsuz bir algıya sahip okullarda okul yöneticileri tarafından kullanılan olumlu bir algı yönetimi, okulun başarı algısını yükseltecek ve okula olan olumsuz algıyı değiştirecektir. Nitekim Otara (2011), yöneticilerin örgütte var olan olumsuz durum ya da alınan yanlış kararların ortaya çıkardığı sonuçlarının, kullanılacak iyi bir algı yönetimiyle örgütün lehine döndürülebileceğini belirtmiştir. Ancak etik ilkelere bağlı kalınması gerektiği unutulmamalıdır.

Algı yönetiminin yöneticiler tarafından etik dışı kullanılması durumunda çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlara neden olması söz konusudur. Algı yönetiminin etik dışı kullanılması, örgüte ait çıktıları, örgütün prestij, imaj ve başarısını zedeler ayrıca kurumun kötü bir şöhret edinmesine neden olur (Minkes, Small ve Chatterjee, 1999). Okul yöneticilerinin algı yönetimini etik dışı kullanmalarının okul ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkilerinin olacağı unutulmamalıdır. Bu konuda yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Okulların başarısı, çalışanların performanslarının artırılması için yöneticilerin etik ilkeleri çerçevesinde okulu yönetmesi oldukça önemlidir. 21. yüzyılda devletlerin dahi vazgeçilmez yöntemleri arasına giren algı yönetiminin, eğitim kurumlarında okul yöneticileri tarafından kullanılıp kullanılmadığı, ne derece kullanıldığı ve etkisinin neler olduğu ortaya koyulmalıdır. Araştırmada algı yönetimi kavramının ölçülmesi için kullanılan ölçek, okul yöneticilerinin kullandıkları algı yönetiminin bu etkilerini ve olumsuzluk düzeyini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Yöntemin etik dışı kullanımının sonuçlarının neler olduğunun bilinmesi, okul ve çalışanlar açısından

oldukça önem arz etmektedir. Gittikçe karmaşıkleşan eğitim kurumlarında çalışanların okulun amaçlarına hizmet etmeleri ve verimlerinin artırılması yönünde algı yönetiminin her yönüyle ortaya konulmasının, okulda gerekli tedbirlerin alınması yoluyla okulun başarısını artıracakğı ve okul yöneticilerinin de böylelikle olumlu bir yönetici imajı elde edecekleri düşünülmektedir.

Türkiye’de eğitim kurumlarında algı yönetimi taktikleri konusu hakkında yapılan az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Atalay (2016), araştırmasında öğretmenlerin, okul müdürlerinin algı yönetimi taktiklerini algılama düzeyleri puan ortalamalarını yüksek düzeyde bulmuştur. Eylem ve uygulamalar boyutunda cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu ve yapılan görev türüne göre farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel strateji boyutunda ise kadınların erkeklere göre daha çok yönetici algı yönetimi taktiklerini algılama düzeylerine sahip oldukları ayrıca lisansüstü mezunu öğretmenlerin algılama düzeylerinin ön lisans ve lisans mezunlarına göre göre daha fazla algıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Soykan (2016), okullarda çalışanlar üzerinde algı yönetimi konusunda yaptığı durum çalışmasında algı yönetiminin doğru kullanılmasının okullarda istenilen hedeflere ulaşılmasındaki öneminden bahsetmiştir. Hedef kitleyi etkileyecek değişikliklerin okulun algı düzeyini olumlu şekilde etkileyeceğini, oluşturulacak birtakım taktiksel imajlarla okulun tercih edilebilir bir duruma getirilebileceğini belirtmektedir. Uylas (2017), araştırmasında, eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin sosyal, duygusal liderlikleri ile algı yönetimi düzeyleri, öğretmen görüşleri üzerinden analiz edilmektedir. Eğitim liderliğiyle algı yönetimi ve alt boyutları düzeylerinin ölçekte yer alan sık sık seviyesinde çıkmış yani oldukça yüksek bir düzeyde bulunmuştur.

Türkiye’de kavramla ilgili yapılan çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu nedenle algı yönetiminin olumlu ve olumsuzluklarının eğitim kurumları açısından ortaya konulmasının okul yöneticilerine rehberlik edeceği düşünülmektedir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin algı yönetimi taktiklerinin algılanma düzeylerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin algı yönetim taktiklerini kullanmalarının örgüt üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilere neden olması söz konusudur. Bu durumun örgütün algılanışını etkileyeceği dolayısıyla algı yönetimi taktiklerinin örgütsel ikiyüzlülüğün belirleyici etkenlerinden olduğu düşünülmektedir. Alanyazında yönetici algı yönetimi taktikleri kavramının örgütsel ikiyüzlülükle olan ilişkisini inceleyen

herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan araştırma, ilk olma özelliği taşımaktadır.

Araştırmanın diğer bir bağımsız değişkeni de işle bütünleşme kavramıdır. Günümüzde karmaşık hale gelen iş kavramının, çalışanlar üzerinde bir takım etkileri olacağı aşîkârdır. Sağlıklı bir işin, ekonomik yönden insanı desteklerken psikolojik yönden de ruh sağlığını koruması gerekir. Böylelikle çalışanların işlerini sevmeleri, işleriyle bütünleşmeleri mümkün olabilecektir. Çalışanların örgüte karşı olumlu bir tutumu olan işle bütünleşme, ilk olarak Goffman (1959) tarafından rolü benimseme olarak ifade edilmiştir. Kahn (1990), işle bütünleşme kavramını çalışanların fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak işlerine özlerini katmaları olarak ifade etmektedir. İşle bütünleşmenin ‘enerji ve canlılık ile ifade edilen çalışma becerisi ve adanmayla ifade edilen çalışmaya istekli olma durumlarının birleşimi’ olduğunu belirtmiştir (Bakker ve Oerlemans, 2011). Bazı araştırmalarda (Schaufeli ve Bakker, 2004; Schaufeli, Salanova ve Bakker, 2002) işle bütünleşme, tükenmişliğin karşıtı, işle ilgili olumlu bir iş kavramı olarak ele alınmaktadır.

İşle bütünleşen çalışanlarda çalışırken eğlenme, isteklilik (Bakker, 2005; Schaufeli vd., 2002) gibi olumlu duyguların oluştuğu görülmektedir. Bu nedenle işle bütünleşmenin okullarda çalışanlar açısından ulaşılması gereken ve çalışanı motive eden olumlu bir iş davranışı olduğu söylenebilir. Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin amacı, öğrencilerini yaşadıkları çağın şartlarına en iyi şekilde hazırlamak ve çağa ayak uydurmanın ötesinde çağı yönlendiren bireyler olmalarını sağlamaktır. Öğretmenlerin bu kutsal amacı gerçekleştirirken pek çok sorunla baş etmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin üzerindeki bu sorumluluk ve yoğun iş yükü beraberinde psikolojik, sosyolojik birtakım problemlere neden olabilmektedir. Öğretmenlerin görevlerini sağlıklı bir şekilde yapabilmeleri için okula güven duymaları, okulu sevmeleri, işleriyle bütünleşmeleri gerektiği söylenebilir. Üzerinde yoğun bir beklenti oluşan öğretmenlerin görevlerini hakkıyla yapabilmeleri, hedefledikleri niteliklere sahip öğrenciler yetiştirebilmeleri, öğrencilerinde olumlu davranışlar geliştirmeleri kısacası öğretmenin işini iyi yapmasının yolunun öğretmenlerin işle bütünleşmeleriyle mümkün olacağını ifade etmiştir (Akduman Yetim, 2007).

Öğretmenlerin işleriyle bütünleşebilmeleri hususunda okul yöneticilerinin önemli görevleri bulunmaktadır. Yöneticilerin öğretmenleriyle iletişiminin kalitesi, onların

işleriyle bütünleşmelerini geliştirmektedir (Çalık ve Kavgacı, 2017). Bu nedenle yöneticilerin okullarda uygun çalışma şartlarını oluşturarak, çalışanlarıyla sağlıklı iletişim kurmaları, güven, adalet ortamı sağlama, çalışanların işini sevmeleri için olumlu bir atmosfer oluşturmaları gerektiği düşünülmektedir. İşle bütünleşmiş öğretmenlerin işine karşı heyecan duyarak işini sevmeleri, sahiplenmeleri ve işlerine bağlanmaları söz konusudur (Hallberg ve Schaufeli, 2006). Ayrıca verilen görevlere isteklilik, sorumluluk alma, işle gurur duyma vb. olumlu duygular edinmeleri mümkün olabilecektir. Bu olumlu duygulara sahip öğretmenlerin ise işlerine yönelik motivasyon ve performanslarının artacağı söylenebilir. En büyük yatırım olan nesillerimizin en iyi şekilde yetişmelerinde emeğin öğretmenlere ait olduğunu bilerek onların işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için okullarda uygun ortamların sağlanarak öğretmenlerin işle bütünleşmeleri, önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde işle bütünleşmenin bir takım değişkenlere göre incelendiği ancak örgütsel ikiyüzlülük değişkeniyle ilişkisinin olduğu bir çalışmaya rastlanmamıştır. İşle bütünleşme değişkeninin örgütsel ikiyüzlülük değişkenliğinin bir yordayıcısı olduğu düşünülmektedir. Ancak alanyazında böyle bir araştırmaya rastlanmamıştır. Öğretmenlerde olması beklenen işle bütünleşmenin örgüt ve çalışanlar üzerinde farklı etkilere sebep olan örgütsel ikiyüzlülükle ilişkisinin araştırılması sonucunda, sorunların tespit edilmesi sağlanmış olacaktır. Böylelikle eğitim kurumlarında sağlıklı bir çalışma ortamının oluşabilmesi için katkı sunulacağı ileri sürülmektedir. İşle bütünleşmenin örgütsel ikiyüzlülük değişkeniyle ilişkisinin araştırılmasının ilk olması nedeniyle alanyazında önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Türkiye’de işle bütünleşmenin çeşitli değişkenlerle olan ilişkisi üzerine pek çok araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Öncel (2007) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerine yapılan araştırmasından elde edilen bulgular sonucunda, araştırmada öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri, yüksek seviyede tespit edilmiştir. Örgüt iklimi değişkeni ile işle bütünleşme arasındaki ilişkinin incelendiği Arı (2011) tarafından yapılan araştırmada, örgüt iklimi değişkeni ile işle bütünleşme algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Değişkenler arasındaki bu ilişkinin pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Ertemli (2011), çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmasında çalışanların iş aile çatışması değişkeninin işe cezbolma değişkeniyle olan ilişkisini araştırmıştır. Bu araştırmada iş aile çatışması ile işe cezbolma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Ayrıca araştırmada çeşitli

demografik değişkenlere göre (yaş, medeni durum) farklılaşmalar olduğu sonucuna da ulaşıldığı tespit edilmiştir. Gündüz, Çapri ve Gökçalan (2013), mesleki tükenmişlik, iş doyumunu ve işle bütünleşme değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında mesleki tükenmişlik ile iş doyumunu ve işle bütünleşme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşle bütünleşme ile iş doyumunu arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bal Taştan (2014), öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiğı araştırmasında öğretmenlerin eğitime inanma düzeylerinin yine öğretmenlerin işle bütünleşme değişkenliğiyle olan ilişkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmada eğitime inanma düzeyi ile işle bütünleşme arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bostancı ve Ekiyor (2015), sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında işe adanma değişkeninin örgüt içerisindeki girişimcilik düzeyini istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalık ve Kavgacı (2017), öğretmenlerin öz yeterlilik ve kendini toplarlama gibi kişisel değişkenleri ile özerklik, liderlik ve üye etkileşimi gibi örgütsel değişkenlerin işle bütünleşmeyle olan ilişkisini araştırmışlardır. Araştırmada öğretmenlerin sahip oldukları kişisel ve örgütsel değişkenleri ile işle bütünleşme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kayar ve Erdem (2017), kişilerde ortaya çıkan ahlaki sıkıntının işle bütünleşmeyle olan ilişkisini araştırdığı çalışmasında, ahlaki sıkıntının işle bütünleşmeyi olumsuz yönde etkilediğı sonucuna ulaşmıştır. Eser (2018), etik liderlik ve psikolojik sermayenin işle bütünleşmeyle olan ilişkisini araştırdığı çalışmasında, bu iki değişkenle işle bütünleşme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Kaplanseren ve Örücü (2018), örgütsel vatandaşlık ve işle bütünleşme arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Elde edilen bulgulara göre işle bütünleşme değişkeni ile örgütsel vatandaşlık arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşle bütünleşmenin çeşitli değişkenlerle ilişkisinin araştırıldığı, Batuk (2011), İnce (2016), Öngöre (2015), Yeke (2015), Gün (2017), Kaplanseren ve Örücü (2018), Bağcıoğlu ve Kaygın (2018), Büyükbeşe ve Gökaslan (2018) başka araştırmalara da ulaşılmıştır.

Ayrıca işle bütünleşmeyle ilgili yapılan bazı çalışmalarda cinsiyet, medeni durum, gelir gibi çeşitli değişkenlere göre bazı çalışmaların anlamlı bir şekilde farklılaştığı bazıları ise farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Bunlardan cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine yönelik bulgulardan bir kısmına baktığımızda cinsiyet değişkenine göre işle bütünleşmenin farklılaşmadığı sonuçlara ulaşılmıştır (Açıkgöz, 2009; Agin,

2010; Arı, 2011; Batuk, 2011; Bayram-Sarıkaya, 2016; Ertemli, 2011; Öncel, 2007; Ülger, 2015; Yeke, 2015; Yaldiran, 2010; Yılmaz, 2009). Bunun yanında cinsiyet değişkenine göre farklılaşma tespit edilen araştırmalara da ulaşılmıştır (Akdeniz, 2018; Tan, 2015; Karakaya, 2015). Akdeniz (2018), cinsiyet değişkeni açısından işle bütünleşme düzeylerinde, erkek öğretmenler lehine farklılaşma olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca medeni durum değişkenine göre farklılaşmaya ulaşamayan (Ülger, 2015) araştırmalar olduğu gibi, farklılığa ulaşılan araştırmalar da bulunmaktadır (Karakaya, 2015; Arı, 2011; Bal, 2008; Sezen, 2014; Tan, 2015). Öngöre (2015), tarafından akademik çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmasında yaş değişkeninin işle bütünleşmenin bir farklılaşmaya neden olmadığını tespit etmiştir. İşle bütünleşmeyle ilişkisi incelenen bütün bu çalışmalar tarandığında işle bütünleşme değişkeniyle araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel ikiyeüzlülük arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu araştırmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri ve öğretmenlerin işle bütünleşmelerinin örgütsel ikiyeüzlülükle ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Algı yönetimi taktikleri ve işle bütünleşmenin öğretmenler üzerindeki etkilerinin, yapılan bu araştırmalar yoluyla ortaya konulmuş olması oldukça önem arz etmektedir. Çünkü bu değişkenlerin çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinin bilinmesinin, araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel ikiyeüzlülüğün ortaya konulmasında oldukça açıklayıcı ve kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir. Örgütsel ikiyeüzlülük kavramının okullar açısından incelenmesinde etkisi ve ilişkisi olabilecek değişkenlerin de araştırmaya dâhil edilmesinin, konunun kapsamlı bir analizine katkı sunacağı düşünülmektedir. Bu nedenle aralarında anlamlı ilişki olabileceği düşünülen cinsiyet, medeni durum, kıdem, mezuniyet durumu, branş, mezun olunan fakülte değişkenleri de araştırmaya dâhil edilmiştir. Yapılan alanyazın taraması sonucunda algı yönetim taktikleri, işle bütünleşme ve örgütsel ikiyeüzlülük kavramlarının her biriyle ilgili ayrı ayrı çalışmalara rastlanmaktadır. Ancak bütünsel olarak bakıldığında bu kavramların birbirleriyle ilişkisi üzerine bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçların alanyazına katkı sunacağı, bu alandaki bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, okullarda yaşanan örgütsel ikiyeüzlülüğün, okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri ve öğretmenlerin işle bütünleşmeleri ile bazı değişkenler açısından incelenmesidir. Örgütsel ikiyeüzlülüğün okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri ve öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Ayrıca örgütsel ikiyeüzlülük düzeylerinin, cinsiyet, medeni durum, mezuniyet durumu, branş, kıdem, çalışılan okul türü, mezun olunan fakülte değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın amacına hizmet etmek üzere alt amaçlar belirlenmiş ve bu amaç kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1.2.1. Alt Amaçlar

1.2.1.1. Okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri ve öğretmenlerin işle bütünleşmeleri ile okullarda yaşanan örgütsel ikiyeüzlülük düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

1.2.1.2. Okul yöneticilerinin algı yönetim taktiklerini algılama düzeyleri, okullarda yaşanan örgütsel ikiyeüzlülüğün yordayıcısı mıdır?

1.2.1.3. Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri, okullarda yaşanan örgütsel ikiyeüzlülüğün yordayıcısı mıdır?

1.2.1.4. Öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, mezuniyet durumu, branş, kıdem, çalışılan okul türü, mezun olunan fakülte değişkenlerine göre okullarda yaşanan örgütsel ikiyeüzlülük algılama düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

1.3 Araştırmanın Önemi

Bu araştırmada alanyazına yeni giren örgütsel ikiyeüzlülük kavramı incelenmiştir. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri ve öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin örgütsel ikiyeüzlülükle olan ilişkisi araştırılmaya çalışılmıştır. Okulların eğitim faaliyetlerini sağlıklı yürütebilmeleri, okullardan istenilen verimin alınabilmesi için yönetici ve öğretmenlerin huzurlu, örgütsel adaletin olduğu, iş doyumunu sağlanan bir çalışma ortamına sahip olmaları gerekmektedir. Öğretmenlerin işlerine bağlı, işlerine devam eden mutluluk duyan çalışanlar olmaları önem arz etmektedir. Sağlıklı okul ortamına sebep olan bu unsurları, negatif yönde etkilediği düşünülen örgütsel ikiyeüzlülük kavramının çeşitli değişkenlerle araştırılması, okullarda meydana gelebilecek olumsuzlukların oluşmaması ve sorunlara yönelik tedbir alınmasına

katkı sunacağı düşünülmektedir. Öğretmenlerin okullarıyla bütünleşmeleri, hem öğretmenlerin hem de okulun olumlu yönde etkilenmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca okul yöneticileri algı yönetim taktiklerinin ve örgütte meydana gelen ikiyeüzlülüğün okullar açısından ciddi olumsuzluklara neden olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle algı yönetim taktikleri, işle bütünleşme ve örgütsel ikiyeüzlülük kavramlarının her biri oldukça önem arz etmektedir. Bu alanda yapılacak bir çalışmayla birlikte elde edilecek verilerin Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından okullara, yöneticilere ve öğretmenlere yönelik yapılacak bir düzenlemeye kaynak oluşturabileceği ya da bu hususta dikkate alınabilecek bulgular elde edileceği düşünülmektedir. Araştırmadan elde edilecek sonuçların, eğitim yöneticilerinin yönetim anlayışlarında da bir düzeltici etkiye sahip olacağı düşünülmektedir. Araştırma, eğitim alanında önemli bir kazanım olacaktır. Bu alanda Türkiye’de ulusal düzeyde yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Özellikle örgütsel ikiyeüzlülük kavramıyla ilgili çalışma yapılması, alanyazına önemli bir katkı sunacaktır. Araştırmanın oldukça önemli bir eksiği dolduracağı düşünülmektedir.

1.4 Varsayımlar

1. Bu araştırmada kullanılan her bir ölçeğin güvenilir ve geçerli bir şekilde ölçmek istediği değişkenleri sağlıklı bir şekilde ölçtüğü varsayılmaktadır.
2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçekleri mevcut durumu yansıtacak şekilde samimi ve doğru bir şekilde doldurdıkları varsayılmıştır.
3. Ölçmek istenilen değişkenlerin ölçümünde sağlıklı bilgiye ulaşmak için öğretmen deneyim ve yaşantılarının yeterli olduğu varsayılmaktadır.

1.5 Sınırlılıklar

1. Araştırma, 2019-2020 eğitim öğretim yılında, Konya büyükşehir merkez ve ilçelerinde bulunan kamuya ait okullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
2. Araştırmada ulaşılan bulgular, kullanılan “Yönetici Algı Yönetim Taktikleri”, “İşle Bütünleşme” ve “Örgütsel İkiyeüzlülük” ölçekleriyle sınırlıdır.
3. Araştırma, dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını dönemi içerisinde yapılmıştır.

1.6 Tanımlar

Algı Yönetimi: İzleyici durumunda olanların duygu, hedef ve güdülenme düzeylerini istendik şekilde etkilemek için seçilen belirli bilgilerin yayılması sürecidir (Erol ve Ozan, 2014).

İşle Bütünleşme: Meslekle ilgili bireyde var olan tutumlarda bulunan ve bireyin sahip olduğu kişisel özellikleri (fiziksel, duygusal ve bilişsel)'nde bulunan enerjisini mesleğindeki rolüne aktarabilmesidir (Kahn, 1990).

Örgütsel İkiyüzlülük: İşyerinde çalışan yöneticiler ve diğer çalışanların kendilerinde olmadığı halde bazı duygu, değer, fikir ve özelliklere sahiplermiş gibi eylemde bulunmaları ya da bu özelliklere sahip olduklarını iddia etmeleri durumudur. Bireylerin iletişim içerisinde oldukları çevreye karşı (yönetici, çalışan, halk) bilgi ve inançlarını olduğundan farklı gösterme çabası olarak tanımlanabilir (Konan, Taşdemir, 2019).

BÖLÜM 2

2. ALAN YAZIN

Araştırmanın bu bölümünde araştırmada ilişkisi araştırılan yönetici algı yönetimi taktikleri ile işle bütünleşme ve örgütsel ikiyüzlülük değişkenlerinin kavramsal gelişimleri açıklanmaktadır.

2.1 Örgütsel İkiyüzlülük

2.1.1 İkiyüzlülük

Toplumsal bir varlık olan insan, aynı zamanda örgütsel sistemin unsurlarından biridir. Örgüt, “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” manasına gelmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2017). Örgütsel ikiyüzlülük kavramının tanımlanabilmesi için öncelikle ikiyüzlülük kavramının ne olduğunun açıklanması gerekmektedir. İkiyüzlülük sözcüğü, Latince “hypocrisis”den türemiştir ki bu sözcüğün kökeni de Yunanca “hypokrisis” kelimesidir. Bu iki sözcük de rol yapmak anlamına gelmektedir. Aynı zamanda diyalogla konuşma, yani sahnede rol oynamak olarak ifade edilebilir (Crisp ve Cowton, 1994). İkiyüzlülük kavramının asıl kökeni tiyatroya dayanmaktadır. Gerçek ikiyüzlüler klasik sahne oyuncularıdır ve Yunanca bir terim olan bir bölümün oynanması anlamına gelen hypokrisis’tir (Koşar ve Koşar, 2017).

İkiyüzlülük Türkçe sözlükte “kişinin inandığı, düşündüğü gibi davranmama, özü sözü bir olmama, riya, riyakârlık, mürailik” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2017). Cambridge İngilizce Sözlüğü ikiyüzlülüğü şöyle tanımlar: Birinin gerçekte inanmadığı bir şeye inanmakta rol oynadığı ya da yaptıklarının veya başka zaman söylediklerinin tam tersi olduğu bir durumdur. İddia edilen ikiyüzlülüğe, en bilindik örnek olarak Moliere’in ünlü kötü adamı Tartuffe gösterilebilir (Crisp ve Cowton, 1994). Tartuffe, zengin Orgon’un sevgisini kazanmak için tümüyle yoksun olduğu erdemli bir karaktere bürünmektedir. İkiyüzlülük birkaç çelişkili değeri aynı anda ele almanın bir yoludur (Ferguson, 2013). Kavramsal açıdan tanımlanacak olursa, kişinin adaletli davrandığını söylemesi fakat o şekilde davranmaması, söylediklerinin tersi uygulamaları yapması, ahlaki kuralları vurgulamakla birlikte bu kuralları bozması şeklinde tanımlanabilir (Koşar ve Koşar, 2017).

Her akademik disiplin, ikiyüzlülük hakkında farklı bir kelime önermektedir. Sözcük dağarcığı, genellikle etik bir yönelime tekabül etmektedir. Davranışlar, bireysel arzunun emirlerini kontrol eden sosyal kısıtlamalar, belirli cezaları yerine getiren ama aynı zamanda toplumsal ve ahlaki ödülleri vaat eden ince ama yaygın bir ikiyüzlülüğü temsil eden bir disiplindir (Davidson, 2004). İkiyüzlülük, aldatma ve sahtekârlık ile birleşik, kötü ile iyi huy arasında değişen davranışların çeşitli bir koleksiyonudur. Tam olarak tanımlanması mümkün olmasa da ikiyüzlü, temelde güvenilen ya da bağlı olabilen bir kişi değildir. İkiyüzlü kişi fırsat verildiği zaman, iyi niyeti sömürür ve kötüye kullanır. En geniş anlamıyla ikiyüzlülük düşünceler, inançlar, değerler ve eylemler arasında samimiyetsizliği veya bahaneyi ifade eder (Naso, 2010).

Çoğu araştırmacı ikiyüzlülüğün bir çeşit tutarsızlık içerdiğini ve ikiyüzlü davranışların bireyin kişisel çıkarlarını geliştirdiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte tutarsızlık tek başına ikiyüzlülük anlamına gelmez. Tutarsızlık ikiyüzlülüğün bir bileşeni olarak kabul edilebilir. İnsanlar birçok nedenden ötürü tutarsız olabilirler, onayladıklarını unuturlar, irade zayıflığı yaşamak gibi nedenler sayılabilir (Alicke, Gordon ve Rose, 2012).

Quill (2010) ikiyüzlülüğü söylediklerini uygulamakta başarısız olma şeklinde tanımlamaktadır. Bunun yanında ikiyüzlülük tek kişiye ait olmalıdır. Bir kişinin sözüyle başka bir kişinin davranışlarındaki tutarsızlık ikiyüzlülük olarak kabul edilmemektedir (Szabados ve Soifer, 1999). Kişiler arası ilişkilerde ikiyüzlülük, şuan ve ileriki yaşama yönelik söylenen sözler ve hipotezler ile bu sözlere uygun hareket ve davranışların birbiriyle çoğunlukla uyuşmaz olduğu durumdur (Eroğlu ve Eroğlu, 2014). İnsanlar inandıkları ahlaki değerleri uygulamada başarısız olduklarında ikiyüzlü olarak kınanmaktadır. İkiyüzlülük kişinin kendi davranışlarının uymadığı ahlaki standartlara veya inançlara sahip olduğunu iddia etme şekli olarak tanımlanır (Effron, Lucas ve O'Connor, 2015). Başka bir ifadeyle ikiyüzlülük, gerçekleri gizlemek veya karşıdakini aldatmak amacıyla maske giymek gibidir (Runciman, 2008). İkiyüzlülük, önemli ve ilgi çekici bir sosyal sınıftır. İkiyüzlülüğün önemi, ikiyüzlülükle ilgili suçlamaların bazı toplumsal yaptırımlara (toplumdan dışlanmak gibi) yol açabileceği gerçeğinden kaynaklanmaktadır. İkiyüzlülük büyüleyicidir çünkü sakıncalı insan davranışları listesinde üst sıralarda yer alır. Bunun yanında kendi başına ikiyüzlü davranış, bazı durumlarda oldukça zararsız hatta istenebilir olabilir (Alicke, Gordon ve Rose, 2012).

İkiyüzlülük kavramı manevi bir durumu ifade eder ancak kökenine bakıldığında ahlakla hiçbir ilgisi yoktur (Tunçel, 2016). Ahlakın tarafsızlığı, kişilerin ahlaki eşitliğinin bir ifadesidir. İkiyüzlülük, kısmen temel bir ahlaki ilkenin reddedilmesini içerir (Rossi, 2018). İkiyüzlü eylemler, objektif standartlardan sapmalar açısından değerlendirilmelidir. Ancak bu standartlar, yalnızca belirli bir çerçevede eylemcinin davranışlarını gerçekleştirme potansiyeli olan değer sistemleri içinde mevcuttur. Bu standartlar ikiyüzlülüğün değerlendirilemediği anlamına gelmemekle birlikte aldatmayı da haklı çıkarmamaktadır. Aksine, psikolojik ve ahlaki olarak değerlendirme sürecinde bağlamının tam olarak düşünülmesi gerekir (Naso, 2010). Machiavelli, iktidar ve statünün ahlaksız davranışı sona erdirmek veya ayrıcalık yapmak için ahlaki ikiyüzlülüğü haklı çıkardığını iddia etmektedir. Dolayısıyla ikiyüzlülük daima bir çeşit aldatma içerir (Runciman, 2008). Genel olarak bir kişinin ikiyüzlülük algısı, iddialar ve performans arasında bir mesafe olduğunda ortaya çıkar (Wagner, Lutz ve Weitz, 2009).

Bazı filozoflar ikiyüzlülerin aynı zamanda özürsüzlüğü veya aldatmayı amaçladıklarını ileri sürmüştür (Kittay, 1982). Ancak suçlamayla ikiyüzlülük söz konusuysa hatalı davranışın suçlayan kişide olması gerekmemektedir (Crisp ve Cowton, 1994). Söylenen ile yapılması gereken şey arasındaki fark ikiyüzlülüğü tanımlar. Hedeflenen ile yapılan arasındaki fark bir sorun olarak tanımlanmaktadır (Brunsson, 2009). Bunun yanında ikiyüzlülük eylemi, davranış değişikliğini reddetme yoluna giden alternatif bir yöntem olarak da kişiyi motive etmektedir. Geçmiş davranışlar ve savunulan inançlar arasındaki ikiyüzlü tutarsızlık, kişinin ilkeli bir birey olarak kendini algılayışını tehdit etmektedir. Davranışları savunulan standartlarla uyumlu hale getirmek, bir kişi için ikiyüzlülüğün ardından dürüstlük ve samimiyetin kendini göstermesi için en doğru ve etkili yoldur (Stone, Wiegand, Cooper ve Aronson, 1997). İnsanların sözleriyle davranışları arasındaki uyumsuzluk durumunun giderek artmasına karşın bireylerin bunu düzeltmeye çalışmak yerine söz konusu durumdan kendilerine nasıl pay çıkarabileceklerini düşünmesi ikiyüzlülük olarak tanımlanabilir (Eroğlu ve Eroğlu, 2014). Sonuç olarak ikiyüzlülüğün kapalı bir davranış olduğu ve bu olgunun en büyük belirtisinin ise kişinin ikiyüzlü davranışlar sergilemesi olduğu söylenebilir (Hadadian, Navidi, Digehsara ve Sabet, 2016).

2.1.2. Örgütsel İkiyüzlülük

Araştırmanın konusunu oluşturan örgütlerde meydana gelen örgütsel ikiyüzlülük kavramı, söylemler (örgütlerde resmi olmayan münakaşalar), kararlar (örgüt içerisinde onaylı dokümanlar, misyon, vizyon, stratejik planlar ve durum planları) ve davranışlar (resmi olmayan sözleri veya resmi kabul ettiği durumların aksi olarak örgüt yöneticilerinin uyguladıkları) arasındaki uyumsuzluk olarak kendini gösterir (Perez ve Robson, 1999). Brunsson'a (1989) göre örgütlerde konuşma, karar ve eylemler arasındaki tutarsızlık örgütsel ikiyüzlülük olarak tanımlanmaktadır. Örgütler, sistematik olarak konuşma, karar ve eylemler arasında tutarsızlıklar yaratarak çelişkili normları yansıtmaktadır. Örgütler, bir grup norma göre konuşabilir, bir diğerine göre kararlar alabilir ve üçüncüsüne uygun hareket edebilirler. Bu tarz ikiyüzlülük çoğunlukla politik ortamlarda görülmektedir. İkiyüzlülüğün mutlak ve bilinçli olarak yapılması gerekmez. Davranışla aldatılmak istenen kişilerden biri bu davranışı üreten kişi de olabilir. Dolayısıyla birey ikiyüzlü davranışı sergiler ve bu duruma kendisi de inanabilir.

Örgütsel ikiyüzlülük, bir örgütün söylemleri, kararları ve eylemleri arasındaki tutarsızlıkları açıklamaya çalışır. Örgütler ikiyüzlülükle meşgul olmayı istemezler. Ancak sosyal ve kurumsal çevrelerinin istekleriyle kendi beklentileri çelişen örgütler, tutarsız talepleri yönetmek için bir çözüm yolu sunacak olan ikiyüzlülüğe başvurmak zorunda kalabilirler (Cho, Laine, Roberts ve Rodrigue, 2015). Örgütlerde ikiyüzlülük heterojen şekilde dağılmaktadır. Örgütün bazı birimlerinde ya da alanlarında ikiyüzlülük yaygın iken bazı alanlarında hiç yer alamayabilir (Weaver, 2008).

Bazı durumlarda ikiyüzlülüğün her ne pahasına olursa olsun kaçınılması gereken bir hata değil, örgütsel bir zorunluluk olduğu düşünülebilir (Christensen, Morsing ve Thyssen, 2013). Örgütlerin olduğundan farklı davranışları, gerçeği gizlemeleri, örgütler açısından zedeleyici, patolojiktir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bazı durumlarda söylenilenin aksine örgütün hizmet ettiği sektörde diğer örgütlerle olan rekabet ortamında yer edinmeleri, popülerlik sağlamalarında etkili olduğu ayrıca örgütün hayatını devam ettirmesinde örgütsel ikiyüzlülük faydalı olabilmektedir (Kılınçoğlu, 2017).

Çatışma, problemler ve rasyonellik ikiyüzlülüğe yol açabilmektedir; konuşulan tüm eylemler hakkında karar vermek ve kararlaştırılan tüm eylemleri uygulamak zordur. İkiyüzlülük, günümüz örgütlerinin önemli bir özelliğidir ve hayatta kalma ve büyümeyi

destekleyen bir unsurdur. Saygın bir yönetim, her halükarda kuruluşlarının bu şekilde çalışmasını amaçlamalı ve bunu görmeye gayret etmelidir. İkiyüzlülük bünyesinde tutarsızlık barındırmakta, ahlaki sorunlar ve kötü davranış problemlerini ortaya çıkarabilmektedir. Nitekim Brunsson (1993), ikiyüzlülük kavramının genellikle ahlakla, özellikle de kötü ahlakla ilişkili olduğunu belirtmiştir. İkiyüzlülük alanyazını tarandığında çoğunlukla tutarsızlık üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Hale ve Pillow, 2014). Bundan farklı olarak Crisp ve Cowton (1994), ikiyüzlülüğün algılamasında ortaya çıkan dört ikiyüzlülük biçimi tanımlamıştır: Tutarsızlık, iddia, suçlama ve kayıtsızlık. İkiyüzlülük algılarındaki tutarsızlıkların yaygınlığını kabul ederek söylenenlerin uygulanmadığını ve bu durumun ikiyüzlülük olduğunu belirtmektedirler. İddia, kişinin ikiyüzlülüğe inanmadığı ya da kamuya açık bir standardı desteklememesinden kaynaklanır. Suçlama, kişinin benzer kusurlara sahipken başkasını eleştirmesidir. Kayıtsızlık ise ikiyüzlülüğün örtülü veya açık bir biçimde ahlaki inançlara sahip olduğunu iddia eder. Dolayısıyla bu inançların gerektirdiği zor şeyler yerine kolay olanları yapmayı tercih etmeleri olarak belirtilmiştir. Bu tür ikiyüzlülük yapanlar ahlakı çok önemsiz şekilde görürler ve yerine getirilmesi gerekenleri görmezden gelirler (Hale ve Pillow, 2014).

Örgütsel ikiyüzlülük kavramıyla ilgili yapılan araştırmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu kavramla ilgili olarak örgütlerin kuruluş amaç ve oluşumlarına göre farklı şekilde tanımlandıkları görülmektedir. Örgütsel ikiyüzlülük, birbiriyle sistematik olarak ters düşerek birbirini telafi eden fikir ve eylemlerin bir ilişkisidir. Örgütteki söylemlerin sonuçlarında karara varılan informal anlaşmalardaki planları ve bütçeleri içeren, genellikle yazılı dokümanlar vasıtasıyla yasallaştırılan politikalardaki veya yasal tartışmaların ve kararların sonuçlarındaki tutarsızlık veya uyumsuzluktur (Larsson, 2013). Phillippe ve Koehler (2005), örgütsel ikiyüzlülüğü, önceden iddia edilen değerleri ve kabul edilen beklentileri karşılamayacak şekilde davranmak şeklinde tanımlamaktadırlar.

Örgütsel ikiyüzlülük kavramıyla ilgili yapılan tanımlara bakıldığında örgütsel ikiyüzlülüğün, örgütlerin kuruluş amaçları ve ilkelerine aykırı hareket ederek öyle olmadığı halde öyleymiş gibi tutarsız davranmak, çeşitli gerekçelerle olduğundan farklı tavırlar sergilemek anlamına geldiği söylenebilir. Örgütün sahip olduğu prensiplerine rağmen ilkelerine aykırı hareket etmesi, görüldüğü gibi olmaması durumudur. Huzzard ve Ostergren (2002), bunu bir tek norm sistemi benimsenmesine rağmen çoklu norm

sisteminin yaşanması, fikirlerin eylemleri veya tam tersi eylemlerin fikirleri kontrol edebileceğini; fikirler ve eylemlerin ilişkisiz ve tutarsız olması şeklinde ifade etmiştir. Örgütte benimsenen temel inançların, değerlerin ve prensiplerin gerçek eylemlerle çatışmasını ifade eder (Kouzes ve Pozner, 1993). Yine Fernandez-Revuelta Perez ve Robson (1999), yasal olarak karar verilen veya informal olarak yapılacağı söylenen şeylere karşılık örgütteki aktörler tarafından tam tersi doğrultuda yapılan eylemler olduğu şeklinde tanımlamıştır. Örgütsel ikiyüzlülüğü, örgütlerde söylemler, karar ve davranışlar arasındaki tutarsızlıktan ve bu farklılıktan meydana geldiğini ayrıca örgütsel ikiyüzlülüğün örgütlerin içinde bulundukları baskı unsurları ve aktörlerden kaynaklandığını ifade etmektedir (Lipson, 2007). Başka bir deyişle örgütsel ikiyüzlülük, sözler ile eylemler ya da açıkça kabul edilmiş normlar ile davranışlar arasındaki kopuşu ifade eder (Lipson, 2007). Örgütlerin temel stratejik faaliyetlerinin kaynağı olarak görülebilecek olan kurumsal sosyal sorumluluk ve temel stratejik öğelerle ilgili söylemleri ile davranışları arasındaki önemli bir farklılığın olması, bir anlamda örgütsel ikiyüzlülük olarak bilinir ve bu durum örgütsel güvenilirlik ve meşruiyet için potansiyel bir tehdit unsuru oluşturur (Christensen, 2013). Örgütsel ikiyüzlülük kavramıyla ilgili araştırma sayısının azlığı nedeniyle çok sayıda tanıma ulaşamamaktadır. Ancak yapılan en kapsamlı tanımlardan birisinin Nils Brunsson'a ait olduğu görülmektedir. Araştırmacı, örgütsel ikiyüzlülüğü, politik örgütlerin olmazsa olmaz temel bir davranış tipi olarak görmektedir. İkiyüzlülüğü; herhangi bir isteği memnun edecek doğrultuda konuşma, söylemde bulunma, bir diğer isteği memnun eden bir doğrultuda karar alma ve üçüncü bir isteği memnun etme doğrultusunda hizmet üretme şeklinde tanımlamıştır (Brunsson, 1989).

2.1.3. Örgütsel İkiyüzlülüğün Nedenleri

Örgütsel ikiyüzlülük konusundaki çalışmalarıyla tanınan Brunsson, örgütün açık bir sistem olduğunu belirtmektedir. Örgütler, bulundukları çevreleriyle etkileşimlerine göre yargılanırlar. Kesin ve katı sınırları yoktur. Lipson (2007), açık bir sistem olan örgütlerde örgütü oluşturan iç unsurlara yönelik meydana gelen birleştirme veya ayrıştırma durumları ve örgüt üzerinde mevcut duruma zıt meydana gelen çevresel baskılara karşı örgütün cevap vermesiyle ortaya çıktığını ifade etmektedir. Ayrıca örgütün bu çevre baskısına plansız bir şekilde cevap vermesi sonucunda örgütsel ikiyüzlülüğün oluştuğunu belirtmektedir.

