

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI
VE EKONOMİSİ ANABİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN TAKIM
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN İŞ
DOYUMU, ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DÜZEYLERİNE ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Fatih TÖREMEN

Hazırlayan

Çetin TAN

ELAZIĞ, 2012

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ANABİLİM
DALI

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN TAKIM LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU, ÖRGÜTSEL
ADANMIŞLIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DÜZEYLERİNE ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Fatih TÖREMEN

HAZIRLAYAN

Çetin TAN

Jürimiz, tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu yüksek lisans / doktora tezini oy birliği / oy çokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri:

1. Prof. Dr. Fatih TÖREMEN

2. Prof. Dr. Vehbi ÇELİK

3. Yrd. Doç. Dr. İ. Bakır ARABACI

4. Doç. Dr. Burhan AKPINAR

5. Yrd. Doç. Dr. Muhammet TURHAN

F. Ü. Eğitim Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun..... .. tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Doç. Dr. Zafer ÇAKMAK

Eğitim Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Doktora Tezi

**İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş
Doymu, Örgütsel Adanmışlık Ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerine Etkisi**

Çetin TAN

Fırat Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı

2012; Sayfa: XI + 133

Bu araştırmanın genel amacı, ilköğretim okul yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doymu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisini belirlemektir. Betimsel nitelikteki ilişkisel tarama modelinde olan bu araştırmanın çalışma evrenini, Elazığ İlinde bulunan ilköğretim okullarında 2010–2011 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, çalışma evreninden oransız küme örnekleme yöntemiyle yansız olarak seçilmiş 2700 öğretmen oluşturmaktadır. 822 öğretmen tarafından doldurulan anketler geri dönmüş ve analize dâhil edilmiştir. Veriler, hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda, “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doymu, Örgütsel Adanmışlık Ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerine Etkisi” güçlü ve anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Aracılık testlerinin sonucuna göre, iş doymu ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkide, örgütsel vatandaşlık kısmi ara yordayıcıdır. Aynı zamanda, hem iş doymu hem de örgütsel adanmışlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide kısmi ara yordayıcıdırlar.

Öğretmenlerin en fazla etkileşimde buldukları okul yöneticilerinin takım liderlik yeterliklerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, iş doymu ve örgütsel adanmışlık düzeylerini anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Öğretmenlerin iş doymu düzeylerinin, hem okul yöneticilerinin takım liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkide, hem de okul yöneticileri ile

öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide kısmi ara yordayıcı olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Takım liderliği, iş doyumu, örgütsel adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışları.

ABSTRACT**Doctoral Thesis****The Effect of the Behaviours of the Team Leadership of Primary School Administrators on the Job Satisfaction of the Teachers, Organisational Commitment And the Level of Organisational Citizenship****Çetin TAN****Firat University****The Institute of Education Sciences****The Department of Educational Administration Supervision Planning
and Economics****2012; Pages : XI + 133**

The aim of this study is to determine the effect of the behaviours of the team leadership of primary school administrators on the job satisfaction of the teachers, organisational commitment and the level of organisational citizenship.

The target population of this study which is in the descriptive feature relational screening model was made up by the teachers who serve in the primary schools in Elazığ province in 2010 - 2011 academic year. The sample of the study was built up by the 2700 teachers who were chosen objectively with the method of disproportion cluster sample from the target population. The questionnaires which were filled by 822 teachers came back and they were added to the analysis. The data were analysed using the method of hierarchic multilinear regression.

At the end of the study, “The effect of the behaviours of the team leadership of primary school administrators on the job satisfaction of the teachers, organisational commitment and the level of organisational citizenship” was strongly and meaningfully predicted. According to the result of the intercession tests, in the relation between the job satisfaction and organisational commitment, the part of the organisational citizenship is relational prediction. At the same time, they are partial relational predictions in the relation between both job satisfaction and organisational commitment and the behaviours of organisational citizenship.

It was seen that the school administrators' team leadership competence which teachers interact most with predicted the organisational citizenship behaviours of teachers, job satisfaction and the level of organisational commitment meaningfully. It was determined that the level of teachers' job satisfaction, in the relation of both school administrators with team leadership behaviours and teachers' organisational commitment and also in the relation of both school administrators and the behaviours of teachers' organisational citizenship was partly relational prediction.

Keywords: Team leadership, job satisfaction, organisational commitment, organisational citizenship behaviours

İÇİNDEKİLER

ÖZET	III
İÇİNDEKİLER	VII
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
ÖNSÖZ.....	XI
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1. <i>Problem Durumu</i>	<i>1</i>
2. <i>Araştırmanın Amacı.....</i>	<i>3</i>
3. <i>Araştırmanın Önemi</i>	<i>3</i>
4. <i>Sayıtlar.....</i>	<i>5</i>
5. <i>Sınırlılıklar</i>	<i>5</i>
6. <i>Tanımlar.....</i>	<i>5</i>
İKİNCİ BÖLÜM.....	7
TAKIM LİDERLİĞİ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK VE İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ TANIMLAR.....	7
2.1. <i>Takım ve Grup Kavramları</i>	<i>7</i>
2.2. <i>Takım ve Grup Arasındaki Farklılıklar Nelerdir?.....</i>	<i>10</i>
2.3. <i>Takım Çeşitleri</i>	<i>13</i>
2.4. <i>Takımların Özellikleri ve Takım Çalışması.....</i>	<i>15</i>
2.4.1. <i>Takımların özellikleri</i>	<i>15</i>
2.4.2. <i>Örgütlerin takım oluşturma nedenleri.....</i>	<i>18</i>
2.4.3. <i>Takımları etkin kılan faktörler</i>	<i>20</i>
2.4.4. <i>Takım çalışması.....</i>	<i>22</i>
2.5. <i>Liderlik.....</i>	<i>31</i>
2.5.1. <i>Örgütsel Kültür ve Liderlik.....</i>	<i>34</i>
2.5.2. <i>Takım Liderliği.....</i>	<i>35</i>
2.5.3. <i>Okullarda Takım Liderliği.....</i>	<i>43</i>
2.6. <i>İş Doymu.....</i>	<i>51</i>

VIII

2.6.1. İş Doyumu İle İlgili Kuramlar	53
a. İçerik Kuramları	53
b. Süreç Kuramları	57
c- Örgütsel Adanmışlık	61
e- İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının ve Takım Liderliğinin Birbirleriyle Olan İlişkileri	67
2.7. İlgili Araştırmalar.....	70
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	88
YÖNTEM	88
3.1. Araştırmanın Modeli.....	88
3.2. Araştırmanın Evreni.....	88
3.3. Araştırmanın Örnekleme.....	88
3.4. Veri Toplama Araçları	89
3.5. Verilerin Toplanması	95
3.6. Verilerin Analizi.....	95
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	96
BULGULAR VE YORUMLAR	96
BEŞİNCİ BÖLÜM	103
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	103
KAYNAKÇA.....	108
EKLER.....	125
ÖZGEÇMİŞ	133

TABLolar LİSTESİ

TABLO 1. TAKIM VE GRUP ÇALIŞMASININ AYRIMI	11
TABLO 2. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR	32
TABLO 3. LİDER VE YÖNETİCİ YETENEKLERİ	33
TABLO 4. ÇALIŞMA EVRENİ İÇERİSİNDE YER ALAN ÖĞRETMEN SAYISI	89
TABLO 5. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI	96
TABLO 6. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN KIDEM AÇISINDAN DAĞILIMI	96
TABLO 7. OKUL YÖNETİCİLERİNİN TAKIM LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARINA YÖNELİK ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ	97
TABLO 8. ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUM DÜZEYİ	97
TABLO 9. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK DÜZEYLERİ	97
TABLO 10. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DÜZEYLERİ ...	98
TABLO 11. ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN TAKIM LİDERLİĞİ DAVRANIŞLARINA YÖNELİK GÖRÜŞLERİNİN CİNSİYET AÇISINDAN “T” TESTİ SONUÇLARI	98
TABLO 12. ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN CİNSİYET AÇISINDAN “T” TESTİ SONUÇLARI	98
TABLO 13. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK DÜZEYLERİNİN CİNSİYET AÇISINDAN “T” TESTİ SONUÇLARI	99
TABLO 14. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DÜZEYLERİNİN CİNSİYET AÇISINDAN “T” TESTİ SONUÇLARI	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.	Takım Liderliği Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları..	90
Şekil 2.	İş Doyum Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	92
Şekil 3.	Örgütsel Adanmışlık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	93
Şekil 4.	Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	94
Şekil 5.	Takım liderliği, İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki Etkileri Gösteren Yapısal Eşitlik Modeli.....	100

ÖNSÖZ

Yöneticilerin takım liderlik davranışlarının, örgütsel amaçlara ulaşmada en az yapısal unsurlar kadar etkili olduğunun anlaşıldığı günümüzde; katı hiyerarşik basamaklar ve bürokratik kurallar ağı altında ezilen eğitim yöneticilerinin ve işgörenlerinin düşüncelerinin dikkate alınması gerekmektedir. İnsan unsurunun ön planda olduğu ve kendine özgü bir takım insani yönleri bulunan eğitim kurumlarının etkililiğinin sağlanması için düşüncelerin dikkate alınması, diğer kurumlara kıyasla daha büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada; okul yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının, öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlık düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne derecede etkilediği araştırılmaktadır. İlgili alan yazında, tutumlar ya da davranışlar şeklinde ortaya çıkan örgütsel sonuç değişkenleri üzerinde işgörenlerin ve onların yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının etkisini belirlemeye yönelik az sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu anlamda, bu çalışmanın önemli bir boşluğu doldurduğu ve hem yöneticilerin hem de işgörenlerin bireysel özellikleri ile örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişkiye ışık tuttuğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada bana yol gösteren ve her aşamada benden ilgi ve desteğini esirgemeyen çok kıymetli Hocam danışmanım Sayın Prof. Dr. Fatih TÖREMEN'e, Prof. Dr. Vehbi ÇELİK'e, Yrd. Doç. Dr. Mehmet TAN'a ve Yrd. Doç. Dr. İbrahim ÇANKAYA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte yanımda olan benden desteğini hiçbir zaman esirgemeyen eşime ve biricik kızıma da sevgilerimi sunuyorum.

Çetin TAN
Elazığ - 2012

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve ilgili kavramları açıklanmaktadır.

1. Problem Durumu

Maddi çıkarların her türlü değerinde tutulduğu, bireylerin karakterlerinin aşınmaya uğradığı (Hughes, 2005: 59), insanlar arasındaki güvenin, sadakatin ve gerçek bağlılığın ortadan kalkmaya yüz tuttuğu, uzun süreli ve samimi dostlukların yerini kısa süren, çıkar temelli ve yapay dostlukların aldığı, sosyal bağların zayıfladığı ve bireylerin, rasyonelliğin demir kafesinin içinde hapsedilerek vicdanlarının ve duygularının esir edildiği günümüzde, liderlerin/yöneticilerin her zamankinden daha çok dikkate alınmaları gerekmektedir.

Yakın zamana kadar yönetsel etkililik, sadece yapısal unsurlar ve bürokratik rollerle açıklanmaktaydı. Yöneticilerin ve işgörenlerin davranışları ise araçsal bir bakış açısıyla, örgütsel amaçların gerektirdiği şekilde sürekli kontrol altında tutulması gereken unsurlar olarak görülmekteydi. Geleneksel liderlik kuramlarında da davranışlar, yüzeysel bir bakış açısıyla, sadece liderle üyeler arasındaki ilişkinin bir unsuru olarak görülmektedir. Son yıllarda, takım liderlik davranışlarının da en az yapısal unsurlar kadar yönetsel etkilikte pay sahibi olduğunu gösteren araştırmaların etkisiyle, liderlerin bürokratik rollerinin yanında takım liderliği davranışsal rolleri de daha sık vurgulanmaya başlamıştır. Günümüzde geline durum itibariyle liderlerin, ne kendilerinin ne de işgörenlerin davranışlarını göz ardı ederek başarıya ulaşmaları mümkündür.

İşgörenlerin bağlılıklarını kazanmak ve onların örgütün ayırt edici nitelikleriyle kimliklenmelerini (identification) sağlamak için liderler, işgörenleri bu amaçlara uygun davranışlarla donatmaya ve bu doğrultuda idare etmeye çalışırlar. Oysa bu iş o kadar kolay değildir. Çünkü insanlar, erken aile hayatlarında ve çevreyle etkileşimleri sonucunda yaşadıkları tecrübelerin etkisiyle, daha sonraki davranışsal ilişkilerini etkileyecek olan ve onların dünyaya ilişkin temel bakış açılarını şekillendiren, bilinçaltı davranış kalıpları oluşturmaktadırlar. Özellikle bu davranış kalıplarından, bireyle örgüt

arasındaki uyumu olumsuz şekilde etkileyenlerin değiştirilmesi, bunların çoğunun bilinçaltı kaynaklı olmasından dolayı, çok zor olmakta ve bu çabalar en kırılgan yönetsel etkinlikler arasında yer almaktadır (Landen, 2002: 511, 512). Bireylerin yaşadıkları davranışsal deneyimlerin sonucunda oluşan bu davranış kalıpları, onların çalışma hayatında karşılaştıkları olaylara karşı verecekleri davranışsal tepkileri belirlemektedir. İşteki davranışsal deneyimlerin bıraktığı izler, onların bazı olaylardan daha fazla etkilenmelerine ve daha kontrolsüz şekilde davranışsal tepkiler vermelerine yol açmaktadır.

Öğretmenlerin iş doyumlarına ve örgütsel adanmışlıklarına zarar veren ve onların örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerine engel olan, böylece hem işgörenlerin iyi halleri hem de okulun genel olarak performansı üzerinde olumsuz etkilerde bulunan olumsuz davranışlarla mücadele edilmesi gerekmektedir. Bu olumsuz davranışların kaynağı, bireylerin geçmişten getirdikleri olumsuz davranışsal kalıpları olabileceği gibi, çalışma hayatı içinde yaşadıkları olumsuz deneyimler ve diğer bireylerden gördükleri kötü muameleler de olabilir. Bu olumsuz davranışlarla baş edebilmek için öğretmenlerin bilinç düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Bu bağlamda, hem öğretmenlerin okul ortamında maruz kaldıkları olumsuz davranışlara yol açan faktörleri ortadan kaldırebilmeleri, hem öğretmenleri örgütsel davranış yeterliklerini kazanmaları için eğitebilmeleri, hem de kendi takım içi davranışsal tepkilerini kontrol edebilmeleri için okul yöneticilerinin de bu takım liderliği yeterliklerine sahip olmaları gerekmektedir.

Goleman (1995) ve Cooper'ın (1997) ifade ettikleri gibi, doğuştan getirilen bazı eğilimler, yetenekler ve kişisel özellikler bulunmakla birlikte, takım liderliği yeterlikleri genel olarak sonradan kazanılabilecek olan yeterliklerdir. Bundan dolayı okul yöneticileri, takım liderliği yeterliklerini kullanarak, ortamda bulunan olumsuz uyarıcıları ortadan kaldırebildikleri ve kendi tepkilerini kontrol edebildikleri gibi, öğretmenlerin olumsuz etkilenmelerine yol açan ve erken zamanlarda kazanılan davranışsal kalıpları da değiştirebilir ve bu noktada öğretmenleri eğitebilirler.

Bütün bu unsurlar göz önünde tutulduğunda ve bu konuda yapılmış olan araştırmaların bulgularına bakıldığında, hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin takım içi davranış yeterliklerinin bireysel ve örgütsel anlamda işlevsel sonuçlarının bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu araştırmada, öğretmenlerin işlerinden daha fazla doyum elde etmeleri, işlerine ve okullarına daha fazla adanmaları ve kendilerinden resmi olarak

beklenenlerin ötesinde okullarına ve çalışma arkadaşlarına yönelik faydalı davranışlar sergilemelerine ilişkin bir model önerisi test edilmiştir. Bu noktada; öğretmenlerin ve okul müdürlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları, iş doyumunu ve örgütsel adanmışlık düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri üzerine etkisini incelemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıda belirtilen alt amaçlara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin takım liderliği davranışını sergileme düzeyi nedir?
2. Öğretmenlerin iş doyum düzeyi nedir?
3. Öğretmenlerin okula karşı örgütsel adanmışlık düzeyi nedir?
4. Öğretmenlerin okula karşı örgütsel vatandaşlık düzeyi nedir?
5. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarına yönelik görüşleri cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
6. Öğretmenlerin örgütsel iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri cinsiyet değişkeni açısından, anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. Okul yöneticilerinin takım liderliği davranışları, öğretmenlerin örgütsel iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerini yordamakta mıdır?

3. Araştırmanın Önemi

İşgörenlerin örgüt içinde karşılaştıkları olayları, çalışma koşullarını ve diğerlerinin onlara karşı sergiledikleri davranışları algılama ve değerlendirme biçimleri büyük ölçüde onların takım içi örgütsel davranış yeterliklerinden etkilenmektedir.

İşgörenlerin genel olarak örgüte ve özelde de örgüt içinde bulunan çeşitli odaklara yönelik tutumları ve davranışları ise, onların örgüt içinde karşılaştıkları olayları ve durumları algılama ve değerlendirme biçimlerinden etkilenmektedir.

İşgörenlerin algılarına, tutumlarına ve davranışlarına yön veren önemli bir faktör de yöneticilerin işgörelere yönelik davranışlarıdır. Yöneticilerin sahip oldukları takım liderlik yeterlikleri, hem onların işgörelere yönelik davranışlarını etkilemekte, hem de örgüt içindeki olumsuz davranışlarla daha etkili bir şekilde mücadele etmelerini sağlamaktadır.

Bu konuda yapılmış olan çeşitli araştırmaların bulgularının işaret ettiği gibi, hem işgörenlerin hem de yöneticilerin sahip oldukları takım içi davranış yeterlikleri, tutumlar ve/veya davranışlar şeklinde ortaya çıkan çok sayıda örgütsel sonuç değişkenini etkilemekte ve bu durum da genel olarak örgütün işleyişine, özelde de bireylerin performanslarına ve kişisel iyi hallerine katkıda bulunmaktadır. Özellikle yoğun bir örgütsel emek gerektiren öğretmenlik mesleğinde, davranışların ve bireylerin örgütsel zekâ yeterliklerinin, mekanik işlere kıyasla sonuç değişkenlerine olan etkisinin daha fazla olduğu düşünülmektedir.

Bireysel özelliklerin ve bunlar arasında bulunan örgütsel zekâ yeterliklerinin, eğitim örgütlerinin etkililiği ve çalışanların bireysel performansları üzerinde ciddi şekilde etkili olduğu bilinmekte fakat özellikle ülkemizde bu konu üzerinde çok fazla çalışma bulunmamaktadır. İnsan merkezli olan ve bireylerin davranışlarının büyük ölçüde örgütsel davranışı şekillendirdiği eğitim örgütlerinde örgütsel zekânın etkilerinin daha fazla önem taşıdığı düşünülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın önemli bir boşluğu doldurduğu söylenebilir.

Bu çalışmada takım çalışmasının ve yöneticilerin takım liderliği rollerini sergilemelerinin, öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde varsayılan etkilerinin neler olduğuna kısaca değinilmektedir. Bu konunun araştırılmasından elde edilecek verilerin, öğretmenlerin bireysel performanslarının ve okulların etkililiğinin artırılması açılarından ne gibi önemli sonuçlar doğuracağına değinilmektedir.

4. Sayıtlar

1. Araştırmada kullanılan ölçme araçları, elde edilecek bilgileri ölçmek için yeterlidir.
2. Anket yoluyla toplanan veriler, örneklem içinde bulunan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.

5. Sınırlılıklar

Araştırma, 2010–2011 eğitim-öğretim yılında Elazığ Merkez ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin anketlere vermiş oldukları cevaplarla sınırlıdır. Bu araştırmada okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarının düzeyi, öğretmenlerin iş doyumu, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin tespiti öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

6. Tanımlar

Kültür: Nesilden nesile aktarılan, toplumdan ferde kazandırılan bir yaşama biçimi olup, insanın, insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlarından meydana gelmiş çevresidir(Eroğlu, 1995:104).

Örgütsel Kültür: Örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerdir (Çelik, 2002:38).

Takım: Özel bir amacın başarılmasında çalışmalarında birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birimdir.

Takım Lideri: Takımı yönlendiren, takım bilincinin ve ruhunun gelişmesini ve yerleşmesini sağlayan, takım üyelerinin performanslarından sinerjik bir güç elde eden ve bunu amaçlara yönlendiren liderdir (Elma, 2002).

Takım Çalışması: Yönetimin çalışana olan güvenini gösteren ve bu yolla onlara karar verme, problemleri çözme fırsatı vererek kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve kararlılığın artması gibi konularda sorumluluk yüklenen bir çalışma şeklidir (Kaldırım, 2003:4).

Sinerji: İki veya daha fazla bireyin bir araya gelerek çalışmalarını sonucunda bireysel olarak elde edebileceklerinin ötesinde enerji, güç ve başarı elde etmeleridir (Pınar, 2005:16).

Örgütsel Adanmışlık: Bir örgütün paydaşlarının (üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve genel olarak toplum) amaçlarıyla özdeşleşme süreci” şeklinde tanımlanmıştır. (Reichers’a 1985, s.465)

İş Doyumu: Bir kimsenin işi veya işteki deneyimleriyle ilgili değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ve hoş giden duygusal durumlardır”. (Locke, 1976)

Örgütsel Vatandaşlık: Organ, Chester Barnard’ın “yardımlaşma istekliliği” konsepti ve Daniel Katz’ın yaptığı “güvenilir görev performansı” ile “yaratıcı ve içten gelen davranışlar” arasındaki ayrımın üzerine çizerek ÖVD’yi “ Resmi ödüllendirme sistemi tarafından direk ya da dolaylı olarak tanınmayan, sağduyulu ve bütünde örgütün verimli çalışmasını sağlayan bireysel davranış” olarak tanımlamıştır (Deluga, R.J., 1995,1-16).

İKİNCİ BÖLÜM

TAKIM LİDERLİĞİ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK VE İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ TANIMLAR

2.1. Takım ve Grup Kavramları

Örgütleri oluşturan birçok unsur vardır. Örgüt çevre ile ilişkili, alt sistemleri ve çeşitli unsurları olan bir yapıdır, bir sistemdir. Örgüt çevre, alt sistemleri ve unsurları ile karşılıklı ilişkiler içindedir (Sağlam, 1979:76). Çeşitli araştırmalar bize örgüt içinde oluşan grupların birey ve diğer grupların üzerinde ne kadar etkili olduklarını göstermektedir. Özellikle Mayo'nun yaptığı Hawthorne araştırmaları, bize personelin örgütte sıradan bir kişi olmadığını, grubun doğal bir üyesi olduğunu göstermiştir.

Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında, birey, tek başına veya grup ilişkileri açısından büyük öneme sahiptir. Örgütler bireyden uygun bir psikolojik mukavele içerisinde örgüte mensup olmasını istemektedirler (Karlı, 2004:126).

Adler, İnsan davranışlarının hayatın ilk gününden başlayarak, toplumsal bir yapı içinde geliştiğini vurgulamaktadır (Eroğlu, 1995:155). Bu toplumsal yapı içerisinde birey, çeşitli gruplara dâhil olmaktadır. Grup davranışının gerçek nedeni etkileşimdir (Bursalıoğlu, 1999:142).

Alanyazında takım (ekip) ve grup için birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlar incelendiğinde, aslında birbirlerine çok yakın oldukları, hatta çoğunun aynı veya benzer şekilde kullanıldığı görülmektedir. Yapılan tanımlar, algılama, güdüleme, örgüt, karşılıklı bağımlılık ve etkileşim açısından ele alınmıştır (Özkalp, 1998:124). Bu nedenle öncelikle takım ve grup tanımlarını incelemek, net bir tanımlama yapmak için gerekli görülmektedir.

Alanda grup açısından birçok tanım yapılmıştır. Şahin grubu, birbirleriyle etkileşim halinde olan, birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendilerini bir grup olarak algılayan insan topluluğu olarak tanımlarken (Sağlam, 1979:92), Johns grubu, bir hedefe ulaşmak için birbirleriyle bağımlı şekilde etkileşim içinde olan iki veya daha fazla birey olarak tanımlamış (İslamoğlu, 2001), Can ise grubu, iki veya daha fazla kişinin istenilen bir amacı elde etmek için bir araya gelmesi olarak tanımlamaktadır (Can, 1999:160).

Halpin, grubu, ortak bir problemi çözmeye girişmiş insanlardan meydana gelen bir yapı şeklinde tanımlamıştır (Bursalıoğlu, 1999:142). Marvin Shaw tarafından yapılan tanım ise çok kabul gören bir tanımdır. Shaw, grup birbirleriyle etkileşim halinde olan iki veya daha fazla insanın, birbirlerini etkilemesi ve birbirlerinden etkilenmesi sonucunda oluşan birleşmelerdir şeklinde bir tanım yapmaktadır (Özkalp, 1998:124).

Bu noktada grupların neden oluştuğunu açıklamakta fayda olduğu değerlendirilmektedir. Grupların oluşma nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Can, 1999:161; Başaran, 1982:121; Sağlam, 1979:94):

1. Bireylerin güven, toplum ve saygınlık ihtiyaçlarını tatmin etmek istemeleri,
2. Yönetime karşı yalnız olmama ihtiyacı,
3. Örgütün çeşitli nedenlerle sağlayamadığı saygınlığın kaynağı olma,
4. Grubun amaçlarını değerli bulması,
5. Kişiler arası etkileşim,
6. Ekonomik ve kültürel nedenler,
7. Örgütlerde grup ödülleri verilmesi,
8. Kişilerin toplumsallaşma ihtiyacı,
9. Ortak çıkar beklentileri,
10. Bireylerin örgütle doyurulmasını beledikleri gereksinimlerinin doyurulmaması,
11. Gruptaki üyeleri çekici bulması,

12. Güç birliğine ihtiyaç duyulması,
13. Grubun üyeliğinin sağlayacağı yararlardan istifade etme.

Takım, özel bir amacın başarılmasında çalışmalarında birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birimdir. Takım, göreceli olarak kısa mesafeli bir dizi özgül amaç ve hedefin yerine getirilmesi için oluşturulan, ortak çıkarlar, değerler ve tarih etrafında biçimlenen görece küçük bir insan grubudur. Dolayısıyla takım, işletmenin stratejik niyetini gerçekleştirmek amacıyla kendini motive ederek, bilginin performansını sağlayarak ortak iş başarıları elde etmeye çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu faaliyet birimidir (Yılmaz, 2005).

Takımlar, her düzeyde üyelerine ortak bir amaç ve bağlılık sağlamak, örgütün içinde fonksiyonel bir bütün oluşturmak amacıyla oluşturulan birleşmelerdir. Takım çalışmalarında üyelerin farklı alanlarda ihtiyaçları olmasına rağmen, herbiri bir diğerrinin tecrübe ve gücüne daha başarılı olmak amacı ile gereksinim duyar (Sümer, 2003:6). Takım, hedeflerine ulaşmak için örgüt tarafından desteklenen ve o hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda fikirler verilen iki veya daha fazla çalışanı ifade eder.

Daft, takımı, bir hedefe ulaşmak için sürekli etkileşim ve yardımlaşma içinde bulunan iki veya daha fazla bireyden oluşan bir birimdir şeklinde tanımlarken, Sundstrom, DeMeuse ve Futrell, takım, görevlerinde birbirlerine karşılıklı bağımlı, sonuçlar için sorumluluğu paylaşan, kendilerini sağlam bir sosyal varlık olarak gören ve dışarıdan da aynı şekilde görülen, herhangi bir sosyal sistem içine yerleşmiş insan topluluğudur şeklinde tanımlamaktadır (İslamoğlu, 2001). Schermerhorn, Hunt ve Osborn ise takımı, kendilerini sorumlu gördükleri ortak bir amaca ulaşmak için çalışan, birbirlerini tamamlayıcı becerilere sahip küçük bir insan topluluğudur şeklinde tanımlamışlardır (İslamoğlu, 2001).

Tanımlar incelendiğinde aslında birbirlerine çok yakın anlamlar ifade eden kavramlar olduğu görülmektedir. Genel olarak, grupların tüm toplum katmanlarında oluştuğunu, insanların bir şekilde farklı gruplara üye olduğunu, gruplar için bir aidiyet

duygusu taşıdıklarını, bir kısım gruplar formal grupken bazılarının informal grup olduklarını söylemek mümkündür. Ancak grupların her zaman bir takım oluşturduklarını söylemek mümkün değildir. Yine de gruplar belli şartları sağladıkları takdirde başarılı takımlar olabilirler.

Takımlar, bireyleri etkileşim içinde olan, belli bir duygu ve amaç birliği ile hareket eden, birbirlerini etkileyen, motive eden ve bir hedefe doğru ilerleyen insan topluluğu olarak görülmektedir. Takımlar sinerji yarabilmektedirler. Takımlar nispeten sürekli iş grupları olup, her düzeyde üyelerine ortak bir amaç, bağlılık sağlamak, örgütün içinde fonksiyonel bir bütün oluşturmak amacıyla oluşturulan birleşmelerdir (Fettahlıgil, 2005).

2.2. Takım ve Grup Arasındaki Farklılıklar Nelerdir?

Literatürde takım ve grubun farklılıkları birçok yazar ve bilim adamı tarafından incelenmiş, çeşitli ayrımlar belirlenmiştir.

1. Gruplar formal veya informal olabilirler, takımlar ise formaldir. Çünkü takımlar belirli görevlerin yapılması için meydana getirilen iş gruplarıdır (Sağlam, 1979:94; İslamoğlu, 2001).

2. Takım üyeleri genellikle bir proje için görevlendirilip proje bitiminde dağıldıkları için gruplara göre daha kısa ömürlüdürler (İslamoğlu, 2001).

3. İslamoğlunun aktardığına göre, Daft, takım, paylaşılan bir misyonu ve toplu bir sorumluluğu içermektedir demektedir (İslamoğlu, 2001). Halbuki gruplar içinde bireyler farklı misyonlara sahip olabilir.

4. Takımlarda her zaman lider olmayabilir, takım sorumlulukları paylaşabilir.

5. Grupta üyeler birbirleriyle sadece kendi sorumluluklarını yerine getirebilmek için bilgi paylaşmak ve karar verirken yardımcı olmak amacıyla etkileşimde bulunurken, takımlarda yüksek düzeyde eşgüdüm vardır (İslamoğlu, 2001).

6. Takım faaliyetlerinde, takım bir bütün olarak değerlendirilir, bireyler tek tek değerlendirilmez (İslamoğlu, 2001).

7. Gruplarda grup performansı bütün grup üyelerinin bireysel katkılarının toplamından oluşur, yani, parçaların toplamından daha fazla performansa götürecek enerji yoktur. Takımlarda ise yüksek eşgüdümünden dolayı pozitif enerji vardır.

8. Gruplar, ancak grup üyeleri arasında enerji ve paylaşılan bir hedefe baş koyma anlayışı var ise takım olabilirler ve takım bu özelliği ile gruptan farklılaşır (İslamoğlu, 2001).

9. Grubun hedefine ulaşması ortak bir amaçtır, takımın ise varlık nedeni hedefe ulaşmaktır.

Kaldırımın'ın aktardığına göre Maddux (1999:5), takım ve grup çalışması ayrımını aşağıdaki şekilde yapmıştır (Kaldırım, 2003:12).

Tablo 1. Takım ve Grup Çalışmasının Ayrımı

Gruplarda	Takımlarda
1. Üyeler, sadece yönetsel amaçlar için bir araya getirdiklerini düşünürler. Bağımsız çalışırlar, bazen de amaçları diğer üyelerinki ile çatışır.	1. Üyeler, karşılıklı dayanışmayı tanırlar ve hem kişisel hem de takım amaçlarına en iyi ancak karşılıklı destek sayesinde ulaşabileceğini anlarlar."Yer kapmak" ya da kişisel kazancını diğerlerinin üstünde tutmaya çabalamakla vakit kaybedilmez.
2. Birim hedeflerinin planlanması sürecine yetirince dahil edilmedikleri için üyeler kendi hedeflerine odaklanmaya eğilim gösterirler. İşlerini	2. Üyeler hem kendi işlerine hem de birime sahip çıkma duygusunu yaşarlar.

<p>3. Üyelere sadece yapmaları gereken şey söylenir, fikirleri sorulmaz. Önerilere pirim verilmez.</p>	<p>3. Üyeler, bir güven ortamında çalışırlar ve fikirlerini, anlaşmazlıklarını ve duygularını açıkça ifade edebilmeleri yönünde yöreklendirilirler. Sorular ve sorunlar saygıyla karşılanır.</p>
<p>4. Üyeler, çalışma arkadaşlarının içgüdülerine güvenmezler, çünkü diğer üyelerin rolünü anlamamışlardır. Fikirler belirtmek uyuşmazlık, oyunbozanlık ya da engelleyicilik</p>	<p>4. Üyeler, bir güven ortamında çalışırlar ve fikirlerini anlaşmazlıklarını ve duygularını açıkça ifade edebilmeleri yönünde yöreklendirilirler. Sorular ve sorunlar saygıyla karşılanırlar.</p>
<p>5. Üyeler, konuşurken çok tedbirli davrandıklarından aslında söylemek istedikleri algılanamaz. Sanki bir oyun oynanıyordur ve konuşmalarda açık yakalamak için iletişim tuzakları kurılır</p>	<p>5. Üyeler, açık ve dosdoğru bir iletişim uygularlar. Birbirlerinin bakış açısını anlamaya özen gösterirler.</p>
<p>6. Üyeler, iyi eğitimli olabilirler ama gerek şef ve gerek grubun diğer üyeleri tarafından bunu işe aktarmaları kısıtlanmıştır.</p>	<p>6. Üyelerin becerilerini geliştirmeleri ve öğrendiklerini işe aktarmaları teşvik edilir. Takımın desteğini alırlar.</p>
<p>7. Üyeler, kendilerini nasıl çözüleceklerini bilmedikleri çatışma halleri içinde bulurlar. Şefleri çatışmaya müdahalede gecikebilir ve bu yüzden ciddi hasarlar oluşabilir.</p>	<p>7. Üyeler, çatışmaları insan ilişkilerinin normal bir yönü olarak algılar ve bu tür durumları yeni fikirler ve yaratıcılık için birer fırsat olarak görür. Çatışmayı çabucak ve yapıcı biçimde çözmeye çabalarlar.</p>
<p>8. Üyeler, takımı etkileyecek kararların alınma süresine katılabilir veya katılmayabilir. Uyum çoğu zaman olumlu sonuçlardan daha önemli görülür.</p>	<p>8. Üyeler, takımı etkileyecek karar süreçlerine katılır ama takımın bir karara varamadığı ya da acil durumlarda son kararı liderlerinin vereceğini bilirler. Asıl hedef uyum değil, olumlu sonuçlardır.</p>

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere takım ve grupların belki de en temel farkı gruplardaki güvensizlik atmosferine karşılık takımlarda bir güven atmosferinin rahatlığı

ve verimliliği tetikleyici atmosferi içinde bulunma durumudur. Bu durumun doğal sonuçları olarak görülebilecek şekilde gruptaki uyumsuzluk, oyunbozanlık ve kısıtlama gibi durumlara karşılık takımlarda yardımlaşma, birlik, iletişim ve teşvik ortamlarının mevcut bulunmaktadır. Gruplarda çatışmalar büyük sorunlar olarak algılanıp buna bağlı olarak sözde bir uyum durumuna tüm üyelerin kendini uyarlaması mevcut iken takımlarda ise çatışmalardan kaçınmak bir yana çatışmalardan bile bile verim elde etmeye yönelik pozitif bir katılıma yönelik bir örgütsel kültür oluşturulmuştur.

2.3. Takım Çeşitleri

Örgütlerde pek çok takım çeşidi bulunabilir. Örgütsel takımlar, yapılanma biçimlerine, amaçlarına ve üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliğine, süresine, üyeliğin zorunlu veya gönüllü oluşuna, otonom yapıda olup olmamasına göre farklı şekillerde sınıflandırılabilirler.

Takımlar; çalışma takımları, çapraz fonksiyonlu takımlar, problem çözücü takımlar, performans geliştirme takımları, operasyon takımları, entegrasyon takımları, yönetim takımları, proje takımları, denetim takımları, kendi kendini yöneten takımlar ve yarı otonom takımlar şeklinde sınıflandırılabilir (<http://www.insankaynaklari.com>).

Takımları, örgütün biçimsel yapısının bir parçası şeklinde ortaya çıkan **formal takımlar** ve işgören katılımını arttırmak için oluşturulan **kendi kendini yöneten takımlar** olarak sınıflandırmak da mümkündür (Şimşek, 2002:387). Fakat ilgili literatür incelendiğinde takım çeşitleri çok daha fazla ifade edilmiştir. Buna göre takım çeşitlerini şu şekilde sıralamak mümkündür.

1- Formal Takımlar

Bir projenin, işin tamamlanması veya örgütün yeni stratejilerinin belirlenmesi gibi değişik amaçlarla oluşturulan takımlardır. Örgüt tarafından belli bir iş yapılması, bir projenin tamamlanması veya örgütün yeni stratejilerinin belirlenmesi gibi amaçlarla oluşturulan takımlardır. Formal takımlar, biçimsel örgüt yapısının bir bölümüdürler ve örgüt tarafından oluşturulur (Öztürk, 1999:76).

2- Dikey Takımlar (İş Takımları)

Emir-komuta zinciri çerçevesinde, bir yönetici ve ona bağlı astlar tarafından oluşan takımlardır. Tipik olarak dikey takım, bir örgütte tek bir birimi içine alır. Finans analizi birimi, kalite kontrol birimi, insan kaynakları birimi gibi takımlardan oluşmakta olup üyeleri özel hedeflere ulaştıracak etkileşim ve ortak aktiviteler örgüt tarafından belirlenir (Şimşek, 2002:388).

3- Yatay Takımlar

Aynı hiyerarşi kademesinde olan fakat farklı uzmanlık alanlarına sahip bireylerden oluşan takımlardır. Yatay takım üyeleri, verilen özel bir görev için çeşitli birimlerden bir araya gelen yatay takım üyeleri görev tamamlandıktan sonra dağılırlar (Öztürk, 1999:77).

4- Görev Takımları

Bu takımlar, bir proje için çeşitli birimlerden seçilen, gerekli becerilere sahip işgörenlerin oluşturduğu takımlardır. Bu takımlar amaca ulaşmayı müteakip dağılan takımlardır. İşgörenler geçici olarak görevlerinden ayrılmakta, proje üzerinde tam zamanlı olarak çalışmakta, projenin veya işin bitimine müteakip kendi görevlerine dönmektedirler (Argıç, 2002:15).

5- Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Örgütler içerisinde çoklu beceriye sahip kişilerden oluşan iş rotasyonu yolu ile kolayca hareket edip hizmet üretmeyi hedefleyen gruplar şeklinde tanımlanabilir. Kendini yönetebilen takımlar sorun çözücü takımlar ve çapraz fonksiyonel takımlar olmak üzere 2 ye ayrılmaktadırlar.

6- Sorun Çözücü Takımlar

Aynı birimde çalışan 5 ila 12 arasındaki iş görenden oluşan haftada iki saat için gönüllü olarak toplanıp örgütteki kalite artışı, verimlilik artışı ve çalışma ortamını iyileştirmek üzere tartışmalarda bulunan takımlardır. Bu tartışmalarda ulaşılan sonuçlar öneriler şeklinde yönetime sunulur (Şimşek, 2002:390).

7- Karşılıklı (Çapraz)-Fonksiyonel Takımlar

Örgütler çalışanlar arasında sinerji oluşturabilmek için örgütün farklı birimlerinde çalışmakta olan bireyleri bir araya getirmek suretiyle çapraz fonksiyonel takımlar oluşturabilirler. Bu farklı birimlerden gelen insanların ortak noktaları aynı hiyerarşik kademede görev yapma özelliklerine sahip olmalarıdır (Önce vd, 2004: 445). Takım çalışmaları aracılığıyla örgütler vizyonlarını yeniden gözden geçirirken, kaliteli hizmeti ortaya koymak öncelikli hedefleri arasında yer almaktadır.

8- Sanal Takımlar

Bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojisi, bilgisayara bağlı bireyler üzerinde etkili olabilen elektronik ortamda liderliği ortaya çıkarmıştır. Bir ve birden daha fazla kişi aynı veya farklı mekânlardan bir veya daha fazla kullanıcıya ulaşarak sanal takımlar oluşturabilir. Günümüzde iş dünyası ve diğer organizasyonlar, çoğunlukla birbirinden mesafe olarak çok uzak olan insanların bilgisayar ortamında birlikte çalışmalarına olanak sağlayan elektronik iletişim imkânlarına sahiptir. Sanal takımların potansiyel avantajları arasında, takımdaki bireylerin yüz yüze görüşmesinin zor olduğu durumlarda takım çalışmasının maliyet verimliliğini azaltması ve işe hız kazandırması yer almaktadır (Fettahlıgil, 2007: 11).

Takımlar için liderlik çok önemli bir fonksiyondur. Takımların performansı, liderin performansı ile yakından ilgilidir. Lider, zamanı ve çatışmayı yönetir. Lider, takım için hayati önemi olan iletişim, eşgüdüm, motivasyon ve etkileşimi organize eden kişidir. Takım çalışması ve takım liderliği açısından en başta gelen konu takım liderinin takım çalışmasının gereğine ve mantığına inanmasıdır. Takım çalışmasına inanmayan bir liderin yönettiği bir çalışmanın ve bir takımın başarısından söz etmek mümkün görünmemektedir (Kuyumcu, 2007).

2.4. Takımların Özellikleri ve Takım Çalışması

2.4.1. Takımların özellikleri

Takım çalışması, özellikle öğrenen örgüt, toplam kalite yönetimi gibi yaklaşımların omurgasını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra örgütlerin sosyal sermayelerinin geliştirilmesi yaklaşımlarında da takım halinde çalışma becerileri,

Çalışanlarda bulunması gereken temel yeterlikler/nitelikler arasında sayılmaktadır (Elma, 2002).

Takımlar (Balcı, 2002:103; Başaran, 1982:121-123; İslamoğlu, 2005; Argı, 2002:23-25; Yılmaz, 2005; Sümter, 2003:7):

1. En az iki üyeden oluşurlar,
2. Üyeler birbirleriyle sürekli etkileşim içindedir,
3. Kendilerini takımın üyesi olarak algırlar,
4. Birbirlerini takımın üyesi olarak kabul ederler,
5. Takımın ortak değerlerini paylaşırlar,
6. Takım içinde rollerini oynarlar,
7. Aynı amacı benimserler,
8. İhtiyaçlarının bir kısmını takımda doyururlar,
9. Sürekli yeni amaçlar belirlerler,
10. Birlik içinde olduklarına inanırlar,
11. Çevreye karşı birlikte tepkide bulunurlar,
12. Sinerji yaratırlar,
13. Birlikte hareket ederler,
14. Takımın bir lideri olmayabilir ya da takımın herhangi bir üyesi onun lideri olabilir,
15. İş bölümü, ya da iş paylaşımı vardır,
16. Paylaşımcı ve yaratıcıdır,
17. Takımlar, farklı departmanlarda çalışan bireylerden, çapraz fonksiyonel yapıya göre oluşturulabilir,
18. Her bir takımda fonksiyonel uzmanlık söz konusudur,
19. Takımlar hızlı karar alma yeteneğine sahiptirler,
20. Motivasyon yüksektir,
21. İşe bağlılık yüksek seviyededir,
22. Açık iletişim vardır,

23. Karşılıklı güven ve destek mevcuttur,
24. Takım kültürü mevcuttur,
25. Takım üyeleri arasında kolektif iş yapabilme ve kolektif performansın ölçümü hakimdir.

Weaver, takımların iki amacı olduğunu belirtmektedir: İlk amaç; süreçlerin iyileştirilmesidir. İkinci amaç; takım çalışanlarının kültürünün değişeceği bir eğitim alanı olmasıdır. Başka bir deyişle, bir takıma katılmak, çalışanların önemli gördükleri şeylerin ve işlerin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin düşüncelerinin değişmesini sağlamalıdır. Bu da, aslında bir örgütün kültürünün değiştirilmesi demektir (Çetin, 2001:5).

Takım içinde takım üyelerinin üstlerine düşen çeşitli görevler vardır. Tüm takım üyelerinin en başta gelen görevi; takım amaçlarını belirlemek ve belirlenen performans hedeflerine ulaşmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmektir. Takımın başarısı için üyelerin yerine getirmesi gereken diğer görev ve sorumluluklar şunlardır (Kaldırım, 2003:38):

1. Emniyetli bir çalışma çevresi ve bunun gelişiminin sağlanması,
2. Karşılıklı sevgi ve saygı çerçevesinde yapılan işlerde üyelerin birbirlerine yardımcı olması ve destek sağlaması,
3. Haberleşmeyi etkin hale getirmek için faaliyette bulunulması,
4. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenerek bu ihtiyaçların karşılanmaya çalışılması,
5. Kalite güvence standartlarının sağlanması,
6. Takım faaliyetlerinin planlanması ve düzenlenmesi,
7. Sürekli gelişim için faaliyette bulunulması,
8. Rutin üretim / hizmet görevlerinin yerine getirilmesi,
9. Eğitici faaliyetlerde bulunulması.

2.4.2. Örgütlerin takım oluşturma nedenleri

Hızla değişen, küreselleşen, daha rekabetçi ve daha teknolojik bir dünyada, bir veya birkaç kişinin yönetimindeki örgütlerin başarıyı yakalaması günden güne zorlaşmaktadır. Özellikle bilgi teknolojilerindeki gelişmeler yöneticilerin işini hem kolaylaştırmakta hem de zorlaştırmaktadır. Ayrıca günümüz örgütleri, artık bugünle değil yarınla ilgilenmek durumundadır. Çünkü küresel rekabet örgütleri hep bir adım önde olmaya zorlamaktadır.

Örgütler, teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için bilgiyi sürekli kullanmak zorundadırlar. Bunun için örgütlerin geleneksel örgüt yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapılarına kazandırarak yeniden yapılanmaları gerekmektedir (Bozkurt, 2000:43). Bu nedenle değişime karşı işgörenlerini hazırlamak ve onların gerekli bilgileri öğrenmelerini sağlamak örgütlerin ana görevi haline gelmiştir. Ancak örgütte sadece birtakım kişilerin birtakım şeyleri öğrenmesi yetmemektedir. Örgütler bütün işgörenlerin öğrendiklerine ihtiyaç duymaktadır.

Bilginin öğrenilmesi bireyle başlar. Birey bilgisini takımı ile paylaşır ise onların da öğrenmesini sağlar ve örgüt böylece öğrenen örgüte dönüşür. Bu nedenle takımlar örgütlerin öğrenen örgüt olma sürecinde çok önemli bir katkıya sahiptir.

Günümüzün rekabet ortamından istifade etmek ve diğerlerine göre avantajlı duruma gelmek için örgütler her türden işte ve her düzeyde çalışanların yeteneklerinden yararlanma gereksinimi duyarlar. Bu anlamda geleceğin örgütleri tüm çalışanların esnekliğini ve yaratıcılığını kullanma becerisine bağlı olarak ya büyüyecekler ya da yok olacaklardır.

Örgütler birçok nedene bağlı olarak takım oluşturmaktadırlar. Özellikle örgütün kültürel yapısı, mevcut yapısı, faaliyet gösterdiği alan, örgütsel anlayışı ve yöneticilerin

bakış açısı gibi faktörler takım oluşturmaya yol açabilir. Takım oluşturmanın ana nedeni örgütsel etkililiği artırmaktır.

Takımlar oluşturulduğunda örgütteki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekler ortaya çıkar. İletişim artarak yeni bilgiler takım içinde paylaşılır. Takım üyelerinin hepsinin toplamı ya da toplamından fazla bir güç (sinerji) ortaya çıkar. Takım çalışmasının sihirli kelimesi sinerjidir (Karşlı, 2004:63).

Takım çalışması, etkinlik artışı sağlayabilir. İnsanlar sürekli işbirliği ve iletişim içinde işleri planlayıp yürüttüklerinde, işin organize edilme biçimini, bilgi, fikir ve çıktılarının akışını ve etkinliklerin birbirleri üzerindeki etkilerini geliştirmek için farklı yollar bulabilirler. Maliyetleri azaltıp verimliliği artırmak isteyen pek çok kurumun takım çalışmasına geçmesinin nedeni budur. Kimi zaman bir işin yapılmasının tek yolu takım çalışmasıdır (Hardingham, 1997:9).

Çok yönlü yeteneklerin, deneyimlerin ve kararların gerçek zaman bileşimini gerektiren durumlarda, bir takım, kaçınılmaz olarak belirli iş rolleri ve sorumlulukları çerçevesinde biraraya gelerek hareket eden bir bireyler topluluğundan daha iyi sonuç elde ederler (Argıç, 2002:8).