Örgütler içerisinde bulundukları çevreden doğal olarak etkilenmektedirler. Örgüt, var olan strateji, imaj ve değerlerine rağmen içinde bulunduğu çevrede meydana gelen her türlü değişiklikten etkilenebilmekte ve örgütler beklenilenden farklı davranış sergileyebilmektedirler. Bunun gibi durumlarda örgütlerin aslında gerçekte olan durum, değer ve imajlarından farklı değer ve imaja bürünebildikleri ayrıca gelişen olay ve durumlar karşısında farklı davranış sergileyebildikleri söylenebilir. Sosyal ve kurumsal çevrelerinin istekleriyle kendi beklentileri çelişen örgütler, tutarsız talepleri yönetmek için bir çözüm yolu sunacak olan ikiyüzlülüğe başvurmak zorunda kalabilirler (Cho vd., 2015). Çevrede meydana gelen köklü bir değişim doğal olarak örgütü de etkileyebilmekte öyle ki bu değişime uyum sağlayabilmek için olduğundan çok farklı söylem ve eylemde bulunarak tutarsızlık meydana gelebilmektedir. Bu durumun gittikçe istikrarsız hale gelen taleplerle karşı karşıya kalan örgütlerin, bulundukları ortamda meşruiyet elde etmenin doğal ve etkili bir yolu olduğunu iddia etmesinden kaynaklanabileceğini belirtmektedir (Waeraas, 2008).

Örgütlerde meydana gelen örgütsel ikiyüzlülüğün her örgütte mutlaka meydana geleceğini söylemek doğru olmaz. Hatta aynı örgütün farklı birimlerinde bile durum farklılaşabilmektedir. İkiyüzlü davranış sergileyen bir örgütün tüm birimlerinin ikiyüzlü davrandığı söylenemez. Örgütün bazı birimlerinde bu durumun görülmemesi imkân dâhilindedir. Nitekim bu durumla ilgili olarak Weaver (2008), örgütün bazı birimlerinde ve bölümlerinde ikiyüzlülük yaygın iken bazı alanlarında ikiyüzlülüğün hiç yer almayabileceğini belirtmektedir. Örgütsel ikiyüzlülük, örgütlerde her ne kadar olduğundan farklı görünmek, tutarsız davranmak olarak istenmeyen bir durum olarak ifade edilse de aslında örgütsel ikiyüzlülük kimi zaman örgütler için vazgeçilmez bir zaruret olarak da görülebilmektedir. Nitekim Christensen, Morsing ve Thyssen (2013), bazen ikiyüzlülüğün kesinlikle kaçınılması gereken bir durum olmadığı, bunun bir zorunluluk olabileceğini belirtmektedirler. Örgütün var olduğu çevrede rekabet edebilmesi, hayatını devam ettirebilmesi ve büyüebilmesi için çevre şartlarının örgütü buna zorladığı söylenebilir. Örgütün stratejik kararlar almasında ve eylemlerde bulunmasında her zaman dürüst davranması mümkün görünmemektedir. Örgütsel çevrede bulunan sorunlar ve çatışma durumları, örgütü ikiyüzlü davranmaya sevk edebilir. İçerisinde bulunulan çevrenin gerçekleri de örgütleri bu duruma yönlendirebilir.

2.1.4. Örgütsel İkiyüzlülüğün Boyutları

Örgütsel ikiyüzlülüğün örgütlerde meydana gelmesine neden olan çeşitli boyutlardan söz edilebilir. Bununla ilgili olarak Türkiye’de eğitim kurumlarında meydana gelen örgütsel ikiyüzlülük düzeyini ortaya çıkarabilmek için Kılıçoğlu, Yılmaz Kılıçoğlu ve Karadağ (2017), “Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği” adında bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu çalışma, örgütsel ikiyüzlülüğün boyutlarından bahseden Türkiye’de yapılan ilk çalışma olmuştur. Araştırmacılar, öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarını ölçmek için;

- Sözlerin tutulması,
- İçyapı ve çevre arasındaki uyum,
- Uygulamalardaki tutarsızlıklar,

olmak üzere üç alt boyuttan söz etmişlerdir. 17 adet maddeden oluşan ölçeğin 7 tanesi, içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutunda, 5 tanesi, sözlerin tutulması boyutunda ve diğer 5 tanesi de uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunda meydana gelen algılama düzeyini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Ölçeğin bu boyutlarının her birinde algılanan örgütsel ikiyüzlülüğe yönelik düzey belirlenmeye çalışılmaktadır. Sözlerin tutulması boyutunda örgütteki söylem, karar ve uygulamaların uyumu araştırılmaya çalışılmakta, içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutunda örgütün var olan vizyon ve misyonunun çevreye uyumu ve gerçekleşme düzeyi, öğretmenlerin davranışlarının çalıştıkları okulun hedeflerine uygun olup olmadığı ve ders müfredatlarının uygulama düzeyi ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Örgütsel ikiyüzlülüğün bir diğer boyutu, uygulamalardaki tutarsızlıklar olarak ifade edilmiştir. Bu boyutta ise okul yöneticilerinin tutum ve davranışları araştırılmakta, onların hakiki hedefler seçme düzeyleri, örgüt üyelerine karşı tutumları, yönetimin paydaşlarını aldatıp aldatmadıkları, bir şeyi söyleyerek diğer bir şeyi yapma durumlarını, kurumdaki bir sorunu halledeceğini belirtmesine karşın gerçekte halledip halletmediğini değerlendirmektedir (Kılıçoğlu, 2017).

Eğitim kurumlarına ilişkin örgütsel ikiyüzlülük, kişilerin okullardaki fiillerini etkileyen, tutarsız değerlerini, ilgi alanlarını ve fikirlerini ifade eder (Kılıçoğlu, 2017). Dahası, insanlar başkalarının söz ve davranışlarına güvendiklerinde ortamın iklimi bu durumdan olumlu etkilenir (Tschannen-Moran, 2014). İnsanlar, örgütlerde karar alma olarak adlandırılan bir sürece dâhil olurlar. Önemli bir değer olan bireysellik söz konusu olduğunda insanların karar verme ve uygulama süreçlerini gözden geçirmesi beklenir.

Hedeflere ulaşmak için davranış seçimine dikkat edilmelidir. Konuşmalar, kararlar ve eylemler her zaman tutarlı olmayabilir. Hem bireylerin hem de örgütlerin söylemleri, kararları ve davranışları durumdan duruma farklılık gösterebilir. Bu yüzden söylenenler, karar verilenler ve yapılanlar arasında sık sık çelişkiler olması kaçınılmazdır. İkiyüzlülük genellikle bir sorun olarak kabul edilir. Örneğin, örgütün belirlenen hedefleri veya verilen kararları yerine getiremediği durumlar uygulama sorunları olarak ifade edilir. İkiyüzlülük, değerlerin, fikirlerin çatıştığı bir durumdur. Çatışmalar bireyler arasında gerçekleşir. Çünkü bireylerin farklı görüş ve çıkarları mevcuttur (Brunsson, 2007).

2.1.5. Örgütsel ikiyüzlülüğün Unsurları

Örgütsel ikiyüzlülüğün ortaya çıkmasına sebep olan çeşitli unsurlar vardır. Örgütsel ikiyüzlülükte örgütün durumlar karşısında takındığı tutum ve meydana gelen tutarsızlıkta etkili olan bu unsurlar, irade zayıflığı, kendini aldatma derecesi ve bir başkasını aldatma niyetidir (Alicke, Gordon ve Rose, 2012). Ayrıca kişilerin örgütteki adil olmayan davranışlara ve yalancılığa dair algısı da örgütsel ikiyüzlülüğü ortaya çıkarabilmektedir (Naus, Iterson ve Roe, 2007). Örgütsel ikiyüzlülüğün ortaya çıkmasında etkili olan bu kavramlardan ilki olan irade zayıflığı, TDK (2017) ya göre; bir şeyi yapıp yapmamaya karar verme gücü, istenç olarak tanımlanmakta ve zaaf olarak adlandırılmaktadır. Aldatma niyeti ise, bireyin aldatma davranışını gerçekleştirme ihtimali olarak tanımlanmaktadır (Jones, Olderbak ve Figueredo, 2011). Aldatma niyeti bileşeninin ikiyüzlü davranış olarak kabul edilmesi, kişinin bir işi yerine getirmek için verdiği sözün uygulamaya geçirilmemesi durumunda söz konusu olabilir (Crisp ve Cowton, 1994). Kendini aldatma ise, kişinin önceden verdiği sözleri bilerek yerine getirmemesi durumu aldatma unsurunu doğurmaktadır (Alicke, Gordon ve Rose, 2012).

2.1.6. Örgütlerin Sınıflandırılması

Örgütler, çeşitli yönlerden bir takım tür ve sınıflara ayrılmaktadırlar. Örgütlerin kuruluş amacı, oluşumları, yetki, sorumluluk ve iş bölümü gibi açılardan sınıflara ayrıldıkları söylenebilir. Örgütler, araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde gruplandırılmışlardır. Örgüt, dikey örgütlenme ve yatay örgütlenme diye ikiye ayrılmaktadır (Keskinkılıç, 2007). Yine örgütü;

- Dikey Örgütlenme,
- Dikey ve Kurmay Örgütlenme,

- Görevsel Örgütlenme
- Komite Tipi Örgütlenme,

biçiminde sınıflandırmak mümkündür (Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman, Özer, 2007). Ayrıca örgütlerin kuruluşlarının ardından hedefledikleri amaçlarına ulaşabilmeleri için ihtiyaç duyacakları, uymaları gereken örgütsel ilkeleri vardır. Örgüt ilkeleri;

- Amaç birliği,
- Yeterlilik,
- İşbölümü ve uzmanlaşma,
- Görevlerin tanımı,
- Hiyerarşik yapı,
- Ayrılık,
- Emir komuta birliği,
- Yöneltilme birliği,
- Sorumluluk,
- Yetki ve sorumluluğun denkliği,
- Denge ilkesi,
- Değişebilirlik,
- Süreklilik ve önderliğin kolaylaştırılması,

şeklinde sınıflandırılmaktadır (Yozgat, 1980; Akt., Akdağ, 2007). Aydın (1998)'in sınıflandırmasına göre örgüt;

- Amaç birliği,
- Yeterlilik,
- İş bölümü ve uzmanlaşma,
- Birimleşme,
- Görevlerin tanımı,
- Hiyerarşi, yetki ve sorumluluğun eşitliği ya da denkliği,
- Komuta birliği,

- Yönetim birliği,
- Merkezileşme derecesi,
- Esneklik ve denge, ilkelerinden oluşmaktadır.

2.1.7. Eğitim Kurumlarında Örgütsel İkiyüzlülük

Çok farklı örgüt türlerinde karşılaşıldığı gibi eğitim kurumlarında da örgütsel ikiyüzlülükle karşılaşıldığını söylemek mümkündür. Tıpkı diğer örgütlerin içyapı, çalışanlar ve çevre iletişimde olumsuz durumlar yaşanabildiği gibi, okul yapısı, öğretmen ve öğrenciler ve çevreyle yoğun iletişimin yaşandığı eğitim kurumlarında da örgütsel ikiyüzlülük yaşanabilmektedir (Kılıçoğlu, 2017). Eğitim kurumları hitap ettikleri kesim açısından değerlendirildiğinde çok geniş bir kitleyle iletişim halinde olduğu görülmektedir. Öğretmen, öğrenci, veli, okul çevresi ve diğer eğitim kurumları vb. gibi pek çok iç ve dış baskı unsurlarına muhatap olmaktadır. 21.yüzyılda bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle okullar da kendilerini geliştirme, olumlu imaj ve iyi gösterme çabası içerisine girebilmektedirler. Bu ayak uydurma, iyi görünme çabası da okullarda örgütsel ikiyüzlülüğün görülmesine sebep olabilmektedir. Örgütsel ikiyüzlülüğün okullarda görülmesine sebep olan faktörlerden biri de yönetici ve çalışanların söyledikleriyle yaptıkları eylemlerin tutarlı olmamasının sebep olduğu söylenebilir. Karagül Kandemir, (2019) araştırmasında okulların verimli olmalarının ve sağlıklı bir okul ikliminin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin söylem ve eylemlerinin uyumlu olmasıyla mümkün olabileceğini belirtmektedir. Okulların diğer okullarla olan özdeşim kurma ve imajı iyi olan okullar gibi olma çabası, okul müdürlerinin eylemlerini etkilemekte ve bu durum örgütsel ikiyüzlülüğe zemin oluşturabilmektedir.

Okullarda ortaya çıkan örgütsel ikiyüzlülük, okullar için bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Okulların var olan değer ve misyonundan farklı davranması, okula duyulan güveni sarsabilmektedir. Öğretmenler, çalıştıkları okula, yöneticilerine olan güvenlerini yitirmektedirler. Kılıçoğlu, Yılmaz Kılıçoğlu ve Karadağ (2017), örgütsel ikiyüzlülük ile örgütsel güven ilişkisini araştırdıkları çalışmalarında, örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel güveni olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Örgütsel ikiyüzlülüğün, okullardaki adalet duygusunu da zedelediği söylenebilir. Ayrıca örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel adaleti olumsuz etkilediğini ortaya çıkaran çalışmalar bulunmaktadır (Kılıçoğlu, 2015). Ayrıca örgütlerde yaşanan ikiyüzlülük çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve iş doyumunu da olumsuz etkilediğine yönelik araştırma

sonuçları da bulunmaktadır (Brunsson, 1989; Candan, 2014; Cha ve Edmondson, 2006; Philippe ve Kohler, 2004). Örgütsel ikiyeüzlülük, örgüt içerisinde ayrıca örgütsel sinizm de sebep olmaktadır. Karacaoğlu ve İnce, (2012), sinizm davranışını etkileyen faktörler içerisinde örgütsel ikiyeüzlülüğün de olduğunu ifade etmişlerdir. Bütün bu araştırma sonuçlarına bakıldığında okullarda yaşanan örgütsel ikiyeüzlülüğün pek çok örgütsel olumsuzlukları da beraberinde getirdiği anlaşılmaktadır. Okullarda örgütsel ikiyeüzlülüğün sebep olduğu örgütsel güven ve adalet ile örgütsel bağlılıkta azalma ve ortaya çıkan örgütsel sinizm, çalışanların iş doyumunun azalması gibi olumsuz durumlar, okul çalışanlarının okula karşı negatif algı geliştirmesine neden olmakta, enerji ve heyecanlarını kaybetmelerine sebep olabilmektedir. Öğretmenlerde oluşan negatif algı durumu, çalışma performanslarını azaltmakta ayrıca bu durum, örgüte bağlılığın azalması, devamsızlık ve memnuniyetsizlik gibi sorunları da beraberinde getirebilmektedir (Brunsson, 1989; Cha ve Edmondson, 2006; Jansen ve Van Gilnow, 1985; Philippe ve Koehler, 2004).

Okulların başarı ve performanslarının artırılması, çalışanlarının işlerine güven duymaları, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu sağlanması için okul müdürlerine önemli görevler düşmektedir. Okul müdürleri, bir lider olarak okul içerisinde gerçekleştirdikleri eylemlerinde öncelikle çalışanlarına örnek olarak etik davranışlar sergilemelidir. Böylelikle örgüt içerisinde doğru davranışların gelişmesi sağlanmalıdır (Kahveci, Karagül Kandemir, Bayram, 2019). Okul müdürlerinin sözlerini tutmaları, adil ve tutarlı olmalarının yanında öğretmenlerin de üzerlerine düşeni yapmaları okulun hedefleri çerçevesinde hareket etmeleri ayrıca eğitim öğretim faaliyetlerini programa uygun şekilde yapmaları gerekmektedir (Karagül Kandemir, 2019). Okul müdürlerinin yönetim işlerinde etik ilkelere dayalı hareket etmesi, değer odaklı yönetim anlayışıyla örgüt üyelerine örnek olması ve okulda karşılıklı etik değerlere dayalı bir sağlıklı çalışma ortamı oluşturmalarının örgütsel ikiyeüzlülüğü azaltmada etkili olacağı düşünülmektedir. Okul müdürlerinin yönetim stratejisinde etik merkezli yaklaşımı okulda sağlıklı bir okul iklimi ve örgütsel bütünlüğün oluşmasında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Okullarda örgütsel ikiyeüzlülüğün azaltılması ve örgütsel bütünlüğün sağlanmasında okul müdürlerinin dışında öğretmenlere de düşen görevler bulunmaktadır. Okul müdürlerinin sözlerinde tutarlı olma, verilen görevleri layıkıyla yapma, müfredata uygun eğitim faaliyetlerini yerine getirme, samimi ve dürüst davranma gibi davranış ve tutumları, kendilerinden beklenen etik davranışlardan bazılarıdır. Yöneticilerin sahip

oldukları bu etik davranış ilkelerinin okullarda yaşanabilecek sorunları azaltacağı düşünülmektedir. Öğretmenlerin her türlü eğitim etkinliklerinde, okulda dersleriyle alakalı hazırlanması gerekli olan zümre toplantıları, öğretmenler kurulu ve yıllık planlarında alınan kararları uygulama noktasında üzerlerine düşeni yapmaları ayrıca iş arkadaşlarıyla ilişkilerinde doğru ve dürüstlüğü önem vermeleri ve etik değerlere göre hareket etmelerinin örgütsel bütünlüğe yardımcı olacağı söylenebilir (Kılıçoğlu, 2017).

2.1.8. Eğitim Kurumlarında Örgütsel İkiyüzlülüğün Boyutları

Okullarda örgütsel ikiyüzlülüğün ortaya çıkmasında etkili olan pek çok husus bulunmaktadır. Sözler ve eylemlerin, alınan kararlar ile ortaya koyulan uygulamaların arasındaki uyumun ortaya koyulması oldukça önem arz etmektedir. Okul müdürünün yaptığı öğretmenler kurulu, zümre vb. toplantılarda alınan kararların, verilen söz ve vaatlerin eğitim-öğretim sürecinde gerçekleştirilmesi, çalışanlar ve çevre tarafından beklenmektedir. Okul yöneticilerinin bu durumda tutarlı olmaları, verdikleri sözleri tutmaları gerekmektedir. Burada meydana gelen tutarsızlık ve uyumsuzluk, örgütsel ikiyüzlülük oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Okulların örgütsel yapıları, çevreyle olan iletişimlerinde ortaya çıkan uyumsuzluklar da örgütsel ikiyüzlülüğe zemin oluşturabilmektedir. Okulun amaçladığı hedefleri ve vizyonunu gerçekleştirme sırasında, bulunduğu çevrenin değerlerini de yansıtarak amaçlarına ulaşp ulaşamadığının ortaya çıkarılmaya çalışılması, içyapı ve çevreyle uyum düzeyinde ele alınmaktadır (Kılıçoğlu, 2007). Gelecek nesillerin yetişmesindeki rolü düşünüldüğünde okullarda meydana gelebilecek örgütsel ikiyüzlülüğün çok yönlü boyutları ve etkilerini doğru tespit etmek önem arz etmektedir. Okullar çevreyle sürekli bir iletişim içerisinde dirler. Okullar, öğretmen, öğrenci, aile vb. pek çok unsurla etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Öğrencilerin akademik gelişimlerinin yanında kişilik gelişimi, sosyal gelişimi, değerler ve normların edinilmesi gibi görevleri bulunmaktadır. Okulların, bu eğitim faaliyetlerini gerçekleştirirken toplumsal beklentilere cevap vermek durumunda kaldıkları söylenebilir. Okullar, kabul görebilmek için bu toplumsal norm ve beklentilere cevap vermeye çalışmaktadırlar. Bu süreçte beklenti ve eylemlerin uyumlu olması gerekmektedir. Ancak zaman zaman okulların meşruiyet kazanma gayesiyle eylem ve söylemleri arasında tutarsızlıklar yaşanabilmektedir. Bu durumun da örgütsel ikiyüzlülüğe neden olduğu düşünülmektedir. Okulların mevcut içyapılarının, eğitim faaliyetlerinin de içinde bulundukları ülkenin siyasi, sosyal ve ekonomik yapılarına uyumlu olması gerektiği söylenebilir. Ayrıca okullarda çalışan öğretmenlerin davranışlarının okulun amaçlarına

uygunluğu ve sınıflarda uygulanan eğitim faaliyetlerinin müfredata uygunluğu da belirlenmeye çalışılmaktadır. Hazırlanan müfredatların öğretmenler tarafından uygulama aşamasında eğitim faaliyetleriyle, sınıf içi etkinliklerle de uyumlu olması beklenmektedir. Öğretmenlerin müfredat dışı eğitim faaliyeti yürütmesi, belirlenen dışında müfredat anlatımı, bu boyutta tutarsızlık olarak ortaya çıkmaktadır (Kılıçoğlu, 2007). Okulun amacına uygun davranmak, hedeflenen eğitim faaliyetlerini yürütmek, öğretmenlerden beklenen davranışlardır.

Okul yöneticilerinin söz ve davranışlarının tutarlı olması yürütölen eğitim faaliyetlerinin başarıya ulaşması için oldukça önem arz etmektedir. Okul yöneticilerinin bir lider olarak güven veren, gerçekçi hedefler koyan, tutarlı, problemleri çözen, beklentileri karşılayabilen yöneticiler olmaları, sağlıklı iletişim kurmaları beklenmektedir. Araştırmacılar, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarını incelemeye çalışmışlardır. Yöneticilerin okulun iletişimde bulunduğu tüm paydaşlarına yönelik tutumlarında onları aldatma durumlarını, yöneticilerin gerçekçi hedefler belirleyip belirlemediklerini, söz ve davranışlarının tutarlılık durumunu ayrıca okulda ortaya çıkan problemlerde çözeceğim deyip çözöüp çözmediğini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Okullarda yönetici veya öğretmen olsun birlikte çalışan tüm personelin, birbirleriyle olan iletişim sırasında gerçekleştirdikleri tutarsız eylemleri, aldıkları kararlar, değerlerine bağlılık düzeyleri ve düşönceleri okul içerisinde örgötsel ikiyözlölöğe sebep olabilmektedir. Boyutlara bakıldığında bir eğitim kurumunda çalışanlar arasında geçen her türlü söz ve eylemleri genel anlamda kapsadığı görölmektedir. Okulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin düşünce yapılarının, değer ve normlarının, beklentilerinin, karar ve tercihlerinin aynı olması düşünölemez. Her insanın aldığı eğitim, yaşadığı çevre, değerleri bu farklılığa sebep olabilmektedir. Dolayısıyla aynı okulda çalışanlar arasında farklı eylem ve söylemlerin, tutarsız davranışların ve çatışma yaşanması gayet doğaldır. Brunsson, (2007) insanların göröş ve düşöncelerinin ayrıca menfaatlerinin farklı olduğunu belirtmiştir. Örgötte bir araya gelen çalışanların tümünün aynı amaç etrafında hareket etmelerinin sağlanması ve örgötte etik değerlere bağlı kalınması yoluyla ikiyözlölöğe engel olunabileceği söylenebilir.

2.2. Algı Yönetimi

Bu bölümde örgötsel ikiyözlölökle ilişkisi araştırılan algı yönetimi kavramını açıklanmaya çalışılmıştır. Algı yönetimini açıklamaya başlamadan önce konunun daha

iyi anlaşılması için algı, algılama ve algı sürecini etkileyen faktörler açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.1. Algı, Algılama

TDK (2017) tarafından algı, “bir şeye dikkati yönelterek o şeyin bilincine varma, idrak” şeklinde tanımlamaktadır. Türkçedeki “almak” sözcüğünden türeyen algı (Perception) kelimesinin Özer (2012), tarafından latince kelime olan “capere” kelimesinden türediği belirtilmiştir. Arkonaç (2005), algının; duyu organlarımızca taşınan duyuşsal verileri örgütleyerek, yorumlayarak, insanoğlunun çevresindeki nesne ve olaylardan oluşan uyaranlara anlam verme süreci olarak tanımlamaktadır. Callamari ve Reveron, (2003) algı kavramını, duyu organlarından gelen uyaranların yorumlanması, anlamlandırılması ve kavramlaştırılması olduğunu belirtmişlerdir. Hügül (2011) de edinilen bu verilerin algılayan tarafından yeniden adlandırılması şeklinde tanımlamıştır. Çayoglu (2010), algının, bireyin çevresinde meydana gelen uyaranlara tanıklık etmek olduğunu belirtir.

Kişiler, yaşadıkları çevresiyle bir şekilde iletişim kurarlar. Bu sayede çevresinden aldıkları uyaranları bilişsel olarak yorumlayarak uyaranlara yönelik anlamlar yüklemeye çalışırlar. Bu durumu Efron, (1969), İnsanın etrafındaki dünya ile bilişsel temas kurduğu ve çevresindeki uyaranlara anlam verdiği bir süreç olarak açıklamaktadır. Algı, çevresel uyaranların zihinde yoğunlaşmasını sağlayan bir bilişsel süreç olarak da düşünülebilir. Algılamanın, bilişsel düzeyde gerçekleşen farkında olma, farkına varma, anlama gibi süreçlerin sonunda ortaya çıktığı söylenebilir. Coren, Ward ve Enns (1993), algıyı, insanların karşılaştığı nesnelerle iletişimi sürecinde nesneler ve bu nesneler arasında meydana gelen zihinsel süreç, bilinçli deneyimler olarak ifade etmişlerdir.

İnsanın yaşadığı çevrede duyu organlarına hitap eden pek çok uyaran bulunmaktadır. İnsan, bu uyaranların hangilerini algı süzgecinden geçireceği konusunda nasıl karar vermektedir? Her uyaran insanda aynı etkiye mi sahiptir? Elbette insanın çevresindeki her uyaranı aynı tepkiyi vermesi, aynı düzeyde algılaması söz konusu değildir. Bu süreçte devreye dikkat kavramı girmektedir. İnsanda var olan deneyimleri, inanç ve değerleri çevre uyaranlarını algılamasında etkili olmakta, bu sayede dikkat yoluyla uyaranlarda seçici davranmaktadır. Değer yargıları, grup normlar ve ritüeller bize iletilen verileri dikkat çekici bularak anlamlı mesajlara dönüştürmede önemli rol oynarlar (Çevik, 2013).

Algı sürecinin başlangıcında insan, çevresini gözlemler, diğer insanları, renkleri, objeleri, koku ve sesleri vb. çevresinden edindiği her türlü uyarıcıyı izler. Edindiği uyaranları zihninde yorumlayarak anlamlı hale getirir. Bu süreci fizyolojik bir süreç olarak sınırlandırmak doğru olmaz. Aynı resme bakan iki insan resmi aynı şekilde algılamayabilir. Çünkü her insanın aynı uyarana aynı şekilde anlamlandıracağı anlamına gelmemektedir. Çevreden alınan uyaranların zihinde farklı şekilde yorumlanmasında bireylerin bilişsel düzeylerinin etkili olduğu söylenebilir. Odabaşı ve Gülfidan, (2005) bu durumu “bardağın yarısını dolu görenler” ile “bardağın yarısını boş görenler” şeklinde açıklamaktadır.

Algı sürecinin bir parçası olan algılama da Kınacı, (2011) tarafından bireylerin çevresinde meydana gelen olay, olgu ve durumları kavraması, ihtiyaç duyduğunda arayıp bulması, edindiği şeyleri bir bilgi sistematığı içinde düzenlemesi ve çevresini anlaması hali olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca Özer (2012), de algılamanın, bireyin algılama sürecinde edindiği deneyimi, önceki tecrübeleriyle yoğurması sonucunda yeni bir bütüne ulaşma süreci olduğunu aktarır.

2.2.2. Algılama Süreci

İnsan çevresinde olup biten olay, olgu ve durumları sürekli gözlemler. Çevreden kendisine ulaşan uyaranları süzgeçten geçirir ve bilişsel düzeyde bir kısmını depolar. Depoladığı bu uyaranları, anlamlandırarak uyarana bir dönütte bulunur. Agarwal (2009), algılama sürecinin karşılaştırma, kaydetme, yorumlama ve geribildirim sağlama olarak açıklamaktadır. İnsan çevresinde yer alan uyaranların bir kısmını önemsemezken bir kısmına sahip olduğu kişiliği, kültürü, değer ve normlarının etkisiyle dikkat kesilir. Bu süreçte seçici dikkatin etkili olduğu söylenebilir. Çevik (2013), ise algı sürecinin seçici dikkat ve organizasyon olmak üzere iki aşamadan oluştuğunu belirtmiştir. İnsanın çevreden gelen uyaranlara deneyime dayalı algısının olduğu, bu sayede kolayca tekrar aynı uyarana hızlı bir şekilde aynı tepkiyi verebilmesi mümkündür. Ancak kişilerde oluşan deneyimlerin her zaman aynı tepkiyi doğurmayacağı, tepkilerin değişebileceği de söylenebilir. Kişilerde çevre uyaranlarına karşı oluşan deneyim, kanaat, bakış açısı vb. etkenlerle kişiler, uyaranlara karşı eylemlerde bulunur, tavır takınırlar. Oluşan bu deneyim ve kanaat zamanla değişebilmektedir. Kişilerin yeni edindikleri farklı inanç, norm, kültür, kanaat vb. durumlarda eski algı da değişebilmektedir. Böylelikle geçmişteki doğru algılamalarını pekiştirerek yanlış algılamalarını değiştirme imkânına sahip olurlar.

Eren (2007), algılama sürekli devam eden bir süreçtir. Araştırmacı, insanların geçmişte yaptıkları algılama hatalarının farkına varmalarına ve olgunlaşmalarına da yardımcı olacağını söylemektedir.

Bireylerin geçmiş tecrübe, inanç, kanaat, kültür, bakış açısı vb. gibi kendilerinde var olan bu faktörlerin etkisiyle edindikleri algılama şekilleri onlar için doğrular haline dönüşebilmektedir. Bireyin uyaranı algılama şekli bir gerçeklik halini alabilmektedir. Bu durum, bireylerde sabit fikirlere neden olabilmekte, kişi tek doğrunun kendisinininki olduğunu düşünebilmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki bu yaşanan durum her birey için geçerlidir. Yani bir başkası da kendisinin algısının en doğru ve gerçek olduğunu düşünebilir ya da kişide var olan düşünce çeşitli nedenlerle zaman içerisinde değişebilir (Johansson ve Xiong, 2003). Bakan ve Kefe (2012) insanların zamanla algılarının değişebileceğini, bunun nedeninin edinilen yeni deneyimler, farklı bakış açılarının sebep olduğunu söylemektedirler.

İnsan, içerisinde bulunduğu çevrede sürekli uyaranlara muhatap olmaktadır. Belli bir uyaranın algılanmasından sonra başka bir zamanda yine aynı uyaranın aynı şekilde algılanması söz konusu olabilmektedir. Zihnin böyle bir pratiği tercih etmesi, yeniden algılama sürecini sıfırdan başlatmak yerine bu şekilde deneyimlerden faydalandığını göstermektedir. Algılama süreci, deneyimler sonucunda oluşan algı ve zihinsel algıdan oluşur (Stupak, 2001). Algılamayı Bakan ve Kefe (2012), de algılama sürecinde bireylerin uyaranlardan elde ettiği bilgileri işlerken depolaması, çevreden edindiği bu bilgileri bilişsel düzeyde kendisinde var olan değerler, inanç, duygu ve çevresinden oluşan kapsamlı bir ağ içerisinde yorumlaması, şekillendirmesi olarak ifade etmektedirler.

2.2.3. Algı Çeşitleri

Bireyler, yaşadıkları dış dünyada yoğun bir şekilde uyaranlarla karşılaşmaktadırlar. Bu uyaranların algılayan tarafından kişide var olan o anki uyarana karşı olan istek ve uyarandan beklentisi, bireyin bilgi birikimi ve kültür düzeyiyle süzgeçten geçirilmesi, seçici davranılmasını sağlayan önemli faktörler oldukları söylenebilir. Algı ve algılama kavramının tanımlanmasının ardından algı çeşitleri sıralanacak olursa;

- Simgesel (bireylerin simgelere yönelik oluşturduğu algı türü),

- Görsel (Duyu organlarından göz vasıtasıyla elde edilen algı türü),
- Duygusal (bireyin algılama sürecinde duygularıyla “tutum, düşünce” ile hareket etmesi),
- Seçici (Bireyin üyesi olduğu topluma, gruba göre algılaması),

çeşitlerinden oluşmaktadır (Güney, 2012).

2.2.4. Algılama Sürecini Etkileyen Faktörler

Algılama sürecinde algılamayı etkileyen, çevreden edinilen uyaranların farklı şekillerde algılanmasında etkili olan çeşitli faktörler bulunmaktadır. İnsan içinde bulunduğu dünyayı algılarken ses, hareket, tat vb. uyaranların özellikleri ve kişinin bulunduğu ortamın algılamada etkili olmasının yanında insanın nitelikleri, bilişsel düzeyinin de algılamayı etkileyen faktörlerden olduğu söylenebilir.

Odabaşı ve Fidan (2005), algı sürecini bir model oluşturarak açıklamaya çalışmışlardır. Bu modelde algılama süreci;

- Maruz kalma,
- Duyum,
- İlgilenim,
- Anlam,
- Eylem,

basamaklarından oluşmaktadır.

Yaşanılan çevreden elde edinilen her türlü (ses, koku, hareket, tat, film, reklam, ilan, gazete vb.) uyaranlarla kişinin muhatap olması, bir bağ kurması, karşılaşması durumu maruz kalma basamağını oluşturmaktadır. Bu süreç duyu organlarımız sayesinde gerçekleşmektedir. Bu basamakta dıştan alınan uyaranla birlikte kişilerde var olan beklenti, tecrübe, sabit fikir, kültür vb. etkili olabilmektedir.

Araştırmacılar tarafından oluşturulan bu modelin ikinci basamağını duyum, oluşturmaktadır. Bu basamakta ise maruz kalma basamağında karşılaşılan her türlü uyaranların duyu organları aracılığıyla temin edilmesi, edinilmesi söz konusudur. Bir sonraki basamak olan ilgilenim bölümünde, dış dünyadan gelen uyaranlarla karşılaşan bireyin hangi uyaranlarla ilgileneceği, hangilerini algılayıp hangilerini

algılamayacaklarına karar verilir. Burada uyarıların seçiminde dikkat ön plana çıkmaktadır. Bireyin geçmiş tecrübe, kanaat, bilişsel düzeyi, ilgi alanı gibi çeşitli faktörlere göre uyarıların arasından bir kısmı dikkatini çeker. Bu seçici dikkat sayesinde uyarıyı algılamaya yönelimde bulunma durumudur (Odabaşı ve Fidan, 2005).

İlgilenim basamağının ardından anlam basamağı gelmektedir. Bu aşamada bireylerin, ilgilenim düzeyinde elde ettikleri uyarıların zihinlerinde süzgeçten geçirdikleri, anlamlandırdıkları bölümdür. Burada uyarının bireyde var olan algılama faktörlerinin etkisiyle uyarı yorumlanmaktadır. Son basamak olan eylem aşamasında, artık algılama sürecinin sonuna gelindiği, uyarıya yüklenen anlama göre bireyin eylemde bulunduğu yani uyarıya tepki verdiği aşamadır. Bireyin uyarıya tepki vermesiyle süreç tamamlanmaktadır. Bu aşamada uyarıya yönelik eylem, kısa veya uzun süreli belleğe kaydedilir. Bu kayıtlar, uyarıların karşılaşıldığında beklenti, deneyim ve güdüler olarak algılama sürecine katkı sağlamakta, belirleyici olmaktadır (Odabaşı ve Fidan, 2005).

Eylem basamağında belleğe depolanan beklenti, güdü ve tecrübelerin kişisel uyarıların algılamada etkili olması, bireylerin beklenti, deneyim ve güdülenme durumuna göre aynı uyarıya farklı tepki vereceği anlamı taşımaktadır. Bu süreçte algılama sürecini etkileyen faktörlerin neler olduğundan bahsetmek gerekir. Algılama sürecinde yer alan faktörleri;

- Algılayan kişinin niteliklerinin,
- Algılanan kişi, nesne veya olayların özelliklerinin,
- Algılama sürecinin gerçekleştiği ortamın,

süreci etkileyen önemli unsurlar olduğunu söylemiştir (Eren, 2007). Bu faktörler incelendiğinde bir önceki modelden farklı olarak algılanan uyarının özellikleriyle algılanan ortamın özelliklerinin de algılamayı etkileyen faktörler olarak verilmesi dikkat çekmektedir.

Eren (2007), algılama sürecini etkileyen faktörleri tespit etmiş ayrıca algılama sürecinin evrelerini de şu şekilde aktarmaktadır;

- Dikkat ve seçim,
- Bilgilerin organizasyonu,

- Bilgilerin yorumlanması,
- Tekrar hatırlama,

süreçlerinden oluştuğu, bu süreç sonunda algılayan kişinin davranışsal sonuçla tamamlandığını, davranışsal sonuç kavramından anlatılmak istenin ise uyarana yönelik algılayanda oluşan his, inanç, değer ve kanaat olduğunu aktarır. Algılama sürecinin etkileyen faktörleri açıklayan bir başka araştırmacı da Sharma olmuştur. Sharma (2014), algılama sürecini etkileyen faktörleri, 4'e ayırmaktadır.

2.2.4.1. Algısal Öğrenme

İnsanların yaşantıları ve aldıkları eğitim sonucunda kendilerinde oluşan farklılıklar nedeniyle olayları ve duyuları algılama düzeyleri değişebilmektedir. Bu nedenle insanlar çevreden edindikleri duysal girdilerin hepsini aynı şekilde ve miktarda algılamamaktadırlar. Geçmiş deneyimler nedeniyle bireyler, bazı girdilere dikkat kesilirlerken bazılarını eleyebilmekte, bazılarını da hiç fark etmeyebilmektedirler. Geçmiş deneyimlere veya aldığımız herhangi bir eğitime dayanarak, her birimiz bazı duysal girdileri vurgulamayı ve diğerlerini görmezden gelmeyi öğreniriz. Örneğin, sanat veya diğer vasıflı işler gibi bazı mesleklerde eğitim almış bir kişi, diğer eğitimsiz insanlardan daha iyi performans gösterebilir. Deneyim, bu tür algısal beceriler için en iyi öğretmendir. Kör insanların, diğer insanları sesleriyle veya ayak sesleriyle tanımlamaları buna örnek gösterilebilir.

2.2.4.2. Zihinsel set

Zihinsel set, bireylerin bazı duysal girdileri almaya hazır olmaları veya zihinsel olarak hazır olma durumu anlamına gelmektedir. Bireyin ilgi ve merak duyduğu konuları, olumsuz çevresel faktörlere rağmen hemen algılaması durumudur. Herhangi bir ürünü almayı planlayan bir kişinin, sürekli bu ürünün satıldığı dükkânları fark etmesi, beklentilerin algılamaya olan etkisini göstermektedir. Böyle bir beklenti, bireyi iyi bir dikkat ve konsantrasyonla hazır tutmaktadır. Yine bir trenin gelişini beklediğimizde, çok fazla gürültü olsa bile onun kornasını veya sesini dinleyip diğer seslerden ayırt etmemiz bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

2.2.4.3. Güdüler ve ihtiyaçlar

İnsanlar, çok çeşitli güdü ve ihtiyaçları olan varlıklardır. Hayatın devamı ve sürdürülmesi için bu güdü ve ihtiyaçların giderilmesi gerekmektedir. Bireylerde var olan

bu içsel faktörler de, bireylerin algılama düzeylerini etkilemektedir. İnsanların güdü ve ihtiyaçları birbirinden çok farklı olabilmektedir. Bizlerde var olan bu güdü ve ihtiyaçlarımız doğal olarak algılarımızı etkileyecektir. Örneğin, aç bir kişinin farklı birçok algı içerisinde yalnızca yiyecek maddelerine dikkat kesilmesi, yiyecekleri algılaması bu durumun bir sonucudur. Bireyin açlığı giderilinceye kadar algısı, dikkati başka şeylere yöneltilememektedir. Açlık, susuzluk gibi birincil ihtiyaçları doyurulmamış bir bireyden öncelikli olarak yoldan geçen güzel bir arabayı fark etmesi beklenmemelidir. Bireyin öncelikle açlığı, susuzluğu giderilmelidir. Bu durum kişinin ihtiyaçları ve güdülenme düzeyinin, maruz kalınan duyuşal girdileri elediğini ve ayrıştırdığını, bireyin ihtiyaç duyduklarını öncelikle algıladığını göstermektedir.

2.2.4.4. Bilişsel stiller

Bilişsel stil, bireylerin çevrelerindeki bilgiyi algılama biçimi ve çevrelerindeki dünya hakkında bir bilgi tabanı geliştirmek için kullandıkları düşünce kalıplarıdır. İnsanların bilgiyi karakteristik olarak işleme şekillerinde birbirlerinden farklı oldukları söylenebilir. Her birey, durumu, algıyı anlamak için kendi yöntemine sahiptir. Bilişsel stiller terimi, insanların bilişsel görevleri üstlenirken karakteristik olarak kullandıkları farklı yaklaşımları ifade eder. Bir kişilik özelliğı olarak kabul edilen ve hem doğa hem de yetiştirme etkilerini temsil eden bilişsel tarzların, bireylerin değerlerini, algılarını, tutumlarını ve sosyal etkileşimlerini etkilediğı düşünülmektedir. Bireylerin uyarılara tepki verme hızları, karmaşık bilişsel bilgileri işleme yetenekleri ve beklenmedik deneyimleri kabul etmelerinde farklılık gösterdiği düşünülmektedir. Bu durum, bireyin kişilik gelişimini ve bireylerin bilgiyi nasıl algıladığını, öğrendiğini ve uyguladığını etkileyebilmektedir. Kişilik ve düşünce yapısı yönünden esnek olan kişilerin dikkatinin daha iyi olacağı ve engelleyici etkilerden daha az etkilenecekleri ve esnek olmayan insanlara göre ihtiyaçlar ve güdüler tarafından daha az yönetilecekleri söylenmektedir.

2.2.5. Algı Yönetimi

Bireyler ve örgütler, amaçlarını gerçekleştirebilmek için etkileşim içerisinde bulundukları çevrede muhataplarını etkileme çabası içerisindeyler. Bireylerin sahip oldukları algı, algılama, tutum ve davranışlarının oluşumu, özellikleri, onları etkileyen ve onlardan etkilenen süreçler, insanlar arasındaki ilişki ve bu süreçler üzerinde yapılan kontrollü deneyler, algının kontrol edilebileceğini göstermektedir. Teknolojiyle birlikte

hızla değişen, gelişen dünyada algı yönetiminin, olumlu yönde ya da olumsuz yönde etkiye neden olacak şekilde kullanılabilen çok etkili bir araç haline geldiği söylenebilir.

Günümüzde oldukça popüler hale gelen, insanları istendik hedeflere yönlendirmek ve istenilen algı durumuna getirmek için sistematik olarak kullanılan algı yönetimi, çevreden alınan bilgi ve duyuların, duyu organları tarafından zihnimizde yönetilmesini içermektedir. Algının kontrolü, insanların bilgiyi nasıl algıladıklarının kontrol edilmesi süreci olarak da ifade edilebilir. Algıyı kontrol ederek, insanların algı ve fikirleri herhangi bir konuya yönlendirilebilir. Algı yönetiminin entelektüel anlamda insanları bir yerden bir yere götürmeye çalışma eylemi olduğu söylenebilir.

Algı yönetimi, elde edilen algıları artırmak için dış dünyadan bilgi edinmenin egemenliğini ifade eder. Agarwal (2009), algıyı “bireylerin çevrelerine anlam vermek için duysal izlenimlerini seçtikleri, organize ettikleri ve yorumladıkları bir süreç” olarak tanımlar. Algı yönetimini, “karşı tarafı ya da kamuoyunu etkin şekilde etkilemeye odaklanmak” olarak tanımlamaktadır (Zaman, 2007). Algı yönetiminin istendik hedeflere ulaşabilmek için sürecin tümüyle planlanması, organize edilmesi ve planlanmış bu algılama sürecinin sağlıklı yönetilebilmesi için kontrol edilmesinden ibaret olduğunu belirtmektedirler (Sığrı ve Gürbüz, 2014). Siegel (2005), algı yönetimini, “hedefe ulaşmada kolaylık sağlamak ve arzu edilen başarıyı elde etmek için bireylerin uyumları” olarak tanımlamıştır. Ayrıca Payam (2018), algı yönetimi kavramını, istenilen bilgi ve hakikatlerin nasıl ve ne şekilde algılatılacağı ya da algılanacağını kontrol edilmesi olarak tanımlamıştır. Ayrıca Elsbach (2003), ise algı yönetimini örgütsel açıdan ele almış, örgütlerin başında bulunan yöneticilerin astlarına, hitap ettiği kesime yönelik olarak bilinçli bir şekilde faaliyet planlaması, süreci organize etmesi ve bu planı sahada uygulamaya geçirmesi olarak ifade etmiştir.

İnsanların, hızla gelişmekte olan dünyada, hedeflerine ulaşma biçiminde bir dizi hedef, tutku ve hırsları vardır. Bu hedeflere ulaşmak için insan, yavaş yavaş profesyonelleşir ayrıca kişileri ve toplumu etkileyebilmek için tutum ve davranışlar geliştirmeye, hedef kitleyi, kendi tarafına çekmeye çalışır. Karmaşık bir süreç olarak, bir kişiden diğerine algı farklıdır. Bireylerin davranış kalıplarının, gerçeklikten ziyade gerçeklik algılarından çok daha fazla etkilendiği söylenebilir. Bu durumun algı yönetiminin ortaya çıkmasına ve gelişmesine neden olduğunu söylemek mümkündür.

Algı yönetiminde öncelikle istendik amaç doğrultusunda algıların yönlendirilebilmesi için hedef kitlenin, insanlar ve toplumların iyi bir şekilde tanınması önem arz etmektedir. İnsanların ihtiyaç ve beklentileri, arzu ve isteklerinin bilinmesi, insanların doğru anlaşılmasının, algı yönetiminin sağlıklı yürütülmesine yardımcı olacağı söylenebilir. Algı yönetimi, bir örgütün faaliyetlerini çok açık ve etkili bir şekilde hedef kitlelerine sunabilmek için en etkili mesajları oluşturmak ve bunları güçlü kanallardan insanlara ulaştırmak olarak ifade edilebilir. Örgütlerin kendi itibarını ve imajını korumak veya geliştirmek amacıyla başvurduğu iletişim yöntemidir. Örgütsel algı yönetiminin, insanların örgütle ilgili belirli bir algıya yönlendirilmesi için oluşturulan tüm stratejileri kapsayan geniş bir kavram olduğu görülmektedir. Algı yönetimi, insanların düşünce, algı ve tutumlarını şekillendiren, bireylerden başlayarak topluma ve sonunda ise tüm dünyada etkili olan önemli bir olgu haline gelmiştir. Başarılı bir algı yönetiminin, olumlu bir itibar ve imaj oluşturmaktan toplumsal açıdan birlik ve bütünlüğü sağlamaya kadar geniş bir yelpazeyi kapsadığı söylenebilir.

Teknolojide meydana gelen gelişmeyle orantılı olarak günümüzde algı yönetimin öneminin önemli ölçüde arttığı görülmektedir. Algı yönetiminin artan bu önemi, beraberinde algı yönetimi konusunda yapılan çalışmaların sayısının artmasına neden olmuş ve kavram çeşitli disiplinler tarafından araştırılmıştır. Böylelikle algı yönetimi, farklı konu ve disiplinlerle ilişki içerisinde yer almaya başlamıştır. İtibar yönetimi, imaj ve kimlik yönetimi gibi farklı disiplinlerle ilişkisi olan bir disiplin haline geldiği görülmektedir. Tune ve Atlanta (2017), algı yönetimi konusunda yapılan araştırmaların, algı yönetimi kavramının, propaganda, örtülü operasyon, yumuşak güç, manipülasyon ve kamu diplomasisi gibi kavramlarla ilişkili olduğunu ve bu kavramlarla bir arada kullanıldığını ortaya çıkardığını belirtmişlerdir. Kavramın bilimsel olarak ortaya konulmasında birçok kavramla ilişkisi nedeniyle geniş bir alana yayıldığı görülmektedir.

Algı yönetiminin kavramsal tarihini incelediğimizde köklerinin insanın var olduğu günden itibaren başladığını söyleyebiliriz. İnsanın yaşadığı dünyada daima arzu ettiği duygu, istek ve hevesleri olmuştur. Hırs, istek, merak, zafer kazanma, bencillik ve diğer duygular gibi olumlu ya da olumsuz motive eden duygular, insanların eylemlerinin yönünü belirleyen faktörler olmuştur. İnsanlar, ilk insandan bugüne kadar bu duyguların etkisiyle savaşlar yapmış, zaferler kazanmış ya da kaybetmişlerdir.

Algı yönetiminin ilk örneğini Kâbil'in kardeşini öldürmesi olayında görebiliyoruz. İnsanlar, geçmişten günümüze bu mücadelelerini geliştirerek sürdürmüş; insanlık bu konuda kendisini yenilemeye, daha profesyonel hareket etmeye başlamıştır. Algı yönetimi, kitlelerin amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesinde, haklılığın ispat etme, kendi safına çekme vb. amaçlar için bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ersaydı (2011), bu durumu “kitlelerin duygu, düşünce, amaç, mantık, istihbarat sistemleri ve liderlerini etkileyerek seçili bilgilerin yayılması ve/veya durdurulması; bunun sonucunda hedef davranış ve düşüncelerin hedefleyenin istekleri doğrultusunda yönlendirilmesi” olarak ifade eder.

M.Ö. 500 yıllarında Sun Tzu tarafından algı yönetiminin savaşta kullanıldığı görülmektedir. Çinli komutanın, savaş taktiklerine yönelik bazı öneriler verdiğinden bahsedilmektedir (Tarhan, 2012). İnsanlık tarihine bakıldığında algı yönetimini çok iyi kullanan Hannibal, Cesar ve Cengiz Han gibi komutanlar vardır (Özdağ, 2010).

Yine Çinliler ve Hunlar gibi Bazı devletlerin, rakiplerinde var olan iç kavgaları çok iyi yöneterek düşmanlarını alt ettikleri bilinmektedir. Moğolların savaşa başlamadan önce işgal edeceği bölgede kendi ordusuyla ilgili ordusunun büyüklüğü ve gücüyle ilgili söylentiler yayması, algı yönetiminin kullanıldığını göstermektedir. Osmanlı Devleti'nin ise algı yönetimini, fethettiği yerin halkına korku salma yerine, huzur ve güven duygusu aşılayarak, onlara karşı hoşgörülü yaklaşım, inançlarını yaşama konusunda onları serbest bırakarak ayrıca can ve mal güvenliklerini koruyarak uyguladığı, işgal değil fethin en güzel örneğini ortaya koyduğu söylenebilir (Yılmaz, 2007).

İnsanlık tarihi boyunca kullanılan algı yönetimi kavramının ilk defa sistemli bir şekilde kullanılması, Papa 15. Gregory tarafından 1622 tarihinde kilisede propaganda ofisi açılmasına dayandırılmaktadır (Özdağ, 2010). Sistemli bir şekilde kullanılmaya başlanan algı yönetimi, 1789 Fransız İhtilaliyle birlikte devletlerin sıkça kullandıkları siyasal bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır (Ersaydı, 2011).

Modern bilgi savaşının önemli bir unsuru olan algı yönetimi, hedef kitlenin algılarını değiştirmeyi amaçlayan propaganda tekniği olarak kullanılmaktadır. Bu terim, seçici bilgilerin hedef kitleye nasıl sunulduğunu açıklamaya çalışır. Kurumun lehine olan bir davranış değişikliği oluşturmak amacıyla hedef kitlenin duygularını, teşvik edici ve ön yargısız akıl yürütmelerini etkilemeyi amaçlamaktadır. Aynı şekilde, algı yönetimi

ABD Dışışleri Bakanlığı tarafından yönetilmiştir. Algı yönetimiyle ilgili tarihsel süreç incelendiğinde kavramın alanyazına kazandırılmasının Amerika Birleşik Devletleri Savunma Bakanlığı'na dayandığı görölmektedir. Algı yönetimi, PSYOPS (Psikolojik Operasyonlar) programının bir parçası olarak ortaya çıkmıştır. Bu kavram 21. Yüzyılda kullanılan ‘‘En sessiz silah’’ olarak ifade edilmiştir (Öksüz, 2013). Etkili bir silah haline dönüşen algı yönetimi kavramının adının Amerikan Merkezî İstihbarat Teşkilatı (CIA) ve Pentagon tarafından koyulduğu bilinmektedir (Saydam, 2005).

ABD, 1. Dünya Savaşını sonlandırmak için mücadele verdiği görüntüsü çizmeye çalışmıştır. Bunun için halkını, hitap ettiği kitleyi haklı olarak savaşa girdiğine ikna etmeye yönelik propaganda araçlarını yoğun bir şekilde kullanmıştır. Bu süreci yürütmek, toplum psikolojisini amaçları doğrultusunda yönlendirebilmek amacıyla halkı bilgilendirme komitesi kurmuştur. ABD, algı yönetimini kendi çıkarları doğrultusunda çok etkili bir şekilde kullanmayı başarmıştır. Oluşturmak istediği dünya hâkimiyeti olsa da görünüşte barışı sağlamaya çalıştığını kitlelere empoze etmeye çalışmıştır (Ersaydı, 2011). Yine gerçekte çevreyi kirleten ABD’ de bulunan bazı kuruluşların kamuoyunda ne kadar çevreci görünmeyi başarabildiklerini belirtmiştir (Helvarg, 1996). Tüm bunların, algı yönetiminin doğru kullanıldığında ne derece etkili bir yöntem ve silah olduğunu gösteren önemli bulgular olduğu söylenebilir.

Önce askeriye, ardından pazarlama, marka yönetimi dâhil iş dünyası, reklamcılık ve risk yönetimi, ardından yönetim ve siyasetin yanı sıra liderlik, psikoloji, gazetecilik ve hatta spor, algı yönetiminin önemli olduğu alanların başında gelmektedir. Goldman (2004), algı yönetiminin geniş bir uluslararası kamu diplomasisi girişiminin bir parçası olduğunu ayrıca hükümetler arasında bir halkla ilişkiler iletişimi aracı olarak işlev gördüğünü belirtmektedir.

21. yüzyılda inovasyon ve teknolojinin ileri düzeyde olduğu, bilgiye ulaşmanın çok kolaylaştığını söylemek mümkündür. Günümüzde neredeyse her insanın akıllı bir cep telefonu olduğu düşünüldüğünde örgütlerin algı yönetimini kullanmak zorunda olduğu, bu yüzden sosyal medya, reklam, haber sektörüne yönelik finans ayrılması gerektiği görölmektedir. Bir yönetici olan Acar’ın söylediği ‘‘Ne yaptığınız değil, nasıl algılandığınız önemlidir. Bu bakımdan diğer kurumsal süreçlere ayırdığınız insan, zaman ve finans kaynakları gibi bu alana da kaynak ayırmak zorundasınız!’’ sözü durumu net bir şekilde anlatmaktadır (Saydam, 2005).

Algı yönetiminin hayata geçirilmesinde etkilenmek istenen bireyi ikna amacıyla organize edilen kasıtlı eylemlerin, güçlü olması oldukça önemlidir. Bu şekilde kasıtlı güçlü bir eylemin bireyler üzerinde güçlü etkiler bırakacağı kaçınılmazdır (Siegel, 2005). Algı yönetiminin başarısı, uygulayıcının inanmasıyla doğru orantılıdır. Yani inanç, amacın kişinin kendi kararlarına göre hareket etmek olduğu yönündeki özgür iradesidir. Burada en önemli nokta hedefi ikna etmek için çeşitli yöntemler kullanmaktır. Algı yönetimi için hazırlık aşaması, uzun olsa da hedefin istenen düzeye getirilmesinden sonra sonuçların elde edilme süreci hızlı bir şekilde gerçekleşebilir.

Algı yönetiminde hedef kitle etkilenmeye çalışılırken bir taraftan da bu planlı algı yönetimi sürecini uygulayan örgüt de toplumdan etkilenmektedir. Bu durum, örgütlerin hedef kitlesinin ihtiyaçlarını, beklentilerini dikkate almasının önemli olduğunu göstermektedir (Okay, 2001). Algı yönetimini sağlıklı planlayıp organize edemeyen örgütler, toplumun bu ihtiyaç ve beklentilerini doğru tespit edemezlerse örgütlerin kaliteli hizmet, kaliteli ürün vermelerinin hiçbir anlamı kalmayabilir ve örgüt zarar edebilir. Önemli olanın toplumun hizmet ve ürünü talep etmesinin sağlanması olduğu söylenebilir. Bu talebi artırabilmek, amaca ulaşabilmek için toplum yapısı araştırılmalıdır. Toplumun değer yargıları, ihtiyaç ve beklentileri çok iyi bilinmelidir. Zamanla meydana gelebilecek değişimlere, yeniliklere toplumun vereceği tepki iyi hesaba katılmalı, buna yönelik çalışmalar yapılmalıdır (Kadıbeşegil, 2003). Burada toplumun değişime açık olma durumu da önemlidir. Toplumda var olan yerleşik algılar, tercihlerini etkileyeceğinden doğru analiz edilmelidir. Bu yönde yapılacak doğru bir analiz algı yönetiminin planlanmasını kolaylaştıracakı söylenebilir (Siegel, 2005). Yapılan tanımlara da bakıldığında algı yönetimi, hedef kitleyi oluşturan bireylerin, toplumların beklenti, arzu ve ihtiyaç gibi algılarının yönetilmesinde ihtiyaç duyulabilecek bilgilerin, anlamların elde edilmesinin ardından bunların yoğrularak birey ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine katkı sağlayacak hale getirilmesi olarak ifade edilmiştir (Uğurlu, 2008).

2.2.6. Algı Yönetiminin Amacı

İnsanlık tarihiyle başlayan algı yönetimi günümüzde savunmadan, psikoloji ve sosyolojiye, ekonomiden siyasete kadar pek çok alanda yoğun bir şekilde kullanıldığı söylenebilir. Toplumun istendik yönde hareket ettirilebilmesi için devletlerin, hükümetlerin, kurum ve kuruluşların, işletmelerin genel anlamda örgütlerin bu işe ciddi yatırımlar yaptıkları görülmektedir. Algı yönetimine neden bu kadar finans

ayrılmaktadır? Birey ya da örgütlerin bu işi bu kadar önemsemesinin altında yatan sebep nedir? gibi sorular cevaplandığında algı yönetiminin amaçları, ortaya koyulmuş olacaktır. Örgütler, yaşadıkları toplumda yer edinmek, orada kabul görmek ayrıca kazandıkları bu statüyü devam ettirebilmek için hem yurtiçinde hem de yurtdışında kamuoyu desteği almak istedikleri için bu yöneme başvururlar.

Hedef kitleyi istendik yönde etkilemek algı yönetiminin amacını oluşturmaktadır (Siegel, 2005). Algı yönetimini kullanan tüm örgütler, aslında varlığını devam ettirmek, imajını korumak ve saygınlığını artırmak isterler. Örgütün, hedef toplumu ve örgüt üyelerini etkileyerek örgütün menfaatlerine yönelik çalışma yaptırmak için kolaylık elde etmek olduğunu belirtmiştir (Atalay, 2016).

Algı yönetiminin yalnızca hedef kitleyi etkileme çabasından ibaret olmadığı söylenebilir. Çünkü algı yönetimini etkili kullanan örgütlerde örgüt üyelerinde meydana gelen faydaları da söz konusudur. Örgüt içinde çalışanların örgütten duydukları memnuniyet, örgüte karşı olumlu düşünceler geliştirmelerini sağlamaktadır. Bununla birlikte de örgüte yönelik bağlılıkta ve örgüte sadakatte artış görülmektedir (Recklies, 2015). Ayrıca örgütlerde ortaya çıkan kritik sorunların, krizlerin çözümünde algı yönetimi etkili bir yol olduğunu vurgulamıştır (Scott, 2012).

2.2.7. Algı Yönetiminin Temel Bileşenleri

Algı yönetimi sürecinin gerçekleşmesinde çeşitli unsurlardan söz etmek gerekmektedir. Elsbach (2003), bu unsurları şu şekilde sıralamaktadır:

1-Hedef kitlede kuruma yönelik gerçekleştirilecek algı unsurları

A- Kurumsal imaj:

Günümüzde kurumsal imajın öneminin gitgide arttığı görülmektedir. Buna çeşitli faktörlerin katkı sunduğu söylenebilir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki iş ortamı, çevresel karmaşıklık ve değişimin kısılacı altındadır. Bunun, birçok ticari işletmeyi daha iyi rekabet etmek ve hayatta kalmak için stratejilerini önemli ölçüde değiştirmeye zorladığı söylenebilir. Örgütler, itibar ve imajlarını küreselleşmeyle uzak pazarlara yaymanın yollarını ararken kurumsal imajın, bu örgüt çabasında önemli bir tetikleyici unsur haline geldiği söylenebilir. Kurumsal imaja yönelik mevcut ilgiyi harekete geçiren unsurlardan birisinin de toplumun şirketlerin sosyal olarak sorumlu olduğuna dair artan beklentisi olduğu söylenebilir. Günümüz tüketicilerinin çoğu, satın

alma kararlarını verirken firmaların çevresel ve sosyal imajını da dikkate aldıkları görülmektedir. Bazı örgütler bu gerçeği fark ederek sosyal ve çevresel olarak sorumlu bir şekilde hareket ettikleri, böylelikle örgüt lehine büyük faydalar elde ettikleri görülmektedir. Bu şirketlerden bazıları gerçek bir fedakârlıkla hareket ederken, diğerlerinin bu tür davranışların ticari faydalarının basit bir şekilde farkına vararak hareket ettikleri görülmektedir (Balmer, 1991).

Kurumsal imaj veya itibar, bir örgütün faaliyet, ürün veya hizmetlerinin hedef kitleler tarafından nasıl algılandığını ifade etmektedir. Rekabetçi bir iş ortamında, birçok işletme aktif olarak müşterilerine, hissedarlarına, finans camiasına ve kamuoyuna olumlu bir imaj oluşturmak için çalışır. İmajını yanlış yöneten veya görmezden gelen bir şirketin çeşitli sorunlarla karşılaşması muhtemeldir. İtibar sorunları, bir bahçedeki yabancı otlar gibi büyür (Young, 1996).

İnsanların herhangi bir kurum, mekân, restoran ya da otel hakkında duydukları, algıları veya o yer hakkında zihninde meydana gelen olumlu veya olumsuz algıların toplamı, kurumsal imajı oluşturmaktadır (Ergin, 2017). Kurumsal imaj, tüketicinin kuruma yönelik gelen uyarıcılar aracılığıyla zihninde düşünsel resimler oluşmasıdır. Yani kurumla ilgili gördüğü, duyduğu ya da doğrudan iletişime geçildiğinde kişide kurum hakkında oluşan tüm kanıların görüntüsü kurumsal imajı oluşturmaktadır (Çoban, 2003). Bir kuruluşun sahip olduğu felsefesi, fikir, inanç ve izlenimleri ayrıca kurumun adı, kimliği, mimarisi, ürün ve hizmet çeşitliliği, gelenek, ideoloji ve kalite anlayışı vb. hususlar kurumun etkileşim içinde olduğu müşterilerine sürekli iletilen imaj unsurlarıdır (Biber, 2001). Kurumsal imaj, insanların satın alma ve tüketme fonksiyonunun bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır (Boztepe Taşkiran 2017). Kurumsal imajda bir pozitif kurumsal kişilik, pazarlama iletişimi ve kanalların yanı sıra hedeften sürekli geri bildirim önem arz etmektedir. Kurumsal imaj oluşturulurken en önemli hedefin, mevcutlar arasında şirkete karşı olumlu bir tutum oluşturmak ve potansiyel tüketiciler elde etmek olduğu söylenebilir.

Bermans ve Evans (1995), kurumsal imajı, işlevsel ve duygusal bir karışım olarak ifade etmişlerdir. Worcester (2009), kurumsal imajın, marka imajı ve tüketici imajından oluştuğunu belirtir. Yeo, Youssef (2010), kurumsal imajın uzun bir süreç içerisinde oluştuğunu, taklit etmenin zor olduğu bir rekabet avantajı olarak açıklamışlar ayrıca kurumsal imajın tüketici güvenini sağladığı ve rakipleri piyasaya girmekten caydırdığını

belirtmişlerdir. Kurumsal imajın, işletmeler hakkındaki deneyimler, reklam, ağızdan ağıza etki, duyumlar, öngörü ve deneyimsiz bilgilerin, geleceğe yönelik algı ve beklenti ile işletmeye yönelik memnuniyet üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Her örgütte, yöneticilerin örgütün devamı için güçlü bir imaj oluşturmalarının ve bu imajı sürdürmesinin önemini anlamaları gerekir. Bu konuda yöneticilerin, örgüt çalışanlarını bilinçlendirmelerinin hayati önem taşıdığı düşünülmektedir. Young (1996), işletme sahiplerine ve yöneticilerine şirketlerinin imajını geliştirmek için aşağıdaki adımları atmalarını tavsiye etmektedir: şirketin uzun vadeli itibarına odaklanmak; eylemlerin maddi politikalara dayandırılması; tüm iş ilişkilerinde samimiyette ısrar etmek ve paydaşların bilgi edinme hakkını korumak. Ne de olsa, iyi bir kurumsal imajın inşa edilmesi yıllar alabilir ve yok edilmesi sadece birkaç dakika sürebilir.

B- Kurumsal itibar:

Kavramın temelleri 1950'li yıllara dayanmaktadır (Bennett ve Kottasz, 2000). Bennet ve Rentschler (2003), itibarın imajla ilgili bir kavram olduğunu ancak bir işletmenin uzun zaman içerisinde kendinde meydana gelen değer verme, tutarlılık, güvenilirlik gibi özellikleri hakkında halkta oluşan değer yargıları olduğunu belirtmiştir. Bir kurumun itibarını etkileyen iç faktörler ve dış faktörler vardır. İç faktörler arasında; iletişim kurma yeteneği, şeffaflık, insani değerler, çalışanlara yaklaşım, yenilik yapma yeteneği, yöneticinin itibarı, uyarlanabilirlik, değişim, sosyal ve çevresel konuların ele alınması hususları sayılabilir. Kurumsal itibarı etkileyen dış faktörler arasında ise; müşteriler, basılı ve yazılı medya, finansal analistler, hissedarlar, endüstriler, analistler, düzenleyiciler ve hükümet yer almaktadır (Lines, 2004). Marken (2004), itibarın küçük günlük eylemler üzerine kurulduğuna ve yönetildiğine inanmış ve itibarın her telefon görüşmesi, her e-posta, her açıklama, her karar ve her eylemle inşa edildiğini belirtmiştir. 1990'lardan bu yana araştırmalar, itibarın bir şirketin finansal performansını etkileyebilen stratejik bir kaynak olabileceğini göstermiştir (Deephhouse, 2002). Sigorta ve Risk Yöneticileri Derneği tarafından 2000 yılında İngiltere'nin önde gelen şirketleri üzerinde yapılan bir anketin sonuçları da itibarın önemini vurgulamaktadır. Nitekim katılımcılar, itibarlarına verilen bir zararın işleri için en büyük risk olduğunu belirtmişlerdir (Smith, 2003).

C- Kurumsal kimlik:

Kurumsal kimlik kavramı, tasarım, pazarlama ve kurumsal iletişim topluluklarında, kuruluşların kendilerini dış kitlelere sunma biçimleriyle büyümüş, gelişmiştir. Örneğin görsel imgeler, ayrıntılı kurumsal reklam, iletişim biçimleri ve daha fazlası (Lippincott ve Margulies, 1957). Başlangıçta kurumsal kimlik terimi, kurumun görünen yüzü, logoları ve görsel dışavurumunu yansıtan çeşitli unsurlarla sınırlıydı ancak yavaş yavaş pazarda meydana gelen iletişim ve her türlü dışa dönük davranış biçimini kapsamaya başladı. Şirket logoları, kurumsal imaj ile müşteri algılarına ve kurumsal ilişkilere ışık tutan sürecin bir parçası olarak görülmeye başlanmıştır (Van Riel ve Balmer, 1997). Son yıllarda kurumsal kimliğin anlamı bir kez daha genişlemiştir. Öyle ki artık sadece bir şirketin görünür dış görünüşünü içerirken bununla birlikte şirkete özgünlüğünü, istikrarını ve tutarlılığını da kazandırmaktadır (Balmer, 1998). Kurumsal ses ve imajı temsil eden kimlikler, kurumun kurumsal kimliğidir. Kurumsal kimlik, kurumun kendisini diğer rakiplerinden farklılaştırabilmesi için benzersiz olmalıdır. Pazarlama, halkla ilişkiler ve topluluk eylemleri gibi iletişim de kurumsal kimliği temsil eder. Güçlü bir kurumsal kimlik oluşturmak için iyi bir yönetim, şirketin net bir kimliğini ve imajını oluşturmaya çalışır ayrıca kurumu görsel olarak tutarlı hale getirmek için hem iç hem de dış organizasyonlar yapmaya gayret eder (Bruce ve Bessant, 2002).

2-Kurum tarafından gerçekleştirilen eylemler

A- Sözlü açıklamalar

B- Sınıflandırmalar

C- Sembolik davranışlar

D- Fiziksel işaretler

3-Kurumun sözcüleri

A- Liderler ve yöneticiler

B- Çalışanlar

4- Hedef kitleler

A- İç hedef kitleler

B- Dış hedef kitleler

Elsbach (2003) tarafından ortaya koyulan yukarıdaki modele göre, hedef kitlede kuruma yönelik oluşan algı türlerinin kurumsal imaj, kurumsal itibar ve kurumsal kimlik unsurlarından oluştuğu görülmektedir. Kuruma yönelik bu algıların oluşmasında kurumun sözlü ifadelerinin, davranışlarının, kurumun sınıflandırmalarının ayrıca kurumun sahip olduğu fiziksel işaretlerin (bina, logo, ofis vb.), etkisinden de bahsedilmektedir. Ayrıca araştırmacı tarafından kurumdaki yöneticilerin, liderlerin ve çalışanların kamuoyundaki görünüşü ve algılanması da hedef kitlede kuruma karşı oluşacak algıda etkili olduğu belirtilmiştir.

Bir örgüt tarafından amacına ulaşmak için hedef kitlesine yönelik uygulanan algı yönetimi stratejisinin başarılı olabilmesi için algı yönetiminin bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Algı yönetiminin başarılı olabilmesi için;“

- Hedef kitlenin değerleriyle uyum,
- Hedef kitlenin kültürüne özen göstermek,
- Beklentilerin üzerinde yaklaşım sergilemek,
- Kafa karıştırmayan sade bir anlatım,
- Sonuca odaklanmak,
- Uygulama esnasında faaliyetlerin kitle üzerindeki etkisinin ölçülmesi,
- Gerçeklere dayanmak,
- Mesaj tekrarı yapmak,
- Oluşabilecek farklılık ve sorunları doğru yönetmek,
- Daha çok hedef kitlenin duygularına hitap etmek.” gibi özelliklere sahip olması

gerekir (Özkan, 2009).

Alanyazında algı yönetimi kavramıyla ilgili farklı anlamlar olduğu görülmektedir. Bu farklı anlamlardan ilki, algı yönetiminin çalışanlarıyla etkili bir iletişim ve doğru anlayışla gerekli olduğunu savunan görüştür. Bir diğer anlama göre ise yönetici tarafından

Çalışanların bilgi ve rızası olmadan algılarının yönetilmesini ifade eder. Bir başka anlam ise algı yönetiminin örgütsel boyutunu ifade etmektedir.

Algı yönetiminin çok farklı örgüt türlerinde kullanıldığı görölmektedir. Bu araştırmada okullardaki yöneticilerin algı yönetimi süreci incelenmeye çalışılmaktadır. Eğitim kurumlarının da bir örgüt olduğu düşünöldüğünde sağılıklı bir algı yönetiminin kuruma sağılayabileceğı etkilerinin ve sonuçlarının yöneticiler tarafından bilinmesi, oldukça önem arz etmektedir. Çünkü okul yöneticilerinin algı yönetimini sağılıklı bir şekilde kullanabilmelerinin, eğitim kurumların verimini artıracacağı, eğitim kurumunun amaçlarına hizmet edeceği düşünölmektedir. Bu araştırmada okullarda yöneticilerin kullandığı algı yönetimi taktiklerinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığı, araştırılmaktadır. Yapılan alanyazın taraması sonucunda eğitim kurumlarında karşılaşılan algı yönetimi konusunda Türkiye’de Atalay (2016), Soykan (2016) ve Uylas (2017) tarafından hazırlanan tez çalışmalarına ulaşılabilmiştir. Bu araştırmayla alanyazına önemli bir katkı sunulacağı düşünölmektedir.

2.2.8. Eğitim Kurumlarında Algı Yönetimi

Eğitim kurumlarında algı yönetimiyle yakından ilişkili olan etik kavramı, örgütlerde önemli bir yere sahiptir. Okullarda tüm paydaşlarla olan iletişimde etik ilkelere bağılı kalınması, okul ikliminin sağılanması oldukça mühimdir. Kamu kurumlarında yönetici konumundaki bireylerin hizmet ettikleri kitlelere yönelik sorumluluklarını yapmaları, sorumlulukların farkında olunmasını sağıladığı söylenebilir. Okullarda karar alma sürecinde şeffaf olmak, paydaşların karara katılımları etik ilkelerin okullarda yerleşmesini sağılar. Karar alma aşamasında şeffaflık sağılanması, yönetim faaliyetlerinde etik ilkelerin yerleşmesini sağılar (Özsalman ve Pank, 2013). Okullarda eğitim faaliyetlerinde yönetici ve öğretmenlerin yerine getirmeleri gereken birtakım görevler söz konusudur. Okulda yürütölecek pek çok konu öğretim yılı başında yapılan öğretmenler kurulu toplantılarında alınmaktadır. Bu toplantılarda derslerin öğretmenler arasında dağıtımının yapılması, nöbet görevlerinin yer ve usullerinin belirlenmesi, yapılacak etkinlik ve faaliyetlerin planlanması, yıl içerisinde görev alacak kurul ve komisyonların belirlenmesi gibi pek çok karar, bu toplantılarda alınmaktadır. Bu tür toplantılar, eğitim kurumlarında kararlara katılım için atılmış önemli bir adım olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak uygulamada alınan kararların hayata geçirilmesi sırasında alınan kararların kâğıt üzerinde kalması, uygulamalara yansıtılamaması, okullarda sorunları da beraberinde

getirebilmektedir. Öğretmenlerin zümreleriyle bir araya gelerek gerçekleştirdikleri zümre toplantıları, okul müdürlüğünün talep etmesi nedeniyle bir zorunluluk olduğu için yapılar hale gelmesi de problem olarak görülmelidir. Bu nedenle okullarda kararlara katılım derken kastedilen bu değildir. Okullarda yapılan bu tür toplantıların karara katılım, yönetimde şeffaflık sağlanması gibi amaçları olsa da bir ihtiyaç olarak değil de zaruret olarak görüldüğünde sorunlara sebep olduğu görülmektedir. Kepenekçi ve Nayır (2014), yöneticiler tarafından yönetim süreci içerisinde karar alınırken öğretmenlerin bu sürece dâhil edilmelerinin göstermelik olabildiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin paydaşlarına sizleri önemsiyorum mesajı vererek, aslında yine kendi amaçlarını veya kendi kararlarını gerçekleştirmek için gerçek amacı gizleme çabası içerisinde olmaları, çalışanların örgüte olan güven ve bağlılıklarını kaybetmelerine sebep olabilmektedir. Oysa çalışanların önemli olduklarının ve değerli olduklarının yöneticiler tarafından hissettirilmesi okulların sağlıklı iklimi için oldukça önemlidir. Bu sağlanamadığında, yöneticilerin bu sahte tutumları, onlara duyulan saygınlığın da azalmasına neden olabilmektedir.

Eğitim kurumlarında başarının sağlanabilmesi için okulda görev yapan tüm çalışanlar arasındaki iletişimin sağlıklı temeller üzerine oturtulması gerekmektedir. Bunun sağlanmasında en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Bu yüzden öncelikle yönetim sürecinde etik değerler esas alınmalı, çalışanlar arasında değerlere dayalı bir iletişim ortamı oluşturulmalıdır. Yönetim ve çalışanlar arasında sağlıklı iletişim sağlanamadığı takdirde yönetimin karar aldığı, çalışanların yalnızca uygulayıcılar haline geldiği, demokratik bir katılımdan söz edilemeyecek yapılar ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunlara sebep olmamak için yönetici ve çalışanlar arası iletişimin açık olması ve mutlak gücün yöneticilere verilmemesi sağlanmalıdır (Tanrıöğen, 2014). Kamu kurumlarında etik ilkelere dayalı bir iletişim ortamı oluşturulması, “Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmelik” çerçevesinde kurallara bağlanmıştır. Her kamu çalışanı göreve başlarken bu etik kurallara bağlı kalacağına dair söz vermekte, imza atmaktadır. Aslında bu yönetmelikle kamu kurumlarında ortaya çıkabilecek algı yönetimine engel olunmaya çalışıldığı da söylenebilir. Okullar, çok hareketli, dinamik bir yapıya sahip kurumlardır. Zaman zaman merkezi yönetim tarafından alınan kararlar, okullarda hızlı ve köklü değişimlere neden olabilmektedir. Bu hızlı değişimlere ayak uydurma, uyum, bu kurumların sağlaması gereken önemli adaptasyon problemleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Okulların, meydana gelen hızlı değişimlere ayak uydurmaları, okula yönelik toplumsal beklentileri karşılayabilmeleri,

okullarca belirlenen vizyonların gerçekleştirilmesi, okulun iyi bir eğitim kurumu olmasının temellerini oluşturmaktadır (Ensari, 1999). Bu amaçların gerçekleştirilmesinde yöneticilik tutumlarının etkisi yadsınamaz gerçektir. Okulun ve çalışanların lideri pozisyonunda olan yöneticilerin, çalışanlarıyla olan bağının güven esaslı bir zemine oturtulması sağlanmalıdır. Yöneticinin söz, karar ve davranışlarında tutarlı olması, örgüt içerisinde aidiyet duygusunun geliştirilmesi, öğretmenlerin kendilerini işlerine adanmalarıyla mümkün olacağı söylenebilir. Bu noktada algı yönetimi, okul yönetim faaliyetlerinde eğitimin yönetilmesinde etkili olabilecek bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak burada algı yönetiminin bir yöntem olmasının yanında araştırmalardan algı yönetiminin, olduğundan farklı görünme çabası boyutunda etik ilkelere aykırı olduğu unutulmamalıdır. Eğitim kurumlarında yöneticilerin kullanabileceği bir yöntem olabileceğini söylerken algı yönetiminin olumlu ve olumsuz olduğunu da belirtmekte yarar olduğu düşünülmektedir. Devletler tarafından etkin şekilde kullanıldığı ayrıca siyasette de medya kuruluşları, reklam kampanyaları üzerinden yoğun algı yönetimi faaliyetleri yürütüldüğü gözlenmektedir. Eğitim kurumlarında da algı yönetimi, okula yönelik olumsuz algının yok edilmesi için etkili kullanılabileceği söylenebilir. Bu yönüyle okullar için yeni olan bu kavramın yöneticiler tarafından bilinmesi gerektiği düşünülmektedir. Okul müdürleri, okulun yönetilmesinde karşılaşılabilecekleri sorunların engellenmesinde bu yöntemden yararlanabilirler. Öğretmenlerin okulun amaçlarını gerçekleştirmede, hedefe yönelik çalışmalarında ve işlerine odaklanmalarında, okula ve yöneticilere yönelik algıları yönlendirilebilir. Hedef kitlelerin yönlendirilmesi için algı yönetimini okul yöneticilerince iyi anlaşılması gerekir (Demirçelik, Işık ve Mammadov, 2014). Araştırmacılar, okulun sağlıklı bir imaj oluşturmaları için reklam, logo çalışmalarının da faydalı olacağını belirtmektedirler. Ancak algı yönetiminin okulda aldatma niyetiyle değil tüm çalışanların aynı amaç etrafında birleşme hedefiyle yapılması, okulun vizyon ve misyonuna dayalı hareket edilmesinin amaç edinilmesi gerektiği düşünülmektedir. Aksi takdirde okula ve yönetime duyulan güvenin kaybedilmesiyle sonuçlanabilecektir. Doğru bir algı yönetimi sergilenebilirse aynı zamanda yöneticiyi çalışanların gözünde lider olarak algılanmasını da sağlayabilir. Yoğun bir iş yükü bulunan okullarda çalışanların işlerini sevmeleri, kendilerini işlerine adanmalarında algı yönetiminden yararlanılabilir. Soykan (2016), okulun yönetimi sürecinde ve hedeflere ulaşmak için algı yönetiminin kullanılmasının önemini vurgulamaktadır. Aynı bölgede bulunan aynı tür okulların tamamının toplum nazarında aynı algıya sahip olmadıkları bilinen bir gerçektir. Okulların bazıları çok başarılı

görülmekte, bazıları ise olumsuz algılara sahip olabilmektedirler. Hatta özellikle veliler tarafından 1. Sınıf için öğretmen tercih etme, iyi algısı yüksek öğretmene çocuğunu yazdırma çabası da algı yönetiminin varlığına ve ne kadar etkili olduğuna işaret etmektedir. Bazen çok şey yapar ancak görülemeyebilirsiniz. Bu durum algının doğru yönlendirilemediğini gösteren bir işaret olabilir. Bu noktada kimi okullar da vardır ki çok bir şey yapmalarına gerek kalmaz. Hedef kitleye algılanması istenilenleri algılatarak olumlu algı oluşturabilmektedirler. Okul müdürlerinin okulun hedeflerini gerçekleştirebilmek için hedef kitleyi etkileyerek çalışanların olumlu yönde motive edilmesinde algı yönetiminden yararlanabilecekleri söylenebilir. Okulun paydaşları olan veliler, öğrenciler, öğretmenler ve diğer tüm çalışanların okula karşı olumlu tutum geliştirmeleri ve okuldan memnuniyet duymalarında algı yönetimi, etkili bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Recklies (2015), algı yönetiminin, örgüt içerisinde çalışanların, iletişim kurulan tüm paydaşların örgütten memnun olmaları ve olumlu tutum geliştirmelerine sebep olduğunu belirtmektedir. Okul müdürlerinin okulun olumlu algılanması, öğretmenlerin işlerinden memnuniyet duymaları ve işlerine odaklanabilmeleri için algı yönetiminden faydalanmalarının sağlanabileceği ayrıca 21. yüzyılda iletişim ağının gelişmesiyle okul yöneticilerinin bunu bir fırsata çevirebilecekleri söylenebilir. Okul müdürlerinin okullarda algıyı yönetebilmeleri için hangi taktikleri kullanabileceklerine yönelik olarak yapılacak eylemlerin Jock Haswell tarafından belirlendiğini ifade etmektedir (Kopp, 2001). Araştırmacıya göre algı yönetiminde öncelikle hedefler, net olmalı ve insanların durması istenilen ideal yerleri bilinmelidir. Daha sonra bilgilerin tutarlı olması, önyargı ve beklentiler aracılığıyla güvenilirliği test etmek gerekir. Farklı kaynaklardan beslenerek bilgi düzeyini daima güçlü tutmak ve algı yönetiminde gerekli olan destek ve propaganda araçlarını kontrol altında tutmak, algı sürecinin gizli yürütülmesi, sürecin koordinasyonunun sağlanması, bilginin sağlıklı iletimi için güçlü bir hiyerarşik yapı kurulması, amaç doğrultusunda bilgi üretilmesi, algı yönetiminde uygulanan taktikler olarak ifade edilmiştir. Eğitim kurumlarında algı yönetiminin başarılı olabilmesi için hitap edilen paydaşların değer ve kültürlerine uygun hareket edilmesi, beklenenden daha ileri düzeyde yaklaşımlar sergilemenin önemli olduğunu vurgulamaktadır (Saydam, 2005).