Sonuç olarak örgütlerin takım oluşturma nedenleri şu şekilde sayılabilir (Keçecioglu, 2000:82; Katzenbach, Smith ve Douglas, 1993:22; Elma, 2002):

1. Üretim artışının sağlanması,
2. Birlikte düşünmenin sağlanması,
3. Sorunlara kalıcı çözümler üretme isteği,
4. Çalışanların bağlılıklarının artırılması,
5. Yüksek ürün kalitesinin oluşturulması,
6. Esnek bir örgüt yapısının meydana getirilmesi,
7. Etkili fikirler üretme,
8. Yüksek performans elde etme,
9. İş tatmininin artırılması,

10. Motivasyon artışının sağlanması,
11. Maliyetlerin düşürülmesi,
12. Sinerji yaratma,
13. Fonksiyonel uzmanlık alanlarından azami faydalanma,
14. Örgütte değişimi başlatma,
15. Sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler bulma,
16. Örgütsel amaçlara dönük sonuçlar elde etme,
17. Örgütü yenileştirme ve geliştirme,
18. Katılımcı ve paylaşımcı bir kurumsal kültür oluşturma,
19. Verimliliği kurumsallaştırma.

2.4.3. Takımları etkin kılan faktörler

Örgütlerin takım oluşturma nedenlerine bakıldığında ana amaç örgüt etkinliğinin her alanda artırılması olarak görülmektedir. Bu nedenle oluşturulan takımların başarılı olabilmesi için bazı etmenlerin örgüt tarafından düzenlenmesi gerekmektedir.

McGregor'a göre takımları etkin kılan faktörler şu şekildedir (Aktan, 2005):

1. Takımın görevleri ve amaçları açık bir şekilde tespit edilmelidir.
2. Çalışma atmosferi informal ve rahat olmalıdır.
3. Takım içindeki tartışmalar yeterli düzeyde ve seviyede olmalıdır.
4. Takımın üyeleri birbirini dinlemelidir.
5. Takım toplantılarında fikir ayrılıkları ve fikir çatışmaları normal karşılanmalı ve tolerans gösterilmelidir.
6. Eleştiriler "yıkıcı" değil, "yapıcı" özellikte olmalıdır.
7. Takım üyeleri birbirlerinin duygularını da anlamaya çalışmalıdır.
8. Takımın lideri üyeler üzerinde hakimiyet kurmaya çalışmamalıdır.
9. Liderler esnek olabilmelidir.
10. Takım kendi faaliyetlerini kendisi gözden geçirmelidir.
11. Takım üyelerine verilen görevler açık ve anlaşılır olmalı ve görev verilen kişi tarafından kabul edilmelidir.

12. Kararlarda görüş birliğine ulaşmaya önem verilmelidir.
13. Toplantılarda kurallar ve davranışlar uygun olmalıdır.
14. Takım, örgütte çeşitli birimler ile işbirliği içinde çalışmasını sürdürmelidir.
15. Takım, yürütülen çalışmaların sonuçlarına karşı sorumluluğunu bilmelidir.

Bahsedilen özellikler dışında, bir takımın etkili olup olmadığı, büyük oranda, örgütün mevcut örgütsel kültür yapısına bağlıdır. Kültürel yapıyı oluşturacak olan kişi ise en başta örgüt lideridir. Örgüt lideri, örgütün mevcut örgütsel kültür yapısının işlevsel olmasını sağlayabileceği gibi, aksi şekilde örgüt içinde iletişime kapalı ve güvensiz bir kültür yaratarak, örgütün işlevselliğini yok edebilir.

Takımın etkililiği, üç boyutta incelenebilir. Bunlardan ilki, takımın elde ettiği ürün (alınan kararlar, faaliyetin yapısı v.s.), karşılaşılan kalite standartları, nicelik ve takım çalışmasının müşterilerinin zaman durumu, ikincisi takım çalışmasının tamamlayıcısı olarak görülen gelecekte çalışılacak takım üyelerinin birbirlerine bağlılığı, üçüncüsü ise gelişmeye etki eden takım tecrübesi ve takım üyelerinin takıma aidiyetidir (Leithwood, Steinbach ve Ryan, 1997:305). Bu özellikler yanında örgütlerdeki takım çalışmalarını tehdit edebilecek faktörlerin de takım liderleri tarafından minimize edilmesi, takım çalışmalarını başarıya götürecekt en önemli unsurlardandır.

Takım lideri; temel yönetim ve liderlik becerilerini geliştirmeyi ihmal etmek, zayıf eleman seçimine göz yummak, beklentileri ve karşılıklı olarak belirlenen hedefleri tartışmamak, takım elemanlarının eğitim, gelişim ihtiyaçlarını görmezlikten gelmek, takım elemanlarının katkı sağlayabilecekleri işlere girmekten alıkoymak, takıma geri bildirim sağlamamak ve takımdan geri bildirim almamak, rekabet ve ihtilafın kontrolden çıkmasına müsaade etmek, takım ödüllendirmesini teşvik etmek için başkasına bağımlı olmak, gerekli uyumu sağlayamamış ve takım çalışmasını bozan elemanlar üzerinde ısrarcı olmak gibi hususlardan kaçınmalıdır (Kaldırım, 2003:54).

2.4.4. Takım çalışması

Takım çalışması yeni bir fikir değildir. Takım çalışmalarının örgütlenmesi ve yönetiminin temel taşları tarihte eskilere dayanmaktadır. Ancak, 1920'lere gelindiğinde takım çalışmasının örgüt etkiliği açısından değeri ve performans arttırıcı özelliği anlaşılmaya başlanmıştır (Thamhain, 2003:61).

Takım, örgütün temel ünitesidir (Balcı, 2002:105). Takımlar, hızla değişen dünya da örgütlerin gelişmelere ayak uydurmasını sağlayan, hızlı düşünme ve karar alma becerisini sağlayan ve örgütlerin esnekliğine katkıda bulunan oluşumlardır.

Takımlar, çalışanları günlük sorunların çözümüne katıp onları söz sahibi yaparak günümüzün çok güçlü yönetim aracı haline gelmişlerdir. Birçok örgüt takım kullanmayı tercih etmektedir, çünkü takımlar, değişik deneyimleri ve uzmanlıkları olan bireylerden oluştukları için yaratıcılık gerektiren görevlerde tek bir bireyin yapabileceğinden daha başarılı olmaktadır.

Kaldırımın'ın aktardığına göre Maddux, takım çalışmasının yararlarını şu şekilde sıralamaktadır (Kaldırım, 2003:25):

1. Takım ve bireyler için gerçekçi, ulaşılabilir hedefler koyulabilir. Bu hedeflere ulaşırken kendilerini geliştirebilirler. Çalışanlar ve işverenler, takımın başarısı için destek olurlar. Takım üyeleri birbirlerinin önceliklerine saygı duyar ve güçlük çıktığında el birliğiyle çözümlenmeye çalışırlar.

2. İletişim açıktır ve yeni fikirlerin ifade edilmesi, daha gelişmiş çalışma metotlarının uygulanması, problemlerin ve kaygıların açıkça ve etraflıca ortaya konulması teşvik edilir.

3. Performans geribildirim daha anlamlıdır. Çünkü takımın üyeleri kendilerinden beklenenin ne olduğunu anlarlar ve performanslarını bu beklentiler karşısındaki durumunu izleyebilirler.

4. İhtilaf, doğal bir insani reaksiyon ve yeni fikirler için bir fırsat olarak değerlendirilir.

5. Takım üyelerinin bireysel ihtiyacının tatmini ile grup üretkenliği arasında denge sağlanır. Takımın ve bireyin performansı takdir edilir. Bireyler, yeteneklerini sınama ve fikirlerini uygulama bakımından teşvik edilir.

6. Takımlar, tepeden tırnağa liderliğin yön ve kalitesinin belirli yerlerde toplanmasına yardımcı olur, yeni davranışlar geliştirir ve örgüt boyutundaki fonksiyonel faaliyetleri kolaylaştırırlar.

7. Takım üyeleri, disiplinli çalışmanın önemini bilirler ve takım standartlarını yakalamak için davranışlarını ayarlarlar. Bir takım olarak etkili çalışmayı öğrenmek, kurumlar arası ilişkiyi geliştirir ve toplam verim ve kalite artar.

Bahsedilen yararların yanında dikkat edilmediği takdirde takım çalışması bazı dezavantajlar da içermektedir. Hardingham, Weiss ve Kesim'e göre takım çalışmasının dezavantajları şunlardır(Tuna, 2003:9):

1. Takımda iletişim ve etkileşim becerilerini geliştirmek için, çok fazla zaman ve enerji harcanır.

2. Çalışanlar, takım çalışmasını zor ve kendi tarzlarına aykırı buldukları için çekinebilir ya da kıyıda kalabilir.

3. Kurum içindeki takımların birbiri ile yarışmaları, kurumun bütününe zarar verebilir.

4. Örgütteki yöneticiler takım çalışmasını bir tehlike olarak görebilirler. Çünkü takım çalışması başarı sağlarsa, yöneticinin güç ve statü kaybına uğrayabileceğini düşünülür.

5. Takımın performansı değerlendirilirken üyeler arasında düşük performans gösteren kişiler genel başarı içinde saklanabilirler ve bu takım üyelerinde, o üyeye karşı direnç kaynağı meydana getirebilir. Ayrıca takım içinde yüksek performans gösteren kişiler de sorun oluşturabilir. Her iki durumda da takımın kendine özgü tavırlar geliştirmesi zararlı olur.

6. Takım çalışması için uygun ödüllendirme yapılmazsa takım çalışmasının potansiyeli kısıtlanır.

Doğru bir Şekilde, anlaşılır ve kullanılır ise takımlar bir örgütün amaçlarına ulaşması için en güçlü araç olabilirler. Ancak aksi bir durumda takımlar, örgüte büyük zararlar verebilirler (Argıç, 2002:8).

Baltaş'a göre takımlar, heyecan verici bir amacı paylaşmamaları, rol ve sorumlulukların iyi belirlenmemiş olması, kurumun misyon ve vizyonundan habersizlik, çalışanların yapmaları bekleneni yapabilmek için yetkilendirilmemiŐ olması, beklentileri karşılayacak eğitim ve gelişim imkanlarından yoksun olması, duygusal olgunluk düzeyinin düşük olması, adil ve objektif bir performans değerlendirme sistemiyle değerlendirilmemesi durumlarında başarısız olabilirler (Kaldırım, 2003:52).

Basadur, takım çalışmalarında takımları başarısızlığa götürebilecek sorunları Şu Şekilde sıralamaktadır (Basadur, 2004:113):

1. Takım üyeleri bazen iletişim kurmakta yetersiz kalır bu da zaman kaybına ve karışıklığa neden olur,
2. Takım içinde problem çözme becerilerinin farklılığı çalışmalarını verimsizliğe götürebilir,
3. Takımlar çoğu zaman problemin nasıl çözüleceğine yönelik planlama yapmadan doğrudan çözüme yönelirler, bu nedenle çeşitli sorunlar yaşanır,
4. Takım toplantılarında, nelerin tartışılacağı disipline edilmemiŐse, karmaşık konuşmalar çeşitli sorunlara neden olabilir,
5. Takım toplantılarında, eldeki göreve yönelik konuşmalar yerine görevlere yönelik konuşmalar verimsizliğe ve zaman kaybına neden olur,
6. Takımların problemlerini kimse sahiplenmeyebilir,
7. Bazen takım lideri konulara sadece kendi görüş açısından bakıp, diğerlerinin fikirlerini almayabilir.

Cole'a göre uygulamada, örgütler takımları verimliliği artırmak, ürünü veya servis kalitesini artırmak, çalışanların motivasyonunu yükseltmek, yabancılaşmayı azaltmak, daha etkin yardımlaşma, toplumsal ilişkileri iyileştirmek, çalışanların

sorunlarını azaltmak ve ittifakları güçsüzleştirmek gibi birçok sebep için kullanılmaktadırlar (Henkin ve Wanat, 1994:124).

Takımlar aniden ortaya çıkan topluluklar değildir. Birlikte düşünerek hareket eden, iyi organize olmuş ve etkin kararlar alıp uygulayabilen bir takım oluşturmak ciddi bir çaba ve zaman gerektirmektedir. Takım oluşturma bir süreçtir. Takım üyelerinin birbirini tanınması, takım içindeki rollerin belirlenmesi, takım normlarının oluşturulması, iş bölümü yapılması ve takım hedefinin belirlenmesi belirli bir süreci gerektirmektedir.

Örgüt geliştirme faaliyetlerinin önemli bir bölümünü takım kurma faaliyetleri, örgüt içindeki değişik takımların etkinliğini artırma ve iyileştirme çabaları oluşturur. Takım kurma; örgüt üyelerine, iş yapma yöntemlerine, kişiler arası ilişkilere ve grup liderinin diğer üyelerle olan ilişkilerine yönelerek grubun etkinliğini saptama ve geliştirme sürecidir (Dinçer, 1992:224).

Tuckman ve Jensen bir takımın, oluşma sürecinde dört, hatta bazen beş aşamadan geçtiğini söylemektedir (Kaldırım, 2003:19).

Şekillendirme: Burada takım elemanlarının en hassas olduğu an yaşanmaktadır. Herkes deneme sürecinde oldukça kibar, saygılı, başka birinin ayağına basmak konusunda tedbirlidirler.

Fırtına: Bazı takım üyeleri başka biriyle birlikte aynı konu üzerinde çalışmak istediklerini ya da hedeflerde anlaşamadıklarını fark edebilirler. Fırtına dönemi adapte olma sürecinin sancılı bir parçasıdır. Sonunda takım bireylerinin rolleri netleşmeye ve yerine oturmaya başlar. İnsanlar tartışır, anlaşır ve en sonunda hangi görevleri alacakları konusunda uzlaşmaya varırlar.

Standart belirleme: Bu bir “kesme-biçme” aşamasıdır. Bu aşamada takım üyeleri ölçüt olarak iş yaparken kullanacakları ve yapacakları işler konusunda onları bağlayacak olan standartları geliştirir ve kabullenirler.

Uygulama: Sonunda takımlar, doğru yönde koşup hareket ediyor. İlişkileri sıradan bir arkadaşlıktan çıkıp resmi bir birlikteliğe dönüşmüş ve yavaş yavaş yoluna girmektedir.

Erteleme: Takımdan elemanlar ayrıldıkça ya da yeni elemanlar takıma katıldıkça, takımın kimyası bir süre bozulmuş gibi olur. Bu, takımı gelişim sürecindeki bir önceki basamağa atabilir ve takım bazı şeyleri yeniden yaşamak zorunda kalabilir.

Takım çalışması, yönetimin çalışana olan güvenini gösteren ve bu yolla onlara karar verme, problemleri çözme fırsatı vererek kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve kararlılığın artması gibi konularda sorumluluk yüklenen bir çalışma şeklidir (Kaldırım, 2003:4).

Takım çalışmasının ilk aşaması ve varlık nedeni, takım için uygun amaç ve hedeflerin belirlenmesidir. Bir takım kurulurken amaç ve hedefler, açık, ulaşılabilir ve anlamlı biçimde tanımlanmalı ve takım üyelerince paylaşılmalıdır (Elma, 2002).

Tepret, beraber çalışan ufak bir grubun, düzenli aralıklarla ve gönüllü olarak toplanarak belirli işleri yapmaları anlamına gelen takım çalışmasının esaslarını, ufak bir grup, bir lider, ortak bir amaç, düzenli toplantılar, ortak sorumluluk paylaşan üyeler, takım ruhu ve bilinçli koordinasyon olduğunu, takım çalışmasının, çalışanlar arasında güven yarattığını, iletişimi geliştirdiğini ve karşılıklı bağımlılığı arttırdığını söylemektedir (Kaldırım, 2003:4).

Weiss'a göre örgütler takım oluşturmaya karar verdiklerinde şu aşamaları gerçekleştirmek zorundadırlar (Weiss, 1993:30):

Başlangıç aşaması: Bir takım olarak bir araya gelme, birbirleri hakkında bilgi edinme, personel ekleme veya personel değiştirilmesi.

Sahnenin düzenlenmesi: Ana kuralların ortaya konması, atmosferin yaratılması.

Sondaj ve deneme: Birbirini tanıma, takım içinde konumlanma, güven ve samimiyetin gelişmesi.

Yaratma: Hedefleri belirleme, problemleri çözme, iş yapma yöntemlerini tasarlama, yenilik ve üretkenliğe ortam oluşturma.

Üretim: Takımın işlevlerini yerine getirmesi.

Sürdürme: İhtiyaçların sürekliliğine dikkat gösterme.

Takımlar engelleri zamanında aşarsa güçlü ve yüksek performanslı bir takımlar haline gelirler. Engeller aşılmazsa amaç gerçekleşmez. En etkin takım oluşturma yöntemi, tüm sorun ve engellerin takım elemanlarının kendilerince çözümlenmesidir. Yani, dışarıdan çözüm üretmeden çok, çözümün takım bünyesinde yapılması öngörülmelidir (Dengiz, 2000:32).

Etkili bir takım için, değerli bir şeyi gerçekleştirme ya da kendilerine verilen önemli bir amaca ulaşma, bağlılık duygularını, birlikte çalışma zevkini ve grup bütünlüğünü sürdürme ve artırma koşullarının yerine getirilmesi gerekir (Kılınç, 1997:35).

Takımların başarısı ve bu başarının diğer unsurlar tarafından takımın lehinde değerlendirilmesi, takımların dayanışmasına etki etmektedir (Şimşek, 2002:396). Takımların dayanışma dereceleri, takım bireylerinin takıma bağlılıklarını artıran bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır ki bu da takımların daha başarılı olmalarını sağlayan faktörlerden biridir.

Takım çalışmasının amacına ulaşması ve başarılı olması birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Takım başarısı takımın birkaç üyesinin çabaları sonucu oluşan bir şey değildir (Özkalp, 1998:133). Takımlara başarıyı getirecek olan takımın ortak değerlerle hep birlikte çaba göstermesidir.

Bir takımda amaçlar ve performans hedefleri birbiri ile çok sıkı bir ilişki içindedir. Takımın kısa vadeli hedefleri, takımın genel amacına her zaman uygun olmalıdır. Takımın amacı, takım üyelerinin beraberce çalışması sayesinde yaratılır ve ayakta durur. Böyle olduğu için amaç hem gurur hem sorumluluk kaynağıdır (Tuna, 2003:12).

Takımlar açısından paylaşılmış bir vizyon büyük önem taşımaktadır. Takım vizyonu, takım yeleri tarafından kabul edilmiş, inanılmıŐ ve yönelinmiŐ amaçları ifade eder. Takımların doğru yönde ilerleyebilmeleri, belirlenmiş amaçlara ulaŐabilmeleri ve hedeften sapmaların önlenebilmesi, paylaşılmış bir vizyonla mümkündür. Ayrıca vizyon, motivasyonun sağlanması, etkileŐimin ve iletişimin arttırılması için büyük fayda sağlar.

Takım vizyonu, takım çalışmasının niceliği ve niteliği için vazgeçilmez bir unsurdur. Takım vizyonu ne kadar geniş, açık ve anlaşılır olursa, takımın neyi öğrenmeye ihtiyacı olduğu daha çabuk ve kolay belirlenebilir. Leithwood, vizyonun takım yeleri tarafından anlaŐılabilmesinin, takım kültürü çevresinde ŐekillenmiŐ olan misyonun anlaŐılabilmesine bağlı olduğunu belirtmektedir (Leithwood, Steinbach ve Ryan, 1997:305).

Takım yelerinin sayısı, takımın davranışlarını ve etkinliğini belirler. Bir takım 2-20 kiŐiden oluşabilir. Ancak kolayca etkileŐebilecek azami sayı 12'dir. Küçük gruplarda takım çalışması daha kolaydır (Tuna, 2003:11).

Takım yeleri, takım çalışması sırasında, kendi deneyimlerini ortaya koyar ve diğerlerini dinler. Daha önce çalıştıkları yerlerdeki ürünler ile yeni ürünlerin benzeyen ve ayrılan noktalarını araŐtırır. Farklı bakış açılarından doğan itilaflar, faydalı olarak görülür ve yapıcı bir Şekilde zlr. Takım yeleri mantıklı olmadıklarına inandıkları fikirlere karşı çıkarlar ama kendi fikirlerini de dikte ettirmeye kalkıŐmazlar. (Kaldırım, 2003:11)

Takım çalışmasında olmazsa olmaz faktörlerden birisi de takım normlarıdır. Takım bireyleri tarafından kabul edilebilir seviyeleri veya standartları temsil eden normlar, takım çalışmasında çok önemli bir yer tutmaktadır. Normların herkes tarafından kabulü ve işlevsellik kazandırılması takımın varlığını sürdürmesine katkı sağlayacaktır.

Normlar, takım üyelerinin kişiliklerinin, görevin ve takımın geleneklerinin, bir kombinasyonunun sonucudur. Takımın normlarına uymayan bireyler önce sözel olarak uyarılır, daha sonra da fiziksel uyarılar kullanılır ve bireyin takımdan ihracına kadar gider (Özkalp, 1998:135).

Takım çalışmaları açısından üyeler arası karşılıklı güven olması gereken prensiplerden biridir. Takım üyeleri her durumda birbirlerine güvenmeli ve inanmalıdır.

Takım çalışması için vazgeçilmez unsurların başında takım öğrenmesi gelmektedir. Takım öğrenmesi için belki de en önemli unsur okulun lideridir.

Özden'e göre takım halinde öğrenme, takım üyelerinin bireysel perspektiflerinin ötesinde yatan büyük resmi görebilme becerilerini geliştirir. Modern örgütlerde temel öğrenme birimi işgörenler değil takımlardır (Bozkurt, 2000:56).

Takım öğrenmesi, takım kültürü ile doğrudan ilişkilidir. Bununla ilgili Neck ile Manz tarafından yapılan bir çalışmada paylaşılmış normlar ve inançlar, takım içindeki açık ve demokratik tartışma ortamı ve takım vizyonu şeklinde üç kriter belirlenmiştir (Leithwood, Steinbach ve Ryan 1997:305):

Bir örgüt olarak okullar ele alındığında ise hem takım liderliğini hem de takım kültürünü sadece takımın öğrenme etkinlikleri değil, aynı zamanda okul kültürü, okul politikaları ve okulun dış çevresi gibi faktörler de etkilemektedir. Bu durumda takımın öğrenmesi çevresel etkiye bağlı bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır (Leithwood, Steinbach ve Ryan, 1997:304)

Takım çalışmasının en büyük etkisi, örgüt kültüründeki iyileşme ve örgütsel etkililiğin artması üzerinde görülür. Etkili problem çözme teknikleri, yeni iş becerileri, kişiler arası etkili iletişim becerileri v.b. ile donatılmış işgörenler, sadece takım içersindeki ortamda değil, örgütün diğer bölümleriyle olan ilişkileri yoluyla da değişme ve gelişmeye neden olurlar (Argıç, 2002:45).

Takım performansı, girdi, süreç ve çıktı olarak değerlendirilmektedir. Çünkü özel performans indikatörleri ve kullanılabilir kaynaklar takımdan takıma değişmektedir (Dionne ve Diğerleri, 2003:179).

Etkili takımlarda başlıca aşağıdaki özelliklerin bulunması önem arz etmektedir (Fettahlıgil, 2005):

1. Katılımlı bir liderlik biçimi,
2. Ortak bir sorumluluk,
3. Ortak bir amaç,
4. Olumlu ve yüksek bir iletişim,
5. Görev odaklı bir çalışma,
6. Geleceğe yönelik ve değişmeye açık bir potansiyel,
7. Yaratıcılık yeteneği,
8. Hızlı tepki veya karar biçimi.

Takım çalışmasında, karar alırken planlı ve sistematik bir çalışma yapılır. Amaç, düşüncelerin daha anlaşılır biçimde dile getirilmesiyle etkin sonuçlar oluşturmak, bu sonuçları işlevselliğe dönüştürmektir. Kullanılan yöntemler hedefe ulaşmada en etkin yoldur. Takımlar karar alırken:

1. Beyin fırtınası,
2. Neden-sonuç diyagramı,
3. Nominal grup tekniği,
4. Histogramlar,
5. Grafikler,

6. Pareto analizi,
7. Serpilme diyagramı,
8. Benzerlik diyagramı,
9. Ağaç diyagramı,
10. Gant diyagramı,
11. Pert diyagramı gibi yöntemleri kullanmaktadırlar.