2.3. İşle Bütünleşme

2.3.1. İşle Bütünleşme Nedir?

İş kavramının, insanlığın var olduğu günden bugüne kadar insanlar için hayatın vazgeçilmez bir parçası olduğunu söylemek mümkündür. TDK (2017) tarafından iş kavramı; “bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma; bir değer yaratan emek” olarak tanımlanmaktadır. İnsan hayatının sürdürülmesinde önemli bir paya sahip olan işin, bireyler üzerindeki ekonomik etkilerinin yanı sıra sosyolojik, psikolojik açılardan da etkileri bulunmaktadır (Çakır, 2001). Bireyler, iş sayesinde ekonomik ihtiyaçlarını karşılarlar. Bunun yanında toplum içerisinde bir statü elde eder, saygınlık ve itibar kazanırlar. Toplumda elde edilen bu itibar ve saygınlığın, beraberinde kişiye mutluluk, güven ve huzur getirdiği de söylenebilir. İş yokluğunun insan üzerinde psikolojik olumsuzluklara neden olduğunu söylemek de mümkündür. Zaman zaman haberlere konu olan işsizlik nedeniyle intihara kalkışan insanların durumunun, bunun bir göstergesi olduğu söylenebilir. İş sahibi olan bir kişi, bu durumdan gurur duyması, işinde başarılı olan birisinin işini sevmesi, başarıya duygusunu tatması ayrıca yeni bir işe başlayan birinin duyduğu heyecan, işin psikolojik işlevini oluşturmaktadır (Baysal, 1997).

İnsanlık tarihiyle başlayan iş olgusunun, değişen ve gelişen dünyada daha karmaşık bir hal aldığını söylemek mümkündür. Örgütlerin, yoğun rekabet ortamında hedeflerine ulaşmak, kazanç ve verimini artırabilmek için çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine yönelik çalışmalar da yapmaya başladıkları söylenebilir. Çalışanın işinden duyduğu mutluluğun, işine yönelik olumlu tutumun, çalışanın işiyle bütünleşmesinin örgütün performansını artıracakı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların işlerini iyi yapmaları, yetenekli olmaları örgüt için önemlidir. 21. Yüzyılda işini iyi yapmanın yanında çalışanda var olan bütün kapasitenin kullanılması, işe yönlendirilmesi ve çalışanlara ilham verecek şartların sağlanması gerekli görülmektedir (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011).

Araştırmada çalışanlar üzerindeki etkisi incelenecek olan işle bütünleşme kavramının kelime anlamının kökeni incelendiğinde, İngilizcede geçen “work engagement” kelimesine dayandığı görülmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009; Arı, 2011; Öncel, 2007). Work engagement kelimesini dilimize farklı şekillerde tercüme eden araştırmacılara da rastlanmaktadır. Bu İngilizce kelime, işe bağlılık, işe kapılma, işe

adanma, cezbe olma, angaje olma, çalışma tutkunluğu kelimeleriyle de Türkçeye çevrilmiştir (Bal, 2008; Bal Taştan, 2014; Dalay, 2007; Eryılmaz ve Doğan, 2012; Güneşer, 2007; Köse, 2015; Öner, 2008; Özer, Saygılı ve Uğurlu, 2015; Özsoy, Filiz ve Semiz, 2013; Turgut, 2011).

İşle bütünleşme kavramını, ilk olarak rolü benimseme kavramıyla Goffman (1959)' ın açıklamaya çalıştığı görülmektedir. Kahn (1990), örgütlerde yer alan iş rollerinin çalışanlar üzerinde farklı etkilere sahip olduğu, kimi çalışanların işindeki rolüyle bağ kurdukları sonucuna ulaşmıştır. Araştırmacıya göre işle bütünleşme, kişinin kendisinde var olan enerjiyi işindeki rolüne aktarması, kendini işine harmanlaması olarak ifade eder. İşle bütünleşme pek çok araştırmacı tarafından tanımlanmaktadır. Hallberg ve Schaufeli (2006), çalışanların çalıştıkları işe yönelik olumlu duygulara sahip olmaları ve işe karşı motivasyonun yüksek olmasının önemini vurgulamaktadırlar. Araştırmacılar, işle bütünleşmeyi çalışanın işine karşı enerjisinin yüksek olması, çalışanın tümüyle kendisini işine vermesi, işine bağlanması olarak açıklamaktadırlar. İşle bütünleşmeyi, çalışanın işine karşı memnuniyetinin ve heyecanının yüksek olması şeklinde ifade etmektedirler (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). İşle bütünleşmede çalışanın tüm benliğiyle kendisini işine vermesi, bunu yaparken kendisinde var olan duygu ve yeteneklerini işine yöneltmesi, bunları tam manasıyla kullanması söz konusudur (May, Gilson ve Harter, 2004). Araştırmacıların yaptığı tanımlara bakıldığında çalışanın işini algılama şeklinin kişinin işine karşı olumlu ya da olumsuz tutum geliştirmesine neden olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın işine karşı algısının olumlu olması, kişinin işine sınıksız sarılmasını, işine karşı heyecan duymasını, işten memnuniyetini ve işe bağlanmasını sağlayabilir. İşine karşı kendisinde oluşan heyecan ve mutluluk ve pozitif algı, çalışanda işini çok iyi yapmak için tüm yeteneklerini seferber etmesine, işiyle yoğunlaşmasına yani işiyle bütünleşmesi olarak ifade edilebilir (Bakker, Schaufeli, Leiter ve Taris, 2008).

İşle bütünleşmenin çalışanlar üzerinde meydana getirdiği farklı boyutları vardır. Kişinin işine duyduğu olumlu algısı nedeniyle işine yürekten sarılması, tüm yeteneklerini ve kapasitesini işine yönlendirmesi işle bütünleşmenin fiziksel boyutunu oluşturmaktadır. İşe karşı duyduğu heyecan, mutluluk, memnuniyet ya da memnuniyetsizlik ise duygusal bütünleşme boyutunu ifade eder. Çalışanın işine inanması ve iş rolünün farkında olması da bilişsel boyutu oluşturmaktadır (Schmitt, 2012).

2.3.2. İşle Bütünleşmeyle ilişkili Bazı Kavramlar

Alanyazında yapılan çalışmalarda işle bütünleşmeyle ilişkilendirilen ve karıştırılan bazı kavramlar bulunmaktadır. İş memnuniyeti, işe katılım, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık, gibi kavramlar bunlardandır (Schaufeli, 2012). Ayrıca araştırmada önceden de değinilen akış, işkoliklik kavramları ile iş doyumunu zaman zaman işle bütünleşmeyle karıştırılabilmektedir. Ancak işle bütünleşme adı geçen bu kavramlardan ayrışan özelliklere sahiptir. Karıştırılan bu kavramlardan biri olan iş memnuniyeti ile işle bütünleşme arasında fark bulunmaktadır. İş memnuniyetinde bir tatmin, doyum söz konusuken işle bütünleşmede bireyin işine karşı enerji dolu hissetmesi söz konusudur (Macey ve Schneider, 2008). İş memnuniyetinde bireyle işi arasındaki bağdan ziyade çalışan bireylerin ihtiyaçlarının ne düzeyde karşılandığı veya işin bireyleri sıkıntılar ve zorluklardan kurtarmadaki etkililiğine odaklanılır (Leiter ve Maslach, 2004). Bir diğer kavram olan işe katılımda işin önemi, kişinin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla sınırlıdır. İşle bütünleşmede çoğunlukla çalışan bireyin işyerindeki performansıyla ilgilidir. Bu durum, çalışanın işindeki duygu, davranış ve bilişsel süreçlerinin etkili kullanımını sağlar. İşle bütünleşme, bir kişinin kendisiyle işi arasında olan ilişkisinin daha kapsamlı ve ayrıntılı ele alınmasını ortaya koyarken işe katılım işle bütünleşmenin alt boyutları olan enerji ve yoğunlaşmayı içermemektedir. Örgütsel bağlılık kavramı da sıkça işle bütünleşme kavramıyla ilişkilendirilmekte ve karıştırılabilmektedir. Örgütsel bağlılıkta çalışanın işine bağlılığı ve işine sadık olmak olarak değerlendirilmekte oysa işle bütünleşmede çalışılan işin kendisine karşı duyulan olumlu tutum söz konusudur (Maslach, vd., 2001). Örgütsel bağlılıkta işe karşı oluşan duygusal bağın, işle bütünleşme için yeterli olmadığı söylenebilir. Ancak işle bütünleşmeyle ilgili yapılan araştırmalarda işle bütünleşmenin örgütsel bağlılığı ortaya çıkardığı, işle bütünleşmenin örgütsel bağlılığın bir belirleyicisi olduğu söylenebilir (Simons ve Buitendach, 2013). İş doyumunu kavramı da işle bütünleşmeyle karıştırılmaktadır. İş doyumunu çalışanın işiyle ilgili ne hissettiğini açıklamaktadır. Bir çalışanın iş algısı, işin tüm yönleri ve genel olarak işe karşı hissedilen duygular, iş doyumunu olarak tanımlanır (Spector, 1997). İş doyumunu ile işle bütünleşme kavramları birbirinden farklıdır. İşle bütünleşmenin iş doyumundan daha genel bir kavram olduğunu ve iş doyumunu kapsadığını belirtmiştir (Erickson, 2005). Ayrıca araştırmacı iş doyumunda bir doyuma ulaşma, doygunculuk olduğunu, işle bütünleşmede ise tam tersine işe yönelik heyecan, enerji ile hareket etme, işe bağlılık ve hırs söz konusu olduğunu söylemektedir.

2.3.3. İşle Bütünleşmeyi Etkileyen Faktörler

İşle bütünleşmeyi etkileyen faktörler incelenirken Bakker ve Demerouti, (2007) tarafından hazırlanan iş kaynakları ve iş talepleri modelinden yararlanılarak;

1- İşin Özellikleri ile İlgili faktörler

A- İşin anlamlılığı ve gerektirdiği beceri çeşitliliği

B- İşin önemi,

C- Özerklik,

D- Geribildirim,

2- Bireyin Psikososyal Özellikleri

A- İçsel motivasyon,

B- Denetim odağı,

C- Öz yeterlilik,

D- Öz saygı,

E- İyimserlik,

3- Örgütsel Faktörler

A- Yönetim stili ve yönetime katılma olanakları,

B- Algılanan sosyal destek, şeklinde sıralanmaya çalışılmıştır.

İşle bütünleşmeyi etkileyen faktörlerin, işin özelliklerinden, bireysel psikososyal özelliklerden ve örgüt yapısından kaynaklanan faktörlerden oluştuğu görülmektedir.

2.3.3.1. İşin Özellikleri ile İlgili Faktörler

İşin niteliklerinin, taşıdığı önemin, gerekliliklerinin, özerk olması ve geribildirim sağlaması durumlarının işle bütünleşmeyi etkilediği söylenebilir. İşin nitelik olarak anlamlı olmasının, işyerinde çalışanların kendilerinde var olan yeteneklerinin ve gösterdikleri çabanın etkili olduğunu fark etmeleri ve böylelikle bireylerin kendilerini işe

yarar görmelerini, önemli hissetmelerini sağladığını belirtmektedir (Çakır, 2001). İşin çalışanlar tarafından anlamlı olarak algılanmasının işle bütünleşmeyi etkilediği söylenebilir. İşin niteliğinden kaynaklanan faktörlerden birisi de işin önemli olmasıdır. Çalışılan işin önemi, kişisel çalışmanın çevredeki insanlara yararlılık derecesi ve çalışmanın sosyal anlamda rolüne göre değerlendirilebilir. Bir işin yüksek öneme sahip olması, organizasyonda yer alan diğer çalışanlara sağladığı faydalarla ayrıca örgüt dışında yer alan çevreye faydalarıyla ve kusurların giderilme derecesiyle ilgili bir durumdur. Bu durum, çalışmayı anlamlı kılan bir iş niteliğidir. Bu kaliteye işin sonuçlarını gözlemleyerek ve sonuçların başkaları üzerindeki etkilerinin farkında olarak ulaşılabileceğini belirtir (Çakır, 2001). İşin niteliklerinden etkili olan unsurlardan olan özerklik ise, çalışanların işlerine karşı sorumluluk duymalarını sağlamaktadır. Çalışanlarda işe karşı duyulan sorumluluğun kişisel bir özellik olarak görülmesine rağmen işyerinde bulunan özerkliğin etkisi yok sayılamaz. Kişisel sorumlulukları üstlenme eğiliminde olan çalışan, işyerinde yeterli özerkliğe sahip olmadığında beklenen iş tatmini ve bütünleşme sağlanamaz. Bu durumda yüksek verimlilik ve performans elde etmek de zorlaşacaktır. Bu noktada özerklik, bir işyerinde işe yönelik gerçekleştirilen planlama ve kullanılacak yöntemler sırasında çalışana sağlanan özgür ve bağımsız olmak ve karar alma gücü şeklinde tanımlanabilir (Ergenç, 1982).

İşle bütünleşmeyle ilişkili olan iş niteliğine yönelik kavramlardan bir diğeri de geribildirimdir. Bu kavram, çalışanların işyerleriyle alakalı olarak sergiledikleri davranışların, etkili bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilemediklerini ortaya koyar. Ayrıca çalışanların davranışlarının sonuçları hakkında açık, doğrudan veya dolaylı olarak bilgi edinme yeteneği olduğu söylenebilir. Geribildirim iki aşamada gerçekleşmektedir. İlki, çalışanın işin kendisinden alınan geribildirim diğeri ise çalışanın meslektaşlarından ve amirlerinden aldığı geribildirimdir. Çalışmanın kendisinden elde edilen geribildirim, sonuçların çalışma sırasında ve sonrasında ortaya çıkan sonucun açık, net bir şekilde görüntülenmesiyle mümkün olabilmektedir. Bu geribildirim türünde elde edilen bilgiler, anlık veya uzun vadeli olabilmektedir (Çakır, 2001).

2.3.3.2. Bireyin Psikososyal Özellikleri

İşin kendisinde var olan özelliklerin tüm çalışanlar üzerinde aynı etkiye sahip olduğu söylenemez. Burada işle bütünleşmeyi etkileyen bireylerin kişisel, psikososyal özellikleri devreye girmektedir. Çakır (2001), işle bütünleşmeyi etkileyen,

sosyalleşmeyle elde edilen ve motivasyon sağlayan bu değerleri, içsel motivasyon, öz yeterlilik, denetim, öz saygı ve iyimserlik olarak sıralamıştır. İçsel motivasyonda çalışanın işyerinde çalışması sonucu elde ettiği maddi kazanımlardan farklı bir durumdur. Kişinin işteki performansının kaynağının, kişinin kendisinde bulunan heyecan, içsel mutluluk, haz ve ulaştığı doyuma dayandığında içsel motivasyonun varlığından söz edilebilir. Nitekim Weiner (1980), içsel motivasyonu, çalışanın herhangi bir dış etki olmadan kişinin içinden gelen bir motivasyon duygusuyla hareket ederek kendiliğinden hareket etmesi, kendine değer katması olarak açıklamaktadır. Bireysel özelliklerden bir diğeri olan denetim de dışsal değil içsel denetimin daha etkili olduğu söylenebilir. Meydana gelen olayların sebebinin kişinin kendisinden kaynaklandığı, sebep olan bu uyarıların kişinin kendi kontrolünde olması iç denetimin kişilere sağladığı düşüncelerdir. Kişilerdeki bu iç denetim, çalışanın kendisini otokontrol ile sürekli denetlemesini sağlar böyle olan kişiler, diğer çalışanlara göre daha enerjik ve etkili, daha başarılı oldukları ayrıca bu çalışanların özgüven sahibi oldukları ve bağımsız hareket edebildikleri söylenebilir (Şahin, Basım ve Çetin, 2009). Öz yeterlilik de işle bütünleşmeyi etkileyen faktörlerdendir. Kişinin yaşadığı çevrede karşılaştıkları her türlü sıkıntı ve zorluklarda bunların hakkından gelmek için gerekli davranışları, gerçekleştirebilmeye yönelik kişide var olan yargılar olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1982). Öz yeterliliği yüksek bir çalışan, yeteneklerinin bilincinde olması sayesinde kişinin kendine güven duyması, kararlı ve azimli olmasına yardımcı olacaktır. Zorluklarla daha iyi baş edeceklerdir. Deese (2009), öz yeterliliği yüksek olan bireylerin öz yeterliliğin sağladığı güvenle işle bütünleşerek sorumluluk altına girmekten çekinmez, daha fazla sorumluluk alabilirler. Böylelikle çalışmalarında enerjileri yükselir ve esenlikle devam ederler. Öz saygı kavramı da işle bütünleşmeyi etkileyen kavramlardandır. Öz saygısı yüksek bireylerin motivasyon ve özgüvenleri artmaktadır. Bu durum çalışanın işe yönelik daha çok çalışma arzusu hissettiğini, öz saygısı yüksek olan bu çalışanların iş yerinde işini enerjik yapmasına ve işini kabullenmesine katkı sunmaktadır (Deese, 2009). Çalışanın öz saygısının yüksek olması ve kendilerini değerli hissetmeleri için örgütlerin tedbirler alması gerektiği düşünülmektedir. Böylelikle kendisini değerli hisseden, öz saygısı yüksek çalışanın örgüt menfaatlerine yönelik heyecanla, hırsıyla çalışacağı söylenebilir. Bireyin psikososyal özelliklerinin sonuncusu olan iyimserlik, motivasyonu olumlu yönde etkileyen, kişinin davranışlarını etkileyerek iyiye yönlendiren bir mizaç özelliğidir (Harju ve Bolen, 1998). İyimser insanlar, karşılaştıkları zorluk ve sıkıntılı durumlarda öncelikle bu güçlüğü kabul eder. Eyleme

başlamadan olumlu sonuçlanacağı iyimserliğiyle bu güçlüğü sağlıklı bir şekilde yöneterek çözüm üretmeyi başarabilirler. Jezzi (2006), iyimser bir algının işle bütünleşmeye yardımcı olacağını ifade etmektedir.

2.3.3.3.Örgütsel Faktörler

İşle bütünleşmeyi etkileyen örgütsel faktörler, yönetim stili ve yönetime katılma olanakları ile algılanan sosyal destek olarak ifade edilebilir. Yönetim stili ve yönetime katılma olanakları, işle bütünleşmeyi etkileyen unsurlardandır. İyi bir yönetici, çalışanlarına güven verir. Onlarla uyumlu çalışır ve onları destekler. Ayrıca sektörü takip ederek yeniliklere açık hareket eder. Böyle bir yöneticinin çalışanlar üzerinde işle bütünleşmeye ve çalışanların başarısını artırıcı etkiye sahip olduğu, sağlıklı bir örgüt iklimini sağlayabildikleri söylenebilir. Yönetici konumunda bulunan kişilerin işte sorun çıkarmaları ve yetersiz tek yönlü bilgi akışı sağlamaları, çalışanların kendilerini önemsiz ve değersiz hissetmelerine neden oldukları, bu durumun kişisel güveni zedelediği söylenebilir (Çakır, 2001). Açık yönetim anlayışına sahip yöneticilerin, iletişim kanallarını açık tutarak çift taraflı bilgi akışı sağlayabileceklerini ve böylelikle katılımcı bir yönetim anlayışı elde edebileceklerini belirtir (Ergin, 1995). Sonuncu faktör olan sosyal desteğin, işyerinde çalışanlara sağlanmasıyla işle bütünleşmeye katkı sunulacağı düşünülmektedir. İş yerinde çalışan yönetici ve çalışanların birbirleriyle olan iletişim, yardımlaşma, karşılıklı güven ve saygı, sosyal destek olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin çalışanlara işyerinde sağladıkları geri dönütler, işe yönelik destekler de sosyal destek kavramı içerisine girmektedir. Saks (2006), işyerinde destek gören bireylerin işe yönelik istek duyacakları ve bu sayede işle bütünleşebileceklerini belirtmiştir. Kartepe ve Olugbade (2009) de sosyal desteğin işle bütünleşmeyi olumlu etkiye sahip olduğunu söylemişlerdir.

2.3.4. Eğitim Kurumlarında İşle Bütünleşme

Bilgi teknolojilerinin ve inovasyonun hızla geliştiği 21. Yüzyılda devletlerin birbirleriyle rekabet edebilmeleri için sahip oldukları nesillerin çağın ihtiyaçlarına göre donanımlı bir şekilde yetiştirmeleri gerektiği bilinen bir gerçektir. Bu konuda eğitim kurumlarının vazifelerinin gitgide karmaşık hale geldiği aşikârdır (Usta ve Boğa, 2021). Eğitim kurumlarının üzerine yüklenen bu önemli sorumluluk beraberinde okul içerisinde çalışanların, okul içerisinde sağlıklı bir iletişimin olması gerekliliğini ortaya çıkardığı düşünülmektedir. Çünkü öğrencilerin yetiştirilmesi ve eğitimi gibi kutsal bir görevin

yükünü taşıyan öğretmenlerin, bu görevlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için gereken ihtiyaçlarının karşılanması önem arz etmektedir. Öğretmenlerin işlerini sevmeleri, okuldan duyulan memnuniyet düzeyleri, okula bağlılık duymaları, okula yönelik içsel motivasyon düzeylerinin yüksek tutulması gibi ihtiyaçlar giderilmelidir. Öğretmenlerin işleriyle ilgili olumlu bir tavır ve anlayış edinmeleri sağlanmalıdır (Kirkpatrick, 2009). Aksi takdirde öğretmenlerin okula karşı, işlerine yönelik olumsuz algı ve ruh hali, eğitim öğretim vazifelerini sağlıklı ve ideal şekilde yapamamalarına neden olacak, bu durum da okulun amaçlarına ulaşmasına engel teşkil edeceği söylenebilir.

Öğretmenlerin okul ortamında ihtiyaç duydukları içsel motivasyonun sağlanması, okula karşı duydukları güven, kendilerini işe adanmalarına, işle bütünleşmelerine yardımcı olacağı söylenebilir. Öğretmenlerin mesleklerinin saygın olduğunu düşünmeleri, işlerinin toplumdaki yeri, itibarı da onları motive edecek etkenlerden biridir. Nitekim Argon ve Ertürk (2013), öğretmenlerin mesleklerinin saygın olduğuna, yapmaya değer olduğuna inanmalarının öğretmenlerin içsel olarak motive olmalarını sağladığını belirtmişlerdir. Öğrencilerin gelişen ve değişen dünyaya ayak uydurabilmelerinin yanında çağa yön verebilmeleri için en büyük vazife öğretmenlere düşmektedir. Bu nedenle öğretmenlik mesleğinin saygınlık ve itibarının korunması, öğretmenlerin işlerine yönelik değer yargılarının da öğretmenlerin işlerine odaklanmalarına yardımcı olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri, öğrencilerle birebir ilgilenmeleri, onlarda istedik davranışlar geliştirmeleri, sorumluluk sahibi çevreye karşı duyarlı, kurallara uyan, seven ve sayan, sorgulayabilen, mesleklerinde başarılı olmuş, soran, araştıran nesiller yetiştirebilmelerinin onların işleriyle bütünleşmeleriyle mümkün olduğunu belirtmişlerdir (Akduman-Yetim, 2007).

Öğretmenlerin işleriyle bütünleşmelerinin sağlayacağı bir takım faydalardan söz edilebilir. Öğretmenlerin işleriyle bütünleşmeleri sayesinde işleriyle özdeşleşerek daha çok çaba harcarlar (Demir, 2011). Ayrıca Kavgacı (2014), işle bütünleşmenin, tükenmişliğin zıttı olduğunu vurgulamıştır. Tükenmişliğin işle uyumsuzluğun bir nedeni olduğu söylenebilir. Nitekim bireylerin işleriyle uyumlarının yüksek olmasının, işle bütünleşme düzeylerinin de yükselme olasılığının artacağını belirtmişlerdir (Ardıç ve Polatçı, 2009). Ayrıca işle bütünleşmenin bireyler üzerinde birtakım olumlu duyguların gelişmesine yardımcı olacağını belirtmiş ve bu duyguların, çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri olumlu tutum, işle özdeşleşme, olumlu duygu durumu, sağlıklı hissetme,

işsel motivasyon ve performans artışı, tükenmişlik riski bulunmaması gibi duygular olduğunu ifade etmişlerdir. Öncel (2007), öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmasında işle bütünleşen öğretmenlerin işe güven duydukları ve işten ayrılma isteklerinin azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Sezen (2014), araştırmasında işle bütünleşmeyle yalnızlık duygusu arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bakker ve Bal (2010), araştırmalarında çalışanların iş performansını artırdığını ortaya koymuşlardır. Yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında öğrencilerin, çağın ve toplumun ihtiyaçlarına uygun, değerlerine ve kültürüne bağlı yetiştirilmelerinin sağlanmasındaki mühim görevleri yapan öğretmenlerin, okullarda çalışırken işleriyle bütünleşmelerinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. İşle bütünleşmenin, çalışanların işlerini sevmeleri, işleriyle gurur duymalarını, sorumluluk almalarını ve motivasyonlarının artmasını olumlu etkilediği söylenebilir. İşle bütünleşen öğretmenlerin işlerini layıkıyla yapabilmeleri, mutlu, işini seven, işine güven duyan ve işleriyle bütünleşmiş çalışanlar olmaları için okul ortamlarının uygun hale getirilmesi önem arz etmektedir. Eğitim kurumları üzerine yapılan araştırmalar, işle bütünleşme kavramının öğretmenler üzerindeki olumlu etkileri nedeniyle olmazsa olmaz olduğu, öğretmenlerin işle bütünleşmelerinin eğitim kurumlarının başarısında önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Ayrıca okul müdürlerinin öğretmenler için sağlıklı okul iklimi oluşturmalarının işle bütünleşme düzeylerini artıracığı düşünülmektedir. İşle bütünleşmenin eğitim kurumları açısından vazgeçilmez olduğu görülmektedir. Bu yüzden işle bütünleşmenin okullarda sağlanabilmesi için gerekli olan koşulların sağlanması için çaba sarf edilmesinin, okulun başarısını olumlu yönde etkileyeceği unutulmamalıdır. Bunun yanında öğretmenlerin işle bütünleşmelerini engelleyebilecek bir takım koşullarda bulunmaktadır. Öğretmenlerin takdir görmeme ve önemsenmemeleri, okullarda imkân ve olanakların yetersiz olması, ödül sisteminin doğru ve adil kullanılmaması, kararlara katılım sağlanmaması, mevzuat ve yönetmeliklerin kısıtlayıcı etkisi, meslek saygınlığının düşüşü gibi faktörler, öğretmenlerin işle bütünleşmelerini olumsuz yönde etkilemektedir (Elma, 2003). Öğretmenlerin çalışma ortamında işleriyle bütünleşmeleri, kendilerini öğrencilerinin yetiştirmeleri için adanmalarına yönelik olarak lazım olan koşulların sağlanması için okullarda ihtiyaç duyulan düzenlemelerin yapılmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Okul müdürlerinin çalışanlarına karşı tutum ve tavırlarının, öğretmenler üzerinde bir takım duyguların gelişmesine sebep olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin, yöneticilerine karşı güven duymaları, kendilerini destekleyici ve yeniliğe açık bulmalarının öğretmenlerin başarısını olumlu etkilediği ve okul ikliminde olumlu bütünleşmeye neden

olduğu söylenmektedir. Dürüst, güvenilir, iş birliği yapan yöneticilerin çalışanlarını olumlu motive ettikleri, işle bütünleşmelerini sağladıkları aksi durumda ise çalışanların güvenlerinin zedelendiğini belirtmiştir (Çakır, 2001). Öğretmenlerin okulda eğitim faaliyetlerini yürütürken yöneticiler tarafından desteklenmeleri, aralarında açık bir iletişim ağının sağlanması, görecekle sosyal desteğin de öğretmenleri motive edeceği söylenebilir. Karatepe ve Olugbade (2009), işle bütünleşmeyi olumlu yönde etkileyen unsurlardan birinin de çalışanların sosyal destek görmeleri olduğuna dair araştırmalar bulunduğunu söylemektedirler. Bu durum, öğretmenlerin yöneticileri tarafından desteklenmelerinin onlar üzerinde olumlu motivasyon sağlayacağı böylelikle başarılarını artıracağını göstermektedir. Bu nedenle okullarda öğretmenlerin işleriyle bütünleşmelerinin sağlanması için okul müdürlerine büyük görevler düştüğü, okul ortamında işle bütünleşme için gerekli düzenleme ve çalışmaların yöneticiler tarafından yapılması gerektiği söylenebilir.

2.3.5. İşle Bütünleşmenin Boyutları

İşle bütünleşmenin bazı alt boyutlardan oluştuğunu belirten araştırmalara rastlanmaktadır. Ancak alanyazında en çok tercih edilen görüşe göre işle bütünleşmenin zindelik, adanma ve bütünleşme boyutlarının olduğunu belirtmişlerdir (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker, 2002). İşle bütünleşme; “zindelik (vigor), adanma (dedication), bütünleşme (absorption) boyutları tarafından şekillendirilen olumlu, doyum verici ve işe dönük bir ruh hali” olarak tanımlanmıştır (Schaufeli, vd. 2002). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere işle bütünleşme 3 alt boyuttan oluşmaktadır.

2.3.5.1. Zindelik

İşle bütünleşmenin alt boyutlarından ilki zindelik boyutudur. Çalışanların işlerindeki performanslarını etkileyen zindelik boyutu, kişinin işine karşı azimli olması, zihnen işin zorluklarına hazır olma durumu, kolay kolay yorulmamak ve pes etmemek olarak tanımlanabilir. Çalışanın işine yönelik dayanıklılık düzeyi olarak da ifade edilebilir. Kişinin heyecanla, enerjik bir şekilde, işe ve işindeki zorluklara sabırla gayret göstererek çalışmasını ifade eder (Schafeli vd., 2002). Zinde olma boyutu, çalışanın iş hayatında fiziksel olarak güçlü olmasını, duygusal yönden enerjik hissetmesini ve zihinsel açıdan da çalışanın kendisini canlı hissetmesi olduğu ifade edilir (Shraga ve Shirom, 2009). Çalışanın işinde fiziksel olarak güçlü olmasının kendisinde var olan güç ve yeteneği işine vermesi, enerjisini işine aktarmasını sağladığı söylenebilir. Ayrıca

çalışanın zihinsel yönden dinç olması da işine odaklanmasına yardımcı olacaktır. Zindeliğin çalışanın işine motive olması, tüm enerjisini işine yöneltmesinin örgütün başarıya ulaşmasını sağlamadaki rolü büyüktür. Çalışanın zinde olması işine yönelik performans düzeyini de artıran bir etkiye sahiptir. Bireyin enerjisinin yüksek olması, çalışmaya ve çaba harcamaya isteklilik, zorluklara sabır ve hemen yorulmama olduğunu belirtmişlerdir (Schaufeli, vd., 2002). Ayrıca bu araştırmacılar, zindelik düzeyi yüksek bir çalışanın, yaratıcı hareket edebildiğini, zekice kararlar verebildiğini ayrıca diğer çalışanlarla rahatlıkla olumlu iletişim kurabildiğini belirtmektedirler. Çalışanlarda zindeliğin yüksek olmasının, çalışanın daha sabırlı, heyecanlı ve dayanıklı olmasını sağladığı söylenebilir. Bu durum, zindelik düzeyi düşük olan bir çalışanın ise enerjisinin ve dayanıklılığının düşük olacağı anlamına gelmektedir. İşle bütünleşmenin alt boyutlarından olan zindelik kavramının ölçülebilmesi için kullanılan (Utrecht Work Engagement Scale) ölçekte bazı kavramlara yer verilmiştir. Bu kavrama yönelik olarak iş hayatında enerji dolu olma, güçlü ve enerjik hissetme, işe gitmeye istekli olma, uzun süre dayanabilme, işler ters gitse de sabretme, zihinsel esneklik ve azim, maddeleri kullanılmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2003).

2.3.5.2. Adanma

İşle bütünleşmenin bir diğer boyutu da adanma boyutudur. Adanma, çalışanın işine karşı hissettiği bir takım duyguyu ifade etmektedir. Bireyin işini anlamlı bulması, amaçlılık, çalışmaya değer bulma, işe duyulan heyecan, ilham ve coşku, işe karşı duyulan gurur olduğunu belirtmektedirler (Schaufeli ve Bakker, 2003). Araştırmacılar adanma boyutunda çalışanın işine yönelik duyduğu güçlü bir yönelimden işiyle özdeşleşmeden bahsederlerken bunun yalnızca duygusal değil zihinsel bir süreç olduğunu da ifade etmektedirler. Adanmışlık boyutu işe anlam duygusu yükleme, ilham ve işe duyulan coşku duygularından oluşur. İşin tanımlanması ve işe katılım benzer anlamlara sahip olmakla birlikte, işe bağlılığın nicelik ve nitelik açılarından daha kapsamlı bir tanıımı vardır. Niteliksel olarak güçlü bir hoşgörü duygusunu ifade eder ve yalnızca sıradan bir kimlik duygusunu ifade etmez. Ayrıca nicel açıdan yalnızca duygusal yönlerin değil bilişsel yönlerin de varlığı söz konusudur (Schaufeli vd., 2002). Aynı zamanda işine kendini adanmış çalışanların da gurur duyması ve işlerinden zevk almaları beklenir (Ouweneel, Le Blanc ve Schaufeli, 2013). İşle bütünleşmenin ölçümü için geliştirilen (Utrecht Work Engagement Scale) ölçeğinin adanma alt boyutunun tespit edilebilmesi için şu; “işini anlamlı bulma, amaçlı bulma, işe karşı coşku duyma, ilham, işe yönelik

duyulan gurur ve işin mücadeleye değer olması,” maddeler kullanılmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2003).

Adanma, çalışanın işine katılmasından daha güçlü bir anlam taşıdığından işe katılım kavramından farklıdır. Bu nedenle Türkçede bu boyut için “adanma” kelimesi kullanılmıştır. Katılım kelimesi, kişinin işine, mesleğine yönelik algıladığı kimlik boyutunda psikolojik özelliklere göre tanımlandığını ancak adanmanın her yönüyle katılım kavramından daha geniş bir anlam ifade ettiğini aktarmaktadırlar (Schaufeli, vd., 2002). Adanma, güçlü bir katılımı ifade eder ayrıca mevcut kimlik düzeyinden daha ileri bir adımdır. Adanmışlık kavramı, daha geniş bir anlam ifade eder. Bilişsel ve duygusal durumları da kapsar (Yaldıran, 2010). Adanma kavramı bazen işin benimsenmesi kelimesiyle de karıştırılmaktadır. Aslında işin benimsenmesi, iş ile kişinin kendi değeri arasındaki uyum veya işin değerinin önemine göre içselleştirilmesini ifade ederek işin çalışan açısından önemine yönelir. Adanma kavramı ise kişisel coşku ve iş tutkusunu içeren daha geniş çerçeveyi içine almaktadır (Deese, 2009). Açıklamalara göre adanma kavramının işi benimsemeyi de içine aldığı, kapsadığı söylenebilir. Bu durum, işine adanmış bir çalışanın işine önem verdiğini de ortaya koymaktadır. Bu araştırmada adanma alt boyutuyla ilgili ölçek geliştirme aşamasında, ölçek maddelerinde yapılan bazı değişiklikler nedeniyle “adanma” kelimesi yerine “iş heyecanı” kelimesi kullanılmıştır.

2.3.5.3. Bütünleşme

İşle bütünleşmede adı geçen bir diğer boyut da bütünleşme boyutudur. Deese (2009), çalışanın işine adanmasının işine karşı hevesli olması ve işine tutku duymasını kapsadığını belirtmiştir. Çalışanın adanma boyutunda işine karşı hissettiği güçlü bir duygu durumundan söz edildiği söylenebilir. Bütünleşme, kişinin işine tam manada dalması, bütünleşme halinde olması, kendini işine kaptırarak zamanın hızla geçmesi, çalışanın işiyle bütünleşerek kopamaması durumudur (Schaufeli vd. 2002). Tanımda geçen işten kopamama, işe kendini kaptırma “akış” teorisiyle açıklanabilir. Akış teorisinde insan bedeninin zihinle birlikte hareket ederek bir bütün olarak çalışması, çalışanda ortaya çıkan kişinin kendisinden kaynaklı motivasyonu sayesinde zamanın anlamını yitirmesi söz konusudur (Csikszentmihalyi, 1991). Ancak bu akış durumu, işle bütünleşme içerisinde açıklanmaya çalışılan bütünleşme kavramından farklı olarak daha kısa sürelidir. Oysa bütünleşmede işe tam odaklanma ve yoğunlaşma söz konusudur (Schaufeli, vd., 2002). Başka bir ifadeyle akış kavramı, kısa bir sürede ve belli bir

zamanda yaşanan en iyi deneyimi ifade ederken bütünleşme kavramı, kalıcı bir zihinsel durumun oluşması ve bunun daha uzun sürede, kolay yayılımı kapsadığı söylenebilir.