2.5. Liderlik

Liderlik kavramı, sürekli araştırılan ve hakkında çalışmalar yapılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok örgütte veya alanyazında lider ve yönetici birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Can'a göre liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Çelik, 2003:1).

Alanyazında liderlikle ilgili birçok tanım mevcuttur. Bunlardan bazıları şu şekildedir.

Lider grubun bir üyesi olarak, öteki üyeler üzerinde olumlu etkide bulunan kişidir (Çelik, 2003:2). Lider, grup üyelerinin yeterliliklerini ortaya çıkaran, yetersizliklerini gidermeye çalışan kişidir (Başaran, 1982:118). Lider örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleştiren kişidir (Kirel, 1996:185). Liderlik bir araçtır (Drucker, 1996:128). Lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır (Bursalıoğlu, 1999:204).

Tanımlardan yola çıkarak liderlik için bazı ortak kavramlar ortaya koymak mümkündür. Ancak burada yöneticilik ile liderlik arasında bir ayrım yapmak gerekmektedir. Öncelikle belirtmek gerekir ki yöneticilik ve liderlik aynı şey değildir. Yönetim, insanları etkileme gücünün formal yollarla elde edilmesidir. Halbuki liderlik, sosyal etkileme süreciyle meydana gelir (Kirel 1996:185)

Drucker ve Bennis, yöneticilik işleri doğru yapmaktır, liderlik ise doğru olanı yapmaktır diyerek yöneticilerin planlanmış faaliyetleri yürüttüğünü, liderlerin ise doğru olan faaliyetleri icra ettiğini vurgulamaktadır.

Liderlik isteklilik, inanç, bağlılık, gönüllülük gibi durumları içeren bir süreçtir (Erçetin, 1998:14). Örgütü amaçlarına götürme yolundan hedefleri tespit etmek, bu öncelikler doğrultusunda çalışanları etkilemek ve geleceğe bakmaktır. Liderler, politika belirler ve stratejik düşünürler yöneticiler ise politikaları sürdürmeye çalışır (Çelik, 2003:2).

Örgüt uygulamalarında bir birey, hem lider hem yönetici olabilir ancak her yönetici lider olamaz. Starratt, lider ile yönetici arasındaki farklılığı on temel özelliği dikkate alarak belirlemeye çalışmıştır (Çelik, 2003:3).

Tablo 2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

LİDER	YÖNETİCİ
Değişme ile ilgilenir.	Yapıyı korumayla ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma metnini kendisi yazar.	Yazılan konuşma metnini okur.
Moral otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.	Mutlu topluluğu korur.
Vizyon sahibidir.	Liste ve bütçe sahibidir.
Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenler.
Aydınlatır.	Eşgüdümeler.

Yukarıdaki şekli genel olarak değerlendirdiğimizde, liderin yöneticiye nazaran insani yönleri daha fazla ortaya çıkmış bir kişilik taşıdığı ve bu kişiliğe paralel tutumlarıyla örgütte yönetim davranışları sergilediği görülmektedir. Zaten yukarıdaki karşılaştırmada en çok dikkat çeken özelliklerden biri olarak yönetici yönetirken lider yönlendirmektedir. Bu durum, bir bakıma iki kelimenin farklı kullanılmasının temel dayanağını oluşturur mahiyettedir. Yine şekilde verilen karşılaştırmalara baktığımızda

yöneticinin kendi otoritesini sağlamak amacıyla kendisinde bulunan özellikleri etkili bir şekilde kullanmaya çalışmasına karşılık lider kendi özelliklerini öne çıkarmak yerine üyelerinin potansiyellerini etkili bir şekilde kullanmaya dayalı bir yönetim sergilediği görülmektedir. Bu da lideri yöneticiye nazaran öne çıkaran farklı ve çeşitli sonuçlara ulaşmasını sağlayan temel faktördür. Bir bakıma farkı oluşturan x-faktördür.

Gordon ise lider yetenekleri ile yönetici yeteneklerini şu şekilde karşılaştırmaktadır (Gordon, 1999:41).

Tablo 3. Lider ve Yönetici Yetenekleri

Lider Yetenekleri	Yönetici Yetenekleri
İnsan	Örgüt ve yapıya
Demokrasiye	Otokrasiye
Gelişmeye	Durumu korumaya
Risk almaya	Riskten kaçınmaya
Vizyona	Hedeflere
Yenilikçiye	Mevcut duruma devama
Zirveye	Aynı pozisyonu korumaya
Esnek olmaya	Tutarlılığa
Yöneltmeye	Kontrolle
İşin nasıl yapılacağını gösterme	İşin nasıl yapılacağını görme
İşi ilginç yapma	İşi ağır ve sıkıcı yapma
Biz der	Ben der
Güven yaratma	Korku yaratma
Çalışmalarda heves yaratmaya odaklanmıştır.	Çalışmalarda dargınlık yaratmaya odaklanmıştır.

Tanımlar ve lider özellikleri incelendiğinde yöneticilerin, etki kaynaklarını formal yoldan elde ettikleri görülmektedir. Halbuki liderlerin etki kaynakları değişmektedir. Güncel perspektifte öne çıkan bireylerin insani farklılıklarını öne çıkarıcı bir yönetim anlayışının bireylerin makinemsi işleyiş kurallarına göre yönetilmesine dayalı bir anlayışın yerini alması araştırmacılar tarafından yapılan karşılaştırmalarla da gözler önüne serilmiştir.

Lunenburg ile Ornstein ve Arnold ile Feldman liderin yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak beş farklı etki ya da güç kaynağı olduğunu belirtmektedir (Çelik, 2003:4). Liderin yasal, zorlayıcı ve ödül gücü,

örgütsel gücünü oluştururken, uzmanlık ve karizmatik gücü kişisel güçlerini oluşturmaktadır (Çelik, 2003:6).

2.5.1. Örgütsel Kültür ve Liderlik

Örgüt kültürünün oluşturulması, yönetimi ve değiştirilmesi, örgütün üst düzey yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgütsel kültür, liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik olarak yeni bir boyut katmıştır (Çelik, 2002:48).

Gelecekte, örgütlerde, liderliğe duyulan ihtiyacın bugüne göre çok daha fazla olacağı beklenmektedir. Özellikle sosyal hayata hazırlayacağı öğrencilere, aileye ve topluma karşı sorumlulukları olan okulların, yalnızca mevcut sistemi korumaya çalışarak değişen dünyaya ayak uydurmaları veya varlıklarını sürdürmeleri mümkün görünmemektedir. Bu açıdan bakıldığında, eğitim liderlerine duyulan ihtiyaç günden güne artmaktadır.

Örgütlerde, meydana getirilecek örgütsel kültür değişimini başaracak olan liderdir. Lider, eleştirel bir düşünce tarzıyla hareket ederek, değişim rüzgarını arkasına almalı, yaratıcı ve yenilikçi özellikleriyle örgüt kültürüne etkide bulunmalıdır. Çağın gerektirdiği yönetim anlayışını, örgüte uyarlayarak örgütü geleceğe hazırlamalıdır.

Kültürel lider, kültürel değerlerin bekçiliğini yaparken, önemli kültürel anlamları açıklayarak adetler geliştirir ve kilit değerler ile ilkeleri örgüt ortamında canlı tutar (Çelik, 2002:49). Bu bağlamda, örgütte, kendini örgüte adanmış, değişime açık, aynı amaca yönelmiş, sorumluluklarının bilincinde, bilimsel düşünceyi ana esas kabul etmiş ve kendini örgütün bir parçası olarak gören üyelere ve bu üyeleri yönlendirmeye duyulan ihtiyaç artmaktadır. Bu ihtiyaçların giderilmesi ise gerçek bir liderin varlığına bağlı görünmektedir.

Deal ve Peterson, okul liderinin sembolik mesajlara dikkat etmesinin okul kültürüne şekil vermesi açısından önem taşıdığını vurgulamaktadır (Dowis, 2005:9).

Günümüzde, örgütler açısından en büyük problemlerden birisi, örgütün doğru amaca yönelik yönetilmemesi ve örgüt kültürünün zayıf olmasıdır. Bu sorunu çözecek olan da değişime açık iyi bir kültürel liderdir.

2.5.2. Takım Liderliği

Takımlar için liderlik çok önemli bir fonksiyondur. Takımların performansı, liderin performansı ile yakından ilgilidir. Lider, zamanı ve çatışmayı yönetir. Lider, takım için hayati önemi olan iletişim, eşgüdüm, motivasyon ve etkileşimi organize eden kişidir. Etkili bir takım olabilmek için gerekli şartlardan birisi, takım içinde etkili liderliğin varlığıdır. Takım çalışması, bütüncül bir anlayışın ürünü olmakla birlikte, bunun başarıya ulaşması, büyük ölçüde takımdaki liderin etkili olmasına bağlıdır (Elma, 2002).

Birçok araştırma göstermektedir ki, liderler, takımların performanslarında çok büyük farklılıklar yaratmaktadır. Takım liderleri, başarılı bir takım çalışmasını modellemede ve temel kuralların konmasında büyük rol oynarlar (Cascio ve Shurygailo, 2003:364).

Etkili liderler, takım çok zor durumlardan geçmekte iken takım üyelerini takip ederek onlara hedefleri aydınlatmada yardımcı olurlar, onları hedefe motive ederler. Liderler üyelerin, kendi potansiyellerini tam olarak fark etmelerini sağlayarak, takım üyelerinin kendilerine olan güvenlerini yükseltirler (Tuna, 2003:21).

Takım çalışması ve takım liderliği açısından en başta gelen konu takım liderinin takım çalışmasının gereğine ve mantığına inanmasıdır. Takım çalışmasına inanmayan bir liderin yönettiği bir çalışmanın ve bir takımın başarısından söz etmek mümkün görünmemektedir.

Cartwright-Zander, takım üyeleri açısından takım liderini, grup veya kişiler üzerinde gözle görülebilir etkiler bırakan kimse olarak tanımlarken, liderliğin

ölçüsünün bu etkilerin yarattığı değişimler olduğunu vurgulamaktadır (Bursalıoğlu, 1999:204).

Bir takım iki veya daha fazla lidere sahip olabilir. Bir kişi hem ilişki hem görev bazlı amaçlara sahip olmayabilir. Çok boyutlu liderlik yaklaşımında dört tip takım liderliği tarzı vardır (Gordon, 1999:41).

1. Yönlendirici:

- Lider kişinin rollerini belirler.
- Takımla yüksek düzeyde iletişim içindedir.
- Toplantıları yönetir, takımı yönlendirir, denetler.
- Lider otoriterdir ve öğreticidir.
- Takım üyeleri lidere karşı saygılıdır ve itaatkardır.

2. Destekleyici:

- Liderin takımla etkileşimi yüksek düzeydedir.
- Üyeler lidere güvenirler.
- Lider takımı olumsuz dış etkenlerden korur.
- Lider aldığı kararları takıma açıklar.
- Takımı yönlendirir, denetler ve destekler.
- Liderden gelen iletilerin büyük bölümü olumlu geribildirimler ve duygusal desteklerdir.

3. Koçluk edici:

- Takıma daha iyi çalışması için kolaylıklar ve alternatifler sunar. Takım toplantılarına katılarak takımın kendini gözden geçirmesine yardım eder.
- Takım liderine yardım ederek takımın güçlü-zayıf yönlerini ortaya koymasını sağlar.
- Takım üyelerinin etkinliklerini izlemeye teşvik eder ve bunu nasıl

yapacaklarını planlamalarına yardım eder.

- Yol göstericidir.
- Destekler ve takımı özendirir.
- Birlikte karar alınır ve katılımcılık önemlidir.
- Takıma daha iyi çalışması için kolaylıklar ve alternatifler sunar.

4. Delege edici:

- Takımla liderin iletişimi düşük düzeydedir.
- Üyeler lidere saygı duyarlar.
- Lider tarafından hedefler verilir ve lider geri çekilir.
- Üyeler serbest hareket ederler.
- Karar almaya özendirilir.
- Bilgi paylaşımı kuvvetlidir.
- Takım üyeleri toplantıları yönetir, birbirine yeni bildirim verir ve takım

dışından geribildirim alırlar.

Her şeyden önce takım liderleri takımlarını her yönüyle tanımalı, bireysel becerilerine dair temel bilgiye sahip olmalı, bireylerin uzmanlık alanlarını bilmeli, takım çalışmasının ruhuna inanmalı, takım içi çatışmaları önlemeli, etkili iletişim ve demokratik bir çalışma ortamı sağlamalıdır.

Takım liderinin takım üyelerini çok iyi tanınması takım başarısı için hayati önem taşımaktadır. Çalışacağı bireylerin üstün ve zayıf yönlerini tanıyan bir takım lideri, çatışma ortamlarında, yüksek beceri gerektiren durumlarda veya takımın tükendiği zamanlarda devreye girerek takımı rahatlatarak önlemler alabilir veya yeni düzenlemeler yapabilir. Takım liderlerinin en önemli görevlerinden birisi, takımın stratejilerine yönelik olarak takım içinde oluşan anlaşmazlıkları gidermek ve takımdaki olumlu heyecanı canlı tutmaktır (Zaccaro ve Diğerleri, 2001:451-483).

Takım içindeki etkileşimler takım dinamiklerini oluşturur. Bazen takım içindeki dengeler bozulur ve takım yeniden denge haline ulaşmak için yeni dinamikler meydana

getirir. Genellikle bu, takım bağılılığının zayıf olduğu ve birbirine yabancı takım üyelerinin çoğunlukta olduğu takımlarda meydana gelen bir durumdur. Bu durum, liderin etki gücünün ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Etki gücü yüksek takım lideri bu tip durumların çözümünde daha başarılı sonuçlar alabilir. Aslında böyle durumların çözümlenememesi takımın dağılmasına kadar gidebilecek süreçleri başlatabilir.

Takım lideri; yeni bilgilerin ve bu bilgilere bağlı davranışların kazandırılmasında ve bunların günlük çalışma hayatına entegrasyonuna liderlik yapmalıdır. Takım lideri gerek takım üyelerinin gerekse işletmenin ilgili bireylerinin farkında olmalı, günlük hayatta bu süreçlerin gerektirdiklerini yönetecek ustalığa sahip olmalıdır (Gürer, 2002:91).

Takım liderinin takım çalışmalarında başarıyı sağlamak için dikkat etmesi gereken bazı ana kurallar vardır. Paylaşılmış normların konması, takım içinde serbest konuşmaya müsaade edilmesi ve takımın benimsenmiş ortak vizyonunun olması (Leithwood ve diğerleri, 1997:305).

Etkin takım liderliğinin temeli takımın misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve gözle görülür bir şekilde ortaya koymaktır (Drucker, 1996:130). Bu aşamada lider, belirlenen hedeflere doğru takım çalışmalarını yönlendirerek takımın kuruluş amacını gerçekleştirmelidir. Takımı bütün boyutları ile değerlendirmeli, olası durumlara karşı ayrıntılı hazırlıklar yapmalıdır.

Esasen takım liderinin en önemli görevlerinden biri, takım tarafından paylaşılan bir vizyon yaratmaktır. Bu takım performansını etkileyecek en önemli unsurlardan biridir. Paylaşılmış vizyon, takım bağılılığının sağlanmasında doğrudan etken bir rol oynamaktadır.

Takım lideri, takımın amaçlarını belirledikten sonra mevcut durumu belirleyip gelecekte nerede olmasını istiyorsa ona göre vizyon belirlemelidir. Oluşturulan vizyon, takımın nasıl çalışacağını ve işlerin nasıl yapılacağını açıkladığı gibi rolleri ve

sorumlulukları da özetlemelidir. Takım lideri, takımın gelişimini harekete geçirecek değerleri tanımlamalı ve çalışanları motive etmelidir. Değişim stratejisi ve planlar dahil olmak üzere bütün faaliyetlerin yönlendirilmesi sağlanmalıdır (Ardıç, 2001:2).

Liderler, iyi organizasyon kabiliyetine sahip olmasını ve takımın belirlenen hedefler doğrultusunda organize olmasını sağlayacak kabiliyette olmalıdırlar. İyi bir lider, örgüt için ileride oluşabilecek avantajlı durumları şimdiden görebilmeli ve çalışanları bu avantajlı durumun gerçekleşmesine ve istenen sonuçlara ulaşılmasına yönelik çalışmak için motive etmelidir (Kaldırım, 2003:40).

Pfeffer, etkili bir takım liderinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmektedir (Argıç, 2002:34-35):

1. Sonuçlara yönelmiş,
2. İyi örgütleyici,
3. Diğerlerine karşı saygılı,
4. Motive edici,
5. Hızlı ve açık düşünme yeteneğine sahip,
6. Sözel akıcılık,
7. Verileri özetlemede başarılı,
8. İstekli,
9. Tarafsız olabilen,
10. Sabırlı,
11. Analitik düşünebilen,
12. Duyarlı,
13. Diğerlerinin konuşmasına izin verici,
14. Dinleyici,
15. Hassas durumlarda taktik gösterici,
16. Kararlı,
17. Takım kavramlarını anlayan,
18. Sorgulayıcı,

19. Açık fikirli,
20. Özgüveni olan,
21. Kritik durumları tanıma,
22. Kendi rolüne eleştirel bakma,
23. Yaratıcı,
24. Diğerlerini cesaretlendirici,
25. Empatik olma.

Keçecioğlu ise etkili takım liderlerinin aşağıdaki düşünce, davranış ve yeteneklere sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Keçecioğlu, 1998:64-65):

1. Bir şirketin en önemli kaynağı çalışanlardır.
2. İnsanların sürekli büyüme, gelişme, öğrenme konusunda sınırsız potansiyelleri vardır. Potansiyellerine ulaşması için elemanlarına yardım etmek bir liderin en önemli rolü olmalıdır.
3. Yüksek performanslı bir gruba liderlik etmek bir sanat ve yetenektir.
4. Çalışma grupları sürekli gelişmek durumundadır.
5. Liderin temel işi insanlara neyi, nasıl yapacaklarını anlatmak yerine onları dinlemektir. İşin uzmanı o işi yapan çalışanlardır.
6. Doğru bilgi ve eğitim verildiği takdirde herkes kendisini etkileyen kararlar verme yeteneğine sahiptir.
7. Engellerin kaldırılması, gereçlerin temini, gruplara bilgiyi doğrudan ulaştırma, elemanların olası ihtiyaçlarını ve kendisinin ne yapabileceği konusunda soru sorma gibi konularda grup elemanlarına destek vermek için lider her zaman bir kaynak olmalıdır.
8. Liderin rolü bir öğretmenin, danışmanın veya eğitmeninkinden farklı değildir.
9. İnsanlar, değişimin gerçekleştirilmesinde rol aldığı takdirde değişime karşı gelemmezler.
10. Çalışanların işe katılımını sağlamak program değil süreçtir.

11. Liderin davranışı kendi kendini yönetme inancı ile uyumlu olmalıdır. Lider yeni yolun bir modeli olmalıdır.

12. Lider çalışanlara yetki vermelidir, ancak onları eğitmeden ve yetiştirmeden sorumluluğu onların üzerine yıkmamalıdır.

13. Kendi kendini yönetmeye giden yolda herkesin işi değişir ve lider değişikliğe açık adres değilse kimse değişmeyecektir.

14. Hatalar kaçınılmazdır. Çalışanlara hatalardan öğrenme konusunda yardımcı olunmalıdır.

15. Bilgi aktaranı yadırgamamak gerekir. Her türlü bilgi dönüşümü değerlidir.

16. Yeni davranışları tanır, değerlendirir ve ödüllendirir.

Takım çalışması, bağlılık, iletişim ve çatışma yönetimi süreçlerini kapsamaktadır. Takım performansını, takımın birbirine olan bağlılığı, uygun iletişim ortamı ve uygun çatışma yönetimi artırmaktadır (Dionne ve diğerleri, 2003:181). Takım lideri bahsedilen süreçleri etkili yönetebildiği takdirde takım performansının artmasını sağlayacaktır.

Takım liderinin bir diğer öncelikli görevi, takım üyelerinin ihtiyaç duyduğu bilginin sağlanmasıdır. Lider bilgiyi süzer, takımın kullanımına sunar. Bu bilgilerle takımı çözüme yönlendirerek onları cesaretlendirir (Zaccaro ve diğerleri, 2001:451-483). Burada kilit nokta, takım liderinin liderlik rolünün emir verici veya denetleyici olmaktan çok, kolaylaştırıcı, yetiştirici ve geliştirici olmasıdır (Kaldırım, 2003:39).

Lider, takımı yönlendiren, takım bilincinin ve ruhunun gelişmesini ve yerleşmesini sağlayan, takım üyelerinin performanslarından sinerjik bir güç elde eden ve bunu amaçlara yönlendiren bir birey olarak takıma oldukça önemli katkılarda bulunur (Elma, 2002). Sinerjiyi sağlamak için takım lideri mutlaka düzenli toplantılar yapmalıdır. Bu toplantılarda, takım stratejileri, takım üyelerinin rolleri, beklentileri, yaşanan olaylar ve performansı artırmaya yönelik çözümler tartışılmalıdır (Zaccaro ve diğerleri, 2001:451-483).

Liderin takım üyeleri üzerindeki asıl gücünü sağlayacak olan etkili iletişimidir (Dionne ve diğerleri, 2003:185). Bu nedenle takım lideri, takım üyeleri arasında etkili bir iletişim olmasını sağlamalıdır. İletişimin etkili olmaması takım içinde bir çok soruna neden olabilir. Takım çok iyi bir çalışma planına sahip olabilir, ancak etkili bir iletişim sağlanmazsa takım, iyi bir plana sahip etkisiz bir takım olacaktır. Eğer iletişim başarılıysa, o zaman üyeler iyi bir planla doğru sonuçlara ulaşabilecektir (Zaccaro ve diğerleri, 2001:451-483). Takım lideri, iyi iletişim vasıtasıyla takımın amaçlarında veya takımda meydana gelebilecek değişmelerin de üyeler tarafından kolaylıkla kabulünü sağlamak zorundadır. Lider, değişimi yönetmek durumundadır.

Üyeler, değişimi kabul etmiş olsalar da, bu değişimin üyelerin katılımıyla ve hatta onların isteğiyle yapılması, takım liderinin takım içindeki durumunu daha da kolaylaştıracaktır. Takım içinde alınan kararların katılımcı yönetim anlayışıyla alınması, takım bağlılığını arttıracaktır.

Takım üyeleri tipik olarak, takım içinde farklı ve benzersiz rollere sahiptir ve bu rollerin vurgulanması takım üyelerinin yapılan çalışmalarda kolektif katkılarına yol açar. Bu kolektiflik takım üyelerine yüksek değerler yüklenmesine ve bağlılığın artmasına yardımcı olur (Zaccaro ve diğerleri, 2001:451-483). Bu birbirine bağlı olma, onların katkılarını artırır, takımın amaçları başarımında koordinasyon ve etkileşimi sağlar. Takım çalışması esnasında, takım üyeleri, çeşitli bilgi ve kaynaklara ihtiyaç duyar. Bunların sağlanamaması koordinasyona zarar verir (Zaccaro ve diğerleri, 2001:451-483).

Motivasyon, bir insanı veya bir grubu belirli amaçlar için harekete geçiren güç demektir. Takım çalışması süreçlerinde ise takım motivasyonunun sağlanması önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü takımın çalışma temposunun yükseltilmesi veya takım çalışmaları esnasında ortaya çıkabilecek çatışmaların giderilebilmesi, motivasyonun artırılması yoluyla sağlanabilir. Eğer takım üyelerinin motivasyon seviyeleri üst düzeyde tutulabilirse, takımın amaçlarına ulaşması hiç de zor olmayacaktır.

Takım çalışması sürecinde ihtiyaç duyulan her türlü bilginin sağlanması, planların yapılması, yüksek çalışma performansı gösterilmesi ve iletişim kanallarının açılması, takım çalışmasının etkinliğini tam olarak sağlayamaz. Bu faaliyetlerin koordine edilmesi gerekir ki, bu görev takım liderine düşmektedir.

Takım çalışmalarında etkili koordinasyon süreci; faaliyetlerin organizasyonunu, faaliyetlerin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan kaynakların sağlanmasını, faaliyetlerin zamanlamasını, faaliyetlerin ihtiyaç duyduğu koordinasyonun belirlenmesini, motivasyonel faaliyetleri, faaliyetleri gösteren sistemleri ve bakım faaliyetlerinin prosedürünü kapsamaktadır (Zaccaro ve diğerleri, 2001:451-483):

Takım liderliği açısından önemli olan faktörlerden birisi de, takım etkileşiminin, çevresel koşullara bağlı olmasıdır. Temelde, etkili takımlar olumsuz çevre koşullarında bile yüksek kolektif performansı sürdüren takımlardır. Böyle bir yüksek performans, takımların normlar geliştirmelerine, çalışma prosedürlerinin belirlenmiş olmasına, esneklik ve adaptasyona bağlıdır (Zaccaro ve diğerleri, 2001:451-483).