İşine odaklanan insanlar, işin her aşamasına, tüm süreçlerine gönüllü olarak katılabilirler (Rich, 2006). Ancak işine odaklanan insanlar, mutlu ve istekli oldukları için iş yerinde dikkat dağınıklığı istememekte ve yoğunlaşma sağlamaya odaklanmaktadırlar (Deese, 2009). Bu şekilde kendisini işine adanmış, işine yoğunlaşmış bireylerin işinden çıkarılmasının zor olacağı aşikârdır. Buna kişinin işini kendinden bir parça olarak görmesinin ve işiyle bütünleşmesinin sebep olduğu söylenebilir.

İş yoğunluğu, benzer yönleri olsa da aslında işkoliklikle farklı kavramlardır. Birbirleriyle ilişkileri söz konudur. Ancak işine yoğunlaşmış her çalışan aynı zamanda bir işkolik olarak nitelendirilemez. İşine yoğunlaşan çalışan, işine duyduğu sevgiyle dikkatini işine yöneltmeye çalışır. Oysa işkolikler, hem istenenden hem de gereğinden fazla çalışmasının yanında işten ayrıldıktan sonra da işleri hakkında konuşmaya ve düşünmeye devam etmeleri söz konusudur. Bu durumla ilgili olarak Gorgievski, Bakker ve Schaufeli, (2010), işiyle bütünleşmiş insanlardan farklı olarak işkoliklerin, işlerinde çok fazla zaman harcadıklarını, öyle ki bu yüzden sağlıklarını tehdit edecek dereceye gelebildiklerini, işkoliklerin mutluluklarını böylelikle azalttıkları bu yüzden de toplumsal hayatlarının olumsuz etkilendiğini belirtmişlerdir. Oysa işle bütünleşen çalışanın durumu daha farklıdır. İşine yoğunlaşmış birey, işinden ayrıken de kendini mutlu hisseder. Herhangi bir zorunluktan ya da mecburiyetten dolayı çalışmaz aksine işte çalışmak, eğlencelidir (Bakker ve Oerlemans, 2011). İşkolikler, bu eğlenceden ve bu olumlu duygulardan mahrumdurlar (Schaufeli, Taris ve Rhenen, 2008). Bu çalışmada kullanılan (Utrecht Work Engagement Scale) ölçeğinde işle bütünleşmenin bütünleşme alt boyutunu tespit edebilmek için işte geçen süre, işe odaklanarak etrafındaki her şeyin unutulması, çalışmanın yoğunluğuna rağmen mutluluk duymak, çalışmaya bağımlı olma, kaptırma maddeleri kullanılmıştır.

2.3.6. İşle Bütünleşmenin Çeşitli Değişkenlerle Olan İlişkisi

Bu araştırmanın bağımsız değişkenlerinden biri olan işle bütünleşmenin bazı değişkenlerle aralarında bulunan ilişki düzeylerinin nasıl olduğunu ortaya koyan birtakım araştırmalar yapıldığı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında işle bütünleşme ile bazı değişkenler arasında anlamlı bir farklılaşmanın ortaya çıktığı, bazı

araştırmalarda ise anlamlı bir farklılaşma ortaya çıkmadığı sonuçlarına ulaşıldığı görülmektedir.

İşle bütünleşmenin çeşitli değişkenlerle olan ilişkisini ortaya koyan pek çok araştırmaya rastlanmaktadır (Arı, 2011; Bağcıoğlu ve Kaygın, 2018; Bal Taştan, 2014; Bostancı ve Ekiyor, 2015; Batuk, 2011; Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018; alık ve Kavgacı, 2017; Çapri ve Gkalan, 2013; Ertemli, 2011; Eser, 2018; Gün, 2017; Gündüz, İnce, 2016; Kaplanseren ve rc, 2018; Kayar ve Erdem, 2017; ncel, 2007; ngre, 2015; Yeke, 2015).

İşle bütünleşmenin cinsiyet değişkenine göre aralarında anlamlı bir şekilde farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşan araştırmalar bulunmaktadır (Açıkgöz, 2009; Arı, 2011; Bayram-Sarıkaya, 2016; Batuk, 2011; Ertemli, 2011; ncel, 2007; lger, 2015; Yaldıran, 2010; Yeke, 2015; Yılmaz, 2009). Agin (2010) yaptığı araştırmada işle bütünleşme düzeylerinde, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma tespit edilmese de erkekler lehine bir eğilim olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kavgacı (2015)'nın yaptığı araştırmada da durum benzer olmuştur. Karakaya (2015) ve Tan (2015) tarafından yapılan araştırmalarda İşle bütünleşmenin zindelik alt boyutunda cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Erkeklerin ortalama puanlarının kadınlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

İşle bütünleşme ile medeni durum değişkeni arasında olan ilişkisine bakılan bazı araştırmalarda, aralarında anlamlı bir farklılaşma olmayan araştırma sonuçlarına ulaşıldığı görülmüştür (lger, 2015). Yine işle bütünleşme ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma olan araştırma sonuçları da yer almaktadır (Arı, 2011; Bal, 2008; Karakaya, 2015; Sezen, 2014; Tan, 2015). Arı (2011), araştırmasında evli olan çalışanların daha fazla işle bütünleştikleri sonucuna ulaşmıştır. Sezen (2014) araştırmasında işle bütünleşme algılama düzeylerinde medeni durum değişkenine göre farklılaşma olduğu sonucuna ulaşmış, evli çalışanların bekâr olanlara göre daha çok işleriyle bütünleştikleri sonucuna ulaşmıştır. Karakaya (2015) İşle bütünleşmenin dinçlik boyutunda farklılaşma olduğu sonucuna ulaşmış, evli katılımcıların daha fazla işle bütünleştiklerini tespit etmiştir. Tan (2015), araştırmasında yoğunlaşma alt boyutunda evli öğretmenler lehine farklılaşma olduğu sonucuna ulaşmıştır.

2.4. Alan Yazın

2.4.1. Örgütsel İkiyüzlülükle İlgili Yapılan Araştırmalar

Örgütsel ikiyüzlülük kavramıyla ilgili Türkiye’de çok az sayıda araştırma bulunduğu tespit edilmiştir. Aşağıda yapılan araştırmalar, kısaca açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel ikiyüzlülük kavramıyla ilgili olarak Kılıçoğlu (2015), okullarda görev yapan öğretmenlerin görevli oldukları okullarda meydana gelen örgütsel ikiyüzlülük algılarıyla örgüte yönelik öğretmenlerde oluşan örgütsel adalet algıları ilişkisi araştırılmıştır. Bu çalışmada MEB’e bağlı örgün eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler, çalışma grubunu oluşturmaktadırlar. Bağımsız değişken olan örgütsel ikiyüzlülüğün bağımlı değişkenini yordama düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre örgütsel adalet kavramının alt boyutlarından olan amirlerle ve çalışanlarla ilişkiler boyutunda örgütsel ikiyüzlülük algı düzeylerinin negatif yönde açıkladığı tespit edilmiştir. Araştırmada örgütsel ikiyüzlülük algıları, örgütsel adalet alt boyutlarını açıkladığı, en yüksek oranda (% 46) amirlerle olan ilişkiler alt boyutunu açıkladığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmada da kullanılan örgütsel ikiyüzlülük ölçeğini hazırlayan Kılıçoğlu, Yılmaz Kılıçoğlu ve Karadağ (2017), bu çalışmalarında eğitim kurumlarında uygulanmak üzere örgütsel ikiyüzlülük ölçeği geliştirmeyi hedeflemişlerdir. 17 maddeden oluşan bu ölçek, sözlerin tutulması, içyapı ve çevre arasındaki uyum ve uygulamalardaki tutarsızlıklar olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Kılıçoğlu (2017)’nin yaptığı bu araştırmasında ise Türkiye’de bulunan okullarda görev yapan öğretmenler üzerinden örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel bütünlük kavramlarının ilişkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Bu araştırma sonucunda öğretmenlerin çalıştıkları okullarına yönelik örgütsel ikiyüzlülük algı düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada okul yöneticileri tarafından etik değerlerin özümsemesi, örnek olma, sağlıklı çalışma ortamı sağlanması ve değer odaklı karar vermek gibi bazı yapılacak çalışmalarla okullarda örgütsel ikiyüzlülük algılarının azaltılabileceği, örgütsel bütünlüğün sağlanabileceği ve bununla ilgili önerilere yer verilmiştir.

Kahveci, Karagül Kandemir, Bayram (2019) tarafından yapılan eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algı düzeyleriyle örgütsel adalet algılama düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. İlişkisel tarama yöntemi kullanılan bu

araştırmada liselerde görev yapan öğretmenler çalışma grubunu oluşturmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algı düzeyleri ile örgütsel adalet algı düzeyleri arasında yüksek düzeyde negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel ikiyeüzlülüğün alt boyutlarının tümünün de örgütsel adalet düzeyiyle negatif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel ikiyeüzlülük yüksek oranda örgütsel adalet algısını yordamaktadır.

Karagül Kandemir (2019) tarafından hazırlanan tez çalışmasında MEB'e bağlı resmi ilkököl ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algı düzeyleriyle örgütsel bağıllık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılan araştırmada elde edilen bulgulara göre örgütsel ikiyeüzlülük algı düzeyi düşük çıkmış, örgütsel bağıllık düzeyleri ise orta düzeyde çıkmıştır. Ayrıca örgütsel ikiyeüzlülük algılarıyla örgütsel bağıllık düzeyleri arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel ikiyeüzlülük algısının örgütsel bağıllık düzeyini anlamlı bir şekilde açıkladığı tespit edilmiştir.

Yurt dışında ikiyeüzlülükle ilgili yapılan araştırma sayısı da aslında oldukça azdır. Bu kavramla ilgili en geniş tanımlı yapanın Brunsson olduğu söylenebilir. Yurtdışında yapılan bu araştırmalar, araştırmanın yapıldığı yıllara göre verilmeye çalışılmıştır. Phillippe ve Koehler (2005) tarafından yapılan bu araştırmada örgütsel ikiyeüzlülüğün çalışanlar üzerindeki etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Örgütsel ikiyeüzlülüğün ilişkili olduğu boyutlar ve yapılar incelenmektedir. Örgütsel ikiyeüzlülüğün etkileri açıkça ortaya çıkarılmak istemektedir. Bu amaçla çeşitli sorular sorulmuş ve örgütsel ikiyeüzlülük algısını tespit edebilmek için bir ölçek geliştirilmiştir. Örgütsel ikiyeüzlülüğün örgütün gerçek kimliğiyle tutarsızlık olarak ortaya çıktığı belirtilmiştir. 396 kişilik örneklem sonucunda elde edilen bulgulara göre yönetimin davranışlarının, kültür ve ödüllerin örgütsel ikiyeüzlülüğü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel ikiyeüzlülük düzeyinin, çalışanların örgütten ayrılmasında olumsuz yönde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmada örgütsel ikiyeüzlülük algılama düzeyi anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Barden, Rucker ve Petty (2005) tarafından yapılan araştırmada Ohio State Üniversitesi'nde okuyan 184 öğrenci çalışma grubunu oluşturmaktadır. İfadelerin ikiyeüzlülüğü etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Davranışın, ifadenin sağlıklı olmadığında tutarsızlık oluşturduğu, bu durumun örgütsel ikiyeüzlülüğe neden olduğunu tespit

etmişlerdir. Bu iki faktör ise şunlardır: Bilinen, gizlenmemiş bir ifade ve tutarsız olan davranış.

Fernando ve Gross (2006) tarafından yapılan araştırmada seks olaylarıyla gündeme gelen Boston Başpiskoposluğu'nun olay sonrasındaki süreçte örgütsel ikiyüzlülük ve sessizlik tutumlarını incelemişlerdir. Hristiyanlar için kutsal olan bir mekânda meydana gelen seks skandalı sonrasında kilisenin takındığı örgütsel ikiyüzlülük araştırılmıştır. Elde edilen bulgular sonunda örgütün taşıdığı manevi hüviyeti nedeniyle meşruluğunu sürdürebilmesi için örgütsel ikiyüzlülüğün önemli bir etken olduğu savunulmuştur. Bu tür örgütlerde örgütsel ikiyüzlülüğün yaşanması mümkündür. Araştırmaya göre Boston Başpiskoposluğu, dini hüviyetini ve taşıdığı itibarı korumak gayesiyle olay sonrası sessizliğe bürünmüş, dürüst davranmamıştır. Örgütsel ikiyüzlülük sergilemişlerdir.

Valdesolo ve Desteno (2007) tarafından insanların adil olup olmadığı sorgulanarak ikiyüzlülük kavramının ortaya çıkma durumu araştırılmaya çalışılmıştır. Bunun için bir anket hazırlanmıştır. Bu anket ölçeğinde “Ne kadar adil davranıyorsunuz?” sorusu sorularak katılımcıların soruyu 7 dereceli anketi cevaplamaları istenmiştir. Ankette (1) son derece adaletsiz, (7) ise son derece adil şeklinde soruya adil olmayandan adil olana doğru derecelendirme yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre ikiyüzlü davranışın varlığı tespit edilmiştir. İnsanlar, toplum tarafından dışlanma ya da hoş görülme-yen ahlak dışı davranışları, bu baskı unsurlarından kurtulmak için alenen yapmak yerine bu mesuliyetten kurtulmak için farklı psikolojik yöntemlere başvurabilmektedirler.

Brunsson (2007), ikiyüzlülük kavramı hakkında araştırmalarıyla öne çıkan bir araştırmacı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuyla ilgili “Karar vermenin sonuçları” isimli bir kitap yazmıştır. Yazdığı kitabın içerisinde bazı bölümler yer almaktadır. İçerisinde yazılmış kitap bölümleri ve yıllar içerisinde yazılmış ve yayınlanmış makalelerden oluşmaktadır. Bu kitabında, örgütün amacına ulaşabilmesi için harekete geçmesi, davranışlarda bulunmasının en sağlıklı yolunun rasyonellik olduğunu belirtmektedir. Öncelikle incelenmesi gerekenin kişilerin kendisinin olduğunu belirtmektedir. Bir eylemde bulunmadan önce amacının ne olduğu ve bu amacı, niyetine nazaran nasıl bir davranışta, tercihlerde bulunduğu kişilerin tanınmasını sağlayan unsurlardır. Akıllı, rasyonel bir tutum sergilemek, örgütlerde örgüt tercihleri ile

gerçekleştirilen davranışların birbiriyle tutarlı olmasını sağlar, örgütte bulunan ast üst ilişkisinin, mevcut hiyerarşinin devamına yardımcı olur. Kişilerin rasyonel olabilmeleri, bir anlamda dürüst ve doğru bireyler olduklarını da göstermiş olabilir. Fikirler ve eylemler arasındaki ilişki de açıklanmaya çalışılmıştır. Kararların, bazı durumlarda olduğundan farklı alınabileceği belirtilmektedir. İster kişiler isterse de örgütler için geçerli olan bir durum vardır. Her zaman söylem, karar ve fiillerin birbirleriyle tutumlu olmadığını, aralarındaki ilişkinin zayıf olduğunu belirtmiştir. Karar vermeden konuşulabilir, konuşmadan eylemde de bulunulabilir. İnsanların daima karar alıp öyle söylemesi ve sonrasında fiillerde bulunması söz konusu değildir. Bunları yapmadan da karar alabilir, davranışta bulunabilir. Bu yüzden de her zaman söylenenlerin, alınan kararların ve ortaya koyulan davranış ve eylemlerin birbirleriyle tutarlı olmayacağı söylenebilir. Brunsson (2007), ikiyüzlülük kavramını açıklarken bu kavramın temellerini, sahnede oyun sergileyen, rol yapan tiyatrocılara dayandırmıştır. Yalnızca oyuncuların ikiyüzlü olabileceklerini belirtmiştir. Toplum içerisinde tıpkı tiyatrocular gibi yer alan bu oyuncuların bireyler ve örgütler olduğunu ifade etmiştir. İkiyüzlülüğü açıklarken bir oyuncunun kendisinde barındırdığı söylem, karar verme, hareket ve davranışlarında çelişki oluşmasıyla bu durumun gerçekleşebileceği söylenebilir. Bu tutarsız durum her zaman yaşanabilir. Meydana gelen bu durum, çatışmaların üstesinden gelebilmek için kullanılan bir strateji yolu olduğunu ifade etmektedir.

Weaver (2008) tarafından yapılan bu çalışmada Dünya bankası üzerinden bankalarda meydana gelen örgütsel ikiyüzlülüğün meydana gelişinin altında yatan nedenler ve etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Bankadaki bu ikiyüzlülük eyleminin anormal bir durum olmadığını, tersine olası, doğal olduğu belirtilmektedir. Örgütsel ikiyüzlülük her ne kadar istenmeyen bir durum olsa da zaman zaman gerekli olabileceğini belirtir. Bankaların hayatlarını devam ettirebilmeleri için bu yönetime başvurabildiklerini, bunun anormal bir durum olmadığını belirtmektedir. Örgütsel ikiyüzlülüğün bir algı durumu olduğunu vurgulamıştır. Piyasa koşullarında bankanın politika ve eylemlerinde tutarsızlık olabildiği, bankanın sermaye piyasasına uyum sağlama noktasında ikiyüzlü davranabileceği söylenebilir.

Fassin ve Buelens (2011) yaptıkları araştırmada, samimiyet ve ikiyüzlülüğün kavramsal temeline katkıda bulunmak amaçlanmıştır. İkiyüzlülükte iletişim kavramının yeri araştırılmaya çalışılmıştır. Verilmek istenen mesaj ve gerçekle olan tutarsızlığın

nedenleri araştırılmaya çalışılmıştır. Bu çalışma, ikiyeüzlülüğün algılanmasında iletişimin rolüne ışık tutuyor. Araştırmada mesaj ve gerçeklik arasındaki uyum ya da uyumsuzluk derecesine göre örgütü, idealizmden ikiyeüzlülüğe uzanan bir süreklilik üzerine konumlandırmak için bir model önerilmektedir. Ortaya koyulan pratik çıkarımlar, yeni yöntem ve değerlendirme modellerinin geliştirilmesi için önemli bir temel oluşturabilir. Ayrıca özgünlük-değer -araç, değerlere ve iş yerinde sorumlu davranışlara dikkat ederek bir kurumsal kültürün etkili bir şekilde uygulanmasına katkı sunulabilir. Araştırmada genel olarak verilmek istenen mesaj ve var olan gerçeklik arasında ortaya çıkan tutarsızlığın, niçin ortaya çıktığı incelenmeye çalışılmıştır.

Alicke, Gordon ve Rose (2012) tarafından yapılan araştırmada ikiyeüzlülük, insanların söylem, tutum ve davranışları arasında oluşan tutarsızlığı ifade eden önemli bir kaynak olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmacıların bu çalışmasında, katılımcılara birtakım önceden oluşturulmuş insan davranışlarıyla ilgili senaryolar verilerek, bu senaryodaki davranışın ikiyeüzlü bir davranış olup olmadığı sorulmuştur. Çalışmada aldatma niyeti, kendini kandırma, iradenin zayıflığı gibi faktörlerin ikiyeüzlülükle olan ilişki ve etkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Tutum ve davranış arasındaki tutarsızlığın derecesi, tutumun kamuya açıklanıp ifade edilmemesi ve davranışsal sonuçların doğası ve ciddiyeti hususlarında orta düzeyde ikiyeüzlülük ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgulara göre ikiyeüzlülük kavramının felsefenin kuramsal düşünceleriyle çeliştiği gözlenmiştir. İkiyeüzlülüğe ait kriterlerin doğru şekilde anlaşılabilmesinin sıradan insanların kavramı nasıl anladıklarına dikkat etmekle mümkün olabileceği belirtilmiş ve ikiyeüzlülüğün, toplumsal yargının temel bir unsuru olduğu ifade edilmiştir. Araştırmacılar bu araştırmada, aldatma niyeti olmasa da bazen insanların ikiyeüzlü görülebildiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu duruma, eskiden uyuşturucu kullanan ebeveynin aynı kötü alışkanlığı kullanan oğlunu bunu yapmaması için zorlamaları, ebeveynin ikiyeüzlü davrandığını gösteren güzel bir örnek olarak gösterilmiştir. İkiyeüzlülüğü oluşturan her bir etkeni bağımsız düşünmek mümkün görünmemektedir. Yani irade zayıflığının altında yatan gerekçeler vardır. Bazıları kendi kendini aldatma, ciddiyet, rakip değerler vb. hususlardır. Bu yüzden farklı farklı durum ve örnekler üzerinde araştırmalar yapılmalıdır. Araştırmada ikiyeüzlülük kavramıyla ilişkisi ortaya çıkan aldatma niyetinin, ikiyeüzlülük düzeyini oldukça artırdığı belirtilmektedir.

Effron, Lucas ve O'Connor (2015) yapmış oldukları araştırmada, ikiyüzlülüğün insanların söyledikleri ve öğütledikleriyle uygulama, davranışlarında tutarsız olmaları nedeniyle ortaya çıktığını söyleyerek söylemle eylemlerin tutmadığı durumlarda ikiyüzlülüğün ortaya çıktığını belirtmektedirler. İnsanlar, söylemlerine aykırı davranış sergilediklerinde ikiyüzlü olarak mahkûm edilirler. Bir ikiyüzlü olarak kınanmak için bir davranış veya eylemde bulunmak şart değildir. Bunun yerine, kişinin kendi grubundaki değerlerle çelişmesi yeterli olabilir. Bu araştırmada 4 ayrı deney uygulanmıştır. Grup üyeliğinin, bireyleri savunmasız hale getirme yolunun, bireylerin ikiyüzlü gibi göstererek grup değerlerini koruyamamaları sonucunda olumsuz sosyal yargıların oluşmasıdır. Yöneticilerin söyledikleriyle ortaya koydukları davranışların tutarsızlığı nedeniyle yöneticiler, iş yerinde, örgüt çalışanlarının güvenlerini ve örgüte olan bağlılıklarını zayıflatabilmektedirler. Araştırmada sonuç olarak söylediğiniz şeyi uygulamamanın, ikiyüzlülükle suçlanmanız için yeterli olduğu ayrıca böyle bir tutumun ikiyüzlülüğe davetiye çıkardığı belirtilmiştir. Mevcut araştırma, tutarsız davranışlarınız nedeniyle sahip olduğunuz kurumun da aynı tutumu sergileyebildiğini, bunun sonucunda da kınanmayla, imaj ve itibarı kaybetmeyle karşı karşıya kalınacağını ortaya koymaktadır. Ayrıca araştırmada tutarsız eylem nedeniyle karşılaşılabilecek olumsuzluk ve sorunların artacağı belirtilmiştir.

2.4.2. Algı Yönetimiyle İlgili Yapılan Araştırmalar

Algı yönetimiyle ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri, Friman (1999)'a aittir. Araştırmacı, algı yönetiminin geleceğe yönelik perspektiflerden oluştuğunu ifade etmiş ve başarılı olabilmek için algı yönetiminin gerekli ve önemli bir unsur olduğunu belirtmiş ve bilgi ve algı arasında var olan savaştan söz etmiştir. Elsbach (2003), konunun örgütsel boyutundan bahsetmektedir. Algı yönetimiyle ilgili çalışmaların 1980'lere kadar bireysel algı yönetimi olarak ele alındığını, bu tarihten sonra örgütsel boyutuna değinilmeye başlandığını ifade etmektedir. Yazdığı kitabıyla örgütsel algı yönetiminin, stratejilerinin tüm yönleriyle ele alınmasını amaçlamıştır. Kopp (2001), algı yönetiminin daha çok aldatma, savaş, istihbarat ve medyanın manipüle edilmesine yönelik stratejiler boyutundan bahsetmektedir. Algı yönetimiyle ilgili olarak geleceğe yönelik farklı stratejileri açıklamaya çalışmıştır. Siegel (2005), algı yönetiminden yararlanan ABD'nin teknolojiye yönelerek algı yönetimini geri plana attığını belirterek, düşmanları bertaraf etmede algı yönetiminin öneminden bahsetmektedir. Lord (2009), Çin devletinin Pekin'de düzenlenen olimpiyatların öncesi ve sonrasında gerçekleştirdiği algı yönetimi

faaliyetlerine değinmektedir. Araştırmacı, Çin devletinin basın aracılığıyla olimpiyatları, muhteşem gösterme sürecini analiz etmektedir. Algı yönetiminin başarısını tespit etmenin kolay olmadığını belirtmiştir.

Yakın (2004), algı yönetimine ilişkin yaptığı çalışmasında konunun reklam kısmına yöneldiği görülmektedir. İnsanların izledikleri bir reklamda verilmek istenilen esas algının verilmesinin önemi üzerinde durmaktadır. Uğurlu (2004), algı yönetiminin halkla ilişkiler boyutu üzerinde durmaktadır. Halkla ilişkilerin algıları yönetmedeki önemine değinerek, bu kavramın algıları yönetmeye yönelik süreç olduğunu belirtmektedir. Özaslan (2014), tarafından algı yönetiminde kullanılan stratejiler, yönetim süreci, araçlar açıklanmış, algı yönetiminin sosyal boyutu üzerinde durulmuştur. Halk kitlelerinin, toplumların algı yönetimiyle istenilen şekilde yönlendirilebildiğini, bunu önlemenin gerçeklerin doğru aktarılmasıyla mümkün olduğunu belirtir. Hügül (2011), İnegöl ilçesinde meydana gelen farklı etnik kimliğe sahip gençler arasında yaşanan ve herhangi bir ideoloji veya etnik bir yönü olmayan kavgadan alevlenen İnegöl olaylarının basın yoluyla nasıl algısal açıdan yönlendirildiğini araştırmaktadır. Algı yönetiminde basın üzerinden bilgi sunulurken kullanılan bazı yöntem ve unsurlardan bahsetmektedir. Araştırmacı algı yönetimine maruz kalmamanın yolunun insanlara medya eğitimi verilmesinden geçtiğini belirtmektedir. Demirçelik, Işık ve Mammadov (2014), tarafından yapılan araştırma, eğitim kurumlarında algı yönetimini araştıran alanyazındaki ilk çalışmalardandır. Algı yönetimi sayesinde okullarda yönetici, öğretmen ve öğrencilerin karşılaşabilecekleri pek çok soruna engel olunabileceğini belirtmişlerdir. Demir (2016), yaptığı araştırmasında ticari örgütlerin ürün talebini artırmak için algı yönetimini kullanmalarını ve bunun tüketiciler üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Zaman (2007), algı yönetiminin, devletlerin rakiplerini alt etmesi için sağladığı savaş silahlarının, savunma tedbirlerinin olmazsa olmazı olduğunu ve yapılan algı yönetimi faaliyetlerine karşı algı yönetiminin doğru kullanılmasının öneminden bahsetmektedir. Pamukoğlu (2017), araştırmasında örgütlerin ya da bireylerin medyayı algıları yönetmek için kullandıklarını belirterek medyanın kitleleri yönlendirmedeki rolünü açıklamaktadır. Dede (2017), algı yönetiminde kullanılan fotoğrafların, medya haberciliğinin algıyı yönetmedeki rolünü araştırmaktadır. Kapuci (2015), Türkiye’de gerçekleşen 27 Nisan E-Muhtırası üzerinden basın ve asker ilişkisi araştırılmaktadır. Gazete haberleri üzerinden algı yönetimi süreci analiz edilmeye çalışılmıştır. Demirçelik, Işık ve Mammadov (2014), algı yönetiminin eğitim kurumlarında gerçekleşme durumlarını araştırmaktadırlar. Bu

araştırma Türkiye’de yapılan ilk araştırmalardan birisidir. Algı yönetiminin doğru kullanılması yoluyla okullarda bazı sorunları ortadan kaldırabileceğini belirtmektedirler. Atalay (2016), öğretmenlerin okul yöneticilerinin kullanmalarına yönelik görüşlerine dayanarak okullarda var olan algı yönetiminin algılama düzeyini araştırmaya çalışmaktadır. Soykan (2016), algı yönetiminin doğru kullanılmasının okullarda istendik hedeflere ulaşmadaki öneminden bahsetmiştir. Oluşturulacak birtakım taktiksel imajlarla okulun tercih edilebilir yapılabileceğini belirtmektedir. Uylas (2017), araştırmasında eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin sosyal, duygusal liderlikleri ile algı yönetimi düzeyleri, öğretmen görüşleri üzerinden analiz edilmiştir. Sarı (2019), “Okul Yöneticilerinin Algı Yönetimi Taktikleri, Örgüt İklimi ve Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişkiler” adlı araştırmasında öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından kullanılan algı yönetim taktiklerini algılama düzeylerini nadiren düzeyinde tespit etmiş ayrıca algı yönetiminin örgüt iklimini ve öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

2.4.3. İşe Bütünleşmeyle İlgili Yapılan Araştırmalar

İşle bütünleşme kavramına yönelik olarak Türkiye’de yapılan bazı araştırmalara yer verilmiştir. Öncel (2007), araştırmasında öğretmenlerin işle bütünleşmelerinin bazı değişkenler (performans, işten ayrılma isteği) üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu araştırmada ilişkisi incelenen öğretmen performansının işle bütünleşmeyle ilişkili olduğu, aynı şekilde işten ayrılma niyetlerinin de işle bütünleşmeyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işle bütünleşmiş öğretmenin işle bütünleşme düzeyi düşük öğretmenlere göre başarı düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Demirbaş (2008), yaptığı araştırmada deniz üzerinde ve karada çalışanların işle bütünleşme düzeylerini çeşitli değişkenlere yönelik olarak incelemeye çalışmıştır. Çalışmasında deniz üzerinde çalışanların karada çalışanlara göre daha işle bütünleştikleri sonucuna ulaşmıştır. Arı (2011), yaptığı araştırmasında işle bütünleşmeyle ilişkisi araştırılan değişken örgütsel iklim olmuştur. Örgüt ikliminin işle bütünleşmeyle pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kavgacı (2014), araştırmasında bireysel değişkenler ve örgütsel değişkenlere eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin işle bütünleşmeleriyle olan ilişkisini incelemeye çalışmıştır. Bireysel değişkenler ile örgütsel değişkenlerin işle bütünleşmeyi pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit etmiştir. Sezen (2014), işle bütünleşme düzeyleri ve yalnızlık arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmasında çalışma grubunu, eğitim kurumlarında görevli öğretmenler

oluşturmuştur. Bu araştırmada yalnızlık değişkeni ile işle bütünleşme düzeyi arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Akşit Aşık (2016), araştırmasında otellerde çalışanların örgütsel adalet algılarının işle bütünleşme düzeylerine etkisi incelenmiştir. Örgütsel adaletin işle bütünleşmenin pozitif yönlü bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öngöre (2017), özel işletmelerde çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmasında çalışanların duygusal emek düzeyleri ile işle bütünleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada duygusal emek boyutlarının işle bütünleşme boyutlarını anlamlı bir şekilde yordadığını tespit etmiştir. Gün (2017) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin eğitime inanma düzeyleri ve işle bütünleşme algılama düzeyleri ilişkisi incelenmiştir. Öğretmenlerin eğitime olan inanma düzeyleri ile işle bütünleşme arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Akdeniz (2018) tarafından yapılan araştırmada eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algı düzeyleri ile işle bütünleşme algı düzeyleri bazı değişkenler üzerinden incelenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada örgütsel adaletle işle bütünleşme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye ulaşılmış ayrıca örgütsel adaletin genel olarak işle bütünleşmeyi yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buluç ve Kart (2020) tarafından yapılan araştırmada, araştırma görevlileri üzerinde inceleme yapmış, iş beceriklilikleri düzeyi ve işle bütünleşme düzeyleri ilişkisi incelenmiştir. İş beceriklilikleriyle işle bütünleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Yine İnanır (2020)'in öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmasında işle bütünleşme ile okul iklimi ve öğretmen liderliği ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmada okul ikliminin işle bütünleşmeyi anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İşle bütünleşme kavramıyla ilgili yurtdışında yapılan çalışmaların bir kısmına yer verilmeye çalışılmıştır. Basikin (2007) tarafından yapılan araştırmada okullarda görevli öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri araştırılmıştır. Chughtai ve Buckley (2009), eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerine yönelik hissettiği güven duygusu ile işle bütünleşme düzeyleri arasındaki ilişkisini incelemeye çalışmışlardır. Bakker ve Bal (2010), eğitim kurumlarında yeni göreve başlayan öğretmenlerin haftalık yapılan işlerindeki işle bütünleşme düzeyleri incelenmiştir. Liao-Holbrook (2012), yaptığı çalışmada yönetici ile çalışanların arasındaki iletişim kalitesiyle işle bütünleşme düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Lehtinen (2013) tarafından yapılan çalışmada iş yaşam kalitesi, sözel davranış ile işle bütünleşme düzeyleri ilişkisi incelenmiştir.

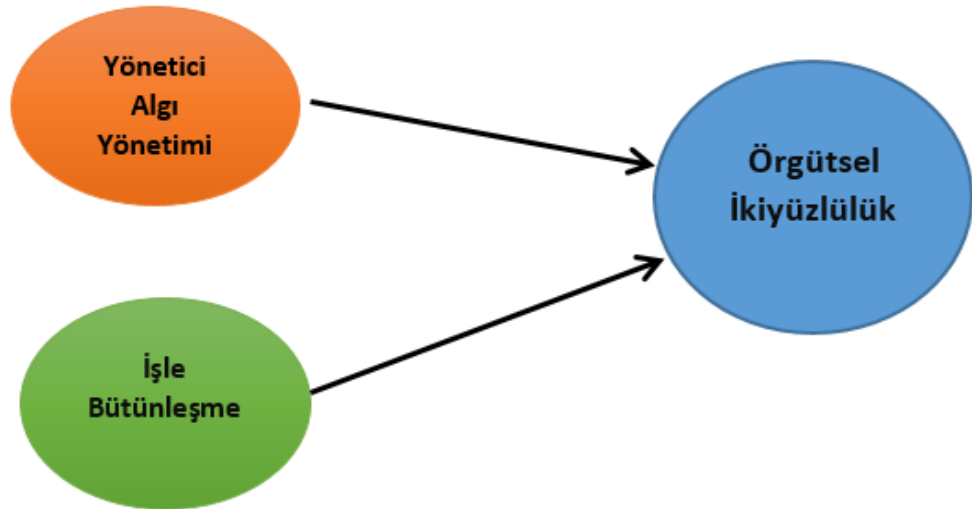
BÖLÜM 3

3. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama araçları ile toplanan verilerin değerlendirilmesiyle ilgili istatistiksel yöntemlere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri ile öğretmenlerin işle bütünleşmelerinin örgütsel ikiyeüzlülükle ilişkisi konulu araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmak için korelasyon yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan korelasyon deseni, bir grupta yer alan değişkenler arasında var olan ilişkiyi ortaya çıkaran ayrıca araştırmanın değişkenleri arasında bulunan neden sonuç ilişkisine yönelik fikirler veren çalışmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016; Karasar, 2012). Araştırmada iki bağımsız değişken ve bir bağımlı değişken bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri ve öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri, araştırma modelinin bağımsız değişkenini; örgütsel ikiyeüzlülük düzeyleri ise araştırma modelinin bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinden olan cinsiyet, medeni durum, mezuniyet durumu, branş, kıdem, okul türü ve mezun olunan fakülte değişkenlerinden elde edilen veriler de araştırmanın bağımsız değişkenleri arasında değerlendirilmiştir. Araştırmada ilişkisi incelenecek olan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait araştırma modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, 2019-2020 eğitim öğretim yılında Konya İli büyükşehir merkezinde bulunan resmi okullarda görev yapan 15.323 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada evren ve örneklemi belirlemek için aşamalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne ait verilere göre). 1. aşamada evren okul türlerine göre (ilkokul, ortaokul ve liseler) tabakalara ayrılmıştır. İkinci aşamada ise her bir tabakada tesadüfi küme örnekleme yöntemiyle örneklem okullar belirlenmiştir. Seçilecek örneklemin evrenin her bir birimini temsil etmesi için öncelikle Konya İli, Büyükşehir merkezinde bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve liseler tespit edilmiştir. Daha sonra bu okullar türüne göre tabakalara ayrılarak numaralandırılmıştır. Tespit edilen okul isimleri bir kutuya atılmış, kutu içerisinde rastgele okul isimleri çekilmiştir. Her çekilen okul ismi tekrar kutuya atılmıştır. Böylelikle seçkisiz şekilde oranlama yöntemiyle küme okullar belirlenmiştir. Örneklem okullar belirlendikten sonra bu okullarda görev yapan öğretmenler içerisinde random yöntemiyle belirlenen öğretmenlere ölçek formu uygulanmıştır. Araştırma sonunda toplam 640 öğretmen, ölçek formunu doldurmuştur. Ölçek formları incelendiğinde formlardan 49 tanesinin eksik cevaplama, boş bırakma nedeniyle bu formlar örneklemden çıkartılmış ve araştırmada kullanılacak örneklem sayısı 591 olarak belirlenmiştir. Araştırma örnekleminin, evreni oluşturan Konya ili Büyükşehir merkezinde bulunan resmi okulları, temsil edebilmesi için örneklem hesaplama formülü kullanılmıştır.

$$n = \frac{N.t^2.p.q}{d^2.(N-1) + t^2.p.q}$$

Şekil 2. Örneklem Hesaplama Formülü

(Kaynak: Özdamar, 2003; Sencer, 1989; Akt. Demir, 2019)

Örneklem hesaplama formülüne göre %5 hata payı ile %99 güven aralığında olması gereken yeterli örneklemin 374 öğretmen olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre araştırma için doldurulan 591 örneklemin yeterli olduğu ve evreni kapsadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aşağıda araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlere ait istatistiki verilere yer verilmiştir.

3.2.1. Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine (cinsiyetleri, medeni durumları, mezuniyet durumu, branşları, kıdemleri, çalıştıkları okul türü, mezun olunan fakülte durumları) yönelik bilgiler gösterilmektedir.

Tablo 1. Öğretmenlerin Bazı Demografik Değişkenlere Göre Dağılımları

Değişkenler	Özellikler	n	%
Cinsiyet	Kadın	303	51.3
	Erkek	288	48.7
Medeni Durum	Evli	472	79.9
	Bekâr	119	20.1
Mezuniyet Durumu	Lisans	535	90.5
	Lisansüstü	56	9.5
Branş	Sözel	329	55.7
	Sayısal	157	26.6
	Mesleki Branşlar	105	17.8
Kıdem	1-3 Yıl	85	14.4
	4-6 Yıl	79	13.4
	7-10 Yıl	87	14.7
	11-15 Yıl	103	17.4
	15 Yıl ve üzeri	237	40.1
Çalışılan Okul Türü	İlkokul	224	37.9
	Ortaokul	186	31.5
	Lise	181	30.6
Mezun Olunan Fakülte	Eğitim Fakültesi	411	69.5
	Fen-Edebiyat Fakültesi	73	12.4
	İlahiyat/Din Kültürü Öğretmenliği	45	7.6
	Diğer	62	10.50
Toplam		591	100

Tablo-1 incelendiğinde çalışma grubunun 303'ü (%51.3) kadın, 288'i (%48.7) ise erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Medeni durum değişkenine göre öğretmenlerin 472'sinin (%79.9) evli, 119'unun (%20.1) bekâr oldukları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin 535'inin (%90.5) lisans, 56'sının (%9.5) ise lisansüstü eğitim düzeyine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Tabloya bakıldığında branş değişkenine göre öğretmenlerin 329'unun (%55.7) sözel, 157'sinin (%26.6) sayısal, 105'inin (%17.8) mesleki ve branşlara sahip oldukları anlaşılmaktadır. Yine kıdem değişkenine göre öğretmenlerin 85'i (%14.4) 1-3 yıl, 79'u (%13.4) 4-6 yıl, 87'si (%14.7) 7-10 yıl, 103'ü (%17.4) 11-15 yıl, 237'si (%40.1) 15 yıl ve üzeri kıdeme sahip oldukları anlaşılmaktadır. Çalışılan okul türü değişkenine göre öğretmenlerin 224'ünün (%37.9) ilkokul, 186'sının (%31.5) ortaokul, 181'inin (%30.6) lisede çalıştıkları anlaşılmaktadır. Mezun olunan fakülte değişkenine göre öğretmenlerin 411'i (%69.5) eğitim fakültesi, 73'ü (%12.4) fen-edebiyat fakültesi, 45'i (%7.6) ilahiyat/din kültürü öğretmenliği, 62'sinin (%10.5) diğer fakültelerden mezun oldukları anlaşılmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma yapabilmek için Konya'da bulunan resmi okullarda uygulanmak üzere ölçekler belirlenmiş ve araştırmanın amaçları doğrultusunda veri toplama araçlarının ve ölçeklerin izinleri, İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır. İzni alınan bu veri toplama araçları, Konya'da bulunan ve tesadüfi küme örnekleme yöntemiyle belirlenen resmi okullarda görevli öğretmenlere uygulanmıştır. Bu çalışmada kullanılan veri toplama aracı, 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların cinsiyet, medeni durum, mezuniyet durumu, branş, kıdem, çalışılan okul türü ve mezun olunan fakülte değişkenlerinin olduğu demografik özelliklerin sorulduğu kişisel bilgi formu yer almaktadır. İkinci bölümde ise çalışanların işle bütünleşme düzeyleri Schaufeli ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve Atilla Bal (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği (UWES) kullanılmıştır. Üçüncü bölümde Sarı (2019) tarafından geliştirilen Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme Ölçeği (YAYTAD) kullanılmıştır. Son bölümde ise Kılıçoğlu, Yılmaz Kılıçoğlu ve Karadağ (2017) tarafından geliştirilen örgütsel ikiyüzlülük ölçeği kullanılmıştır.

3.3.1. Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği (UWES)

Bu çalışmada; Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker (2002) tarafından geliştirilmiş olan ve Türkçe'ye uyarlaması Atilla Bal (2008) tarafından yapılan

“İşle Bütünleşme Ölçeği (İBÖ)” kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal formu, “hiçbir zaman” ile “her zaman” arasında değer alan 7 dereceli Likert tipi bir ölçektir. Zindelik boyutunda 6, adanmışlık boyutunda 5, bütünleşme boyutunda 6 olmak üzere 17 maddeden oluşmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puan, çalışanların işle bütünleşme düzeylerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Zindelik, adanma, bütünleşme boyutlarına ait güvenirlilik katsayıları sırasıyla 0,88, 0,75, 0,82 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte ters kodlanan madde bulunmamaktadır.

Tablo 2. Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği Güvenirlilik Testi Değerleri

Ölçeğin Boyutları	Ölçeğin Cronbach's Alpha Değeri	Araştırma örnekleminde bulunan Cronbach's Alpha Değeri
İşle Bütünleşme	0.93	0.89
Zindelik	0.88	0.80
Adanma	0.75	0.85
Bütünleşme	0.82	0.80

Tablo 2 incelendiğinde Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeğinin geneli için Cronbach's Alpha değeri = 0.89 bulunmuştur. Ayrıca alt boyutlarından zindelik için Cronbach's Alpha değeri 0.88, adanma için 0.75 ve bütünleşme içinse 0.82 olarak bulunmuştur. Ölçeğin kendisi ve 3 alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayılarının ($p > 0.70$), 0.70'in üstünde çıkması, bu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Arseven, 2001).

3.3.2. Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme Ölçeği (YAYTAD)

Bu araştırmada Sarı (2019) tarafından geliştirilen yönetici algı yönetimi taktikleri ölçeği kullanılmıştır. Yöneticilerin Algı Yönetimi Taktikleri Ölçeği, 22 maddelik 5'li likert tipi (1=hiçbir zaman, 2= nadiren, 3=bazen (ara sıra), 4=çoğu zaman, 5=her zaman) bir ölçektir. Ölçekten en az 22 en çok 110 puan alınabilmekte ve ölçekten alınan puanın artması öğretmenlerin okul yöneticilerinin algı yönetimi taktiklerini kullanma düzeyine ilişkin algılarının da arttığı anlamına gelmektedir. Algı yönetimi taktikleri ölçeğinin puan aralığı 1.00-1.80 Hiçbir zaman; 1.81-2.60 Nadiren; 2.61-3.40 Ara sıra; 3.41-4.20 Çoğu zaman; 4.21-5.00 Her zaman şeklindedir. Bu puan aralıkları, algı yönetimi taktiklerinin uygulanma sıklığını göstermektedir. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. Yönetici Algı

Yönetimi Taktikleri Değerlendirme Ölçeğinin toplam Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0.97 olarak bulunmuştur. Bu değerler dikkate alındığında ölçeğin geçerli ve güvenilir sonuçlar sağladığı ifade edilebilir. Ölçekte yer alan maddeler, alan yazında yapılan ilgili çalışmalardaki araştırma sonuçlarıyla uyum göstermektedir (Gültekin, 2016; Elsbach, 2003). Bu açıdan ölçeğin kapsam geçerliliğinin yüksek olduğu söylenebilir. Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Ölçeğine ait güvenilirlik düzeyine ilişkin Cronbach's Alpha değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Ölçeğine Ait Güvenilirlik Testi Değerleri

Ölçeğin Boyutları	Ölçeğin Cronbach's Alpha Değeri	Araştırma örnekleminde bulunan Cronbach's Alpha Değeri
Yönetici algı yönetimi taktikleri ölçeği	0.97	0.85

Tablo 3 incelendiğinde ölçeğin Cronbach's Alfa iç tutarlılık katsayısı 0.97'tir. Ölçeğin bu araştırmadaki Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı ise 0.85 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayılarının ($p > 0.70$), 0.70'in üstünde çıkması, bu ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Arseven, 2001).

3.3.3. Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği

Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarını ölçmek için Kılıçoğlu, Yılmaz Kılıçoğlu ve Karadağ (2017) tarafından geliştirilen "Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği" kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarını ölçmek için ölçek sözlerin tutulması, içyapı ve çevre arasındaki uyum ve uygulamalardaki tutarsızlıklar olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte 17 adet madde bulunmaktadır. Bu 17 maddenin 7 tanesi içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutunda, 5 tanesi sözlerin tutulması boyutunda ve diğer 5 tanesi de uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunda bulunmaktadır. Ölçek formundaki maddeler 5'li likert tarzındadır. Bu 5'li likert; '1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum' biçimindedir. Ölçekteki "Sözlerin tutulması, içyapı ve çevre arasındaki uyum" boyutları ters maddelerden oluşmaktadır ve ters puanlanmaktadır.

Tablo 4. Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği Güvenilirlik Testi Değerleri

Ölçeğin Boyutları	Ölçeğin Cronbach's Alpha Değeri	Araştırma örnekleminde Bulunan Cronbach's Alpha Değeri
Sözlerin Tutulması	0.86	0.81
İç Yapı ve Çevre Arası Uyum	0.74	0.77
Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	0.77	0.82

Tablo 4 incelendiğinde Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeğinin geliştirilmesi sırasında bulunan güvenilirlik katsayıları; sözlerin tutulması boyutunda ($\alpha = .86$), içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutunda ($\alpha = .74$); uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunda ($\alpha = .77$) şeklindedir. Bu çalışmada ise Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı, sözlerin tutulması boyutunda ise (0.81), içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutunda (0.77) ve uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunda ise (0.82) olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin genel güvenilirliği (0.80) olarak bulunmuştur. Görüldüğü gibi örgütsel ikiyüzlülük ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir (Cronbach's Alpha>0.70).

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

3.4.1. Verilerin Toplanması

Araştırmaya, Konya Büyükşehir merkezinde bulunan resmi okullarda görev yapan, aşamalı örnekleme yöntemiyle öncelikle tabakalara ayrılan daha sonra da ortaya çıkan bu kümelerden tesadüfi küme örnekleme yöntemiyle belirlenen öğretmenler dâhil edilmişlerdir. Bu araştırmanın yapılabilmesi için Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır (Ek 2). Araştırmanın ölçekleri, katılımcı öğretmenlere dağıtılmıştır. Ölçekle ilgili gerekli açıklamalar, yüz yüze yapılmış ve gönüllü öğretmenlerin ölçeği doldurmaları sağlanmıştır. Böylelikle 640 öğretmen, gönüllü olarak ölçek formunu doldurmuştur. Elde edilen bu ölçek formları, değerlendirmeye tabi tutulmuş olup ölçek formlarından 49 tanesinde eksik işaretleme yapıldığı tespit edilerek bu formlar, değerlendirme dışı bırakılmıştır. Değerlendirme, 591 ölçek formuyla yapılmıştır.

3.4.2. Verilerin Analizi

Bu araştırmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri ile öğretmenlerin işle bütünleşmelerinin örgütsel ikiyüzlülükle ilişkisini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarının cinsiyet, medeni

durum, mezuniyet durumu, branş, kıdem, çalıştıkları okul türü ve mezun olunan fakülte durumları değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadıklarını ortaya çıkarmaktır.

Bu çalışmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri ile öğretmenlerin işle bütünleşmelerinin örgütsel ikiyüzlülükle ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla öğretmenlerden elde edilen veriler analiz edilirken, aritmetik ortalama ve standart sapma hesaplanmıştır. Ayrıca ölçeklerden elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek için mod, medyan ve aritmetik ortalamaları incelenmiştir. İdeal bir normal dağılım için ölçek verilerinin aritmetik ortalamaları, medyan (ortanca) ve tepe değerleri (mod) birbirine eşit olur (Can, 2018). Ölçek verilerinin normal dağılıp dağılmadığını tespit edebilmek için normallik testi uygulanmıştır. Normallik testine ilişkin veriler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 5. Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Ölçeği, İşle Bütünleşme Ölçeği ve Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği Normallik Testi Değerleri

	Alt Boyutlar	Aritmetik ortalama	Medyan	Mod	Çarpıklık katsayısı	Basıklık katsayısı
	Yönetici Algı Yönetim Taktikleri	32.75	31.00	32.00	.935	.238
İşle Bütünleşme	Zindelik	24.49	24.00	24.00	-.362	-.036
	Adanma	21.53	22.00	25.00	-.715	.335
	Bütünleşme	24.18	24.00	24.00	-.386	.023
Örgütsel İkiyüzlülük	Sözlerin Tutulması	9.05	10.00	10.00	.555	.226
	İç Yapı ve Çevre Arası Uyum	13.41	14.00	14.00	.356	.043
	Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	11.92	12.00	12.00	.261	.063

Tablo 5 incelendiğinde ölçekteki puanların aritmetik ortalamaları, medyanları ve modlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Yönetici algı yönetimi taktikleri (.238), işle bütünleşmenin zindelik (-.036), adanma (.335) ve bütünleşme (.023) alt boyutları ile örgütsel ikiyüzlülüğün sözlerin tutulması (.226), içyapı ve çevre arası uyum (.043) ve uygulamalardaki tutarsızlıklar (.063) alt boyutlarına ait çarpıklık katsayılarının -1 ile +1 arasında olduğu görülmüştür. Elde edilen çarpıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olması, dağılımın normal dağıldığını göstermektedir. Elde edilen verilerin ± 1 arasında çıkması,

kurtosis değerinin mükemmel olduğu anlamı taşır (George ve Mallery, 2011). Tabloda verilen değerlere göre normal dağıldığı anlaşılan verilere parametrik testler uygulanmıştır.

Elde edilen puanlar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için iki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek amacıyla (cinsiyet, medeni durum, mezuniyet durumu değişkenleri için) “t testi” uygulanmıştır. Öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, mezuniyet durumunu oluşturan bağımsız değişkenlerin puan ortalamaları ile öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük puan ortalamaları arasındaki farkın önem kontrolü için bağımsız t testi uygulanmıştır. Ayrıca ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın branş değişkenine göre sıfırdan anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için “Varyans Analizi (ANOVA)” uygulanmıştır. Örgütsel ikiyeüzlülük puan ortalamaları, öğretmenlerin branş, kıdem, çalıştıkları okul türü ve mezun olunan fakülte durumları değişkenlerine göre, grupların ortalamaları arasındaki farkın önem kontrolü, varyans analizi ile yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre aralarında anlamlı farklılık bulunan maddeler için bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Tukey testi uygulanmıştır.

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri, öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ve örgütsel ikiyeüzlülük düzeyleri arasındaki ilişki, “Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Kat Sayısı Tekniği” ile test edilmiştir. Ayrıca öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri düzeyleri ile öğretmenlerin işle bütünleşme ve alt boyutları olan zindelik, adanma ile bütünleşmenin örgütsel ikiyeüzlülük düzeylerini yordayıp yordamadığını test etmek için regresyon testi uygulanmıştır. Eğitim araştırmalarında çoğu zaman verilerin analizinde manidarlık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmektedir (Balcı, 2004). Bu nedenle araştırmada kabul edilen manidarlık düzeyi 0.05’dir.

BÖLÜM 4

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin yapılan istatistiksel analizler sonucunda ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Bulgular ve Yorumları

Aşağıdaki tabloda öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri algılama düzeyleri ile öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin örgütsel ikiyeüzlülük ve alt boyutları algılama düzeyleri arasındaki ilişki gösterilmiştir.

4.1.1. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Algı Yönetim Taktikleri Algıları İle Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Örgütsel İkiyeüzlülük ve Alt Boyutları Düzeyleri Arasındaki İlişki

Aşağıda öğretmenlerin okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri algıları ile öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ve örgütsel ikiyeüzlülük ve alt boyutları düzeyleri arasındaki ilişki, “Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Kat Sayısı Tekniğı” ile test edilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Algı Yönetim Taktikleri Algıları İle Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Örgütsel İkiyeüzlülük ve Alt Boyutları Düzeyleri Arasındaki İlişki

		Algı Yönetim	İşle Bütünleşme		
		Taktikleri	Zindelik	Adanma	Bütünleşme
Örgütsel İkiyeüzlülük	r	.273**	-.437**	-.405**	-.345**
Sözlerin Tutulması	r	.292**	-.387**	-.338**	-.300**
İç Yapı ve Çevre Arası Uyum	r	.188**	-.436**	-.413**	-.365**
Uygulamalardaki Tutarsızlıklar	r	.221**	-.257**	-.247**	-.181**

Korelasyon katsayısı (r)'dir; ** p<.01; * p<.05

Büyüköztürk, Çokluk Bökeoğlu ve Köklü (2016), korelasyonda r değerinin sıfır (0) olmasının aralarında ilişki olmadığı anlamına geldiğini belirtmişlerdir. Ayrıca korelasyon testinden alınan r puanının 01 ve .29 arasında düşük, .30 ve .70 arasında orta

ve 71 ve. 99 arasında ise yüksek düzeyde olduğunu, r puanının 1 değerini alması durumunda ise mükemmel bir ilişki düzeyinden söz edilebileceğini belirtmişlerdir.

Tablo 6 incelendiğinde örgütsel ikiyeüzlülük ve tüm alt boyutları ile işle bütünleşmenin tüm alt boyutları algılama düzeyleri arasında istatistiksel açıdan negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($p < 0.05$). Ancak örgütsel ikiyeüzlülük ve alt boyutları ile öğretmenlerin okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri algılama düzeyleri arasındaki korelasyondan elde edilen puanlar incelendiğinde pozitif yönde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ($r = .273$, $p > 0.05$).

4.1.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Algı Yönetim Taktiklerini Algılama değişkenliğinin Örgütsel İkiyeüzlülük ve alt boyutlarını yordayıcılığına ilişkin Regresyon Analizi

Aşağıda öğretmenlerin okul yöneticilerinin algı yönetim taktiklerini algılama düzeylerinin örgütsel ikiyeüzlülük düzeyini ve alt boyutlarını açıklayıp açıklamadığını ortaya çıkarmak için regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Algı Yönetim Taktiklerini Algılama değişkenliğinin Örgütsel İkiyeüzlülük ve alt boyutlarını yordayıcılığına ilişkin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken (Örgütsel İkiyeüzlülük alt boyutları)	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²	VIF	Durbin-Watson
Örgütsel İkiyeüzlülük		.273	6.87	.00	47.29	.000**	.073	1.00	1.574
Sözlerin tutulması	Algı yönetim taktikleri	.292	7.41	.00	54.91	.000**	.084	1.00	1.654
İç yapı ve çevre arasındaki uyum		.188	4.64	.00	21.54	.000**	.034	1.00	1.618
Uygulamalardaki tutarsızlıklar		.221	5.50	.00	30.26	.000**	.047	1.00	1.815

Bağımlı değişken: Örgütsel ikiyeüzlülük ve alt boyutları

Tablo 7’deki veriler incelendiğinde öğretmenlerin yönetici algı yönetim taktikleri algılama değişkenliklerinin, öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük alt boyutlarından sözlerin tutulması boyutundaki değişkenliğin %8.4’ünü açıkladığı, içyapı ve çevre arasındaki uyum alt boyutundaki değişkenliğin %3.4’ünü açıkladığı ve uygulamalardaki tutarsızlıklar alt boyutundaki değişkenliğin %4.7’sini açıkladığı görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin okul yöneticilerinin algı yönetim taktiklerini algılama değişkenliğinin genel olarak örgütsel ikiyeüzlülük değişkenliğinin %7.3’ünü açıkladığı söylenebilir

($p<0.05$). Örgütsel ikiyeüzlülük alt boyutları VIF değerlerine bakıldığında değerlerinin bir (1) olduğu görülmektedir (VIF<10). Akdi (2011), VIF değerinin 10 ve üzeri olması durumunun çoklu doğrusal bağlantısında sorun olduğu anlamına geldiğini aktarmaktadır. Elde edilen bu verilere göre iki değişken arasında doğrusal bir bağlantı olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin yönetici algı yönetimi taktikleri algılama değişkenliğinin örgütsel ikiyeüzlülük ve tüm alt boyutlarındaki algılama değişkenliklerini pozitif yönde yordadığı görülmektedir.

4.1.3. Öğretmenlerin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutları Değişkenliklerinin Örgütsel İkiyeüzlülük Düzeylerini Yordayıcılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Aşağıda öğretmenlerin işle bütünleşme ve alt boyutlarının düzeylerinin örgütsel ikiyeüzlülük düzeyini açıklayıp açıklamadığını ortaya çıkarmak için regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutları Değişkenliklerinin Örgütsel İkiyeüzlülük Düzeylerini Yordayıcılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken (İşle Bütünleşme alt boyutları)	β	t	p	F	Model (p)	R ²	VIF	Durbin-Watson
Örgütsel ikiyeüzlülük	Zindelik	-.317	-4.79	.000				3.218	
	Adanma	-.172	-2.84	.005	49.71	.000**	.199	2.685	1.863
	Bütünleşme	-.016	.265	.791				2.564	

Bağımlı Değişken: Örgütsel İkiyeüzlülük

Öğretmenlerin işle bütünleşme ve alt boyutlarına ait puan ortalamalarının örgütsel ikiyeüzlülüğün bir yordayıcısı olup olmadığına ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, işle bütünleşmenin tüm alt boyutlarının VIF değerlerinin ($p<10$) olduğu, değişkenler arasındaki doğrusal bağlantıda bir sorun olmadığı görülmektedir. Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin işle bütünleşmenin zindelik ve adanma boyutlarının örgütsel ikiyeüzlülüğü anlamlı bir şekilde yordadıkları, genel olarak öğretmenlerin işle bütünleşme puan ortalamalarının örgütsel ikiyeüzlülük algılama değişkenliğinin% 19.9'unu anlamlı bir şekilde açıkladığı tespit edilmiştir ($p<0.05$). Ancak öğretmenlerin işle bütünleşmelerinin bütünleşme alt boyutunu düzeylerinin örgütsel ikiyeüzlülük algılama değişkenliğinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmektedir ($p>0.05$).

4.1.4. Öğretmenlerin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutları Değişkenliklerinin Örgütsel İkiyüzlülüğün Sözlerin Tutulması Alt Boyutunu Yordayıcılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Aşağıdaki tabloda öğretmenlerin işle bütünleşme ve alt boyutları değişkenliklerinin örgütsel ikiyüzlülük değişkenliğinin sözlerin tutulması boyutunu açıklayıp açıklamadığına yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutları Değişkenliklerinin Örgütsel İkiyüzlülüğün Sözlerin Tutulması Alt Boyutunu Yordayıcılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken (Örgütsel İkiyüzlülük alt boyutu)	Bağımsız Değişken (İşle bütünleşme alt boyutları)	β	t	p	F	Model (p)	R ²	VIF	Durbin-Watson
Sözlerin tutulması	Zindelik	-.277	-4.67	.00				3.218	
	Adanma	-.16	-1.63	.103	35.50	.000**	.149	2.685	1.868
	Bütünleşme	-.011	.218	.827				2.564	

Bağımlı Değişken: Sözlerin Tutulması

Öğretmenlerin işle bütünleşme ve alt boyutlarına ait puan ortalamalarının örgütsel ikiyüzlülüğün sözlerin tutulması alt boyutunun bir yordayıcısı olup olmadığına ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, işle bütünleşmenin tüm alt boyutlarının örgütsel ikiyüzlülüğün sözlerin tutulması boyutu değişkenine yönelik VIF değerleri verilmiştir ($VIF < 10$). Bu verilere göre değişkenler arasındaki doğrusal bağlantıda bir sorun olmadığı görülmektedir. Tablo 9 incelendiğinde, işle bütünleşmenin zindelik alt boyutunun örgütsel ikiyüzlülük düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı, öğretmenlerin işle bütünleşme değişkenliğinin genel olarak örgütsel ikiyüzlülüğün sözlerin tutulması algılama değişkenliğinin % 14.9'unu açıkladığı görülmektedir. Ancak öğretmenlerin işle bütünleşmenin alt boyutlarından adanma ve bütünleşme boyutlarının, örgütsel ikiyüzlülüğün sözlerin tutulması alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordamadıkları tespit edilmiştir ($p > 0.05$).

4.1.5. Öğretmenlerin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutları Değişkenliklerinin Örgütsel İkiyüzlülük Değişkenliğinin İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum Boyutunu Yordayıcılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bu bölümde, öğretmenlerin işle bütünleşme ve alt boyutları değişkenliklerinin örgütsel ikiyüzlülük değişkenliğinin içyapı ve çevre arasındaki uyum boyutunu yordayıcılığına ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutları Değişkenliklerinin Örgütsel İkiyüzlülük Değişkenliğinin İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum Boyutunu Yordayıcılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken (Örgütsel ikiyüzlülük alt boyutu)	Bağımsız Değişken (İşle bütünleşme alt boyutları)	β	t	p	F	Model (p)	R ²	VIF	Durbin- Watson
İç yapı ve çevre arasındaki uyum	Zindelik	-.273	-4.13	.00	50.4 6	.000**	.20	3.218	1.966
	Adanma	-.180	-2.99	.03				2.685	
	Bütünleşme	-.032	-.54	.592				2.564	

Bağımlı Değişken: İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum

Öğretmenlerin işle bütünleşme ve alt boyutlarına ait puan ortalamalarının örgütsel ikiyüzlülüğün içyapı ve çevre arasındaki uyum alt boyutunun bir yordayıcısı olup olmadığına ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, işle bütünleşmenin tüm alt boyutlarının örgütsel ikiyüzlülüğün içyapı ve çevre arasındaki ilişki değişkenine yönelik VIF değerleri verilmiştir ($VIF < 10$). Bu verilere göre değişkenler arasındaki doğrusal bağlantıda bir sorun olmadığı görülmektedir. Tablo 10 incelendiğinde, öğretmenlerin işle bütünleşmenin zindelik ve adanma alt boyutlarının, örgütsel ikiyüzlülüğün içyapı ve çevre arasındaki uyum alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordadıkları tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Öğretmenlerin işle bütünleşme puan ortalamalarının, örgütsel ikiyüzlülüğün içyapı ve çevre arası uyum algılama değişkenliğinin % 20'sini açıkladığı görülmektedir. Ancak öğretmenlerin işle bütünleşmenin alt boyutlarından olan bütünleşme boyutu puan ortalamalarının, örgütsel ikiyüzlülüğün içyapı ve çevre arası uyum algılama değişkenliğini yordamadığı tespit edilmiştir ($p > 0.05$).

4.1.6. Öğretmenlerin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutları Değişkenliklerinin Örgütsel İkiyüzlülük Değişkenliğinin Uygulamalardaki Tutarsızlıklar Boyutunu Yordayıcılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Aşağıda, öğretmenlerin işle bütünleşme ve alt boyutları değişkenliklerinin örgütsel ikiyüzlülük değişkenliğinin uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunu açıklayıp açıklamadığına yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 11. Öğretmenlerin İşle Bütünleşme ve Alt Boyutları Değişkenliklerinin Örgütsel İkiyüzlülük Değişkenliğinin Uygulamalardaki Tutarsızlıklar Boyutunu Yordayıcılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken (Örgütsel ikiyüzlülük alt boyutu)	Bağımsız Değişken (İşle bütünleşme alt boyutu)	β	t	p	F	Model (p)	R ²	VIF	Durbin- Watson
Uygulamalar daki tutarsızlıklar	Zindelik	-.204	-2.87	.004	15.6 9	.000**	.070	3.218	1.873
	Adanma	-.141	-2.17	.030				2.685	
	Bütünleşme	.074	1.16	.246				2.564	

Bağımlı Değişken: Uygulamalardaki Tutarsızlıklar

Öğretmenlerin işle bütünleşme ve alt boyutlarına ait puan ortalamalarının örgütsel ikiyüzlülüğün uygulamalardaki tutarsızlıklar alt boyutunun bir yordayıcısı olup olmadığına ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, İşle bütünleşmenin tüm alt boyutlarının örgütsel ikiyüzlülüğün uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutuna yönelik VIF değerleri verilmiştir (VIF<10). Bu verilere göre değişkenler arasındaki doğrusal bağlantıda bir sorun olmadığı görülmektedir. Tablo 11 incelendiğinde, öğretmenlerin işle bütünleşmenin zindelik ve adanma alt boyutlarının, örgütsel ikiyüzlülüğün uygulamalardaki tutarsızlıklar alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordadıkları tespit edilmiştir ($p<0.05$). Ayrıca öğretmenlerin işle bütünleşme puan ortalamalarının genel olarak örgütsel ikiyüzlülüğün uygulamalardaki tutarsızlık algılama düzeylerinin % 7'sini açıkladığı görülmektedir. Ancak öğretmenlerin işle bütünleşmenin alt boyutlarından olan bütünleşme boyutu algılama düzeylerinin, örgütsel ikiyüzlülüğün uygulamalardaki tutarsızlık algılama değişkenliğini yordamadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

4.1.7. Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Yönelik T-Testi Sonuçları

Aşağıda öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılama düzeylerinin cinsiyet, medeni durum ve mezuniyet durumu değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 12. Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Yönelik T-Testi Sonuçları

Faktör	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Örgütsel İkiyüzlülük	Kadın	303	68.77	8.95	-1.109	0.268
	Erkek	288	69.62	9.70		

*p < .05

Tablo 12’de cinsiyet değişkenine göre örgütsel ikiyüzlülük puan ortalamaları ve bu puan ortalamaları arasında farklılaşmanın olup olmadığına ilişkin bağımsız t testi bulguları bulunmaktadır. Bu bulgulara baktığımızda kadınların örgütsel ikiyüzlülük puan ortalaması ($\bar{X}$ =68.77), erkeklerin örgütsel ikiyüzlülük puan ortalaması ise ($\bar{X}$ =69.62) olarak bulunmuştur. Erkek ve kadınların örgütsel ikiyüzlülük puan ortalamaları arasındaki t değeri (-1.109) olarak hesaplanmıştır. Ayrıca p puanı 0.268 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen verilere ($t = -1.109, p > 0.05$) göre örgütsel ikiyüzlülük puan ortalamaları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

4.1.8. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeylerine Yönelik T-Testi Sonuçları

Aşağıda öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılama düzeylerinin medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı anlamak için uygulanan t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 13. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeylerine Yönelik T-Testi Sonuçları

Faktör	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Örgütsel İkiyüzlülük	Evli	472	69.10	9.38	-.471	.638
	Bekâr	119	69.54	9.15		

*p<0.05

Tablo 13 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılama düzeylerinin medeni durum değişkenine göre Levene Homojenlik Testinden elde edilen verilere göre varyanslarının homojen olduğu (Levene=302, $p>0.05$) tespit edilmiştir. Homojen olduğuna karar verilen medeni durumu değişkenine göre örgütsel ikiyeüzlülük algılama düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren tablo incelendiğinde, medeni durum değişkenine göre örgütsel ikiyeüzlülük puan ortalamalarına baktığımızda evli olan katılımcıların örgütsel ikiyeüzlülük puan ortalamalarının ($\bar{X}=69.10$), bekârların puan ortalamalarının ($\bar{X}=69.54$) olduğu görülmektedir. Ayrıca p puanı (0.638) olarak hesaplanmıştır ($p>0.05$). Bu verilere göre örgütsel ikiyeüzlülük puan ortalamaları arasında medeni duruma göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

4.1.9. Öğretmenlerin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Örgütsel İkiyeüzlülük Algılama Düzeylerine Yönelik T-Testi Sonuçları

Aşağıda öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılama düzeylerinin mezuniyet durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı anlamak için uygulanan t-testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 14. Öğretmenlerin Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Örgütsel İkiyeüzlülük Algılama Düzeylerine Yönelik T-Testi Sonuçları

Faktör	Mezuniyet Durumu	n	$\bar{X}$	ss	t	p
Örgütsel İkiyeüzlülük	Lisans	535	69.28	9.33	.777	.440
	Lisansüstü	56	68.26	9.35		

* $p<0.05$

Tablo 14 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılama düzeylerinin mezuniyet durumu değişkenine göre homojenlik testinden elde edilen varyanslarının homojen olduğu (Levene istatistik=.039, $p>0.05$) sonucuna ulaşılmıştır. Homojen olduğuna karar verilen mezuniyet durumu değişkenine göre örgütsel ikiyeüzlülük algılama düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için yapılan t-testi sonuçları incelenmiştir. İnceleme sonucunda, mezuniyet durumu değişkenine göre örgütsel ikiyeüzlülük puan ortalamalarına baktığımızda lisans mezunu olan katılımcıların örgütsel ikiyeüzlülük puan ortalamalarının ($\bar{X}=69.28$), lisansüstü mezunu olanların puan ortalamalarının ($\bar{X}=68.26$) olduğu görülmektedir. Ayrıca p puanı

(0.440) olarak hesaplanmıştır ($p>0.05$). Bu verilere göre örgütsel ikiyeüzlülük puan ortalamaları arasında mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı anlaşılmıştır.

4.1.10. Branş Değişkenine Göre Örgütsel İkiyeüzlülük Algılama Düzeyine Yönelik (ANOVA) Analizi Sonuçları

Aşağıda öğretmenlerin branş değişkenine göre örgütsel ikiyeüzlülük algılama düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına varyans (ANOVA) testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 15. Branş Değişkenine Göre Örgütsel İkiyeüzlülük Algılama Düzeyine Yönelik Varyans (ANOVA) Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	ÖZELLİKLER	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark durumu
BRANŞ	1. Sözel	329	68.58	9.09	1.965	.141	--
	2. Sayısal	157	69.51	10.12			--
	3. Mesleki ve teknik branşlar	105	70.59	8.72			--

* $p < .05$

Tablo 15 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılama düzeylerinin branş değişkenine göre homojenlik testinden elde edilen varyanslarının homojen olduğu (Levene istatistik=2.189, $p>0.05$) sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin branş değişkenlerinin sırasıyla sözel değişkeni puan ortalamasının ($\bar{X}=68.58$), sayısal değişkeni puan ortalamasının ($\bar{X}=69.51$) ve mesleki ve teknik branşlar değişkeninin puan ortalamasının ($\bar{X}=70.59$) olduğu görülmektedir. Ayrıca homojen olduğuna karar verilen branş değişkenine göre örgütsel ikiyeüzlülük algılama düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için yapılan varyans (ANOVA) testi sonuçları incelendiğinde sonuçlara göre branş değişkeninin p değerine bakıldığında ($p>0.05$) olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılama puan ortalamalarının branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır.

4.1.11. Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeyine Yönelik (ANOVA) Analizi Sonuçları

Aşağıda öğretmenlerin kıdem değişkenine göre örgütsel ikiyüzlülük algılama düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına varyans (ANOVA) testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 16. Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeyine Yönelik (ANOVA) Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	ÖZELLİKLER	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark Durumu
KIDEM	1. 1-3 Yıl	85	70.91	8.69	2.329	.055	---
	2. 4-6 Yıl	79	68.17	9.18			
	3. 7-10 Yıl	87	70.90	9.66			
	4. 11-15 Yıl	103	69.27	9.70			
	5. 15 Yıl ve Üzeri	237	68.24	9.20			

*p < .05

Tablo 16’da öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılama düzeylerinin kıdem değişkenine göre homojenlik testinden elde edilen varyanslarının homojen olduğu (Levene istatistik=.309, $p>0.05$) sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin kıdem değişkenliğinin sırasıyla 1-3 yıl olanların puan ortalamasının ($\bar{X}=70.91$), 4-6 yıl olanların puan ortalamasının ($\bar{X}=68.17$), 7-10 yıl olanların puan ortalamalarının ($\bar{X}=70.90$), 11-15 yıl olanların puan ortalamalarının ($\bar{X}=69.27$), 15 yıl ve üzeri olanların puan ortalamalarının ise ($\bar{X}=68.24$) olduğu görülmektedir. Ayrıca homojen olduğuna karar verilen kıdem değişkenine göre örgütsel ikiyüzlülük algılama düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için yapılan varyans testi sonuçları incelendiğinde elde edilen sonuçlara göre kıdem değişkeninin p değerine bakıldığında ($p>0.05$) olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılama puan ortalamalarının kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır.

4.1.12. Okul Türü Değişkenine Göre Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeyine Yönelik (ANOVA) Analizi Sonuçları

Aşağıda öğretmenlerin çalışılan okul türü değişkenine göre örgütsel ikiyüzlülük algılama düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına varyans (ANOVA) testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 17. Okul Türü Değişkenine Göre Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeyine Yönelik (ANOVA) Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	ÖZELLİKLER	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark durumu
Okul Türü	1. 1-İlkokul	224	70.35	8.57	5.317	.005	1-3
	2. 2-Ortaokul	186	69.53	9.65			--
	3. 3-Lise	181	67.39	9.66			--

*p < .05

Tablo 17 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılama düzeylerinin okul türü değişkenine göre homojenlik testinden elde edilen varyanslarının homojen olduğu (Levene istatistik=1.987, $p>0.05$) sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okul türü değişkenliğinin sırasıyla ilkokul değişkeni puan ortalamasının ($\bar{X}=70.35$), ortaokul değişkeni puan ortalamasının ($\bar{X}=69.53$) ve lise değişkeni puan ortalamasının ($\bar{X}=67.39$) olduğu görülmektedir. Ayrıca homojen olduğuna karar verilen okul türü değişkenine göre örgütsel ikiyüzlülük algılama düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için tablo incelendiğinde yapılan varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre okul türü değişkeninin p değerine bakıldığında ($p<0.05$) olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılama puan ortalamalarının okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı anlaşılmaktadır. Bu değişkenlerin puan ortalamalarına bakıldığında anlamlılığın ilkokul değişkeni lehine olduğu ortaya çıkmaktadır.

4.1.13. Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeyine Yönelik (ANOVA) Analizi Sonuçları

Aşağıda öğretmenlerin mezun olunan fakülte değişkenine göre örgütsel ikiyüzlülük algılama düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığına varyans (ANOVA) testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 18. Mezun Olunan Fakülte Değişkenine Göre Örgütsel İkiyüzlülük Algılama Düzeyine Yönelik (ANOVA) Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	ÖZELLİKLER	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark Durumu
MEZUN OLUNAN FAKÜLTE	1. Eğitim Fakültesi	411	69.30	9.35	.918	.453	---
	2. Fen Edebiyat Fakültesi	73	67.93	9.81			
	3. İlahiyat (Din Kültürü Öğrt.) Fakültesi	45	68.66	8.86			
	4. Diğer	62	66.25	9.23			

*p < .05

Tablo 18'e bakıldığında öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılama düzeylerinin mezun olunan fakülte değişkenine göre homojenlik testinden elde edilen varyanslarının homojen olduğu (Levene istatistik=.039, $p>0.05$) sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin mezun olunan fakülte değişkenliğinin sırasıyla Eğitim Fakültesi değişkenliğinin puan ortalamasının ($\bar{X}=69.30$), Fen Edebiyat Fakültesi değişkenliğinin ($\bar{X}=67.93$), İlahiyat (Din Kültürü Öğretmenliği) Fakültesi değişkenliği puan ortalamasının ($\bar{X}=68.66$) ve diğer isimli değişkeni puan ortalamasının ($\bar{X}=66.25$) olduğu görülmektedir. Ayrıca homojen olduğuna karar verilen mezun olunan fakülte değişkenine göre örgütsel ikiyüzlülük algılama düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için tablo incelendiğinde yapılan varyans (ANOVA) analizi sonuçlarına göre mezun olunan fakülte değişkeninin p değerine bakıldığında ($p>0.05$) olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılama puan ortalamalarının mezun olunan fakülte değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır.

BÖLÜM 5

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın problem cümlelerine ve araştırmada cevap aranılan sorular kapsamında, okul yöneticileri tarafından kullanılan algı yönetimi taktiklerinin algılama düzeyleri ve öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin örgütsel ikiyeüzlülükle olan ilişkisine yönelik elde edilen bulgular, bu bölümde ele alınmaktadır. Elde edilen bulgulara dayanarak araştırmayla ilgili tartışma, sonuç ve öneriler bu bölümde açıklanmaya çalışılmıştır.

5.1. Tartışma

Araştırma, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri ile öğretmenlerin işle bütünleşmelerinin örgütsel ikiyeüzlülükle ilişkisini ortaya çıkartmak için yapılmıştır. Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular, araştırma konusuyla ilgili yapılan benzer alanyazın ışığında tartışılarak yorumlanmaya çalışılmıştır.

Bu bölümde öğretmenlerin okul yöneticilerinin algı yönetim taktiklerini algılama düzeyleri ile öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin örgütsel ikiyeüzlülükle ilişki durumu incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca okullarda örgütsel ikiyeüzlülüğün varlığı ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bağımlı değişken olan örgütsel ikiyeüzlülük ve alt boyutlarının çeşitli demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı tartışılarak yorumlanmaya çalışılmıştır.

✓ Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin algı yönetim taktiklerini algılama düzeylerinin örgütsel ikiyeüzlülük değişkenliğini açıklama durumunun tartışılması

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde öğretmenlerin, okul yöneticilerinin algı yönetimi taktikleri puan ortalamalarının, öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılama düzeylerini çok düşük düzeyde anlamlı bir şekilde yordadığı anlaşılmaktadır. Buna göre algı yönetimi taktiklerinin okullarda ortaya çıkan örgütsel ikiyeüzlülük algısını etkileyen pek çok faktörden birisi olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin algı yönetimi taktiklerini algılayan öğretmenlerin, çalıştıkları okullarda örgütsel ikiyeüzlülüğün gerçekleştiğini düşündükleri ancak bu algılama durumunun çok yüksek olmadığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin okul yönetimi sırasında sergiledikleri tutarsız eylemleri ve stratejileriyle algı yönetimine sebep olabilecekleri

bunun da ortaya çıkan örgütsel ikiyeüzlülüğün kısmen belirleyicilerinden olabileceği düşünülmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirildiğinde öğretmenlerin algı yönetim taktikleri puan ortalamaları ile örgütsel ikiyeüzlülük puan ortalamaları arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır.