Wilson ve Wellins'e göre güçlü takımların güçlü liderlere ihtiyacı vardır, takımlar liderleriyle, liderler takımlarıyla güçlüdürler (Kayıkçı, 1999:583). Güçlü takım liderleri, takım üyelerine uygun bir çalışma ortamı sağlayan ve çevresel koşulları düzenleyen liderdir. Aynı zamanda bir yaratıcı lider olarak takım lideri çalışanların kendi çözümlerini ve uygulama yöntemlerini bulmalarına izin vermeli ve desteklemelidir. Lider, işlem sırasında emir veren veya işi tamamen kendi yapan olmak yerine, bir danışman ya da imkan sunucu kişi olmalıdır (Basadur, 2004:114).

2.5.3. Okullarda Takım Liderliği

Okul, eğitim hizmetini üreten ve değişik adlarla anılan tüm sistemleri kapsayan genel bir kavramdır (Başaran, 1996:11). Okulun başında bir okul yöneticisi vardır ve okulun amaçları doğrultusunda işlemlerini sağlamakla ve geliştirmekle yükümlüdür.

Okullarda yönetici ve öğretmenlerin temel görevi öğrencilere yaratıcı düşünme, problem çözme yeteneğine sahip, bilgiye erişme yollarını bilen, esnek düşünebilen, kişilikli, sosyal bireyler yetiştirmektir. Okulların bütünlük içinde ekip çalışması ile eğitim öğelerini geliştirip düzenleyerek işbirliği içinde çalışmalara başlaması kaçınılmaz olmaktadır (Çetin, 2001: 24).

Ülkemiz açısından bakıldığında, okul yöneticileri hem yönetici hem de lider olmak zorundadırlar. Bursalıoğlu (1999:208), okul yöneticisinin üstlük imajından liderlik imajına girebilmesinin güç olduğunu, ancak bunun; eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimsemesi ve bunları davranışa çevirebilmesi, okulun amaçları ile üyelerin gereksemelerini dengeleştirebilecek kadar örgütçü ve yönetici olabilmesi ve okulunda ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratabilmesi gibi yollarla sağlanabileceğini belirtmektedir. Aslında burada okul yöneticilerine hem yönetici hem de lider rollerinin yüklenmesi, her okul yöneticisinin lider olduğu gibi bir izlenim vermektedir. Ancak uygulamada bu ideali yakalamak çok zor görünmektedir.

Bu noktada Çelik (2003), okul yöneticilerinin liderlik ve yönetici rolleri ile ilgili bazı araştırmalarda çeşitli sınırlılıklar olduğunu, okulun çevresel ve örgütsel boyutunun yeterince dikkate alınmadığını vurgulamaktadır.

1996 ve 1997 yıllarında hazırlanan ISSCL raporu, okul yöneticilerinin liderlik alanlarını altı başlık altında toplamıştır (Şişman ve Turan, 2004:102-103):

1. Bütün okul toplumunun başarısı için, okul toplumu tarafından paylaşılan, desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip olup bu vizyonu düzenleyen, geliştiren ve uygulayan,

2. Bütün öğrencilerin başarısı için, öğrenmeye ve profesyonel gelişmeye doğru götüreceği bir okul kültürü ve öğretim programını savunan, geliştiren ve sürdüren,
3. Etkili bir öğrenme çevresi ve ortamını oluşturmak ve sürdürmek için okulun sahip olduğu bütün kaynakları etkin bir şekilde kullanabilen,
4. Bütün öğrencilerin başarısı için aile ve toplumla işbirliği yapabilen, farklı toplumsal istemleri karşılayabilen ve toplumun kaynaklarını okula yönlendirebilen,
5. Bütün öğrencilerin başarısı için tutarlı, adil, ahlaki bir lider olabilen,
6. Bütün öğrencilerin başarısı için, siyasi, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel bağlamı anlayabilen ve verebilen bir kişidir.

Gerçekte, yöneticilik eğitimini almamış okul yöneticileri, birçok rol ve sorumluluğu yerine getirmektedir. Okul yöneticilerini bu rol ve sorumluluklara hazırlama (Balcı, 1999:215), bir eğitsel sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzün okul yöneticileri öncelikle, okul yönetimi alanında bilimsel bir bilgiye sahip olmalıdırlar.

Okulların ana amacı; etkili bir öğrenme ve öğretmenin gerçekleştirilmesidir. Bu nedenle öğrenen örgüt modeli, okulların misyonuna ve yapısına uygun bir modeldir. Öğrenen lider rollerinden biri olarak görünen öğretmenlik rolü, okul yöneticisinin kendi mesleğine en uygun rol olarak görülebilir (Çelik, 2004:210).

Edmonds, etkili okulun göstergelerini kuvvetli bir okul lideri, öğrenci başarısına yönelik yüksek beklenti, düzgün bir okul çevresi, temel çalışmalara şiddetli vurgu ve öğrencilerin gelişmelerinin sürekli takibi şeklinde sıralamıştır. (Dowis, 2005:2).

Hills, hem çevrenin okulu desteklemesini sağlayan, hem öğretmenlerini çevre baskılarına karşı koruyan yöneticilerin genellikle liderlik rolüne girebildiklerini belirtmektedir (Bursalıoğlu, 1999:209).

Etkili okul liderleri, okuldaki faaliyetleri yönetir ve yönlendirir, kültür olgusunun yönetimdeki temel rolünü kabul ederek öğretmen ve öğrencilerin performanslarını üst seviyeye taşırlar (Dowis, 2005:7).

Scarr, okulların problemlerinin çözümünde en basit ve en etkili yolun okullarda oluşturulacak takımlar olduğunu söylemektedir (Henkin ve Wanat, 1994:122). Eğitim örgütlerinde yöneticiler takımlarla yaşamak ve onlarla birlikte çalışmak zorundadırlar. Bunun yanında eğitimciler de öğrencilerinin takım çalışmalarını artırmaya yönelik çalışmalarda bulunmalıdırlar (Çetin, 2001:34).

Okullarda takım çalışmasını gerektirecek pek çok durum vardır. Okullarda bulunan öğretmenler kurulu, zümre öğretmenleri kurulu, şube öğretmenleri kurulu, sınav komisyonları, satın alma komisyonları gibi çalışma grupları takım çalışmasını gerektirir (Tuna, 2003:3).

Etkili okul konusunda yapılan birçok araştırma, grup ya da takım çalışmalarına iştirak eden öğretmenlerin, bireysel görüşlerin ortak bir görüşe dönüşmesinde ve örgütsel etkililiğin artmasına etkisi olduğunu göstermektedir (Henkin ve Wanat, 1994:122). Ancak burada belirtilmesi gereken bir husus bulunmaktadır. Okulda oluşturulacak bir takımın etkili olup olamayacağı büyük ölçüde okuldaki kültüre bağlıdır. Takım çalışmasının başarılı olabilmesi için, okulun kültürünün, açıklık, güven ve katılımı esas almış olması gerekir. Bu esaslar olmadan okulda yapılacak bir takım çalışması, şüpheyle bakılan yararsız bir alıştırmaktan öteye gidemeyecektir (Walker, 1994:40).

Takım çalışmasını bütün personeli içine alacak şekilde başlatılması öğretim, yardımcı ve yönetici personel arasındaki problemleri ortadan kaldırıp, daha iyi bir yönetim ortamının kurulmasını sağlayacaktır. Problem çözme ve karar sistemlerinin okuldaki bütün seviyelerde takım çalışması ile birlikte uygulanması okulların başarısı için önemli adımları oluşturacaktır (Tuna, 2003:3).

Okul ve iş hayatındaki takım çalışmalarını inceleyen son çalışmalar, etkin takımları karakterize eden faktörleri tanımlamışlardır. Bunlar (Chrispeels ve diğerleri, 2000:26):

1. Katılımcıları bilgilendirmeye yarayan etkin bir iletişim sistemi,
2. Toplantılar,
3. Etkili kararlar almak,
4. Bilgi toplamak,
5. Sonuçlara ulaşmaktır.

Etkin okul takımları bilgi, iletişim ve etkili karar alma sürecini kullanabilen takımlardır. Bahsedilen faktörler bir yönlendirme ve koordine etme sürecini gerektirmektedir ki, bu süreci düzenleyecek olan takım lideridir. Takım lideri olarak okul yöneticisi, takımı amaç ve hedeflerine ulaştırmayı, takım içi sorunları çözmeyi, takımı yönlendirmeyi ve yönetmeyi üstlenen kişidir (Elma, 2002).

Lindlow ve Bentley takım yönetiminin etkili bir yönetim biçimi olarak talep gördüğünü, Bell, ortaöğretim okullarında şiddetle takım yaklaşımı anlayışının gelişmesi gerektiğini, Ridden, takım yönetiminin Avustralya okullarında liderliğin geleceği olduğunu belirtmektedir (Walker, 1994:38). Burada yazarlar takım yönetimi ve liderliğinin ne kadar önemli olduğunun üzerinde durmaktadırlar.

Milli eğitim Bakanlığı takım liderinin görevlerini şu şekilde bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur (Tuna, 2003:21):

1. Planlama yapmak,
2. Koordinasyon sağlamak,
3. Etki altında kalmadan yönetmek,
4. Yönetimin desteğini sağlamak ve gerekli zamanlarda yöneticileri davet etmek
5. Takımın bütün üyelerinin çalışmalarına katılmalarını sağlamak,
6. Okul personeline çalışmalar konusunda bilgi vermek,
7. Problem çözme tekniklerinin kullanılmasını sağlamak,
8. Kamuoyu yaratmak amacıyla gerekli duyuruları yapmak,
9. Yeni gönüllüler kazanmak,
10. Takıma çalışmalarında yardımcı olmak,

11. Takım üyelerinin eğitimleri ile ilgilenmek,
12. Grup etkinliğini sağlamak ve kontrol etmek.

Eğitim örgütlerinin ortak bir vizyona sahip olmaları gerekmektedir. Ortak vizyon, okuldaki herkesin kendi sorumluluklarını ve rollerini anlamalarına yardımcı olan bir kavramdır (Çalık, 2005). Herkes tarafından kabul edilmiş bir ortak vizyon oluşturmak etkili bir liderde aranan beceriler arasındadır.

Elma, takım çalışmasının okullara getireceği faydaları şu şekilde sıralamaktadır (Elma, 2002):

1. Eğitimde (okulda) değişimi başlatma,
2. Eğitimdeki değişmelere karşı direnci kırma,
3. Sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler bulma,
4. Okuldaki çalışma ilişkilerini geliştirme,
5. Eğitsel, yönetsel ve örgütsel amaçlara dönük sonuçlar elde etme,
6. Okulu yenileştirme ve geliştirme,
7. Çalışanlar için işi daha anlamlı hale getirme,
8. Katılımcı ve paylaşımcı bir kurumsal kültür oluşturma,
9. Kurumsal yaratıcılığı ön plana çıkarma,
10. Verimliliği kurumsallaştırma,
11. Kaliteli eğitim ve öğretim hizmeti sunma.

Bahsedilen faydaları sağlamak için okullarda yürütülecek olan takım çalışmaları nasıl düzenlenebilir. Öncelikle okul alt sistemleri belirlenerek takımlar haline dönüştürülmeleri sağlanabilir. Başaran, okulun alt sistemlerini; üretim alt sistemleri, alışveriş alt sistemleri, uyarılma alt sistemleri, yaşatma alt sistemleri ve yönetim alt sistemleri olarak belirtmektedir (Başaran, 1996:22-25).

Okul lideri en başta kendisi bir takım lideri olarak, bahsedilen alt sistemleri kendi içlerinde bir veya birden fazla takımlar haline dönüştürebilir. Hatta bazı durumlarda, geçici görev takımları oluşturulabilir.

Takım çalışmaları okulların etkililiğini artırdığından, özellikle gelişmiş ülkelerin okullarında giderek yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmış, yönetici ve öğretmenlerin ilgi odağı haline gelmiştir. Ülkemiz okullarında da gerekli nitelik ve nicelikte uygulanmasının yararlı olacağına inanılan takım çalışmasına yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi bir problem olarak algılanmakta ve bu durum takım çalışmasının incelenmesine verilen önemi artırmaktadır (Tuna, 2003:3). Okullarda oluşturulacak olan takımların, liderlik özelliklerine sahip, uyumlu, çalışmayı seven kişilerin önderliğinde kurulması, diğer takımlarla iletişimini kolaylaştırır, sorunları ortadan kaldırır ve kısa zamanda başarıya ulaştırır (Çetin, 2001:37).

Eğitim örgütlerindeki takım üyelerinin; takımın etkin, saygın ve vazgeçilmez üyesi olduklarının farkına varmaları gerekir. Takım üyelerinin başarılı olabilmesi için ulaşacakları hedefe güdülenmeleri gerekir. Kararlar ve çözümler, takımın her üyesinin katkısı ile oluşturulursa, eğitimdeki takım çalışmaları başarılı olur (Çetin, 2001:35).

Bu açılarından bakıldığında, okuldaki her bir sorun için ayrı bir takım kurulabileceği gibi benzer sorunlar için de aynı takıma görev verilebilir. Örneğin, okul içi sorunlar, kütüphane kurulması, çevre düzenlemesi, derslerin işlenişinde teknolojiden yararlanılması vb. konularda bir takım oluşturulabilir. Bir okulda aynı anda çalışan onlarca takım kurulabilir (Tuna,2003:7).

Okullarda kurulacak takımların, görev süresi, görevlerinin devamlılığına bağlı olarak belirlenmeli, mümkün olduğunca karma takımlar oluşturulmalıdır. Bu takımlarda, yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve aileler bulunmalıdır.

Okullardaki takım oluşturma çalışmalarının en önemli safhasını, bilgilendirme faaliyetleri ile vizyon oluşturmaktır. Okul takımları açısından, takım liderinin paylaşılmış vizyonu ortaya koyması büyük önem arz etmektedir.

İlköğretim yöneticisinin birlikte çalıştığı takımlar, öğretmenler ve öğrenci velileri olabileceği gibi, üst makamlardaki kişiler de olabilir. Bu toplulukların hepsinin okul sorunları hakkında yeterli bilgileri olmadığı hallerde onlara bilgi verecek olan okul

müdürüdür. İyi bir önder olan okul yöneticisi, bütün bu tür toplulukların sevgi ve saygısını kazanır (Çetin, 2001:34).

Okullarda yapılacak takım çalışmalarına, yıllık ders programlarının hazırlanması, bazı sınav uygulamaları ve genel testler örnek olarak verilebilir. Günümüzde, okullarda, öğretmenler kurulu toplantıları, zümre toplantıları, sınıf öğretmenleri kurulu, sınav komisyonları, bazı özel gün ve kutlamalar takım çalışması şeklinde yürütülebilir.

Okullardaki uygulamalara bakıldığı zaman takım çalışmalarını görebilmek mümkün, fakat açıklanan boyutları ile bir takım çalışmasını ve rol bütünlüğünü görebilmek mümkün değildir. Bunu Murgatroyd (1985) ve Torrington da (1989) yaptıkları çalışmalarda belirtmektedirler (Çetin, 2001:37):

1. Okul takımları sürecin işleyişi üzerinde çok az, yönetimin görevleri üzerinde büyük etkiye sahiptir.
2. Okullardaki takımlarda bir ön yargılı davranış hüküm sürmekte ve takımlar konular ve prensipler üzerinde tartışmak için çok zaman harcarken, problem çözme, çözümü formüle etme ve geliştirme çalışmaları için çok az zaman harcarlar.
3. Takımlar sosyal ihtiyaçları ile çok az ilgilenirken, birbirlerini tanıma, kuvvetlendirme ve değerlendirme ile ilgili olarak yetersiz zaman harcarlar.

Okullarda yapılan çalışmaların bazıları, öğretmen takımlarını içeren yenilik modellerini incelerken, birkaç geniş çaplı çalışma okul çapındaki takımların nasıl gelişip fonksiyonel olduğunu anlamaya çalışmıştır (Chrispeels ve diğerleri, 2000:22).

Aslında takımlara öğretmen katılımının artırılması yönünde alanda birçok çalışma mevcuttur. Bu konuda ABD’nde bir çok eyalette okula dayalı yönetim uygulamaları konusunda çalışmalar yapılmıştır ve bu çalışmaların bazıları liderlik ve paylaşımcı karar verme takımlarını incelenmiştir (Chrispeels ve diğerleri, 2000:22).

Okula dayalı yönetim çalışmaları sonucunda okul takımlarının etkinliğini artıracak faktörleri; rollerin ve sorumlulukların açıkça belirlenmiş olması, okul

yönetiminden sağlanan destek, destekleyici ve işbirlikçi liderlik anlayışı, okulda pozitif ilişkiler, takımın fonksiyonları ve anlaşmazlıkları çözmeye dayalı takım eğitimi, ekonomi, planlama ve pedagoji bilgisi ve öğrenciler, öğretme ve öğrenme konusuna odaklanma şeklinde sıralamak mümkündür (Chrispeels ve diğerleri, 2000:23).

Bu çalışmaların sonuçları irdelendiğinde, okula dayalı takım çalışmalarının tamamen eğitim faaliyetlerine odaklanması gerektiği konusuna vurgu yapılmaktadır. Takımların etkinliği eğitim faaliyetlerinin her sürecinin ele alınmasıyla artırılabilir.

Okula bir sistem olarak bakıldığında, süreçlerden birinin aksaması bütün sistemi etkileyeceğinden, takım liderinin veya okul liderinin sapmaları engellemesi gerekecektir. Bu da destekleyici ve işbirliğine dayalı liderlik anlayışının takım içinde uygulanması ile çözülebilecek bir sorundur.

2.6. İş Doyumu

İş doyumunu ile ilgili alanyazında oldukça farklı tanımlamalar mevcuttur. İş doyumunu, bireylerin meşgul oldukları işteki rolleriyle ilgili duygusal yönelimleridir (Green, 2000,70). İş doyumunu, bireyin iş ortamında maruz kaldığı uyaranlar ile onlara verdiği cevaplar arasındaki ilişkiye yön veren, işle ilgili örtülü değerlendirme eğilimidir (İlies ve Judge,2004:371). Yönetici ile iş görenler arasındaki iyi ilişkiler onların yöneticiden duydukları doyum düzeyini artırırken, yapmakta oldukları görevin onlara sağladığı fırsatlara yönelik olumlu algıları ise onların görevden duydukları doyum düzeyini arttırmaktadır (Schyns ve Croon, 2006:611). Dışsal doyuma sahip iş görenlerde maddi ödüller daha etkili olurken, içsel doyuma sahip olan kişilerde içsel ve sembolik ödüller daha etkili olmaktadır.

İş, örgütsel ortamda belirli bir zaman diliminde gerçekleşen, beraberinde kimi ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabası (Sevimli & İşcan, 2005), doyum, kişinin uğraşısından elde ettiği içsel haz olarak tanımlanabilir. İş doyumunu ise çalışanın işinin değişik boyutlarına (işin bizzat kendisi, birlikte çalışılanlar, işte yükselme olanağı, denetim sistemi vb.) ilişkin

gereksinme, beklenti ya da isteklerinin (değerlerini) işte karşılanmasına ilişkin algısının onda yarattığı bir duygudur (Balcı, 2005: 88).

İş doyumunu kavramı alanyazında üzerinde çokça çalışılan önemli bir konudur (Locke, 1976; Spector 1997) ve çok fazla tanımı bulunmaktadır. Bu kadar çok tanımın olmasının nedeni kompleks bir varlık olan insanın tüm ihtiyaçlarının karşılanıp, doyurulmasındaki güçlük olabilir. Locke, iş doyumunu “bir bireyin işini ya da iş yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi” olduğunu ifade etmiştir (akt. Çetinkanat, 2000: 1). İş tatmini, bireyin işine karşı genel tutumudur (Erdoğan, 1996: 232).

İş doyumunu iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlanabilir (Davis, 1988). Bireyin işini ve iş yaşamını değerlendirmesiyle ulaştığı duygusal sonuca (Akçamete; Kamer ve Sabuncuoğlu, 2001: 1; Balcı, 2005: 88) iş doyumunu demektir. Fred Luthans’a göre iş doyumunun üç önemli yönü vardır (Luthans, 1995:3):

- İş doyumunu, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır. Çünkü görülemez ve sadece hissedilebilir.
- İş doyumunu, genellikle çıktının beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.
- İş doyumunu, birbiriyle ilgili birçok tutumu da beraberinde getirir. Bunlar genellikle iş, ücret, terfi olanakları yönetim tarzı, çalışma arkadaşları v.b tutumlardır(akt. Sevimli & İşcan, 2005).

Çalışma yaşamında yer almak isteyen her insan, eğitimi, alışkanlıkları doğrultusunda çalışacağı ortamın fiziksel şartları için beklentiler oluşturur, yaptığı işin bu özellikleri karşılamasını ister (Erdoğan, 1996: 232). Dolayısıyla iş doyumunu düzeyinin "işin, kişinin en kuvvetli hissettiği ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile orantılı" geliştiği kabul edilmektedir (Keser, 2005).

Çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin beklentileri doğrultusunda karşılanmasını ifade eden iş doyumunu; kişilerin başarılı mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli koşullarından biridir (Durmuş & Günay, 2007). Bireylerin hayatlarının idame ettirmek için planlı ya da plansız bir başlangıç yaptıkları iş hayatları

kazandırdığı maddi kazanç ile birey için olumlu bir pozisyon oluşturmakta, bunun devamında ise bireyler artık maddi getirinin dışında psikolojik ihtiyaçlarını da ön plana almaya başlamaktadır. Çünkü insanın iş yaşamı; iş, ev ve sosyal çevre üçgeninde önemli bir yer tutmakla beraber, bütünün önemli bir parçasını oluşturmakta, bu güzide parçanın bireye sağladığı memnuniyet ve iş doyumunu ise ister istemez aile ve sosyal ilişkilerine de olumlu yansımaktadır. Bu durum bireyin kendi huzur ve mutluluğu açısından iş doyumunun önemini ortaya koyması bakımından anlamlıdır.

2.6.1. İş Doyumu İle İlgili Kuramlar

İş doyumunu kavramı açıklanırken güdülenme (motivasyon) kuramlarından yararlanılmaktadır. Güdülenme (motivasyon) iş doyumunun ayrılmaz bir parçasıdır. Latince “movere” sözcüğünden gelen güdüleme (motivasyon), hareket ettirmek, özendirmek anlamına gelmektedir (Aydın, 2000: 82). Motivasyon bireyin kendi aktivitesini yönetme, destekleme, başlatma sürecidir (Lee, 2005:434) ve çalışanın motivasyon düzeyi çalıştığı kurumdan sağladığı maddi ve manevi kazançların bireysel ihtiyaçlarını ne ölçüde giderdiğine bağlıdır (Toker, 2008). İşgörenin, işinden doyumuna ilişkin bazı kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar, işten doyuma değişik açılardan yaklaşmaktadırlar. Bunları; içerik ve süreç kuramları olarak iki kümede toplamak olanaklıdır. (Başaran, 1991:200). Literatürde güdülenme (motivasyon) kuramları olarak da sıklıkla ifade edilen iş doyumunu kuramları aşağıda ifade edilecektir.

a. İçerik Kuramları

İçerik kuramları, insanın doyuracağı güdülerini ya da gereksinimlerini odak olarak alırlar. Bu kuramlarda insanın ulaşmak için güdülendiği hedef önemlidir. Bir başka deyişle insan bir amaca ulaşmak için ya da bir güdüsünü doyurmak için davranışta bulunur. Yanıt aranan soru, insanın *ne için* davranışa geçtiğidir (Başaran,1991:151). Bu nedenler belli bir sırayla ifade edilir.

1. Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı
2. Alderfer’ in ERG Kuramı
3. Mc Clelland’ ın Başarma İhtiyacı Kuramı

4. Herzberg' in Gdleme Kuramı
5. Mc Gregor' un X - Y Kuramı (Geleneksel Güdülenme Kuramı)

1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı (Need Hierarchy Theory)

Abraham. H. Maslow, tarafından geliştirilen bu kurama göre insanın özünü gerçekleştirmeye ulaşabilmesi için, sırasıyla birçok ihtiyacını doyumaması zorunludur. İnsanın çalışmasının amacı, bu ihtiyaçlarını doyumaktır. Bireylerin çalışma yoluyla, birbiri ardına doyurarak üstünlüğe yükselmesini sağlayacak olan ihtiyaçları beş kümede toplanabilir (Başaran, 1991: 152-53). Bunlar, fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır.

- 1) Fizyolojik ihtiyaçlar (Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme),
- 2) Güvenlik ihtiyaçları (hastalık, yaşlılık v.b.g. hallerde geleceği garantiye alma....)
- 3) Sosyal (Bir sosyal gruba (aile, örgüt, millet vs.) ait olma ve karşılıklı sevgi bağları kurma),
- 4) Saygınlık (Prestij, başarı, saygı görme...)
- 5) Kendini gerçekleştirme (yapma ve tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar...) (Eren, 1993: 321).

Maslow, bu ihtiyaçları hiyerarşik bir sıralamaya tabi tutarak, bu beş ihtiyacı daha üstteki ve daha alttaki ihtiyaçlar olarak ayırmıştır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları aşağı sıradaki ihtiyaçlar olarak tanımlanırken; sosyal, saygınlık ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da yüksek düzeydeki ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmıştır. İki sıra arasındaki fark ise yüksek düzeydeki ihtiyaçların içsel olarak, düşük düzeydeki ihtiyaçların da dışsal olarak tatmin edilmesidir (Özkalp ve Kirel, 1996: 166, akt. Toker: 2007). Kısaca özetlemek gerekirse, Maslow'un kuramında önem taşıyan iki temel görüşün ileri sürüldüğü söylenebilir. Bunlardan birincisi, insan ihtiyaçlarının bir önem hiyerarşisine göre düzenlenmiş olduğudur. İkincisi ise, karşılanan ihtiyaçların artık güdüleyici olmadıklarıdır. Ayrıca Maslow, bireylerin sahip oldukları şeyler tarafından değil, sahip olmak istedikleri şeyler tarafından güdülendiklerini de belirtmektedir.

(Urban, 1982: 71, akt. Sun, 2000: 16), Maslow'un insan doğasının gizlerini açıklama çabalarının kültürel bağlamdan uzak olduğunu aktarırken; ihtiyaçlar hiyerarşisinin yaşamın iş ve boş zaman, aile ve iş yaşamı, özel ve kamusal olarak bölümlenmiş olduğu modern sanayi toplumunda bir inanılabilirlik taşıyabileceğini ancak, bu hiyerarşinin tarih boyunca her kültüre uygulanmasının yanlış olduğunu belirtmektedir.

2. Alderfer'in ERG Kuramı (ERG-Existence, Relatedness and Growth Theory)

Clayton P. Alderfer, tarafından geliştirilmiş olan bu kuram, birey davranışlarının oluşup, kalıcılık kazanmasının bireyin çevresinde oluşan hangi durumlara bağlı olduğunu açıklamaktadır (Sun, 2000: 16). Alderfer, bu kuramını varoluş ihtiyacı, aidiyet ihtiyacı ve büyüme ihtiyacı olmak üzere üç ana başlık altında toplamıştır.

- **Varoluş ihtiyacı:** İnsanın varlığını sürdürme ihtiyacıdır. Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını da kapsar.
- **Aidiyet ihtiyacı:** Bir iş ortamında diğer insanlarla ilişkiler, bağlantılar kurma ihtiyacıdır. Maslow'un güvenlik, sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarını kapsamaktadır.
- **Büyüme ihtiyacı:** İş başında yaratıcı olma ihtiyacını ifade etmektedir. Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Aydın, 2000: 98).

Alderfer, kuramını Maslow'un hiyerarşisi kadar katı olmamakla birlikte ihtiyaç düzeylerini somuttan soyuta doğru sıralamıştır. Ayrıca birden fazla ihtiyacın aynı anda doğabileceğini belirtmektedir. Örneğin, karnı aç bir insanın bir gruba ait olup olmadığını hissetmesinin mümkün olduğunu ve bir aktiviteyle uğraşmak konusunda yeteneklerini kullanıp kullanamayacağını farkında olabileceğini söylemektedir (Alderfer, 1972, akt. Sun, 2000: 17).

3. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı (Achievement need theory)

Eren (1993: 340,341)'e göre David Mc Clelland, insan ihtiyaçlarını başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçları olmak üzere üç grupta toplamıştır. Bağlılık ihtiyacı, insandan insana farklılık gösterse de her bireyin belirli insanlara bağlılık ve onlara

çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresinin bulunması şeklinde var olmaktadır. Güçlü olma ihtiyacı ise, yine insandan insana farklılık gösterse de her bireyin çevresine egemen olma isteğiyle, başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına alma çabaları biçiminde ortaya çıkmaktadır. Mc Clelland bu üç ihtiyaç ve güdü içerisinde en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını savunmakta, bireyi faaliyete geçmekten alıkoyan tehlike ve korkuların ortadan kaldırılarak kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesiyle bireyin başarılı olmak için harekete geçirilebileceğini söylemektedir.

Mc Clelland bu ihtiyaçların birey için olduğu kadar toplum ve ulusun yaşamı açısından da önemli olduğunu vurgulamıştır. Başarma güdüsünün başat olduğu insanların çoğunlukta olduğu toplumlar ve örgütler daha çabuk kalkınabilmekte, gelişebilmektedir (Mc Clelland, 1961. akt. Başaran, 1991:157). Mc Clelland (1965: 6,24,178)'in kuramı "başarı güdülenmesi" yönünden büyük önem taşımaktadır. Zira, bu kurama dayanılarak, başarabileceğinin altında bir başarı gösteren ve onunla yetinen grupların ve toplumların, daha çok başarı konusunda güdülenebilecekleri savı ileri sürülebilir (Aydın, 2000:90).

4. Herzberg' in Güdülenme Kuramı (Motivator-Hygiene Theory).

İçerik kuramları arasında önemli bir yere sahip olan bu kuram, F. Herzberg'in, B. Mausner ve B. Snyderman ile birlikte (1959) ve yine F. Herzberg'in (1966) yaptığı çalışmalar sonucunda geliştirilmiştir. Herzberg kuramı, dıştan güdüleme kuramıdır. Çünkü bu kurama göre, iş doyumunu ya da iş doyumsuzluğunu yaratan etkenler yönetici tarafından kontrol edilmektedir (Aydın, 2000: 93). Herzberg, iş doyumsuzluğuna yol açan etmenlere "hijyen faktörleri", iş doyumuna yol açanlara da "güdüleyiciler" adını verir. Hijyen kelimesi bu faktörlerin varlığının "sağlığın" bir garantisi değil, fakat ön koşulu olduğu gerçeğine dikkati çekmek için kullanılır. Bu unsurlar, çalışan bir kimsedeki minimum beklentilerdir. İş dünyasında "niye daha fazla çalışmalı?" sorusuyla ilgilirken, hijyen faktörler "niye burada çalışmalı?" sorusuyla ilgilidir (Brown, 1995: 74).

Eren (1993: 331)'e göre bizimki gelişmekte olan ülkelerde henüz ihtiyaçlar 4.ve 5. hiyerarşik basamaklara erişmediği için hijyenik olarak nitelenen 1,2 ve 3. basamak ihtiyaçların güdüleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle Herzberg modelinin

daha çok gelişmiş ülkeler için uygun olduğunu, her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun bir kuram olmadığını söylemektedir.

5. Mc Gregor' un X - Y Kuramı (Geleneksel Güdülenme Kuramı)

Douglas Murray Mc Gregor, *The human Side of Enterprise* (1960), adlı eserinde, Endüstrinin teknik yönleriyle işin nasıl yapılacağı konusunda temel bilgilere sahip olduğunu; ancak örgütleri daha etkili kılmak için sosyal bilimlerden nasıl yararlanılacağını da öğrenmesi gerektiğini vurgular (Karip, 2005: 23). X ve Y kuramlarından söz eder. X kuramı klasik kuramın bir yansımasıyken, Y kuramı ise insanı ve onun sosyo-psikolojik özelliklerini önemseyen insan ilişkileri akımının özelliklerini yansıtmaktadır. Bu iki kuram insan ilişkileri ve yönetim anlayışı bakımından birbirine karşıt iki görüşü inceler. Mc Gregor, önce geleneksel görüşün temel unsurlarını X kuramında açıklamış, daha sonra görüşleri eleştirerek Y kuramının temel ilkelerini belirlemiştir (Sezer 1984:53, Polatoğlu 1984: 67 akt. Gürgen, 1997: 45).

X kuramı ile Y kuramı bir doğru üzerinde iki ekstrem olarak düşünülebilir. X ve Y kuramlarının katkısız olduğu söylenemez. X kuramından çıkarılan temel örgüt ilkesi, yetki kullanma yoluyla yönetme ve denetlemedir. Y kuramından çıkan temel ilke ise, örgütle kaynaşma, bütünleşme (Aydın, 2000:92), fırsatlar yaratma, potansiyeli serbest bırakma, engelleri ortadan kaldırma, gelişmeyi teşvik etme ve rehberlik etme süreci olarak görülür (Karip, 2005: 24).

b. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, güdülenmenin oluşumunu odak olarak alırlar. Süreç kuramlarının yanıt aradığı soru, güdülenmenin *nasıl* olduğudur. Güdülerin davranışı nasıl oluşturduğunu incelemektedir (Başaran,1991:151). Bu kuramlar sadece kişileri güdüleyen etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir. Davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterince bilgi vermezler. Ayrıca süreç kuramları, kişisel farklılıkların güdülemedeki önemi üzerinde durmuştur. Bunlara göre farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler, ama hepsinde davranışı harekete geçiren güdüleme süreci aynıdır (Eren, 1993: 349).

1. Vroom' un Beklenti Teorisi

2. Adams' ın Eşitlik Kuramı
3. Edwin Locke' ın Amaç Belirleme Kuramı
4. Skinner' ın Pekiştirme Kuramı

1. Vroom' un Beklenti Teorisi (Expectancy Theory):

Çetinkanat'ın Luthans'tan aktarımına göre; beklenti kuramı, iş yaşamında güdülemede öncü psikologlardan Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın bilişsel yaklaşımlarından esinlenmiş ve klasik ekonomi kuramlarından gelişmiştir. Beklenti kuramının çok değişik yorumları önerilmiş ise de en geniş şekilde benimsenen Victor Vroom (1964) tarafından formüle edilmiş olan öneri model kabul edilmiştir (Çetinkanat, 2000:25).

Bu modele göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın bir fonksiyonudur (Eren,1993: 349). Vroom'un beklenti kuramına göre birey, yapacağı bir davranış sonunda neyi tercih edeceğini, bu tercihiine ulaşmak için ne düzeyde bir performans göstermesi gerektiğinin farkındadır. Dolayısıyla geleceğine ilişkin sonuçlara bireyin verdiği önem doğrultusunda planlamalarını yapar (Değirmenci, 2006: 74). (Eren, 1993: 351) beklenti kuramının temellerini şu şekilde özetlemiştir;

1. Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır.
2. Birey başarı sonunda kendine verilecek ödülleri arzulamalıdır. Diğer bir deyimle, ödüller onun için bir kıymet (valance) arzetmelidir.
3. Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

2. Adams' ın Eşitlik Kuramı (Equity Theory)

Eşitlik kuramı J. Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Eşitlik, işgörenin örgüte verdiği çıktısı ile örgütten sağladığı girdisi arasındaki değer eşitliğidir. Eşitlik duygusu, işgörenin kendisine denk saydığı başka bir işgörenin verdiği aldığı ile kendi verdiği aldığı karşılaştırdığında oluşmaktadır (Başaran, 1991: 162). Adams incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıkları belirlemiştir (Eren,1993: 358).

(Adams,1965: 276-299, akt.: Aydın, 2000: 98)'a göre, eşitliğin olmadığına ilişkin duygunun bireyi söz konusu eşitsizliği azaltma doğrultusunda güdülediğini, eyleme geçirdiğini kabul etmekte ve olası yolları şöyle sıralamaktadır:

1. Girdiyi değiştirme, üretimi artırma ya da azaltma.
2. Çıktıyı değiştirme, daha fazla ücret ya da başka ödüller arama.
3. Girdi ve çıktıları çarpıtma ve algılanan çarpıklığı azaltma.
4. Çalışma alanından ayrılma, işi bırakma, bir başka işe geçme, devamsızlık gösterme.
5. Diğer işgörenleri etkileme, girdilerini azaltmaya çalışma.
6. Karşılaştırmada kullanılan temeli, ölçütü değiştirme.

3. Edwin Locke' in Amaç Saptama Kuramı (Goal- Setting Theory)

Locke, iş görenlerin işteki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçlarının büyük bir önem taşıdığına dikkat çekmekte (Eren, 1993: 343), ve kendilerine emir verilsin veya verilmesin, iş görenlerin kendileri için amaçlar belirlemede olduklarına dikkat çekmektedir. Bu durum, yönetimin amaçlarının gerçekleşmesi için, yöneticilerin astlar için amaç saptamada etkin rol oynamasının önemini göstermektedir. Hedeflere ulaşmada, amaç belirlemede ast-üst katılımı sağlanmalıdır (Aydın, 2000: 100).

Bu kuram, her bireyin İşyerinde bireyleri değerlemek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımlarından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir (Eren, 1993: 344). Başaran, (1991: 161)'a göre amaçlama kuramı, insanın amaçları ülküleri uğruna bilinçli olarak eylemlerde bulunacağı savı üzerine kurulmuştur. Amaçlarda şu özellikler bulunmalıdır:

1. Amaçlar, işgörenin bilerek amaç belirlediği ve bu amaçların açık ve seçik bir biçimde olduğu varsayımına dayanır.
2. Amaçlar, İşgörenin başarabileceği güçlükte olmalıdır.
3. Amaçların güçlük derecesi, giderek yükseltilmelidir.
4. Amaçlar, işgörenin istediği düzeye yakın ya da denk olmalıdır.
5. Amaçlar, işgörence kabul görmelidir.
6. İşgören, amaçları ya kendisi saptamalı ya da saptamaya katılmalıdır.

7. Amaçların gerçekleştirilme süreci ve sonucu işgörenle birlikte değerlendirilmeli, elde edilen dönüt, amaç geliştirmede kullanılmalıdır.
8. Bütün bu eylemler, işgöreni geliştirici olmalıdır.

4. Skinner' in Pekiştirme Kuramı

Skinner'e göre, insan davranışını değiştiren en önemli etken çevredir. İnsan davranışını açıklamada bilişsel yaklaşımlar yeterli olmayabilir. İnsan davranışı edimsel koşullanma ile öğrenilmiştir. Edimsel koşullanma örgütsel davranışı açıklar (Değirmenci, 2006: 57).

Pavlov ve Skinner, hayvanlar üzerinde yaptıkları araştırmalarda, belirli bir davranışın sonucunda organizma haz duymuşsa davranışın tekrarlandığını, acı duymuşsa bu davranışın yinelenmediğini görmüşlerdir. Davranışa karşılık gelen tepkinin olumlu ya da olumsuz olmasına göre bireyin davranışını değiştirmesini öngörür. Eren'e (1993: 360) göre yönetim psikolojisinde, belirli olumlu davranışları göstermek ve onları alışkanlık haline getirmek için dört yöntemin varlığından söz edilmektedir. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma.

Olumlu Pekiştirme: Arzulanan bir davranışın devamını sağlamak için bireyin teşvik edilmesidir. Bunu sağlamak için başvurulan yol çoğunlukla ödül vermektir.

Olumsuz Pekiştirme: Birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvurulan tedbirlerdir. Olumsuz pekiştirme kullanılarak bireyin neden olduğu istenmeyen sonucun izleri silinmeye çalışılırken, aynı zamanda istenilen davranışın gerçekleşmesine yönelik zemin hazırlanmaktadır.

Ortadan kaldırma: Bir davranışı ortadan kaldırma ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Burada istenmeyen davranıştan bireyi tamamen vazgeçirmek ve terk ettirmek için işyerindeki durumuyla ilgili olumsuz mesajlar verilir.

Cezalandırma: Bu şartlandırma ve pekiştirme yöntemi istenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için işgöreni cezalandırma yöntemidir. İstenmeyen bir davranış tekrar

gerçekleşmese bile, bu yöntemin bireyi istenilen davranışa yönlendirmediği, kişisel kırgınlıklara ve moral bozukluklarına neden olacağı söylenebilir.

Sonuç olarak; ödül ve cezanın yerinde ve uygun olarak kullanılmasıyla, onaylanır nitelikteki davranışlar artırılır, onaylanmayan davranışlar azaltılır (Aydın, 2000: 101).

c- Örgütsel Adanmışlık

Adanmışlık birisinin eylemleri ile sınırlı olan ya da formal, normatif beklentileri aşan davranışlardır (Mowday, Seers ve Porter 1979'dan aktaran Celep, 2000, s.15). Daha açık bir ifade ile örgütsel adanmışlık, çalışanın örgütün amaçlarını benimseme, örgüt adına güç sarf etmeye hazır olma ve örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda güçlü bir istek duymasıdır (Yolaç, 2008, s.156). Jennifer George ve Gareth Jones ise örgütsel adanmışlığı, "bireylerin bütün olarak örgütleri ile ilgili düşünce ve inançları" olarak tanımlamışlardır (Yolaç, 2008, s.156). Bu noktadan bakıldığında örgütsel adanmışlık kavramının davranışsal ve bilisel (tutumsal) olmak üzere iki boyutunun olduğu görülmektedir. Davranışsal açıdan bakıldığında, iş gören devrinin az, hizmet süresinin ise fazla olması yüksek iş gören adanmışlığı olarak yorumlanmaktadır. Bu boyutta eksik olan nokta söz konusu bu davranışların gerçek bir örgütsel adanmışlıktan kaynaklanıp kaynaklanmadığının açıklanamamasıdır. Bir tutum olarak örgütsel adanmışlığa bakıldığında ise, bireyin örgütün amaç ve değerlerine, bu amaç ve değerlerdeki rolüne, bütünüyle maddî ödül sisteminin de ötesinde bilişsel olarak bağlanmasıdır (Celep, 2000, s.17).

1- Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörler ile ilgili yapılan kaynak taramasında konu ile ilgili birçok faktörün tanımlandığı görülmüştür. Tüm bu çalışmalar derlendiğinde örgütsel bağlılık iki temel faktör altında ele alınabilir:

- ✓ Kişisel Faktörler,
- ✓ Örgütsel Faktörler,

a- Kişisel Faktörler: Örgütsel adanmışlık ile ilgili kişisel faktörler arasında kişilerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kurum içindeki kıdemi gibi demografik değişkenler ele alınabilir.

b- Örgütsel Faktörler: Örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörler temel olarak, örgüte duyulan güven ve örgütün yapısı olarak ele alınacak olursa, örgüte duyulan güven duygusu ile örgütsel adalet; örgüt yapısı ile yönetim, örgütsel ödüller, iş ve görev kapsamı (takım çalışması gibi), örgütsel kültür gibi alt faktörler birlikte ele alınmalıdır (Kamer, 2001, s.29; Güven, 2006, s.12- 16).

Örgütsel adanmışlık ile doğrusal yönde bir ilişki gösterdiği saptanan yapısal faktörlerden ilki karar verme süreçleridir. Yönetime katılma ile astların örgütsel sorunların çözümüne katkı sağlamaları nedeni ile üstlerinden ve çevrelerinden övgü almaları, kişisel olarak tatmin olmalarını sağlar. Bu durumda bu çalışanların örgütsel adanmışlıkları artar (Eren, 2001, s.402; Celep, 2000, s.22). İkinci alt faktör olarak örgütsel ödüller ele alınabilir. Çalışanlar örgütün kendilerini, kendileri için önemli ve anlamlı olacak şekilde ödüllendirdiğini algıladıklarında yüksek düzeyde adanmışlık hissederler (Balay, 2000, s.63).

2- Örgütsel Adanmışlık Boyutları

Örgütsel adanmışlık kavramı çeşitli araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları ile farklı boyutlarda incelenmiştir. Meyer ve Allen (1991) örgütsel adanmışlığı, örgütle özdeşleşmeden kaynaklanan duygusal bağlılık (istenen bağlılık), örgütten ayrılmanın getireceği mali sorunlardan kaynaklanan devamlılık bağlılığı (zorunlu olan bağlılık) ve çalışanın kendisini örgütte kalmakla yükümlü hissetmesinden kaynaklanan ilkesel bağlılık (olması gerektiğine inanılan bağlılık) olarak üç boyutta incelemişlerdir (Kamer, 2001, s. 26; Çetin, 2004, s.94). Bragg (2002) ise bu üç unsura ek olarak “bağlılığın olmama durumu” nu dördüncü bir unsur olarak ele almıştır (Ölçüm Çetin, 2004, s.95).

a- Duygusal Bağlılık: Örgütün amaç, ilke ve değerlerini kendi kişisel amaç ve değerleri ile özdeşleştiren çalışanlar yarattıkları duygusal bağ ile örgütte gerçekten kalmayı isteyerek çalışmaya devam ederler ve içinde buldukları organizasyonun amacına ulaşmasına gönüllü olarak katkıda bulunurlar (Greenberg ve Baron, 2000, s.183). Bu, kişi için ideal bir mutluluk durumudur. Böyle bir bağlılık geliştiren

çalışanlar, kendileri istediği için kurumda kalmaya devam ederler. Bu nedenle işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Çetin, 2004, s.95).

b- Devamlılık Bağlılığı: Örgütün sağladığı bir takım haklara ihtiyacı olan çalışanlar, işlerinden ayrılmaları halinde daha iyi alternatifleri olamayacağını düşünerek örgütte kalmaya devam ederler. Başka bir deyişle, kişiyi örgütte tutan şey olası maddi kayıplarıdır. Bu kişiler çoğu zaman yapabilecek durumda olsalar örgütten ayrılacak olan çalışanlardır. Söz konusu çalışanların çoğunun işi sevmekten çok sağlık, aile ya da emekliliğe yakın olma gibi sebepleri vardır (Çetin, 2004, s.95- 96).

c- İlkesel Bağlılık: Örgütlerine olan sadakat duygusu ile hareket eden çalışanlar, örgütsel açıdan istenen davranışlarda bulunmayı en doğru ve yapılması gereken şey olarak görürler. İçinde buldukları örgüte karşı bir nevi vefa borcu duygusu ile çalışmalarını sürdürürler (Lemons ve Jones, 2001, s.270).

3- Örgütsel Adanmışlık Etmenleri

Örgütsel adanmışlık konusunda yapılan araştırmaların bulgularına dayalı olarak adanmışlık öncelleri; kişisel özellikler, örgütsel yapı, işin özellikleri, örgütsel iklim, örgütsel süreçler olarak beş grupta incelenebilir (Balay, 2000).

a. Kişisel Özellikler: Yaş, kıdem, hırs, unvan yükselmesi, açık ve güvenilir olma ve yüksek başarı gereksinimine sahip olmanın adanmışlıkla olumlu ilişkisi belirlenmiştir. Kişinin evlilik konumu, içsel kontrolü, gelişme arzusu, eğitim düzeyi adanmışlığını etkileyen kişisel özelliklerdendir.

b. Örgütsel Yapı: Örgütün büyüklüğü, çalışma koşulları, örgütün biçimsel oluşumu, rol, örgütteki basamak sayısı ve örgütün merkezîyetçilik derecesi adanmışlık düzeyini etkilemektedir.

c. İşin Özellikleri: İşin özelliklerine ilişkin olarak başarı fırsatları oluşturma, rol genişliği, işin niteliğini oluşturan güçlük derecesi, toplumsal etkileşim fırsatları adanmışlığa etki eden etmenler arasında yer almaktadır.

d. Örgütsel iklim: Yöneticinin yapıcı eleştiride bulunması, örnek çalışma göstermesi gibi destekleyici davranışın, öğretmen adanmışlığına emredici, otoriter yönetici davranışından daha çok etki ettiği ileri sürülmektedir. Diğer taraftan kırtasiyeciliğin yüksek olduğu, işbirliğinin olmadığı bir ortamdan çok, işbirliğinin bulunduğu, öğretmenler arasında hoşnutluk verici ilişkilerin olduğu ve okul ile gurur duyulan bir ortam, öğretmen adanmışlığını artırabilmektedir (Hoy, Tarter, Kottkamp, 1991'den Akt. Celep, 2000).

e. Örgütsel Süreçler: Örgütsel süreçler; önderlik, iletişim, karar verme, işe alma yöntemleri ve ücreti içermektedir. İş görenin çok yakından denetlemenin, örgütsel adanmışlığı azalttığı saptanmıştır. Olumlu denetim- ast etkileşmenin ast açısından adanmışlığı artıran etmen olduğu bulgusu bu görüşü desteklemektedir. İş görenin örgütün diğer üyeleri ile kurduğu ilişkinin yoğunluğu, örgütte en yüksek düzeyde bireysel adanmışlığı doğurmaktadır. Yöneticinin, öğretmen üzerindeki katı ve yakın denetimi öğretmenin örgütsel adanmışlığında azaltıcı; olumlu ve yapıcı denetim veya iletişim biçimi, artırıcı yönde rol oynayabilmektedir. Öğretmenler arasındaki ilişkilerin yalnızca okul ortamında ve biçimsel yetkilerle sınırlı olmayarak bu ilişkinin okul dışında da sürmesi, adanmışlığı olumlu yönde etkileyebilir (Celep, 2000).