Okullardaki çevresel faktörler nedeniyle kurumsallaşma çabası ve benzer okullarla rekabet gibi sebeplerden dolayı okulların, taşıdıkları kimlik, misyon ve söylemlerine aykırı, tutarsız davranabildikleri görülmektedir. Okulların rakipleriyle olan bu rekabet anlayışı, iyi olan okulların da örnek alınmasını beraberinde getirmekte, bunun sonucunda kendilerinde var olan değerlerden farklı tutum ve değerler edinmelerine neden olabilmektedir. Bu tutum ve değer farklılıkları da okullarda tutarsızlığı, örgütsel ikiyeüzlülüğü ortaya çıkarabilmektedir (Kılıçoğlu, 2015). Okullarda ortaya çıkan örgütsel ikiyeüzlülük, okullarda bazı işlerin kâğıt üzerinde yapılmasına sebep olabilmektedir. Öyleymiş gibi yapmak, aslında örgütsel ikiyeüzlülüğün önemli bir özelliği olduğu söylenebilir. Okullarda yapılması istenilen iş ve işlemlerin merkezîyetçi bir yaklaşımla planlanması, yapılmasının gerekliliğine inanılmaması da okullarda ikiyeüzlülüğe sebep olabilmektedir. Okullarda algı yönetiminin bilinçli kullanılmasının örgütsel ikiyeüzlülük gibi okullarda yaşanabilecek olumsuzlukları engelleyebileceği, aksi durumda ise yaşanan sorunların bizzat sebebi olabileceği araştırmalardan ortaya çıkmaktadır. Araştırmadan okul yöneticileri tarafından kullanılan algı yönetimi taktiklerinin örgütsel ikiyeüzlülüğü artırdığı sonucu çıkarılabilir. Algı yönetiminin, gelişigüzel, sistemsiz bir şekilde uygulandığında, çalışanlar ve örgütler üzerinde sorunlara neden olabileceği gözden kaçırılmaması gereken önemli bir husustur. Otara (2011), algının doğru yönetilmesi için gereken yöntemleri bilmenin önemli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca algının gelişigüzel, sağlıksız bir şekilde yönetilmesi durumunda istenmeyen olumsuz sonuçlara neden olunabileceğini vurgulamaktadır. Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler, iletişim sırasında söylenenlerde herhangi bir tutarsızlıkla karşılaştıklarında yöneticisinin, örgütünün dürüstlük ve samimiyetini sorgular (Kılıçoğlu, Yılmaz, Karadağ, 2014). Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin algı yönetimine başvurarak kendilerini yönlendirdiklerini, oysa söylenenlerin gerçeklerle uyuşmadığını bunun örgütte bir ikiyeüzlülüğe neden olduğunu düşündükleri söylenebilir. Bu hususta Koşar ve Koşar (2017), insanların tutum ve davranışlarının uyumlu olmaması, aralarında tutarsızlık olmasının ikiyeüzlülüğün unsurlarından olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Kılıçoğlu (2017), eğitim kurumlarında, yönetici ve çalışanların okullardaki eylemlerindeki tutarsızlıkların,

bireyin ilgi alanlarının ve fikirlerinin de oluşacak ikiyüzlülüğün kapsamı içerisinde yer aldığını ifade etmektedir. Bu durum, ortaya çıkan örgütsel ikiyüzlülükte okul yöneticilerinin de etkili olabileceği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin algı yönetimi taktikleriyle okul içerisinde ikiyüzlülük algısına neden olduklarını söylemek mümkündür. Etik değerleri önemseyen yöneticiler, okullarda eğitim ortamının düzenlenmesi, çalışanların işlerini iyi bir şekilde yapabilmeleri, öğretmenlerin motivasyonu ve kendilerini işlerine adanmaları için gerekli ortamı sağlar ve farklı amaç ve yaklaşımlardan uzak dururlar. Sarı (2019), eğitim kurumlarının yönetiminde etik ilkelere göre hareket eden okul müdürlerinin dürüst davranacağını, mesleki sorumluluklarının bilincinde olacağını, çalışanların tüm haklarını koruyacağını ve şahsi kazançları için statüsünü kullanmayacağını belirtmiş ve bu anlayışa sahip yöneticilerin algı yönetimi taktiklerine başvurmayacağını vurgulamıştır.

✓ Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin örgütsel ikiyüzlülük değişkenliğini açıklama düzeyinin tartışılması

Öğretmenlerin işle bütünleşme alt boyutlarından zindelik ve adanma boyutlarının, örgütsel ikiyüzlülük değişkenliğini istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde açıkladığı söylenebilir. Değişkenler arasındaki bu ilişkinin negatif yönde olduğu görülmektedir. Ancak işle bütünleşmenin bütünleşme alt boyutunun örgütsel ikiyüzlülük değişkenliğini istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde açıklamadığı anlaşılmaktadır. İşleriyle bütünleşen öğretmenlerin okulda örgütsel ikiyüzlülük değişkeninin açıklayıcısı oldukları anlaşılmaktadır. Bu verilere göre araştırmaya katılan ve işle bütünleştikleri anlaşılan öğretmenlerin, çalıştıkları okullarda örgütsel ikiyüzlülük algılarının düşük seviyede olduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin işle bütünleşme eğilimi gösterdikleri ve okullardaki örgütsel ikiyüzlülük algılarının ise düşük olduğu anlaşılmaktadır. Kılıçoğlu (2015), “Okullardaki söylem ve eylemler birbirleriyle tutarlı mı? Örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı çalışmasında da değişkenlerin birbirini yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Yine Kılıçoğlu, Yılmaz Kılıçoğlu ve Karadağ (2017) tarafından ölçek geliştirme çalışmasında da benzer sonuca ulaşmışlardır. Bu araştırmalarla yapılan araştırmanın benzerlik gösterdiği söylenebilir. Örgütsel ikiyüzlülük değişkeni, aynı değişkenle (işle bütünleşme) daha önce incelenmediğinden benzer araştırmalardan söz edilememiştir. Bu nedenle örgütsel ikiyüzlülüğü açıklayabilen benzer farklı değişkenlerden örnekler verilmiştir.

İşle bütünleşen öğretmenlerin çalıştıkları okullarda örgütsel ikiyezlülük algılamalarının varlığı, şu şekilde yorumlanabilir. Katılımcı öğretmenlerin, işlerini sevdikleri, azimle işlerini yapmak için kendilerini işlerine adadıklarını düşünmekte ancak okul yöneticileri hakkında hissettikleri tutarsız, başarısız, yetersiz görme vb. gibi olumsuz tutumları nedeniyle, okullarda örgütsel ikiyezlülük algısının ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Öğretmenlerin çalıştıkları okullarda yöneticilerini gözlemledikleri ve onlar hakkında olumlu veya olumsuz yargılara sahip oldukları unutulmamalıdır. Kösterelioğlu (2014), öğretmenlerin okul yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tutum ve davranışlarını gözlemlediklerini ve bunları anlamlandırdıklarını vurgulamıştır. Argon (2015), ise okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmenler üzerinde bıraktığı duygusal sonuçların, hem bireyleri hem de örgütleri olumlu veya olumsuz şekilde etkilediğini ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin yönetim sürecindeki tutarsız tutum ve davranışlarının, öğretmenlerde yöneticilere karşı güvensizliğe neden olduğu düşünülmektedir. Araştırmadaki bulgularda da öğretmenlerin yöneticilerine karşı hissettikleri güvensizlikte bu durumun etkili olduğu söylenebilir. Örgütlerde görülen ikiyezlü tutum ve davranışların örgüte duyulan güveni yok ettiğini vurgulamışlardır (Hadadian, Navidi, Digehsara ve Sabet 2016).

Öğretmenlerin bu tutum ve algılamalarında, yöneticilerin yeterlilik durumlarının, okulu yönetirken uyguladıkları yönetim stratejilerinin etkisinden de söz edilmelidir. Yeterli yönetici yeteneklerine sahip olmayan okul müdürlerinin örgüt içerisinde sorun çözmek yerine sorun üretebileceği unutulmamalıdır. Örgütün tüm kaynaklarının örgütün amaçlarına uygun şekilde düzenlenmesi ve örgütün başarılı olabilmesi, yöneticilik yeterliliğine sahip yöneticilerle mümkün olduğunu vurgulamıştır (Peker, 1995). Ancak her ne kadar örgütsel bütünlük için hem dürüst hem de doğru bir lidere ihtiyaç duyulsa da; bu durumun örgüt içerisinde tek başına olumsuz durumlar ve tutumların oluşmasına engel olacağı anlamına gelmediğini belirtmek gerekir (Hong, 2016). Farklı gerekçelerin de örgütsel ikiyezlülüğe neden olabileceği unutulmamalıdır. Örgütlerde var olan güç mesafesinin yani söz verip yerine getirmeme, tutarsız davranma hakkı, örgütlerde ikiyezlülüğü etkileyebilmektedir. Türkiye’de bulunan kurumların güç mesafesinin fazla olduğu düşünüldüğünde, bu durum, kurumlarda yaşanan tutarsızlığın kabullenilme ve örgütsel ikiyezlülük derecesini etkileyebilir (Yaman ve Irmak, 2010). Bu durumda öğretmenlerin okul müdürlerinin örgütsel ikiyezlülük davranışlarını fark ettikleri, güç mesafesi nedeniyle tutarsızlığı kabullendikleri şeklinde de yorumlanabilir. Güç mesafesi

Hofstede (1984), güç mesafesinin; toplumda yaşayan insanların kurumlardaki var olan güç unsurunun eşit şekilde dağıtılmamasının kabul edilme ölçütü olduğunu belirtmiştir. Yukarıda belirtildiği üzere araştırmada işle bütünleştiği görülen öğretmenlerin okulda örgütsel ikiyezlülük algılarının olmasının, yöneticilerden başka sebeplerden de kaynaklanmış olabileceği de söylenebilir. Kılıçoğlu (2017) bu konuda, “Örgütsel ikiyezlülük, örgütte sadece örgütün yönetim düzeyinde ele alınan bir olgu değildir. Örgütün diğer çalışanlarının bu olumsuz davranışın ortaya çıkmasında katkısının” söz konusu olabileceğini belirtmektedir.

✓ Örgütsel ikiyezlülük algılama düzeylerinin çeşitli demografik değişkenler açısından tartışılması

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular ışığında, öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük algılama düzeylerinin katılımcıların cinsiyet, medeni durum, mezuniyet durumu, branş, kıdem, çalışılan okul türü ve mezun olunan fakülte değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadıkları tartışılmıştır. Araştırmada ulaşılan bulguların karşılaştırılabilmesi için alanda yapılan yeteri kadar çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu nedenle benzer araştırmalardan yararlanılmıştır.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre;

Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük algılama düzeyleri incelendiğinde, örgütsel ikiyezlülük düzeyleri ile cinsiyet durumu değişkenliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma gözlenmemiştir. Kahveci, Karagül Kandemir ve Bayram (2019) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Örgütsel İkiyezlülük Algıları ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı araştırmalarında da öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük algı düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgusunun bu araştırma sonucuyla benzer olduğu görülmüştür. Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük algılamalarında cinsiyetlerinin bir etken olmadığı, öğretmenlerin örgütsel ikiyezlülük algılarının cinsiyet açısından benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Kadın ve erkek öğretmenlerin okullarda aynı şartlarda çalıştıkları, aynı problemlerle yüzleştikleri bu nedenle örgütsel ikiyezlülük algılamasında cinsiyetin bir faktör olmadığı söylenebilir.

Katılımcıların branş değişkenine göre;

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılama puan ortalamalarının branş değişkeni açısından farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin branş değişkeni açısından benzerlik gösterdiği, bu sonucun Kahveci, Karagül Kandemir ve Bayram (2019) ile Konan ve Taşdemir (2019) tarafından yapılan araştırmalarla benzer olduğu görülmüştür. Konan ve Taşdemir (2019), örgütsel ikiyeüzlülük ve mutluluk düzeylerini inceledikleri araştırmalarında branş değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel adalet ve mutluluk düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gözlenmediği sonucuna ulaşmışlardır. Öğretmenlerin sahip oldukları branşlarının görev yaptıkları okullarda karşılaştıkları örgütsel iletişim sürecinde olumlu ya da olumsuz herhangi bir etkiye sahip olmadığı, örgütsel ikiyeüzlülüğün etkenlerinden birisi olmadığı söylenebilir. Öğretmenler, farklı branşlara sahip olsalar bile okul içerisinde benzer iletişim ağı, problem, durum, imkân ve şartlarla karşılaşmaktadırlar. Öğretmenlerin aynı ortam ve şartları paylaşmalarının, branş açısından bir farklılaşma olmamasına sebep olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların kıdem değişkenine göre;

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılama durumlarının kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Kayış, Cemaloğlu ve Sipahi (2020) tarafından öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algı düzeylerini çeşitli demografik durumlar açısından inceledikleri araştırmalarında kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılama puan ortalamalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Yine benzer bir durum Konan ve Taşdemir (2019) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında da söz konusudur. Araştırmaların sonuçları, bu araştırmanın sonucuyla benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların medeni durum değişkenine göre;

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılama düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca benzer bir durum Karagül-Kandemir (2019) tarafından yapılan öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük puan ortalamalarının medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç, araştırma

sonucuyla benzerlik göstermektedir. Ancak Kayış, Cemaloğlu ve Sipahi (2020) tarafından öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algı düzeylerini çeşitli demografik durumlar açısından inceledikleri araştırmalarında, bekâr öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılama puan ortalamalarının evli öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, araştırmanın sonucuyla farklılık göstermektedir.

Katılımcıların mezuniyet durumu değişkenine göre;

Analiz sonucunda öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılama puan ortalamalarının mezuniyet durumu değişkenine göre algılama düzeylerinde bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Ancak Konan ve Taşdemir (2019) tarafından yapılan araştırmada örgütsel ikiyeüzlülük algı düzeylerinin önlisans mezunlarında en düşük çıktığı, en yüksek ise lisansüstü mezunlarda çıktığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç araştırma sonucuyla farklılık göstermektedir.

Katılımcıların mezun olunan fakülte durumu değişkenine göre;

Yine katılımcı öğretmenlerin mezun olunan fakülte değişkenine göre örgütsel ikiyeüzlülük algılama puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Konan ve Taşdemir (2019) tarafından yapılan öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük puan ortalamalarının mezuniyet durum değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma bulguları bu araştırmanın verileriyle benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların çalışılan okul türü değişkenine göre;

Araştırmaya katılan öğretmenlerden ilkokulda çalışanların liselerde çalışanlara göre daha fazla örgütsel ikiyeüzlülük algıladıkları söylenebilir. Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerin çalıştıkları okul türü değişkenine göre örgütsel ikiyeüzlülük algılama puan ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu farklılaşmanın ilkokul ve lise değişkenleri arasında olduğu görülmektedir. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılama puan ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı gözlemlenmiştir. Çalışılan okul değişkenliğinde anlamlılığın ilkokul lehine olduğu tespit edilmiştir. İlkokul öğretmenlerinin olaylara bakış açılarında daha duygusal, kırılgan ve hassas olabildikleri düşünülmektedir. Göç ve Çekiç (2021), ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Babaoğlu (2010), okul

yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerini araştırdığı çalışmada, ilkokullarda yöneticilik yapan ve branşı sınıf öğretmenliği olan yöneticilerin duygusal zekâlarının yüksek olduğu ve bu sonucun sınıf öğretmenliği branşından kaynaklandığını belirtmiştir. Araştırmacı, sınıf öğretmenlerinin, hitap ettikleri öğrencilerin yaş grubunun küçük olması nedeniyle onlarla yakın ilişkiler kurduklarını, onlara anne ve baba şefkatiyle yaklaştıklarını, onların her türlü dertleriyle dertlendiklerini ve bu nedenle öğretmenlerin duygusal zekâlarının yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada ise ilkokullarda çalışan öğretmenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel ikiyeüzlülük algılamalarında, öğretmenlerin duygusal emek ve duygusal zekâyâ sahip olmaları nedeniyle okul yöneticilerinin söylem ve eylemlerinden çabuk etkilenecek örgütsel ikiyeüzlülük algılamış olmalarının etkili olduğu düşünülmektedir. İlkokul öğretmenlerinin diğer okul türlerinde çalışan öğretmenlere göre daha fazla örgütsel ikiyeüzlülük algılamalarında yüksek duygusal emek düzeylerinin etkili olabileceği söylenebilir. Kahveci, Karagül-Kandemir, Bayram (2019) tarafından yapılan çalışmada örgütsel ikiyeüzlülük ve örgütsel adaletin okul türü değişkenine göre benzer olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca Konan ve Taşdemir (2019) tarafından yapılan çalışmada da okul türü değişkenine göre örgütsel ikiyeüzlülük algılamalarında anlamlı bir farklılaşma görülmediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucu bu bulgularla benzeşmemektedir. Ancak Okçu, Bakaç ve Erdem (2019) tarafından farklılıkların yönetiminin araştırıldığı çalışmada ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin algılamalarının, liselerde görev yapan öğretmenlere göre daha çok olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu araştırmanın sonucuyla benzer olduğu söylenebilir. Ayrıca Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012) tarafından yapılan öğretmen ve yönetici görüşlerine göre yönetici yeterliklerinin araştırıldığı çalışmada araştırmacılar, okul türü değişkenine göre farklılaşma olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel ikiyeüzlülüğün görülmesinde yönetici tutumlarının etkisinin oldukça önemli olduğu düşünüldüğünde araştırma bulgusunun benzer olduğu söylenebilir.

Özetle elde edilen bulgular, katılımcı öğretmenlerin cinsiyet, branş, kıdem, medeni durum, mezuniyet durumu ve mezun olunan fakülte değişkenleri ile örgütsel ikiyeüzlülük algılamaları arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığını göstermiştir. Benzer bir durum Karagül-Kandemir (2019) tarafından yapılan “İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel İkiyeüzlülük Algıları İle Örgütsel Bağlılık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı araştırmasında da tespit edilmiştir. Ayrıca Konan ve Taşdemir (2019) tarafından yapılan çalışmada da cinsiyet, branş ve değişkenleri

açısından öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük ve mutluluk düzeylerinde anlamlı farklılık gözlenmediği tespit edilmiştir. Demografik değişkenlerden elde edilen bu sonuç, öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılarının bahsedilen demografik değişkenler açısından benzer olduklarını göstermektedir. Aynı çalışma ortamında çalışan öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılamalarındaki bu sonucun okul ortamındaki iletişim ve verilen imkânlar ve rollerin benzer olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bazı araştırmacıların iş doyumunu araştırdıkları çalışmalarında, elde edilen bu sonuçta, eğitim kurumlarında kadın ve erkek tüm öğretmenler için iletişim ve rollerin benzer olmasının etkili olabileceğini belirtmişlerdir (Çetin, Aygen Zetter, Taş ve Çaylak, 2013). Ayrıca iş ortamlarında, iş doyumunu etkileyebilecek unsurların, kadın ve erkek tüm öğretmenler için aynı şekilde algılanmasının da bu sonuca sebep olabileceği belirtilmektedir (Yılmaz, 2012). Böyle bir durumun, örgütsel ikiyeüzlülük algılamalarının cinsiyet, kıdem, medeni durum, mezuniyet durumu, mezun olunan fakülte değişkenleri için de söz konusu olabileceği düşünülmektedir.

5.2. Sonuç

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak yapılan tartışmalar sonucunda, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri ve öğretmenlerin işle bütünleşmeleri ile örgütsel ikiyeüzlülük algılamaları arasındaki ilişkiye yönelik ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin algı yönetimi taktiklerinin, öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılamalarını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. İki değişken arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu yani okul yöneticileri tarafından kullanılan algı yönetimi taktiklerinin örgütsel ikiyeüzlülüğü artırdığı anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin algı yönetimi taktiklerini kullanma biçimlerinin, okulda örgütsel ikiyeüzlülüğün ortaya çıkmasının bir açıklayıcısı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin sağlıklı bir okul ortamı sağlamak ve öğretmenleriyle sağlıklı iletişim kurabilmeleri için algı yönetim taktiklerini olumlu yönde kullanmaları gerektiği belirtilmelidir. Bilinçsiz kullanımının örgütsel ikiyeüzlülüğe neden olabileceği araştırmadan ortaya çıkmaktadır. Bazı okullarımızda çok şey yapıldığı halde görülmemesi söz konusu olabilmektedir. Bunun gibi durumlarda algı yönetiminin olumlu kullanımı, okulların mevcut başarısının ve okullarda yapılan güzel işlerin aktarılmasında kullanılması durumunda algı yönetiminin yararlı olacağı düşünülmektedir. Algı yönetiminin kullanımında etik ilkelere uygun hareket edilmesi, dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur.

Öğretmenlerin işle bütünleşmenin zindelik ve adanma boyutlarını algılamalarının örgütsel ikiyeüzlülüğü açıkladığı görülmektedir. Ancak işle bütünleşmenin bütünleşme alt boyutunun ise örgütsel ikiyeüzlülük değişkenliğini istatistiksel açıdan açıklamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre işleriyle bütünleşen öğretmenlerin okulda ortaya çıkan örgütsel ikiyeüzlülük değişkenliğinin bir yordayıcısı oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin işle bütünleşmelerinin, örgütsel ikiyeüzlülük algılamalarını negatif yönde yordadığı görülmektedir. Bu bulgulara göre işle bütünleşmenin okullarda ortaya çıkan örgütsel ikiyeüzlülüğü azalttığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenlerin daha çok işleriyle bütünleşmeleri için okulda gerekli olan sağlıklı iletişim ortamlarını sağlamaları gerektiği ayrıca öğretmenlerin hevesle çalışabilecekleri imkân ve olanakların oluşturulmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel ikiyeüzlülük algılamalarının cinsiyet değişkeni açısından sonuçlarına bakıldığında kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenin kadın veya erkek olmasının örgütsel ikiyeüzlülük açısından belirleyici bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumun aynı okulda çalışan kadın ve erkek öğretmenlerin benzer ortam ve şartlara sahip olmalarından ve benzer sorunlarla yüzleşmek durumunda kalmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Araştırmada yine öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılamalarının branş değişkeni açısından farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin sahip oldukları branşların maruz kaldıkları örgütsel ikiyeüzlülüğe belirleyici bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılamalarının öğretmenlerin sahip oldukları kıdeme göre de farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Göreve yeni başlayan öğretmen ile yıllardır görev yapan öğretmenin benzer şekilde örgütsel ikiyeüzlülük algıladıkları söylenebilir. Araştırmada okullarda örgütsel ikiyeüzlülük algılanmasında kıdemin belirleyici bir etkiye sahip olmadığını göstermiştir.

Öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılamalarının medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, öğretmenlerin evli ya da bekâr olmalarının örgütsel ikiyeüzlülüğü algılamalarını etkilemediği tespit edilmiştir. Ayrıca bulgular, evli veya bekâr öğretmenlerin okulda ortaya çıkan örgütsel ikiyeüzlülüğü benzer şekilde algıladıklarını göstermektedir. Öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılamalarında mezuniyet durumu ve mezun olunan fakülte açısından da farklılaşma

olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin lisans veya lisansüstü eğitime sahip olmalarının ayrıca mezun oldukları fakültenin, örgütsel ikiyeüzlülüğün algılanmasında belirleyici bir etkiye sahip olmadıkları görülmektedir. Okullarda ortaya çıkan örgütsel ikiyeüzlülük algılamasının cinsiyet, branş, kıdem, medeni durum, mezuniyet durumu, mezun olunan fakülte değişkenleri açısından benzer etkiye sahip olduğu, herhangi bir farklılaşmanın ortaya çıkmadığı görülmektedir. Bu durumun oluşmasında aynı okulda görev yapan öğretmenlerin, belirtilen demografik değişkenler açısından birbirlerinden farklı özelliklere sahip olmalarına rağmen okullarda benzer ortam ve olanaklara sahip olduklarını ayrıca benzer problemlerle karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir.

Öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algılamalarının çalışılan okul türü değişkenine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Ortaya çıkan bu farklılaşmanın ilkökul ve lise değişkenleri arasında olduğu görülmektedir. Anlamlılığın ilkökul lehine olduğu tespit edilmiştir. İlkokulda çalışan öğretmenlerin liselerde çalışan öğretmenlere göre daha fazla örgütsel ikiyeüzlülük algılamasına sahip oldukları anlaşılmaktadır. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okullarda örgütsel ikiyeüzlülüğe daha fazla maruz kaldıklarını düşündükleri söylenebilir. Bu açıdan ilkökullarda görev yapan okul yöneticilerinin öğretmenlerin işle bütünleşmelerini sağlayarak okullarda örgütsel ikiyeüzlülüğün oluşmaması için daha fazla önlem almaları gerektiği söylenebilir.

Eğitim kurumlarında yaşanabilecek sorunları en aza indirebilmek için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bir ülkenin muasır medeniyetlerle rekabet edebilmesi ve varlığını güçlenerek devam ettirebilmesi için gereken en önemli yatırım, nesillerin iyi bir eğitim sistemiyle yetiştirilmesi olmalıdır. Çağın bilgi ve teknolojilerine hâkim olan, ülkenin milli ve manevi değerleriyle yoğrulmuş, sorgulayabilen nesilleriyle ancak ülkeler varlığını devam ettirebilirler. Bu nedenle eğitim kurumlarına, yönetici ve öğretmenlere yatırım yapılması oldukça önem arz etmektedir. Bu noktada yöneticilerin, yöneticilik konusunda eğitiminin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Okullarda gelişen olumlu veya olumsuz durumların öncelikli yöneticilerce giderilmesi gerektiğinden, sorunun kaynağı değil, sorunlara çözüm üreten yöneticilik anlayışına sahip okul müdürlerinin yetiştirilmesi önem arz etmektedir.

Araştırma verilerine göre okullarda var olan örgütsel ikiyeüzlülüğün, öğretmenleri olumsuz etkilediği ve okullarda farklı sorunları beraberinde getirdiği unutulmamalıdır. Okullar ve öğretmenler için bir sorun olan örgütsel ikiyeüzlülüğe karşı okullarda örgütsel

bütünlüğün harekete geçirilmesinin önemli bir çözüm unsuru olacağı düşünülmektedir. Örgütsel bütünlüğün sağlandığı bir okulda güven duyan, yöneticilerinden emin, olumlu bir okul ikliminde çalışan öğretmenin, işini severek yapması, enerji ve heyecanla kendini öğrencilerine ve işine adanması sağlanmış olacaktır. Sağlıklı iletişimin kurulabildiği, karşılıklı anlayış ve karar mekanizmasında paydaşla alışveriş yapılabilen bir ortamın sağlanmasının, eğitim kurumunun performans ve başarısını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu açıdan okul yöneticilerinin okullarda sağlıklı bir okul iklimi oluşturmaları önem arz etmektedir. Eğitim kurumlarında sağlıklı bir okul iklimi oluşturmak için, okul içerisinde tüm çalışanların sevgi ve saygıyı esas alan bir iletişime sahip olmaları, yöneticilerin çalışanlarını desteklemeleri, okulda hedeflerin anlaşılır ve açık bir şekilde belirlenmesi ve yöneticinin kendi sorumluluklarını aksatmaması gerektiği belirtilmelidir.

Öğretmenlerin işleriyle bütünleşmelerinin, okul başarısını etkileyen önemli bir kavram olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmaktadır. Okul ortamında işiyle bütünleşen öğretmenlerin yaptıkları işe odaklanmaları ve kendilerini öğrencilerine adanmaları mümkün olacaktır. Öğretmenlerin sahip oldukları demografik özellikleri birbirlerinden farklı olsa bile okul yöneticilerinin algı yönetimi taktiklerinden ve örgütsel ikiyüzlülükten benzer şekilde etkilendikleri görülmektedir. Sonuç olarak okullarda ortaya çıkabilecek örgütsel ikiyüzlülüğün önlenmesinin okul başarısı ve öğretmen performansı için oldukça önemli olduğu ve okullarda örgütsel ikiyüzlülüğün ortaya çıkmamasını sağlayabilmek için çalışanlar arasında işle bütünleşmenin sağlanması ve artırılması yönünde gerekli tedbirlerin alınması gerektiği düşünülmektedir.

5.3. Öneriler

Bu bölümde araştırmadan elde edilen verilerin analiz edilerek yorumlanması sonucunda öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri ile öğretmenlerin işle bütünleşmelerinin örgütsel ikiyüzlülükle ilişkisinden elde edilen sonuçlara yönelik olarak bazı öneriler getirilmiştir.

5.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Örgütsel ikiyüzlülüğü önlemek ve öğretmenlerin işle bütünleşmelerine yönelik okul yöneticileri tarafından eylem planları geliştirilmeli ve çalışanların işle bütünleşmelerine yönelik faaliyetler gerçekleştirilmelidir.

- Okulların rekabet edebilmeleri, başarılı olmaları ve olumlu bir imaj elde edebilmelerine yönelik olarak algı yönetimi taktiklerinin olumlu yönde gelişmesiyle ilgili önlemler alınmalıdır.

- Öğretmenlerin işle bütünleşmeleriyle örgütsel ikiyüzlülük arasında ortaya çıkan ters yönlü ilişkiye dayanılarak öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerini artırmaya yönelik önlemler alınmalıdır.

- İlkokullarda çalışan öğretmenlerin daha fazla örgütsel ikiyüzlülük algıladıkları tespit edildiğinden bu durumun giderilmesine yönelik tedbirler alınmalıdır.

5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Araştırmanın konuları olan özellikle örgütsel ikiyüzlülük ve yönetici algı yönetimi taktikleri kavramları, alanyazında çok az araştırıldığından bu konular, eğitim kurumları üzerinden farklı değişkenlerle araştırılabilir.

- Örgütsel ikiyüzlülük ve algı yönetim taktikleri kavramları, alanyazında yeni olduğundan aynı araştırma yenilenerek bulguların tutarlılığı sağlanabilir.

- Bu araştırma konusu hakkında daha detaylı analiz yapılması ve derinlemesine bilgi elde edilebilmesi yönünde nitel çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, B. (2009). *Zonguldak il merkezi 1. basamak sağlık kuruluşlarında örgüt kültürü tipinin işe bağlanma stresi ve iş stresi ilişkisi ile sağlık etkilerinin değerlendirilmesi*. (Tıpta uzmanlık tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Zonguldak.
- Agarwal, K. (2009). *Perception management: The management tactics*. Global India Publications.
- Agin, Ö. (2010). *İşe bağlanma düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 37 (164), 161-168.
- Akay, E. (2014) . *Kapitalizm'in son oyunu: Algı yönetimi*. Köklü Değişim.
- Akdağ, M. (2007). *Örgütlerde insan kaynakları ve halkla ilişkiler birimleri örgüt yapılarının incelenmesi üzerine karşılaştırılmalı bir çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Akdeniz, A. (2018). *Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile işle bütünleşme algıları arasındaki ilişki ve bazı değişkenlere göre incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Akdi, Y. (2011). *Matematiksel İstatistiğe giriş*, Gazi Kitabevi.
- Akduman-Yetim S. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin moral düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi (İzmir ili örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akşit-Aşık, N. (2016). Örgütsel adaletin işle bütünleşme üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama. *International Journal of Social Science*, 49 (3), 87-97.
- Alicke, M., Gordon, E., ve Rose, D. (2012). Hypocrisy: What counts? *Philosophical Psychology*, 1-29.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Argon, R., ve Ertürk, R. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliğe yönelik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19 (2), 159-179.

- Argon, T. (2015). Öğretmenlerin sahip oldukları duygu durumlarını, okul yöneticilerinin dikkate alıp almamalarına ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 377-404.
- Arı, S. (2011). *Örgütsel iklimin işle bütünleşme üzerine etkisi ve bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arkonaç, S. A. (2005). *Psikoloji zihin süreçleri bilimi* (4. Baskı). Alfa Yayınları.
- Arseven, A. (2001). *Alan araştırma yöntemi*. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Atalay, A. (2016). *Okul müdürlerinin algı yönetimine ilişkin öğretmen görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Atila Bal, E. (2008). *Self-efficacy, contextual factors and well-being: the impact of work engagement*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim yönetimi* (5. Baskı). Hatiboğlu Yayınları.
- Babaoğlu, E. (2010). Okul yöneticilerinde duygusal zekâ. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 11 (1), 119-136.
- Bağcıoğlu, D. ve Kaygın, E. (2018). Çalışanların öz yeterliliklerinin ve esenlik algılarının işe adanmışlıklarına etkisi: ilaç sektörü örneği, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (2), 607-626.
- Bakan, G., ve Kefe, G. (2012). Kurumsal açıdan algı ve algı yönetimi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 19-34.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. ve Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, (66), 26-44.
- Bakker, A. B., ve Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (83), 189-206.
- Bakker, A. B., ve Oerlemans, W. (2011). *Subjective well-being in organizations*. K. Cameron Ve G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (ss. 178-189). Oxford University.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., ve Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187-200.

- Bal Taştan, S. (2014). İş talepleri-kaynakları modeli: İş taleplerinin, yönetici desteğinin ve otonominin işe gönülden adanma ile ilişkileri üzerine bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (4), 149-192.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma*. Pegem Yayıncılık.
- Balmer, John M.T. (1991). Building societies: Change, strategy and corporate identity. *Journal of General Management*.
- Balmer, J. M. T. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, (14), 963-996.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Barden, J., Rucker, D., ve Petty, R. (2005). Saying one thing and doing another: Examining the impact of event order on hypocrisy judgements of others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31 (11), 1463-1472.
- Basikin, B. (2007). Vigor, dedication and absorption: Work engagement among secondary school english teachers in indonesia. AARE Annual Conference Fremantle full conference paper. Fremantle, Perth, Avustralya
- Batuk, S. (2011). *The relationships between structural empowerment, work engagement, self-rated performance and the moderating effect of preferred level of empowerment*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram Sarıkaya, B. (2016). *Otizmli çocuklarla çalışan öğretmenlerin işe adanmışlık, çocuk sevmeye ve empati eğilimleri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baysal, A. (1997). *Çalışma yaşamında insan*. Avcıol Basım Yayın.
- Bennett, R. ve Kottasz, R. (2000). Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation. *Corporate Communications: An International Journal*. (5). 224-235.
- Bennett, R., ve Rentschler, R. (2003). Konuk editörlerin önsözü. *Corp Reputation Rev* 6, 207–210.
- Berman, B. ve Evans, JR (1995). *Perakende yönetimi* (6. baskı). McMillan Publishing Co.
- Biber, A. (2001). Örgütsel etkililiğin sağlanması sürecinde imaj faktörü. *İletişim*, (11), 103-123.
- Bostancı, H. ve Ekiyor, A. (2015). Çalışanların işe adanmasının örgüt içi girişimcilik etkisinin incelenmesi: sağlık sektöründe bir uygulama, *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 1 (1), 37-51.
- Boztepe Taşkiran H. (2017). *Halkla ilişkiler*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları.

- Bruce, M., ve Bessant, J.(2002). *Design in business, strategic innovation through design*. Pearson Education Limited.
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*. John Wiley and Sons.
- Brunsson, N. (1993). The necessary hypocrisy. *The International Executive*, 35 (1) 1-9.
- Brunsson, N. (2007). *The consequences of decision-making*. Oxford University.
- Brunsson, N. (2009). *Reform as routine: Organizational change and stability in the modern world*. Oxford University.
- Buluç, B. ve Kart, M. E. (2020). Araştırma görevlilerinde iş becerikliliği ve işle bütünleşme arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40 (2), 591-620.
- Büyükbeşe, T. ve Gökaslan, M. O. (2018). İşe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. *Mukaddime*, 9 (2), 135-154.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk-Bökeoğlu, Ö. ve Köklü, N. (2016). *Sosyal bilimler için istatistik*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Callamari, P., Reveron, D., (2003). China's use of perception management. *International Journal of Intelligence and Counter Intelligence*, (16),1-15.
- Can, A. (2018). *Spss ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi* (6. baskı). Pegem Akademi Yayınları.
- Candan, H. (2014). Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: bir kamu kurumu üzerinde araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(4), 889-917.
- Cha, S., ve Edmondson, A. (2006). When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *Leadership Quarterly*, 17, 57-78
- Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., ve Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, (40), 78-94.
- Christensen L.T., Morsing M., ve Thyssen O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20 (3), 374.
- Chughtai, A., ve Buckley, F. (2009). Linking trust in the principal to school outcomes: the mediating role of organizational identification and work engagement. *International Journal of Educational Management*, 23 (7), 574-589.
- Cohen, L. ve Manion, L. ve Morrison, K. (2000), *Research methods in education*. Routledge Falmer.

- Coren, S., Ward, L.M., Enns, J.T., (1993). Sensation and perception. *Harcourt Brace College Publisers*, 747s.
- Crisp, R., ve Cowton, C. (1994). Hypocrisy and moral seriousness. *American Philosophical Quarterly*, 31 (4), 343-349.
- Csikszentmihalyi, M. (1991). *Flow and the psychology of discovery and invention*. Harper Perennial.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Seçkin.
- Çalık, T., Kavgacı, H. (2017). Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeylerinin örgütsel ve bireysel değişkenlerle ilişkisi: Bir çoklu aracılık modeli. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(2),223-248
- Çayoğlu, H. (2010) *Algılama yönetimi ve marka kimliği ilişkisinde marka algısının incelenmesine yönelik bir araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, H., Zetter, s., Taş, S., Çaylak, M. (2013). İş doyumu ve çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi: Antalya Atatürk devlet hastanesi örneği, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 13 (26) , 145-163.
- Çevik, A. (2013). Önleyici unsur olarak algıların kontrolü. http://sam.baskent.edu.tr/egitimsertifika/algilama_abdulkadir_c.pdf, Algılama yönetimi sertifika programı.
- Çoban, S. (2003). Kurumsal imaj oluşturma aracı olarak sponsorluk ve internet uygulamaları, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 213–229.
- Dalay, G. (2007). *The relationship between the variables of organizational trust, job engagement, organizational commitment and job involvement*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Davidson, J. (2004). *Hypocrisy and the politics of politeness: Manners and morals from locke to austen*. Cambridge University.
- Dede, D. Ö. (2017). *Basın fotoğrafında algı yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Deephouse, D. (2002). The term 'reputation management': Users, uses and the trademark tradeoff. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 9-18
- Deese, M. N. (2009). *Testing an extention of the job demands-resources model: the addition of personal resources as mediators to the resources- engagement relationship*. (Master's Thesis). The Graduate School of Clemson University.
- Demir, A. (2011). *Polisin işle bütünleşme düzeyinin temel kişilik özellikleri ve amire duyulan güvenle ilişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, E. (2019). *Notlarım: Örnekleme kuramı*. Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Demir, Z. (2016). *Tüketici davranışlarında algı yönetiminin rolü: ünlü algısının kadın tüketici davranışlarına etkisi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- Demirbaş, H. T. (2008). *İş özellikleri algısının iş bütünleşmesi üzerindeki etkisi, ido a.ş'de bir uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirçelik, E., Işık, K., ve Mammadov, E. C. (2014). Eğitim örgütlerinde algı yönetimi. 9. Ulusal Eğitim Yönetim Kongresi, (Bildiri No:75).
- Effron, D. A., Lucas, B. J., ve O'Connor, K. (2015). Hypocrisy by association: when organizational membership increases condemnation for wrongdoing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 130, 147-159.
- Efron, R. (1969). What is perception? R. S. Cohen ve M. W. Wartofsky (Ed.) *In Proceedings of the Boston Colloquium for the Philosophy of Science 1966/1968*. 137-173.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaştırması (Ankara ili örneği)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Elsbach, K. D. (2003). Organizational Perception Management. *Research in Organizational Behavior*, 25 (03), 297-332.
- Ensari, H. (1999). *21. yüzyıl okulları için toplam kalite yönetimi* (1. Baskı). Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (12. Baskı). Beta Yayınevi.
- Erickson, T. J. (2005). Testimony submitted before the US senate committee on health education labor and pensions. Retrieved February 24. 2020 from <https://www.help.senate.gov/>
- Ergenç, A. (1982). Kişinin performans düzeyi, işe bağlılık ve iş doyumu. *Psikoloji Dergisi*, 16.
- Ergin, A. (1995). *Öğretim teknolojisi ve iletişim*. Pegem Yayınları
- Ergin, R. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi bakımından kurumsal imaj ve iller bankası anonim şirketi üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi). Gazi Üniversitesi İşletme Fakültesi, Ankara.
- Eroğlu, F. ve Eroğlu, Ş. G. (2014). Kitle kültürü ortamında stratejik tutarsızlık ve örgütsel ikiyüzlülük: Kredi ve yurtlar kurumuna bağlı yurtlarda bir araştırma. *International Conference On Eurasian Economies*, 1-8.
- Erol, S. M., ve Ozan, E. (2014). *Türk dış politikasında algı yönetimi*. Karabulut, B.(ed.). *algı yönetimi*. Alfa Yayıncılık.
- Ersaydı, Ç. S. (2011). Psikolojik operasyon, algı yönetimi ve propaganda, 21. yüzyıl Türkiye enstitüsü. <http://www.21yyte.org/tr/> adresinden 14.12.2020 tarihinde yararlanılmıştır.