Öğretmenler, öğrencilerin okula bağlılıklarını artıran etkili öğretimsel davranışları sınıfta kullanmakta, bu da öğrenci başarısının artmasına yol açmaktadır. Kushman (1992) ve Rosenholtz (1989), sosyo-ekonomik durumları sabit tutarak ayrı ayrı yaptıkları araştırmalarda da öğretmen bağlılığı ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Bulgular, bu ilişkinin karşılıklı olduğunu, öğretmen bağlılığının öğrenci başarısına katkı yaptığını, fakat aynı zamanda öğrenci başarısından etkilendiğini göstermiştir. Bu konuda yapılan araştırmalarda, daha aktif öğrencilerle çalışan öğretmenlerin genellikle diğerlerine göre daha üst düzeyde bağlılık gösterdiklerini gözlemişlerdir (Balay, 2000). Düşük öğretmen adanmışlığı aynı zamanda öğrenci başarısını azaltmaktadır. Tükenmiş öğretmenler öğrencilere karşı daha az sevecen, sınıftaki karışıklığa karşı daha az hoşgörü, daha fazla endişe ve bitkinlik göstermektedirler. Bu tür öğretmenler, öğretimlerinde akademik kaliteyi geliştirme konusunda daha az plan yapmakta ve kendilerini etkili öğretim sunmadan alıkoyan otoritenin kurallarına karşı çıkmada daha çekingen davranmaktadırlar. Sonucun öğretmenlerle öğrenciler arasındaki bir anlaşma biçimini aldığı söylenebilir. Buna göre

öğretmenler, daha fazla sosyal ilişkilerin olduğu daha düzenli bir sınıfa karşılık olarak öğrencilerine yönelik entelektüel beklentilerinde azalmaya gitmektedirler (Balay, 2000).

d- Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramı Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ilk kez 1983 yılında kullanılmıştır. Organ, Chester Barnard'ın "yardımlaşma istekliliği" konsepti ve Daniel Katz'ın yaptığı "güvenilir görev performansı" ile "yaratıcı ve içten gelen davranışlar" arasındaki ayrımın üzerine çizerek ÖVD'yi "Resmi ödüllendirme sistemi tarafından direk ya da dolaylı olarak tanınmayan, sağduyulu ve bütünde örgütün verimli çalışmasını sağlayan bireysel davranış" olarak tanımlamıştır. Bu tür davranışlar görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlardır. ÖVD'leri genellikle önemsiz görünen davranışlardır, fakat bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştirir. (Deluga, R.J., 1995,1-16).

Organ örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınıflandırmasını yapabilmek için yöneticilerin memnun olduğu ancak doğrudan çalışanlardan isteyemedikleri 30 önermelik vatandaşlık davranışlarını ölçen bir ölçek hazırlamışlardır. Bu çalışmanın sonunda ilk sınıflamada yardımseverlik (altruism) ve genel uyum boyutları vardır. Genel uyumun adını daha sonra vicdanlılık olarak değiştirmişlerdir. Organ tarafından geliştirilen vatandaşlık davranışı ölçeğinin kullanıldığı araştırmaların bulgularından yola çıkarak, Graham'ın örgütsel erdemi (civic virtue), Organ'ın nezaket (courtesy) ve sportmenlik (sportmanship) boyutlarının da eklenmesiyle kavramın son sınıflaması olarak kabul gören beş boyutlu sınıflama ortaya çıkmıştır (Kamer, 2001). Bunlar:

- ✓ Yardımseverlik (diğerkamlık, özgecilik)
- ✓ Vicdanlılık (Conscientiousness)
- ✓ Sportmenlik (Sportmanship)
- ✓ Nezaket (Courtesy)
- ✓ Örgütsel Erdem (Örgütsel Katılım, Organizasyonun gelişimine destek verme)

Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) ise bu modeli temel alarak "Organizational Citizenship Behaviors Scale" adlı ölçeği geliştirmişlerdir. Bu model alanyazında en fazla kabul gören yaklaşım olsa da ÖVD ile ilgili farklı sınıflandırmalar

da bulunmaktadır. Bu farklı sınıflandırmaları Williams ve Anderson (1991) örgüte yönelik davranışlar (OCBO) ve bireylere yönelik davranışlar (OCBI) şeklinde iki grupta daha genel bir bakış açısıyla ele almışlardır. Kidwell, Mossholder ve Bennett (1997), bireylere yönelik olan nezaket ve fedakârlık alt boyutlarının OCBI kapsamında; örgüte yönelik olan vicdanlılık, üyelik erdemi ve sportmenlik alt boyutlarının ise OCBO kapsamında ele alınması gerektiğini ifade etmektedirler. Dolayısıyla ÖVD'nin bir bakıma gruplanmış şekli aşağıdaki gibi görselleştirilebilir.

Bireylere Yönelik ÖVD

- Fedakârlık
- Nezaket

Örgüte Yönelik ÖVD

- Vicdanlılık
- Üyelik erdemi
- Sportmenlik

ÖVD'nin hitap ettiği bir kısım gruplar bulunmaktadır. Oplatka (2006), gerçekleştirdiği nitel araştırma sonucunda, öğretmenlerin sergiledikleri ÖVD'nin öğrenci, sınıf, personel ve okul örgütü olmak üzere dört temel odağa yöneldiğini tespit etmiştir. Bunlardan öğrenciye karşı olanını öğretmenin formal ders saatleri dışında öğrenciye pedagojik açıdan yardım sağlaması, sıkıntı içindeki bir öğrenciyle ilgilenmesi ve öğrencinin sıkıntı yaşamaması için önceden önlemler alması oluşturur. Aynı zamanda öğretmenlerin sergiledikleri ÖVD sınıf ve personelle de daha etkili ve samimi iletişime geçmeyi içerirken okul örgütü ile ilgili olan ÖVD ise öğretmenin mesai dışında bile okulu ilgilendiren etkinliklere katılması ve hiçbir ödül beklentisi olmadan okulla ilgili görevleri üstlenmesi gibi genel anlamda okul örgütüne yönelik olan ÖVD'dir.

İlgili alanyazında, Somech ve Bogler'in (2002) öğretmenlerin yönetsel ve eğitimsel kararlara katılımı ile onların öğrencilere, diğer öğretmenlere ve okula yönelik ÖVD'leri arasında olumlu bir ilişki bulunduğu, Turnley, Bolino, Lester ve Bloodgood'un (2003) bireyle örgüt arasındaki "psikolojik anlaşma" ya uyumun işgörenlerin örgüte yönelik ÖVD'leri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ve Scnake, Dumler ve Cochran'ın (1993) liderin "anlayışlı" davranışlarının işgörenlerin "sportmenlik" boyutundaki ÖVD'lerini olumlu yönde etkilediği yönündeki bulguları ÖVD'nin ortaya çıkması için gerekli olan koşullar hakkında fikir vericidir. Diğer bir deyişle, yöneticilerin "lider" davranışlarına yakın tutum sergilemeleri örgütlerde ÖVD'yi artırmaktadır.

Araştırmalar sonucunda görülen bir diğer olgu da VD sergileyen işgörenlerin performanslarının, objektif performans kriterleriyle belirlenen düzeyden daha yüksek olduğudur. Podsakoff vd.'ne göre (2000) bu durum yönetici ile işgören arasındaki karşılıklılık normlarının, rol ötesi davranışlara ilişkin yöneticinin kafasında bulunan olumlu önyargılar oluşturması ya da yöneticinin bu davranışları içsel sebeplere atfetme eğiliminde olması şeklinde açıklanmaktadır. Burada dikkat çeken nokta övd'nin tetikleyicisi gibi görünen durumlarla takım liderliği davranışları arasındaki benzerliktir. Buradan hareketle denilebilir ki ÖVD ile takım liderliği tutumları birbirini desteklemektedir.

e- İş Doymu, rgtsel Adanmışlık, rgtsel Vatandaşlık Davranışlarının ve Takım Liderliğinin Birbirleriyle Olan İlişkileri

Bu kısımda, iş doymu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışları kavramlarının birbirleriyle olan ilişkilerine, ilgili alan yazındaki açıklamalar ve bu konularda yapılan araştırmalardan elde edilmiş olan bulgular işığında değinilmektedir.

1- Takım alışması ve İş Doymu İlişkisi

Uçman (2006) endstride takım çalışması eğitiminin iş doymu, motivasyon ve kaygı düzeyine etkisi adlı araştırmasında, takım çalışması eğitimi sonucunda işgörenlerin iş doymu düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Ertürk (2007) yılında yapmış olduğu takım liderliği ve bunun motivasyona etkisi adlı çalışmasında takım çalışmasının iş görenlerin motivasyon düzeylerinin anlamlı bir öncülü olduğunu saptamıştır.

2- İş Doymu – rgtsel Vatandaşlık Davranışları İlişkisi

Okullarda bulunan olumlu örgütsel atmosfer sayesinde oluşan öğretmenlerin iş doymu düzeyleri, onların öğretmenlik mesleğine ve okula karşı olumlu tutumlar geliştirmelerine sebep olmaktadır. Bu durumun da, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerine yol açmaktadır (Williams ve Anderson, 1991: 601; Somech ve Zahavy, 2000: 649). Diğer bir deyişle yaptığı işten haz alan ğretmen okul içinde faydalı bir işgören olmanın yollarını gözlemektedir.

Organ ve Konovsky (1989) tarafından yapılan bir araştırmada işyerinde adil ve insafly uygulamalarla karşılaşan çalışanların örgüt hakkında daha olumlu düşünceler besleyerek VD gösterdikleri görülmüştür. ‘‘Sosyal takas kuramı’’ ve karşılıklılık normları çerçevesinde, çalışanlar bir yükümlülük düşüncesi içerisinde örgütün faydasına VD gösterip (Organ, 1990; Moorman, 1993), alışanı oldukları örgüte karşı daha sorumlu davranarak ‘‘fedakarlık’’ davranışları sergiledikleri (Farh, Podsakoff ve Organ, 1990) görülmüştür. Bu örneklerde işgörenlerin örgüt hakkında olumlu düşünceler taşımalarının iş doyumunu netice vererek, iş görenlerde VD şeklinde olumlu yansımaları olduğu görülmektedir. Bir bakıma işyerinde mutlu olan işgören işverenini veya çalıştığı rgt de mutlu bir atmosfere doğru taşımaktadır.

3- İş Doyumu – rgtsel Adanmışlık İlişkisi

İşdoyumu ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki hakkında bilgi edinmek için alanyazını incelediğimizde özetle kavramlar arasında karmaşık ilişkiler olduğu söylenebilir. Williams ve Hazer (1986), iş doyumunun, örgütsel adanmışlığın öncülü olduğunu; Mathieu ve Farr (1991), iş doyumunu ve örgütsel adanmışlığın karşılıklı ilişkili olduğunu, fakat iş doyumunun örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisinin daha gcl olduğunu; Vanderberg ve Lance de (1992), örgütsel adanmışlığın iş doyumunun öncülü olduğunu; Rayton (2006) ise iş doyumuyla örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkinin aslında sahte bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Görüldüğü üzere ilgili alanyazında ve yapılan araştırmalarda iş doyumunu ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki üzerine bir mutabakat yoktur. İki kavram arasında ilişki bulunduğu genellikle kabul görmüş olup hangisinin diğerinin öncülü olduğu hakkında iki zıt bulgu mevcuttur. Diğer taraftan bu ilişkinin varlığını sorgulayanlar dahi mevcut olması dikkat çekici diğer bir unsurdur.

İş doyumunu ve örgütsel adanmışlığın ortak sonuçları bağlamında; işgören devir oranı, devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve işi terk etme oranlarını anlamlı şekilde azalttikları bulunmuşken (Bolon, 1997; Busch, Fallan ve Pettersen, 1998; Karsh, Booske ve Sainfort, 2005); ortak öncülleri bağlamında da; tatminkar ücret, yüksek işe saygınlık düzeyi ve işteki düşük rutinleşme düzeyinin hem örgütsel adanmışlık hem de iş doyumunu düzeylerini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Bu araştırmada meslektaş desteği ve açıkça ifade edilen iş beklentilerinin de örgütsel adanmışlık üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu saptanırken; yönetimsel destek ve kariyer fırsatlarının da sadece iş

doyumunu üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Rayton, 2006). Diğer taraftan Porter vd. (1974)'nin yapmış oldukları bir araştırma da ise işgörenin örgütte kalıp kalmama yönündeki kararını vermesinde örgütsel adanmışlık düzeyinin iş doyumundan daha etkili olduğu saptanmıştır (Porter vd., 1974: 603).

Sonuç olarak işdoyumunu ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki her ne kadar kimi araştırmacılar tarafından sorgulanır nitelikte bulunmuş ise de iki kavram arasındaki ilişkinin varlığı ve bu ilişkinin düzeyinin yüksekliği de yine çeşitli araştırmalar sonucunda ulaşılan bir bulgudur. Dolayısıyla denebilir ki yönü çeşitli şekillerde olsa da iş doyumunu ve örgütsel adanmışlık arasında güçlü bir ilişki mevcuttur.

4- Örgütsel Adanmışlık - Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İlişkisi

Örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelediğimizde birtakım farklılıklara rastlanır. Örgütsel adanmışlık daha duygusal bir bağlılığı ifade ederken, örgütsel vatandaşlık davranışları ise daha düşünsel yapıyı bir bağlılığı ifade eder. Bu yönüyle örgütsel adanmışlık kimi araştırmalarda duygusal adanmışlık olarak ifade edilmiştir. İlgili alanyazındaki bulgular incelendiğinde; örgütsel adanmışlığın, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasına katkıda bulunduğu (Organ, 1990: 50); duygusal adanmışlık ve çalışma arkadaşlarından duyulan tatmin düzeyinin, ÖVD'nin en önemli iki belirleyicisi olduğu (Bolon, 1997: 221); duygusal adanmışlık ile ÖVD arasında, normatif adanmışlığa oranla daha güçlü olduğu (Meyer ve Allen, 1997: 34) şeklinde bulgulara rastlamak mümkündür.

Tüm bu bulgular sonucunda örgütsel adanmışlık ve ÖVD arasında yine bir ilişkinin mevcut olduğu açıkça ifade edilebilir. Tüm bu araştırmalarda ortak yön örgütsel adanmışlığın ÖVD'yi sonuç verdiği şeklinde yorumlanabilir. Buradan hareketle de duygusal bağın düşünsel bağlılığı sonuç verdiği ya da en azından etkilediği şeklinde bir sonuç da bulgular ışığında varılabilecek diğer ilgi çekici bir noktayı işaret etmektedir.

2.7. İlgili Araştırmalar

2.7.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Ergin (2000), 221 üniversite öğrencisinden oluşan araştırma örneklemini üzerinde öğrencilerin sahip oldukları duygusal zekâ düzeyi ile 16 kişilik özelliği arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada Özgüven’in (1995) 16 Kişilik Faktörü Envanteri ve Hall (1999) tarafından geliştirilen ve araştırmacı tarafından Türkçeye uyarlanan Duygusal Zekâ Değerlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda Duygusal Zekâ Değerlendirme Ölçeği’nin 5 alt boyutunun (Duygularının Farkında Olma, Duygularını Yönetme, Kendini Motive Etme, Empati, İlişkileri Kontrol Etme) 4 boyutu ile 16 Kişilik Faktörü Envanteri’nin ölçtüğü 10 kişilik özelliği arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre; duygusal zekânın beş alt boyutu ile 16 kişilik özelliği arasında %63 oranında bir ilişki bulunmaktadır. Duygusal zekânın “Duygularının Farkında Olma” alt boyutu ile 16 kişilik özelliği arasında bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal zekâ ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiye bakıldığında kız öğrencilerin duygusal zekânın “Empati” alt boyutunda erkeklere göre daha iyi oldukları, bunun yanında “Duyguların Farkında Olma”, “Duyguları Yönetme” ve “Kendini Motive Etme” alt boyutlarında erkek öğrencilerin kız öğrencilere göre daha iyi oldukları bulunmuştur. Duygusal zekâ ile bölüm değişkeni arasındaki ilişkiye bakıldığında duygusal zekânın “Duyguları Yönetme” ve “ Kendini Motive Etme” alt boyutlarında sayısal öğrencilerin sözel öğrencilerden daha başarılı olduğu; “İlişkileri Kontrol Etme” alt boyutunda ise sözel öğrencilerin sayısal öğrencilere göre daha başarılı oldukları görülmüştür (Göçet, 2006).

Balcı, Yılmaz, Odacı ve Kalkan (2003), yönetici adaylarının duygusal zekâları ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemini, Samsun İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı öğretim kurumlarında görev yapan ve yöneticilik kursuna katılan 139 yönetici aday adayından oluşmaktadır. Yönetici aday adaylarının duygusal zekâ düzeyleri ve iş doyumları “Duygusal Zekâ Değerlendirme Ölçeği “ ve “İş Doyumu Ölçeği” ile belirlenmiştir. Yönetici aday adaylarının duygusal zekâ düzeyleri ile iş doyumları arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, algılanan sosyo-ekonomik düzey ve çocuk sayısına göre örgütsel zeka düzeyleri ve iş doyumları arasında anlamlı bir fark

olmadığı, hizmet yılına göre ise, örgütsel zeka düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ($p<.05$), iş doyumları arasında ise anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur.

Yüksel (2006) işgörenlerin duygusal zekâ seviyeleri ile performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bunun için mülakat, gözlem ve anket çalışmasıyla elde edilen verileri kullanmıştır. Bunun için araştırmacı, 5 temel ve onların altındaki 15 alt boyuttan oluşan 88 maddelik Bar-On Duygusal Zekâ Testi ve 41 maddelik Performans Ölçüm Anketini kullanmıştır. Araştırma; İstanbul, Erzurum, Eskişehir ve Konya’da faaliyet gösteren 8 büyük işletmeden erişilebilirlik bazında alınan 247 işgören örnekleme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda, ülkemizde performans değerlendirmede büyük sorunlar yaşandığı, yöneticilerin bu konuda yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve bundan dolayı duygusal zekâ ile performans arasındaki ilişkiyi test etmenin ülkemiz için henüz erken olduğu tespit edilmiştir.

Güllüce (2006), yöneticilerin mesleki tükenmişlik ve duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın verileri Bar-On Duygusal Zekâ Testi ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI) kullanılarak toplanmıştır. Erzurum’daki 68 işletmede çalışan 122 yönetici örnekleme üzerinde bu ölçekler uygulanmıştır. Araştırmada, yöneticilerin demografik özelliklerine göre duygusal zekâ ve tükenmişlik durumları arasındaki fark olup olmadığı incelenmiş; duygusal zekâ ve tükenmişlik arasında ters yönde ve $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Şahinkaya (2006), yöneticilik ve liderlikte duygusal zekânın etkilerini incelemiştir. Araştırmanın verileri, Hava Kuvvetleri Komutanlığı’nda çeşitli görevlerde bulunan 300 pilot içerisinde anketi doldurmayı kabul eden 105 pilottan elde edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Erkan Kalem (2002) tarafından Goleman’ın “duygusal yetkinlikler modeli” temel alınarak hazırlanmış olan 154 maddeli, 5 genel ve 24 alt boyuttan oluşan Duygusal Zekâ Envanteri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda pilotlar, en düşük puanı başarı arzusu boyutunda, en yüksek puanı ise öz değerlendirme boyutunda almışlardır. Sosyal duygusal zekâ açısından belirgin bir fark tespit edilmemiştir. Filodaki görevlerine göre karşılaştırma yapıldığında, “duygusal zekâ yaş ile doğru orantılıdır” tezini doğrular nitelikte sonuçlar alınmıştır.

2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Bailey (2011), Claremont üniversitesinde doktora tezi olarak yaptığı çalışmada, öğretmenlerin işdoyumunu etkileyen faktörleri incelemiştir. Çalışmada, hangi faktörlerin öğretmenlerin iş doyumunu ve çalışma davranışlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma, ABD Güney Kaliforniya Devlet okullarında görev yapan anaokuldan 12. sınıfa kadarki eğitim kademelerinde görev yapan 442 erkek ve bayan öğretmen üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın verileri 52 maddelik likert türü ölçekle (T-SAT) elde edilmiştir. Verilerin analizinde çoklu regresyon ve çoklu lineer yol analizi (Multiple Linear Path Analysis) kullanılmıştır. Çalışma Bagozzi'nin "Çalışan İşyeri Davranışları" modeline dayalı olarak yürütülmüştür. Bu modele göre, işlerinden memnun olan çalışanlar, hizmet ettikleri müşterilerini olumlu yönde etkileyen davranışlar sergilerler. Buna dayalı olarak da çalışma, işinden memnun olan öğretmenlerin, öğrencileri, aileleri ve okulları ve içinde çalıştıkları toplulukları etkileyen olumlu davranışlar sergiledikleri varsayımına göre yürütülmüştür. Veriler göstermiştir ki, işinden memnun olan öğretmenler, işyerinde memnun oldukları zaman, öğrencilerin velileriyle sık sık iletişim kurmuşlardır, öğrencilerin düzenli olarak okula gelmelerini sağlamışlardır ve olumlu bir sınıf iklimi oluşturup bunu korumaya çalışmışlardır.

Çalışmada elde edilen diğer bir sonuç da, işdoyumuna ulaşmış öğretmenlerin, sosyo-ekonomik durumlarına bakılmaksızın tüm öğrencilerin derslerde başarılı olabileceklerine inanmaya başladıkları ve öğrencilerin akademik başarılarına daha fazla önem vermeye daha fazla yatkın hale geldikleridir. Araştırmada okul müdürlerine yönelik elde edilen bir sonuç da, öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen faktörleri bilip ve bunları uygulayan okul müdürleri, hem işlerinden çok daha fazla memnun olan öğretmenlere sahip olacaklardır ve hem de öğrencilere derslerde yararlı olacak öğretmen çalışma davranışları ortaya çıkarmaya çalışacaklardır.

Kim (2011) tarafından, "Okul Liderliği ile Öğretmenlerin Tutumları Arasında İlişki, ismiyle bir çalışma yapılmıştır. Thomas E. Wei danışmanlığında yürütülen bu yüksek lisans tezi, 1999–2000 yılları arasında elde edilen dokümanların analizine dayalıdır. Çalışmada veriler, "Okullar ve Personeller Anketi" (SASS: Schools and Staffing Survey) ile elde edilmiştir. Bu anket, liselerde görev yapan müdür ve

öğretmenlere yönelik ulusal bir ankettir. Anket verileri eğitim bakanlığına bağlı, National Center for Education Statistics (NCES) den alınmıştır. Çalışmada 8046 okul verisi incelenmiştir. Verilerin analizinde doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Veriler seçilirken her müdüre ortalama 4,6 öğretmen düşecek şekilde veriler oranlanmıştır. Çalışmada tutum bileşenleri olarak şunlar alınmıştır: Destek (3.146), moral (3.405), vizyon (3.195), meslektaşlık (3.121) ve genel memnuniyet (3.425).

Çalışmada bu anket, müdürlerin öğretimsel ve örgütsel liderlik özellikleriyle öğretmen tutumları arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılmıştır. Araştırma, bu ilişkinin, öğretmen ve okul etkinliğinin bir göstergesi olduğu varsayımına dayalı yürütülmüştür. Veriler, öğretimsel liderlikten, örgütsel liderliğin çok daha güçlü bir şekilde ve pozitif olarak öğretmen tutumlarıyla ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmada ayrıca örgütsel liderlik ve öğretimsel liderlik üzerinde durulmuştur. Öğretmen tutum ölçüleri olarak da destek, moral, paylaşılan vizyon, meslektaş dayanışması ve genel iş doyumunu kullanılmıştır.