- Ertemli, H. B. (2011). *İş-aile ve aile-iş çatışmalarının işe cezp olma üzerindeki etkisine yönelik bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Eryılmaz, A. ve Doğan, T. (2012). İş yaşamında öznel iyi oluş: utrecht işe bağlılık ölçeğinin psikometrik niteliklerinin incelenmesi. *Klinik Psikiyatri*, 15, 49-55.
- Eser, İ. (2018), *Öğretmenlerin etik liderlik algısının işle bütünleşme ile olan ilişkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi*. (Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Fassin Y., ve Buelens, M. (2011). "The hypocrisy-sincerity continuum incorporate communication and decision making: A model of corporate social responsibility and business ethics practices, *Management Decision*, 49 (4), 586-600.
- Ferguson, J. (2013). What money can't buy: The moral limits of markets. *Social and Environmental Accountability Journal*, 33 (3), 185–186.
- Fernando M., ve Gross, M. (2006). Workplace spiritually and organizational hypocrisy: The holy water-gate case. faculty of commerce –paper, 1-19.
- Friman, H. (1999). *Perception warfare: A perspective for the future*. Stockholm.
- George, D., ve Mallery, P. (2011). *Spss for windows step by step: A simple study guide and reference 17.0 update*. Allyn ve Bacon.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday Anchor.
- Goldman, E. (2004). *National security in the information age*. london. Routledge
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., ve Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: comparing the self-employed and salaried employees. *Journal of Positive Psychology*, 5(1), 83-96.
- Göç A., ve Çekiç O., (2021). Lise ve ilkököl öğretmenlerinin duygusal emek gösterim düzeyleri. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 231-249.
- Gültekin, M. (2016). *Algı yönetimi ve manipülasyon-kanmanın ve kandırmanın psikolojisi* (1baskı). Pınar Yayınları.
- Gün, F. (2017). Öğretmenlerin eğitime inanma ve işle bütünleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 10 (4), 408-431.
- Gündüz, B., Çapri, B. ve Gökçakan, Z. (2012). Üniversite öğrencilerinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 38- 55
- Güneşer, A. B. (2007). *The effect of person-organization fit on organizational commitment and work engagement: The role of person-supervisorfit*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, S. (2012). *Sosyal psikoloji*. Nobel Akademik Yayıncılık.

- Hadadian, Z., Navidi, H., Digehsara, K.S., ve Sabet, F.Z. (2016). Hypocritical behavior and organization size: A game-theory approach. *Mediterranean Journal of Social Sciences, MCSER Publishing*, 7(1), 159-166.
- Hale, W. J., ve Pillow, D. R. (2014). Asymmetries in perceptions of self and others hypocrisy: rethinking the meaning and perception of the construct. *European Journal of Social Psychology*, 45(1), 88–98.
- Hallberg, U. E., ve Schaufeli, W. B. (2006). Same same but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Harju, B. L. ve Bolen, L. M. (1998), The effects of optimism on coping and perceived quality of life of college students, *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(2), 185-200.
- Helvarg, D. (1996). Perception is reality, *E. Magazine*. 7(6). 68
- Hofstede, G. (1984), Cultural differences in management and planning, *Asia Pacific Journal of Management*, (1), 81-99.
- Hong, S. (2016). Representative bureaucracy, organizational integrity, and citizen coproduction: Does an increase in police ethnic representativeness reduce crime? *Journal of Policy Analysis and Management*, 35(1), 11-33.
- Huhtinen, A.-M., ve Rantapelkonen, J. (2002). Perception management in the art of war, *Tiede Ja Ase*, 60 (60), 243 - 255.
- Huzzard, T., ve Östergren, K. (2002). When norms collide: Learning under organizational hypocrisy. *British Journal of Management*, (13), 47-59.
- Hügöl, H. (2011). *Algı yönetimi ve medya: İnegöl olaylarının basında sunuluşunun algı yönetimi kapsamında analiz edilmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.
- İnanır, B. (2020). *Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ile okul iklimi ve öğretmen liderliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- İnce, A.R. (2016). Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (57), 649-660.
- Jansen, E., ve Von Gilnow, M. A. (1985). Ethical ambivalence and organizational reward systems. *Academy of Management Review*, 10, 814-822.
- Jezzi, M. M. (2006). *The moderating role of optimism as related to work resources and work engagement*. (Master Thesis). San Jose State University.
- Johansson, L.R.M., Xiong, N., (2003). Perception management: an emerging concept for information fusion. *Information Fusion*. 4, 231-234.

- Jones, D. N., Olderbak, S. G., ve Figueredo, A. J. (2011). *The intentions towards infidelity scale*. (3. Ed). (Ed. T. D. Fisher, C.M. Davis, W.L. Yarber, ve S. L. Davis) *Handbook of Sexuality-Related Measures*. 251- 253, NewYork: Routledge.
- Kadıbeşegil, S. (2003). *Kriz geliyorum der! Kriz iletişimi ve yönetimi*, Mediacat Kitapları.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahveci, G., Karagül Kandemir, İ. ve Bayram, S. (2019). Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 18 (2), 788-807.
- Kaplanseren, S., ve Örüçü, E. . (2018). İşe tutkunluğun örgütsel vatandaşlığa etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 1- 19.
- Kapuci, S. (2015). *27 nisan e-muhtırasının algı yönetimi kapsamında analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Turgut Özal Üniversitesi, İstanbul.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'ın (1999) Örgütsel sinizm ölçeği türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri organize sanayi bölgesi örneği, *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3 (3), 77-92.
- Karagül Kandemir, İ. (2019). *İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarıyla örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Karakaya, H. (2015). *İşe tutkunluk ve okul iklimi arasındaki ilişkinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zırve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatepe, O. M., ve Olugbade, A. O. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 504-512.
- Kavgacı, H. (2014). *İlköğretim kurumu öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeylerinin bireysel ve örgütsel değişkenlerle ilişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kayar, Z. ve Erdem, R. (2017). Hemşirelerde ahlaki sıkıntının işe adanma davranışı üzerine etkisi, *Mehmet Akif Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 77-103.
- Kayış, E., Cemaloğlu, N., ve Sipahi, E. (2020). Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ve bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Turkish Studies Educational Sciences*, 4329-4341.

- Kepenekci, Y., ve Nayır, F. K. (2014). Okul iklimini insan haklarına duyarlılık boyutunda sorgulama: Liseler üzerine bir araştırma, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 1–16.
- Keskinkılıç, K. (2008). *Eğitim bilimine giriş*. Sempati Yayınları.
- Kılıçoğlu, G., Yılmaz, D., ve Karadağ, E. (2014). Organizational hypocrisy in educational organizations: Do talk and decisions lead to inconsistent actions in schools? European Conference on Educational Research. Porto, Portekiz.
- Kılıçoğlu, G. (2015). Okullardaki söylem ve eylemler birbirleriyle tutarlı mı? Örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi. 10. Eğitim Yönetimi Kongresi, 7-9 Mayıs 2015 (349-350), Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi.
- Kılıçoğlu, G. (2017). Örgütsel ikiyüzlülük ve bütünlüğün Türkiye bağlamında incelenmesi: Teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(3), 465-504.
- Kılıçoğlu, G., Yılmaz Kılıçoğlu, D., ve Karadağ, E. (2017). Okullar konuşmalarını yürütemiyor mu? Okullarda örgütsel ikiyüzlülüğü, liderliği ve politikayı ölçen bir ölçeğin geliştirilmesi ve doğrulanması, *International Journal of Leadership in Education*, 18(1), 52-82.
- Kınacı, S. (2011) *Türkiye’de polis algısı ve algılama yönetimi: bir alan araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kirkpatrick, C. L. (2009). *Engaging second-stage teachers in their work: The role of professional culture in schools* (Unpublished doctoral dissertation). Harvard University, Boston.
- Kittay, E. F. (1982). On hypocrisy. *Metaphilosophy*, 13, 277–289.
- Konan, N., ve Taşdemir, A. (2019). Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ile mutluluk düzeyleri algıları arasındaki ilişki. Bilimsel eğitim araştırmaları, (4.Uluslararası Avrasya Eğitim Araştırmaları Kongresi bildirisi). DOI:10.31798/ses. 655939
- Kopp, C. (2005). Classical deception techniques and perception management vs. the four strategies of information warfare. In G. P, ve M. Warren (Eds.), Conference Proceedings of the 6 th Australian Information Warfare and Security Conference (81 - 89). School of Information Systems, Deakin University.
- Koşar, D. ve Koşar, S. (2017). *Örgütsel ikiyüzlülük*. Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (Ed.) *Örgütsel davranış ve yönetimi* (595-618). Pegem Akademi.
- Kouzes, J. M., ve Pozner, B. Z. (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. Jossey-Bass.
- Köse, A. (2015). *İşe angaje olma ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi arasındaki ilişki (Kahramanmaraş İli Örneği)*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

- Kösterelioğlu, M. (2014). Öğretmenlerin bireysel yenilikçilik düzeyinin öğretmen liderliğine etkisi. *The Journal of Academic Social Science Studies*. 8(26), 247-247.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. Perrewé And D. C. Ganster (Eds.), *Research In Occupational Stress And Well-Being* (3), 91-134. Elsevier.
- Lehtinen, T. A. (2013). *Quality of working life and engagement in an evolving hospitality subsector: The case of hostels*. (Unpublished Master's Thesis). Instituto Universitario de Lisboa, Lisboa.
- Liao-Holbrook, F. (2012). *Integrating leader fairness and leader-member exchange in predicting work engagement: a contingency approach*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Portland State University, Oregon.
- Lines, V. L. (2004). Corporate reputation in Asia: Looking beyond bottom-line performance, *Journal of Communication Management*, 8 (3), 233-245.
- Lipson, M. (2007). Peacekeeping: Organized hypocrisy? *European Journal Of International Relations*, 13 (1), 5-34.
- Lord, J. (2009). Hosting the world: Perception management and the beijing olympics. *Southeast Review Of Asian Studies*, 31, 272-281.
- Macey, W. H. ve Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial And Organizational Psychology*, 1 (1), 3-30.
- Marken, G.A. (2004). Reputation management starts at home: one day at a time. *Public Relations Quarterly*, 49 (2), 35-36.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review Of Psychology*, 52, 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L., Ve Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 77 (1), 11-37.
- Minkes, A. L., Small, M. V. ve Chatterjee, S. R. (1999). Leadership and business ethics: Does it matter? implications for management. *Journal Of Business Ethics*, 20, 327-335.
- Naso, R. C. (2010). *Hypocrisy unmasked: Dissociation, shame, and the ethics of inauthenticity*. United Kingdom.
- Naus, F., Iterson A., ve Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60 (5), 683-718.
- Odabaşı, Y., ve Gülfidan, B. (2005). *Tüketici davranışı* (5. Baskı). Mediacat Kitapları.
- Okay, A. ve Okay, A. (2001) *Halkla ilişkiler kavram strateji ve uygulamalar*. Der. Yayınları.

- Okçu, V., Bakaç, N., ve Erdem, M. (2019). Farklılıkların yönetimine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri, *Ajeli-Anatolian Journal Of Educational Leadership and Instruction*, 7(2),19-56.
- Otara, A. (2011). Perception: A guide for managers and leaders. *Journal of Management And Strategy*. 2 (3). 21-24.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P., ve Schaufeli, W. B. (2013). Do-it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy and engagement at work. *Career Development International*, 18, 173-195.
- Öksüz, H. (2013) Algı Yönetimi ve sosyal medya. *İdarecinin Sesi*. 156, 12-15.
- Öncel, L. (2007). *Öğretmenlerin işleriyle bütünleşme düzeylerinin performansları ve iş yerlerinden ayrılma niyetleriyle ilişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öner, Z. H. (2008). *The mediating effect of organizational justice: Moderating roles of sense of coherence and job complexity on the relationship between servant leader ship and work engagement*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öngöre, Ö. (2015). *Hizmet sektöründe çalışanların kişilik özelliklerine göre işle bütünleşme düzeylerine ilişkin bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öngöre, Ö. (2017). Duygusal emeğin işle bütünleşme üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Hizmet sektöründe özel işletme çalışanları, *İş Ahlakı Dergisi*, 12 (1), 113-134.
- Özaslan, M. Z. (2014). *Kitleleri harekete geçirme aracı olarak sosyal algı yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Özdağ, Ü. (2010). *İstihbarat teorisi*. Kripto Kitaplar.
- Özer, M.A., (2012). Bir modern yönetim tekniği olarak algılama yönetimi ve iç güvenlik hizmetleri. *Karadeniz Araştırmaları*. 33. 147-180
- Özer, Ö., Saygılı, M., ve Uğurluoğlu, Ö. (2016). Sağlık çalışanlarının işe cezbolma düzeylerinin belirlenmesine ilişkin bir araştırma. *Business and Management Studies: An International Journal*, 3(3), 261-272.
- Özkan, A. (2009). *Halkla ilişkiler yönetimi* (2. Baskı). İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Özsalmanlı, A. Y., ve Pank, Ç. (2013). Kamu yönetiminde etik açısından algılama yönetimi ve önemi. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 5 (2), 47–61.
- Özsoy, E., Filiz, B., ve Semiz, T. (2013). İşkoliklik ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik sağlık sektöründe bir araştırma, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5 (2), 59-68.
- Pamukçuoğlu, M. (2017). *Medyanın toplumsal algı yönetimindeki rolü*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeni Yüzyıl Üniversitesi, İstanbul.

- Payam, M. M. (2018). Güvenlik bağlamında güç kullanımı ve algı(lama) yönetimi, *Mecmua Dergisi*, 3 (5), 15-25.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi geliştirmenin sürekliliği*. TODAİE.
- Perez, L. F., ve Robson, K. (1999). Ritual legitimation, de-coupling and the budgetary process: Managing organizational hypocrisies in a multinational company. *Management Accounting Research*, 10, 383-407.
- Phillippe, T. W., ve Koehler, J. W. (2005). A factor analytical study of perceived organizational hypocrisy. *SAM Advanced Management Journal*, 70 (2), 13-20.
- Quill, L. (2010). Political hypocrisy and the role of professionals. *International Journal of Applied Philosophy*, 24 (2), 197-210.
- Recklies, D. (2015). *Understanding and managing customer perception*. University Press.
- Rich, B. L. (2006). *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation*. (Doctoral Dissertation).
- Rossi, B. (2018). The commitment account of hypocrisy. *Ethical Theory and Moral Practic*. doi:10.1007/s10677-018-9917-3.
- Runciman, D. (2008). *Politicalhypocrisy: The mask of power from hobbestoor welland beyond*. Princeton University Press.
- Rustichini, A., ve Villeval, M. C. (2012). Moral hypocrisy, power and social preferences. Discussion Paper, 6590.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600–619.
- Sarı, T. (2019). *Okul yöneticilerinin algı yönetimi taktikleri, örgüt iklimi ve öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiler*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Saydam, A. (2005). *İletişimin akıl ve gönül penceresi algılama yönetimi*. Rota Yayınları.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A two sample confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale (UWES). http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., ve Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57 (2), 73- 203.

- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schmitt, A. (2012). *Refinement of theoretical frameworks on antecedents of work engagement and of affective events theory: A dynamic approach*. (Unpublished doctoral dissertation). Retrieved February 8, 2019 from <http://opus.uni-lueneburg.de>.
- Scott, J. (2012). Perception management: Crisis management in critical situations. *Academy of Management Journal*, 55 (6), 1316–1333.
- Segnestam-Larsson, O. (2013). Convergence in ideas, divergence in actions: Organizational hypocrisy in nonprofit organizations. *Administrative Theory ve Praxis*, 35(2), 271-289.
- Sezen, G. (2014). *Öğretmenlerin işle bütünleşme ve iş yaşamında yalnızlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Sharma, A. (2014). *Perception: Meaning, definition, principles and factors affecting in perception*. Hillsdale, Erlbaum.
- Shraga, O., ve Shirom, A. (2009). The construct validity of vigor and its antecedents: A qualitative study. *Human Relations*, 62 (2), 271-291.
- Sıgır, Ü. ve Gürbüz, S. (Ed.). (2014). *Örgütsel davranış* (2. Baskı). Beta Yayınları.
- Siegel, P., C. (2005). Perception management: IO's stepchild? *Low Intensity Conflict ve Law Enforcement*. 13 (2). 117-134.
- Simons, J. C. ve Buitendach, J. H. (2013). Psychological capital, work engagement and organizational commitment amongst call centre employees in South Africa. *Journal of Industrial Psychology*, 39 (2), 1-12.
- Smith, N.. (2003). Corporate social responsibility: Not whether, but how. *California Management Review*. 45. 52-76. 10.2307/41166188.
- Soykan, Ş. (2016). *Eğitim kurumlarında algılama yönetimi ve tercih edilebilirlik üzerine bir durum çalışması: Antalya ili merkez ilçelerinde bulunan fen liseleri örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. SAGE Publications.
- Stone, J., Wiegand, A. W., Cooper, J., ve Aronson, E. (1997). When exemplification fails: Hypocrisy and the motive for self-integrity. *Journal of Personality And Social Psychology*, 72 (1), 54-65.
- Stupak, R. J. (2001). Perceptions management: An active strategy for marketing and delivering academic excellence at liberal arts colleges. *Public Administration Quarterly*. 229-244.

- Szabados, B., ve Soifer, E. (1999). Hypocrisy, change of mind, and weakness of will: How to do moral philosophy with examples. *Metaphilosophy*, 30, 60-78.
- Şahin, N. H., Basım, H. N., ve Çetin, F. (2008). Kişilerarası çatışma çözme yaklaşımlarında kendilik algısı ve kontrol odağı. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20 (2), 153-163.
- Tan, İ. H. (2015). *İlkokul ve ortaokul müdürlerinin ruhsal liderlik davranışları ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Tanrıöğen, A. (2014). Büyük örgütlerle demokrasi bir arada olamaz! 25.12.2020 tarihinde [http:// www.trkamu.com/buyuk- orgutlerle- demokrasi- bir- arada - olamaz- 50yy.htm](http://www.trkamu.com/buyuk-orgutlerle-demokrasi-bir-arada-olamaz-50yy.htm) sayfasından erişilmiştir.
- Tanrıöğen, A. ve Sarı, T. (2019). Okul yöneticileri tarafından kullanılan algı yönetimi taktikleri değerlendirme (YAYTAD) ölçeği geliştirme çalışması. Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi. *Educational Administration: Theory and Practice*, 25(4), 805-840.
- Tarhan, N. (2012). *Psikolojik savaş*. Timaş Yayınları.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2007). *Yönetim bilimi* (7. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trustmatters: Leadership for successful schools* (2nd Ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Tunç, A. ve Atılgan, A. (2017). Algı üzerine kurulu yönetsel bir anlayış: Algının yönetimi. *International Journal of Disciplines Economics and Administrative Sciences Studies*, 3 (3), 228-238.
- Tunçel, Ö. B. (2016). *Siyasal ikiyüzlülüğün eleştirisi: Bir kavram analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (3-4), 155-179.
- Türk Dil Kurumu. (2017). *Büyük Türkçe sözlük*. Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Uğurlu, Ö. (2004). *Algı yönetimi olarak halkla ilişkiler*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Uğurlu, Ö. (2008). Halkla ilişkilere algı çerçevesinden bakış. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 32 (1), 145-164.
- Usta, M. E. ve Boğa, F. (2021). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri. *Harran Maarif Dergisi*, 6 (1) , 18-49.
- Uylas, S. D. (2017). *Okul yöneticilerinin sosyal-duygusal eğitim liderliği ve algı yönetimine ilişkin öğretmen görüşleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

- Ülger, M. (2015). *Ortaokul öğretmenlerinin öğretmen liderliği algılarının, örgütsel vatandaşlık ve işe sarılma düzeyleriyle ilişkisi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Valdesolo, P., ve Desteno, D. (2007). *Moral hypocrisy social groups and the flexibility of virtue*. Northeastern University.
- Van Riel, C. B. M., ve Balmer, J. M. T. (1997). Corporate Identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31, 340-356.
- Waeraas, A. (2008). Can Public Sector Organizations Be Coherent Corporate Brands? *Marketing Theory*, 8 (2): 205-22
- Wagner, T., Lutz, R. J., ve Weitz, B. A. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perception. *Journal of Marketing*, 73, 77-9.
- Weaver, C. (2008). *Hypocrisy trap the world bank and the poverty of reform*. Princeton University Press Princeton and Oxford.
- Webster, T. J. (2001). A principal component analysis of the u.s. news and world report tier rankings of colleges and universities, *Economics of Education Review*, 20, 235- 244.
- Weiner, M. J. (1980). The effect of incentive and control over outcomes upon intrinsic motivation and performans, *The Journal of Social Psychology*, 112.
- Worcester, R. (2009). Reflections on corporate reputations. *Management Decision*, (4), 573-589
- Yaldıran, M. (2010). *Etik iklimin çalışanların gönülden adanmalarına etkisi üzerine bir çalışma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaman, E., ve Irmak, Y. (2010). Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki güç mesafesi, *Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13), 164-172.
- Yakın, M. (2004). *Reklamda algı yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Yeke, S. (2015). *Çalışanların kişilik özellikleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tutkunluğu arasındaki ilişkiler: Bir alan araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeo, R. K., ve Youssef, M. A. (2010). Communicating corporate image into existence: the case of the saudi banking industry, *Corporate Communications: International Journal*, 3, 263-280.
- Yılmaz, S. (2007). *21. Yüzyılda güvenlik ve istihbarat*. Milenyum Yayınları.
- Yılmaz, F. (2009). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kars.

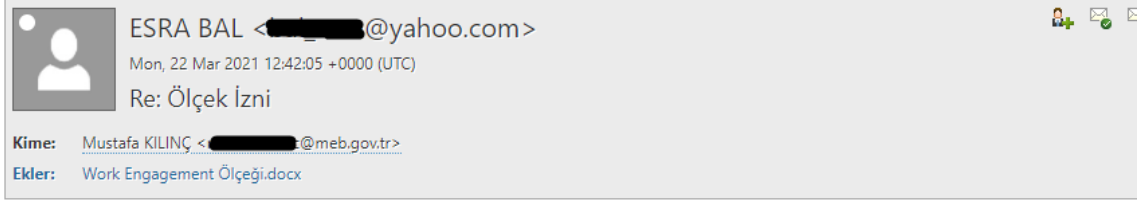
- Yılmaz, K. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 2 (2).
- Young, D. (1996). *Building your company's good name: How to create and project the reputation your organization wants and deserves*. Amacom.
- Yozgat, O. (1980). *İşletme yönetimi*. İ.İ.T.İ.A Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları.
- Zaman, K. (2007). *Perception management: A core IQ capability*. (Master's thesis). Science in Information Warfare Systems Engineering and Science in Information Operations, Monterey, California.



EKLER

1. Ölçek Kullanım İzinleri

1.1. İşle Bütünleşme Ölçeği



Merhaba Mustafa Bey,

Ölçeği ekte iletiyorum.

İyi Çalışmalar Dilerim,

Esra Bal

On Monday, March 22, 2021, 2:46:19 AM GMT+3, Mustafa KILINÇ <[redacted]@meb.gov.tr> wrote:

Merhaba Esra hocam, ölçeğinizi benimle paylaşabilir misiniz? ölçeğinizi kullandım. Ancak teyit etmem için ihtiyaç duydum. Şimdiden teşekkürler.

----- Original Message -----
From: ESRA BAL [mailto:[redacted]@yahoo.com]
To: [redacted]@meb.gov.tr
Sent: Wed, 20 Nov 2019 11:47:48 +0000 (UTC)
Subject: Re: Ölçek İzni

Merhaba Mustafa Bey,

Bilgilerinizi paylaştığınız için teşekkür ederim, ölçeğimi elbette kullanabilirsiniz.

Çalışmanızda başarılar diliyorum,

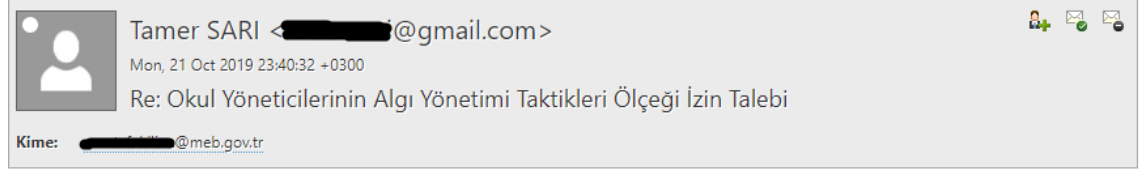
Esra Bal

On Tuesday, November 19, 2019, 11:30:28 PM GMT+3, Mustafa KILINÇ <[redacted]@meb.gov.tr> wrote:

|

Merhaba, İsmim Mustafa KILINÇ. Konya/Ilgın ilçe milli eğitim müdürü olarak görev yapmaktayım. Ayrıca Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, eğitim yönetimi bölümünde yüksek lisans yapmaktayım. Şu anda tez dönemindeyim. Danışman Hocam, bölüm başkanı Prof. Dr Ercan YILMAZ' dır. Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri ile öğretmenlerin işle bütünleşmelerinin örgütsel ikiye bölünlülükle ilişkisi üzerine tez hazırlamaktayım. Öğretmenler için işle bütünleşme ölçeğinizi kullanmak istiyoruz. Şimdiden teşekkür eder, Talebimi arz ederim.

1.2. Okul Yöneticilerinin Algı Yönetimi Taktikleri Ölçeği



Mustafa hocam merhaba
Makalemizin yayın süreci devam ediyor ancak ölçek ve geliştirme sürecine ait bilgilere doktora tezimden ulaşabilirsiniz.
Kolay gelsin.

21 Eki 2019 Pzt, saat 19:40 tarihinde Mustafa KILINÇ <Mustafa.KILINCI@meb.gov.tr> şunu yazdı:
Sayın hocam, ölçek kullanımına izin verdiğiniz için teşekkür ederim. Ancak ölçeğinizi ve makalesine bir türlü ulaşamıyorum.
toad içerisinde sadece bildiri özeti olarak görünmekte. Paylaşmanızı talep eder. şimdiden teşekkür ederim.

----- Original Message -----

From: Tamer SARI [mailto:t.sari@gmail.com]
To: Mustafa KILINÇ [mailto:Mustafa.KILINCI@meb.gov.tr]
Sent: Wed, 25 Sep 2019 15:28:31 +0300
Subject: Okul Yöneticilerinin Algı Yönetimi Taktikleri Ölçeği İzin Talebi

Sayın Mustafa KILINÇ,

Yapacağınız çalışmada kullanma izni talep ettiğiniz, "Okul Yöneticilerinin Algı Yönetimi Taktikleri Ölçeğini etik kurallar çerçevesinde çalışmanızda kullanabilirsiniz".
Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

--
Best regards
Tamer SARI
Pamukkale University
School of Foreign Languages
DENİZLİ / TURKEY

--
Best regards
Tamer SARI
Pamukkale University
School of Foreign Languages
DENİZLİ / TURKEY

1.3. Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği



Merhaba Mustafa Hocam,

Ekte ölçeğin Türkçe versiyonunu ve konunuzla ilgili diğer çalışmalarımı gönderiyorum. Ölçek ters maddelerden oluşmaktadır ve ters puanlanmaktadır. Makaleleri, araştırmalarınızda atf yaparak kullanırsanız sevinirim. Şimdiden tezinizde başarılar dilerim.

Saygılarımla,

Gökhan Kılıçoğlu

Dr. Gokhan Kilicoglu
Researcher in Education and Social Research Institute
Faculty of Education
Manchester Metropolitan University
Brooks Building (1.06)
53 Bonsall Street
Manchester
M15 6GX

Tel: [REDACTED]
e-mail: [REDACTED]@mmu.ac.uk

Associate Prof. Dr. Gökhan Kılıçoğlu
Faculty of Education
Eskisehir Osmangazi University
Meselik Campus 26480
Odunpazarı/Eskisehir
Tel: +[REDACTED]

Latest publications:

"Understanding organizational hypocrisy in schools: the relationships between organizational legitimacy, ethical leadership, organizational hypocrisy and work-related outcomes" in International Journal of Leadership in Education <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13603124.2019.1623924>

"Leading Turkish schools: A study of the causes and consequences of organisational hypocrisy" in Educational Management Administration and Leadership, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143218822778>

Gönderen: Mustafa KILIÇ <[REDACTED]@meb.gov.tr>

Gönderildi: 21 Ekim 2019 Pazartesi 19:58

Kime: [REDACTED]@outlook.com <[REDACTED]@outlook.com>

Konu: RE: Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği İzin Talebi

Sayın hocam, sanırım yoğunluktan bakamadınız. Ölçeğinizi kullanmak için talepte bulunmuştum. Tekrardan talebimi arz ederim.

----- Original Message -----

From: Mustafa KILIÇ <[REDACTED]@meb.gov.tr>

To: [REDACTED]@outlook.com

Sent: Thu, 19 Sep 2019 21:42:13 +0300

Subject: Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği İzin Talebi

Kıymetli Hocam,

İsmim Mustafa KILIÇ. [REDACTED] olarak görev yapmaktayım. Ayrıca Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, eğitim yönetimi, teftiş ve planlaması alanında yüksek lisans yapmaktayım. Şu anda tez dönemindeyim. Danışman Hocam, bölüm başkanı Prof. Dr Ercan YILMAZ' dır. Okul Yönetici ve Öğretmenlerin algı yönetimi taktiklerinin ve işle bütünleşmenin, örgütsel ikiyüzlülüğe etkisi üzerine tez hazırlamaktayım. Geliştirmiş olduğunuz Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeğinizi kullanmak istiyoruz. Şimdiden teşekkür eder, Talebimi arz ederim.

2. Araştırma İzinleri



T.C.
KONYA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 83688308-605.99-E.686418

10.01.2020

Konu: Araştırma İzni (Mustafa KILINÇ)

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 22.08.2017 tarihli ve 2017/25 sayılı Genelgesi.
b) 14/12/2019 tarihli ve 48178250-300-E.23373 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Mustafa KILINÇ'ın "Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Algı Yönetim Taktikleri ile Öğretmenlerin İşle Bütünleşmelerinin Örgütsel İkiyüzlülükle İlişkisi" konulu araştırmasını uygulama talebi incelenmiştir.

Araştırmanın; Konya ili genelinde bulunan ekli listede adı yazılı eğitim kurumlarında görevli öğretmenlere okul ve kurum müdürlüklerinin uygun görmesi, eğitim öğretimi aksatmamak ve ilgi (a) Genelgede belirtilen açıklamalara uyulması kaydıyla uygulanmasında sakınca görülmemektedir. Müdürlüğümüze bağlı eğitim kurumlarındaki çalışmaların 2019-2020 eğitim öğretim yılı içerisinde tamamlanması zorunludur. Araştırma kapsamında yürütülecek çalışmaların 2019-2020 eğitim öğretim yılında tamamlanmaması durumunda Müdürlüğümüzden tekrar izin alınması gerekmektedir.

Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen veri toplama araçlarının kullanılması, elde edilecek kişisel verilerin gizliliği hususuna dikkat edilmesi ve araştırma sonucunun CD ortamında iki nüsha olarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve adı geçene tebliğini arz ederim.

Seyit Ali BÜYÜK
İl Milli Eğitim Müdürü

Ek:

- 1-Genelge (2 Sayfa)
- 2-Katılımcı Onay Formu (1 Sayfa)
- 3-Anket Formu (3 Sayfa)
- 4-Okul Listesi (15 Sayfa)

Akçeşme Mah.Garaj Cad. No: 4 Karatay/KONYA
Elektronik Ağ: <http://konya.meb.gov.tr>
e-posta: istatistik42@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için : Abdurrahman KAYNAK - Şef
Ali Naci İŞİK VHKI-1210
Tel: (0 332) 353 30 50 - Faks : (0 332) 351 59 40

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 4e50-3824-3e9e-8f9f-7bc8 kodu ile teyit edilebilir.

3. Ölçekler

Sayın Katılımcımız;

Katılacağınız bu çalışma, Öğretmenlere Göre Okul Yöneticilerinin Algı Yönetim Taktikleri ile Öğretmenlerin İşle Bütünleşmelerinin Örgütsel İkiyüzlülükle İlişkisi" adıyla, Mustafa KILINÇ tarafından 30/11/2019 ve 30/05/2020 tarihleri arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırmanın Hedefi: Öğretmenlere Göre Okul Yöneticilerinin Algı Yönetim Taktikleri ile Öğretmenlerin İşle Bütünleşmelerinin Örgütsel İkiyüzlülükle İlişkisini ortaya çıkarmaktır.

Araştırmanın Nedeni: Yüksek Lisans Tez çalışması

Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler): Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı resmi okullar.

Araştırma Uygulaması: ☒ Anket

☐ Görüşme

☐ Gözlem

☐ O.....

Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'nın ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla,

Araştırmacı : Mustafa KILINÇ

İletişim Bilgileri:

@meb.gov.tr

Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

—/—/—

İsim-Soyisim İmza:

Katılımcı Adı-Soyadı :

Telefon Numarası :



Saygıdeğer Meslektaşım,

Bilimsel bir araştırmada kullanılmak üzere bu ölçekteki sorulara cevap vermeniz beklenmektedir. Sorulara vereceğiniz cevapların samimiyeti araştırma açısından büyük önem arz etmektedir. Araştırmada vereceğiniz cevaplar, tamamen gizli tutulup sadece bilimsel amaçla toplanacaktır. Bu yüzden adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur. Ölçek, dört bölümden oluşmaktadır.

Ayracağınız zaman ve değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Mustafa KILINÇ
NEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Tel:
e-mail:@hotmail.com

Lütfen sizin için uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

BÖLÜM I-KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz nedir?

1. () Kadın
2. () Erkek

2. Yaşınız?

1. () 20-30 2. () 31-40 3. () 41-50 4. () 51 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz nedir?

1. () Evli 2. () Bekar

4. Mezuniyet Durumunuz Nedir?

1. () Lisans 2. () Yüksek Lisans ve üzeri

5. Branşınız nedir?

1. () Sözel Branşlar 2. () Sayısal Branşlar 3. () Mesleki Ve Teknik Branşlar

6. Kıdeminiz nedir?

1. () 1-5 2. () 6 -10 3. () 11-15 4. () 16-20 5. () 21 ve üzeri

7. Çalıştığınız Okul Türü Nedir?

8. 1. () İlkokul 2. () Ortaokul 3. () Lise Türleri

1. Mezun olduğunuz fakülte?

1. () Eğitim Fakültesi
2. () Fen Edebiyat Fakültesi
3. () İlahiyat Fakültesi / Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenliği
4. () Güzel Sanatlar Fakültesi
5. () Diğer belirtiniz.....

9. Görev yaptığınız okulun bulunduğu yerleşim yeri?

1. () Köy (Mahalle) / Kasaba 2. () İlçe Merkezi 3. () İl Merkezi

İŞLE BÜTÜNLEŞME ÖLÇEĞİ		1 - Hiç Katılmıyorum	2 - Katılmıyorum	3 - Kararsızım	4 - Katılıyorum	5 - Tamamen
Lütfen çalıştığınız okul ve okul yönetiminizle ilgili aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.						
1	İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.					
2	Yaptığım işin amaç ve anlamı vardır.					
3	Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini fark etmem.					
4	İşimde kendimi canlı ve güçlü hissedirim.					
5	İşim bana heyecan verir.					
6	Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.					
7	İşim bana ilham verir.					
8	Sabah kalktığımda işe gitmeye istekli olurum.					
9	Yoğun tempoda çalıştığımda kendimi mutlu hissedirim.					
10	Yaptığım işle gurur duyarım.					
11	Çalışırken adeta işime gömülürüm.					
12	Çok uzun süre çalışmaya devam edebilirim.					
13	İşim benim için gelişim fırsatlarıyla doludur.					
14	Çalışırken kendimi işime kaptırırım.					
15	İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım.					
16	Kendimi işe çok kaptırdığım için işten kopmakta zorlanırım.					
17	İşler yolunda gitmediği zamanlarda bile kararlı davranışımı sürdürürüm.					

Yönetici Algı Yönetimi Taktikleri Değerlendirme Ölçeği (YAYTAD)						
Sol sütundaki “algı oluşturmaya” yönelik yönetici davranışlarını sizin yöneticileriniz hangi sıklıkta göstermektedir?						
(Cevaplarınız Okul Müdürünüz ve Müdür Yardımcılarınıza yönelik olmalıdır)		1- Hiçbir Zaman	2-Nadiren	3-Arasıra	4-Çoğu Zaman	5-Her Zaman
Bu okuldaki yöneticiler;						
1	Tercih ettiği giyim tarzı ve kullandığı sembollerle öğretmenlere mesaj vermeye çalışır.					
2	Kararlarına destek bulmak için kendilerine yakın bir ekip/grup oluştururlar.					
3	Öğretmenleri karara dahil ediyormuş gibi gösterirler ancak etmezler.					
4	Öğretmenlere çıkar sağlayarak onları kendilerine bağlamaya çalışırlar.					
5	Yönetim ve/veya öğretmenlerle ilgili kaynağı belirsiz eleştiri ya da şikayetlerden bahsederler.					
6	Okul ve/veya öğretmenlerle ilgili bilgileri (ekleme çıkarma yaparak) işlerine gelecek şekilde değiştirirler.					
7	Kendi fikirlerini okulda itibar edilen bir öğretmen üzerinden bildirirler.					
8	Kendi görüşlerini yansıtacak şekilde ilişkili oldukları kuruluşlara (sendika/dernek/vakıf) ait sembolleri günlük hayatlarında kullanırlar.					
9	İçlerinden gelmese de minnet oluşturmak için öğretmenlere iyilik yaparlar.					
10	Öğretmenler ile yaptıkları görüşmelerde adalet, demokrasi, özgürlük gibi kavramları araç olarak kullanırlar.					
11	Doğruluğu ya da yanlışlığı belirlenemeyecek ifadeler kullanırlar.					
12	İşlerin kendi istedikleri yönde ilerlemesini sağlamak için, kendilerine destek olacak ancak işle ilgisi olmayan kişileri karar sürecine dahil ederler.					
13	Tartışmalı konularda öğretmenleri etkilemek amacıyla “biz bir aileyiz” sloganını kullanırlar.					
14	Algı oluşturmak için gerçek amaçlarını gizlerler.					
15	Okuldaki sorunlarla okul dışındaki önemli kişilerin de ilgilendiğini ima ederler.					

16	İkna becerileriyle önemli konuları öğretmenlerin dikkatinden kaçırmazlar.					
17	Başkalarının görüşlerini kendi görüşleriymiş gibi kullanarak etkileyici olmaya çalışmazlar.					
18	Karar vermeden önce öğretmenlere yönlendirme yapmaya çalışmazlar.					
19	İl protokolünden yetkilileri okula davet ederler.					
20	Okula amaçlarına hizmet edecek konuklar davet ederler.					
21	Bazı konuların kabulünü kolaylaştırmak için bir süre öncesinden parça parça bilgiler yayarlar.					
22	Ölümü gösterip sıtmaya razı ederler.					

Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği (Organizational Hypocrisy Scale) (OHS)						
Lütfen çalıştığınız okul ve okul yönetiminizle ilgili aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.		1- Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Ne Katılmıyorum, Ne Katılmıyorum	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
1	Okul yönetimi verdiği sözleri tutar.					
2	Okul yönetimi aldığı kararları hayata geçirir.					
3	Okuldaki çalışanlar okulun değerlerine uygun hareket eder.					
4	Okul yönetimi gerçekçi olmayan hedefler koyar.					
5	Okulumuz çevresinin normlarını yansıtır.					
6	Okulumuz amaçları doğrultusunda hizmet verir.					
7	Okul yönetimi yapacağını ifade ettiği şeyleri yapar.					
8	Okulumuz çevresinin değerlerini yansıtır.					
9	Okul yönetimi okul içi problemleri çözeceğini söylemesine rağmen çözmez.					
10	Okulumuzda çıkan herhangi bir uyuşmazlığın anlaşmazlığın hemen üzeri örtülür.					
11	Okulumuzda öğretmenler öğretim programdaki hedefleri uygular.					
12	Okulumuz stratejik planındaki misyonunu yerine getirir.					
13	Okul yönetimi bir şeyi yapacağını ifade ederken; başka bir şey yapar.					
14	Okul yönetimi belirlenen amaç doğrultusunda politikasını/uygulamalarını oluşturur.					
15	Okul yönetimi oluşturduğu normlara aykırı davranır.					
16	Okulumuzda öğrencilerin ihtiyaçları karşılanır.					
17	Okul yönetiminin fikirleri ve uygulamaları arasında fark yoktur.					