Ling ve diğerleri (2011)'nin yaptığı, "Çin'deki üniversite öğretim elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine deneysel bir çalışma" isimli araştırma, Hebei Teknoloji Üniversitesi Yönetim Bölümünde yürülmüştür. Araştırma, Pekin, Tianjin ve Hebei şehirlerinde yer alan on sekiz üniversitenin 430 öğretim elemanı üzerinde yürütülmüştür. Araştırmada veriler, Farh, Earley & Lin (1997/2004) tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği referans olarak alınıp, öğretmenlerle görüşüldükten sonra yirmi iki maddeden oluşan taslak anket çıkarılmıştır. Anket örgütle özdeşim, dürüstlük, meslektaşlara yardım, kişiler arası uyum ve örgütün kaynaklarını koruma olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Anket, beşli likert türündedir. Anketin geçerlik ve güvenilirlik çalışması için pilot uygulama, on iki üniversiteden 238 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Pilot uygulamadan elde edilen veriler, SPSS 13.0 programı ile analiz edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Crombach alpha 0, 896; KMO= 0,916 ve Bartlett Test of Sphericity 0.000 olarak hesaplanmıştır. Bu şekilde güvenilirliği sağlanan ölçek, 600 öğretmene gönderilmiş ve bu ölçeklerden 430'u geri dönmüştür.

Araştırma verilerinin analizinden, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, okula yararlı olan ekstra rol davranışı ya da tutumudur. Gönüllülük, işle doğrudan ilgili olmayan, işin gerektirmediği ve öğretmenlerin bağlamsal performansının

bir göstergesidir. Sonuç olarak öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının beş boyutta olduğu sonucuna varılmıştır. Bunlar: Örgütle özdeşim, dürüstlük, meslektaşlara yardım, kişiler arası uyum ve örgüte ait kaynakları koruma. çalışmada elde edilen ikinci sonuç: Öğretmenlik yaşı, akademik unvan ve eğitim altyapısının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ve diğer başka alt yapı özelliklerinin bu örgütsel vatandaşlık üzerinde etkili olmadığıdır. Bu deneysel sonuçlar, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla başka değişkenler arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik gelecek çalışmalara teorik bir temel sağlamıştır. Aynı zamanda öğretmenlerin Çin üniversitelerindeki performanslarını değerlendirme ve artırmaya yönelik pratik bir yol gösterici de olacaktır.

Okul liderliğinin öğretmen davranışı üzerindeki etkilerine yönelik olarak Barnett ve diğerleri (2011) tarafından yürütülen bir çalışmada, liderlik davranışlarının öğretmenlerin liderlere yönelik doyum algıları üzerindeki etkiyi değerlendirmeye yöneliktir. Çalışmada karmaşık bir metod baz alınmıştır. Araştırma, Çoklu Seviye Model Analizi çerçevesinde ve 52 ortaokulda, toplam 458 öğretmen üzerinde (katılımcı) üzerinde yürütülmüştür. Bu analize dayalı olarak case-study için örnek üç okul seçilmiştir. Araştırmada veriler, nitel bir yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Verilerin analizinden çıkan sonuçlar şöyledir: Öğretmenlerin liderliğe yönelik puanlamalarındaki değişimleri açıklayan kişisel davranışların önemli olduğu belirlenmiştir. Çalışmada ortaya çıkan diğer bir sonuç da, “Açık Kapı Politikası” gibi belirli davranışlarının, öğretmenler açısından önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

İş doyumunu ve örgütsel adanmışlık konusunda dikkate değer bir çalışma da Malik ve diğerleri (2010) tarafından yapılan, “Pakistandaki devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının iş doyumunu ve örgütsel adanmışlığı” adlı çalışmadır. Bu çalışmanın amacı, Pakistanda bulunan devlet üniversitelerindeki öğretim elemanlarının iş doyumuna yönelik boyutların, algılanan örgütsel adanmışlıkları üzerindeki etkilerini belirlemektir. Çalışmada, ayrıca, bu öğretmenlerin üniversitelerine ne derece adanmış oldukları ve işlerinin çeşitli yönlerine yönelik ne derece doyum hissettikleri de araştırılmıştır.

Betimsel bir karakter arz eden bu çalışmada, veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışma, Pakistanda bulunan iki devlet üniversitesinde görev yapan

öğretim elemanları üzerinde yürütülmüştür. Araştırma, sadece Pakistandaki devlet üniversiteleriyle sınırlıdır. Çalışma örneklemini olarak seçilen iki devlet üniversitesinde görev yapan katılımcılara toplam 650 anket, e-mail, posta ve şahsen görüşme gibi çeşitli yollarla ulaştırılmıştır. Sonuç olarak istatistiksel olarak kullanılabilir 331 adet anket formu geri dönmüş, eksik ve yanlış doldurulan anketler çalışmaya alınmamıştır. Çalışma bitakım hipotezler üzerinden yürütülmüştür. Araştırmanın hipotezlerini test etmek için çalışmada regresyon analizi ve tek-yönlü anova uygulanmıştır.

Hipotezlerin testi için kullanılan istatistiksel analizler sonucunda ulaşılan bulgulardan hareketle şu sonuçlara ulaşılmıştır: İş doyumunun, denetim niteliğinin ve maaşa yönelik doyumun, üniversite öğretmenlerinin örgütsel adanmışlığı üzerinde önemli olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Çalışmada ayrıca örneklemini oluşturan öğretmenlerin, iş, denetim, maaş, meslektaş ve terfi imkânlarına yönelik örgütsel adanmışlık ve doyumlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik konusunda Khanna (2010) tarafından yapılan “Okul müdürlerinin liderlik davranışlarıyla devlet okulları ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiye yönelik karşılaştırmalı bir çalışma” adlı araştırma dikkate değerdir. Bu çalışmanın iki amacı vardır. Birincisi devlet okulları ve özel okullarda görev yapan müdürlerin liderlik davranışlarını karşılaştırmaktır. İkincisi ise, devlet okulları ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu karşılaştırmak ve müdürlerin liderlik davranışlarıyla bu okullardaki öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Çalışmanın evrenini Hindistan’ın Chandigarh U.T. şehrinde bulunan on altı devlet okulu ve sekiz özel okuldan oluşmaktadır. Amaçlı olarak belirlenen örneklem ise, her bir okuldan beş katılımcı olmak üzere toplam 120 katılımcıdan oluşturulmuştur, Amaçlı örnekleme için katılımcıların aynı okulda üç yıl çalışma şartı aranmıştır. Verilerin toplanmasında, müdürlere yönelik olarak liderlik davranışı tanımlama anketi kullanılmıştır. Öğretmenlerin iş doyumuna yönelik olarak da, “Mukhopadhyey Institutional Profile” anketi kullanılmıştır.

Çalışmada müdürlerin liderlik davranışlarına yönelik anketin değerlendirilmesinde betimsel istatistiklerden aritmetik ortalama, standart sapma ve “t” testi kullanılmıştır. Yine öğretmenlerin iş doyumuna yönelik karşılaştırmalar yapmak için de “t” testi uygulanmıştır. Ayrıca, müdürlerin öğretmenler tarafından algılanan

liderlik davranışlarıyla, öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemek için de, “Pearson Product Moment Correlation” testi kullanılmıştır.

Okul müdürleri ve öğretmenler üzerinde anketle veri toplamaya dayalı yürütülen çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1) Genel liderlik davranışları konusunda, devlet okulları ve özel okullar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

2) Devlet okulları ve özel okullar arasında iş doyumuna yönelik anlamlı bir fark bulunmamıştır.

3) Müdürlerin, genel liderlik davranışları ve öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki korelasyonun katsayısı anlamsız çıkmıştır.

Araştırma sonucunda, devlet okulları ve özel okullarda öğretmenlerin iş doyumunu ile müdürlerin liderlik davranışları arasında hiçbir anlamlı ilişki olmadığı kanaatine varılmıştır.

Noor (2009) “Örgütsel Adanmışlığın Sonucu olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Değerlendirilmesi: Pakistan Üniversite Öğretim Elemanları Üzerine bir Çalışma” isimli bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın amacı, Pakistan’daki üniversite öğretmenlerinin örgütsel adanmışlıklarının neticesi olarak ortaya çıkan örgütsel vatandaşlık davranışlarını incelemektir. Ayrıca çalışmada, eğitim-gelişim olanaklarının, iş-hayatı ilkelerinin ve yetke uygulamalarının örgütsel adanmışlık üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Çalışmada kullanılan veriler 160 üniversite öğretim elemanlarından anket yoluyla elde edilmiştir. Anket, 45 maddeden ve iki ayrı bölümden oluşan 5’li Likert türü bir ankettir. Anketin ilk bölümünde kıdem, ana dil, medeni durum, cinsiyet ve yaş gibi demografik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise katılımcıların örgütsel adanmışlığı belirleyen etkenlere ve bunun neticesinde ortaya çıkan örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik görüşlerini belirtmelerini isteyen anket maddelerine yer verilmiştir.

Toplamda 160 olarak gönderilen anketlerden 134 tanesi geri dönmüştür. Bu anketlerden elde edilen verilerin analizinde, aritmetik ortalama, yüzde-frekans, standart sapma, korelasyon ve regresyon analizi gibi teknikler kullanılmıştır.

Çalışmanın sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır: eğitim-gelişim olanaklarının, iş-hayatı ilkelerinin ve yetke uygulamalarının örgütsel adanmışlıkla anlamlı ilişkisi vardır.

Ayrıca örgütsel adanmışlık, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilemekte ve geliştirmektedir. Bundan başka çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel etkililiği artıran önemli faktörlerden biri olarak nitelendirilmiştir.

Örgütsel adanmışlık, iş doyumunu ve iş motivasyonu konusunda diğer bir çalışma da, Tella ve diğerlerinin (2007) yaptığı araştırmadır. “Nijerya Oya Eyaletinde Bulunan Akademik ve Araştırma Kütüphane Personelinin İş Motivasyonu, İş Doyumu ve Örgütsel Adanmışlığı” isimli çalışma, “örgütte bulunan insanların kritik önemini anlayabilmek, insan unsurunun ve örgütün eş anlamlı olduğunu anlamaktır” varsayımına yönelik olarak yürütülmüştür. Çalışmada, motivasyon temel psikolojik bir süreç olarak ele alınmıştır. Araştırmacılar, çalışmada ilgili literatür taranmış ve buna ek olarak betimsel analizler de elenmiştir. Araştırmada, betimsel bir yol izlenerek var olan olguyu ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırmanın verileri için anket kullanılmıştır. Çalışmanın evrenini, Oyo eyaletindeki kütüphanelerde çalışan personel oluşturmaktadır. Örneklem ise, beş araştırma ve dört akademik kütüphaneden oluşturulmuştur. Bunlar arasında eşitleme yapılarak 200 personel, çalışma örneklemini için seçilmiştir. Örneklemini oluşturan 200 personelin %41 kadın ve %59 erkektir. Bunların yaşları 23-56 arasında değişmektedir. Örneklemini oluşturan katılımcıların ortalama yaşları 39,5 tir. Katılımcıların akademik nitelikleri, liseden-doktora kadar değişmektedir.

Araştırmanın veri toplama aracı olarak, üzerinde modifiye yapılmış iş motivasyonu, iş doyumunu ve örgütsel adanmışlık ölçeği (WMJSCS) kullanılmıştır. İki kısımdan oluşan anketin birinci kısmı, yaş, cinsiyet, deneyim, mesleki statü ve mesleki durum, pozisyon gibi kişiler sorularından oluşmaktadır. İkinci bölümde ise, üç boyutu olan anket maddeleri bulunmaktadır. Birinci boyut, on beş maddelik ve dördümlük likert türü motivasyon maddelerinden meydana gelmektedir. İkinci boyut, iş doyumuna yönelik beşli likert türü maddelerden oluşmaktadır. Üçüncü boyut, dördümlük likert türü on beş maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı cronbach alpha=0,83 olarak hesaplanmıştır.

Çalışmanın gerçekleştirilme sürecinde, araştırmacı bizatihi kütüphaneleri kendisi gezmiş ve ölçmeleri kendisi uygulamıştır. Bu şekilde elde edilen verilerin analizinde, betimsel istatistikler kullanılmıştır. Bunlar; Pearson Multiple Correlation, and Multiple

classification methods (çoklu sınıflama metodu), “t” testidir. Bu istatistiksel tekniklerle analiz edilen verilerden elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- 1) İş motivasyonu ile iş doyumunu arasında pozitif bir korelasyon vardır. Motivasyon, aynı zamanda örgütsel adanmışlıkla da ilişki göstermiştir. Ancak bu korelasyon yönü itibarıyla olumsuzdur.
- 2) Profesyonel ve profesyonel olmayan çalışanlar arasında, iş motivasyonuna yönelik anlamlı bir fark bulunamamıştır.
- 3) Akademik ve araştırma kütüphallerindeki çalışanlar arasında iş doyumuna yönelik anlamlı bir fark yoktur.
- 4) Çalışma yılı değişkeninin, örgütsel adanmışlıkla hiçbir ilişkisi yoktur.

Literatür taraması ve betimsel analiz yoluyla yürütülen araştırma sonunda, ulaşılan sonuçlara dayalı olarak şöyle bir değerlendirme yapılmıştır: İstatistiksel bulgular her ne kadar motivasyonla örgütsel adanmışlık arasındaki korelasyonun negatif olarak gösterse de, literatüre dayalı olarak algılanan motivasyon ile iş doyumunu ve adanmışlık arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Böylece diğer araştırma bulgularıyla paralellik göstermeyen bulgular, ilgili literatüre dayalı olarak farklı şekillerde yorumlanmıştır.

Yun ve diğerleri (2007) tarafından yapılan “Liderlik ve Takım çalışması: Liderlik ve İş doyumunun Örgüt vatandaşlığı üzerine etkileri” adlı çalışmanın amacı, liderliğin takımlar içerisinde vatandaşlık davranışlarıyla nasıl bir ilişkisinin olduğunu saptamaktır. Çalışma, liderliğin takım örgütsel vatandaşlık davranışını (TÖVD) iş doyumunu yoluyla ya doğrudan ya da dolaylı bir biçimde etkilediği hipotezi üzerine kurulmuştur. Veriler, boylamsal bir biçimde üç ayrı seferde toplanmıştır. Liderlik davranışları ilk seferde ölçülmüştür. Daha sonra iş doyumunu ikinci seferde ve üçüncü seferde de TÖVD ölçülmüştür. Sonuçlar şunları göstermiştir: Hem yetkici hem de dönüşümcü liderliğin de iş doyumunu yoluyla TÖVD ile pozitif ilişkilidir. İtici liderliğin TÖVD ile ilişkisi negatiftir.

İşdoymu ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiye yönelik olarak Bull (2005) tarafından yürütülen çalışma, “Batı Cape kentinin dezavantajlı bölgelerinde görev yapan lise öğretmenleri arasında iş doymu ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki” ismini taşımaktadır. Western Cape üniversitesinde ve Heslop danışmanlığında yapılmış olan bu yüksek lisans çalışmasının amacı, öğretmenlerin iş doymu ve örgütsel adanmışlık düzeyini belirlemektir. Endüstriyel psikoloji alanında yürütülen bu çalışma, “Öğretmenlerin iş doymu ve örgütsel adanmışlık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur” hipotezine dayalı olarak yürütülmüştür.

Araştırmanın evreni, Batı Cape bölgesindeki dezavantajlı yerlerde (Bridgetown, Hanover Park, Gugulethu, Weltevreden Park and Mitchell’s Plain) bulunan toplam on altı lisede görev yapan öğretmenlerdir. Örneklem, evrenden randomize olarak seçilen toplam 450 öğretmenden oluşturulmuştur. Bu öğretmenlere dağıtılan 450 anketten 237 (%52,6) adedi geri dönmüştür. Anket, iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımdaki biyografik sorular, cevap verenlerin cinsiyeti, yaşı, ırkı, gelir durumu, pozisyonu ve eğitim seviyesine yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci kısım, öğretmenlerin iş doymu ve örgütsel adanmışlık düzeylerini belirlemeye yönelik toplam 72 maddeden oluşmaktadır. Bu anket, “Job Descriptive Index (JDI) ismiyle Smith, Kendall & Hulin (1969)’den alınmıştır. Bu şekilde toplanan verilerin analizinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistiksel teknikler ile çoklu regresyon analiz kullanılmıştır. Verilerin analizinden, araştırma hipotezi doğrulanmamış ve öğretmenlerin iş doymu ile örgütsel adanmışlık düzeyleri arasında istatistiksel olarak güçlü bir korelasyon bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karakuş’un (2008) aktardığı, Downey’in (2005) iş doymu üzerindeki çalışmasında, ABD Virginia eyaletinde bulunan devlet kolejlerinde çeşitli pozisyonlarda yöneticilik yapmakta olan toplam 387 eğitim yöneticisi üzerinde yaptığı çalışmada, eğitim yöneticilerinin duygularının, onların iş doymu düzeyleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmacı veri toplama ölçeği olarak, PANAS, Wong ve Low’un (2002) Emotional Labour Scale, Wong ve Low’un (2002) Emotional Intelligence Scale, Volkwein ve Zhou’nun (2002, 2003) Job Satisfaction Survey adlı ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel zeka, ruh hali (mood) ve duygusal eğilim

(emotional disposition) ile doyumun boyutları olan; genel, içsel, kişilerarası, kolej, fakülte ve yaşam doyumunu arasında pozitif korelasyon bulunduğu görülmüştür. Ruh hali ile diğerlerinin duygularının farkında olma değişkenleri, genel iş doyumunu üzerinde anlamlı standardize edilmiş regresyon yükleri üretmişlerdir. İyi ruh haline sahip (iyimser) olanların iş doyumları kötümser olanlardan daha yüksektir. Duygular ile dışsal doyum arasında ilişki bulunmamıştır. Ayrıca, regresyon denkleminde iş doyumunu bağımsız değişken olarak alındığında, iş doyumunu daha yüksek olan eğitim yöneticilerinin duygusal olarak daha zeki, daha empatik ve daha iyimser oldukları bulunmuştur.

Liderlik konusunda diğer bir çalışma da, Yoder (2005 akt: Karakuş, 2008) tarafından yürütülen, duygusal zekâ ile örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmadır. Bu araştırmanın örneklemini, kamuya ait bir yüksek okulda görev yapmakta olan ve liderlik konumunda bulunan yetmiş kişi oluşturmaktadır. Nitel araştırma yaklaşımının uygulandığı bu çalışmada, gerçekliğin sosyal olarak yapılandırıldığını savunan “postmodern yapılandırmacı kuram”dan temelini alan “takdir edici sorgulama (appreciative inquiry)” yöntemi kullanılmıştır. Önce örneklem grubuna Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) adlı duygusal zekâ ölçeği uygulanmış, ardından kışkırtıcı derecede olumlu ifadelerle hazırlanmış olan soruların yer aldığı takdir edici sorgulama protokolü çerçevesinde, örneklem grubundaki herkesle teker teker yüz yüze görüşme yapılarak bu görüşmeler kayda alınmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, örgütsel iklime olumlu etkide bulunan duygusal zekâ yeterlikleri en önemli görülenden daha az önemli olana doğru şöyle sıralanmıştır: diğerlerini geliştirme, işbirliği ve takım çalışması, örgütsel farkındalık, ilişki ağları inşa etme, vizyoner liderlik, empati, saygı, açık iletişim, duygusal öz kontrol, etki, çeşitliliğin desteklenmesi, sosyal sorumluluk, iyimserlik ve takdir edici tutumlar, başarı dürtüsü ve inisiyatif, öz güven, öz farkındalık, sabır ve dirençlilik, güven, hizmet yönelimi

Nguni ve diğerleri (2006) tarafından yapılan “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderliğin İlkokul Öğretmenlerinin İş doyumunu, Örgütsel adanmışlığı ve Örgütsel vatandaşlık davranışlarına Etkileri: Tanzania Örneği” adlı çalışma, dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini geliştirmekte olan bir ülke olan Tanzania’daki okullar bağlamında incelemiştir. Çalışmanın örneklemini Tanzania’daki

ilkokullarda görev yapan öğretmenlerden oluşturulmuştur. Verilerin analizinde regresyon analizi uygulanmıştır.

Çalışmanın sonunda şu sonuçlara ulaşılmıştır: Dönüşümsel liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde güçlü etkileri vardır. Ayrıca, dönüşümsel liderliğin etkileşimsel liderliğe ek olarak iş doyumunun, örgütsel adanmışlığın ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının tahmin edilmesinde etkileri vardır. İş doyumunun, dönüşümsel liderliğin öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerine yönelik aracı bir etkisi vardır.

Örgütsel vatandaşlık, örgütsel adanmışlık ve iş doyumunu konusunda, LeShore (2004), “New York şehri düşük performanslı devlet liselerinde örgütsel vatandaşlık davranışı, öğretmen iş doyumunu ve örgütsel adanmışlık arasında bir korelasyon analizi” isimli doktora tezi yapmıştır. Bu çalışmanın temel amacı, New York şehrinde yer alan düşük performanslı devlet liselerinde, örgütsel vatandaşlık davranışı, öğretmen iş doyumunu ve örgütsel adanmışlık arasındaki muhtemel korelasyonu ortaya koymaktır.

Çalışmanın evreni sözü geçen liselerde görev yapan 3000 okul müdürü ve öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem ise, New York ili eğitim müdürlüğüne belirlenen matematik ve İngilizce dersleri ile mezuniyet ortalamalarına dayalı satandartları baz alınarak seçilmiştir. Bu kayıtlar esas alınarak ve sistematik örnekleme ile seçilen, düşük performanslı otuz okuldan müdürler ve öğretmenler araştırma örneklemini meydana getirmiştir. Bunlar otuz okul müdürü ve toplam 160 öğretmenden meydana gelmektedir. Araştırmada, öğretmen ve müdürlere örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumunu ve örgütsel adanmışlık hakkındaki algıları, çeşitli değişkenler bağlamında sorulmuştur. Çalışmada üç adet veri toplama aracı kullanılmıştır. Bunlardan iş doyumunu ölçeceği olarak, *The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* ölçeği kullanılmıştır. 20 likert türü sorudan oluşan ölçeği cevaplamak için katılımcılara 5 dakika verilmiştir. Araştırmada örgütsel adanmışlık ölçeği olarak yedi dereceli likert türü maddelerden oluşan, *The Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü veri toplama aracı olarak da, dördümlü likert türü maddelerden oluşan örgütsel vatandaşlık ölçeği olan *The organizational citizenship behavior (OCB)* kullanılmıştır.

Toplam üç hafta süren araştırma sürecinde üç ölçekle elde edilen veriler arasında korelasyon olup olmadığını anlamak için de “Pearson Pearson Product Moment Correlation Coefficient (r)” kullanılmıştır. Araştırmada yapılan analizlerden, değişkenler arasında hiçbir ilişki bulunamamıştır. Her ne kadar böyle olsa da, ilgili literatürde, özellikle de örgütsel adanmışlık ve iş doyumunu arasında bazı paralellikler olduğu öne sürülmektedir. Dolayısıyla araştırmacı, çalışmada beklenen ilişkinin (korelasyonun) belirlenmemiş olmasına karşın, bu yöndeki ilişkinin doğasını tanımlamaya yönelik regresyon analizi kullanılarak tekrar incelenmesi önermiştir.

İş doyumunu konusunda dikkate değer bir çalışma da Ghazi (2004) tarafından yürütülen, “Head teacher in the Punjab” isimli doktora tezidir. Bu çalışmanın iki amacı vardır. Birisi, Punjab eyaleti Toba Tek Singh şehrinde görev yapan okul müdürlerinin iş doyumunu seviyelerini içsel, dışsal, genel ve belirli yönleriyle belirlemektir. İkinci amaç, iş doyumuna yönelik demografik olarak içsel, dışsal genel ve belirli yönleriyle seçilmiş demografik özelliklerin genel iş doyumunu üzerine etkisini belirlenmeye yöneliktir.

Çalışmanın veri toplama aracı olarak, Minnesota iş doyumunu ölçeğinin uzun formu kullanılmıştır. Araştırmada veriler, SPSS-X programı ile analiz edilmiştir. Kullanılan betimsel istatistiksel teknikler yüzde (%), frekans (f), aritmetik ortama, standart sapma, “t” testi, Anova, Scheffe ve LSD testi.

Bu ölçekte işi doyumununun 20 yönü, boyutu ele alınmıştır. Adı geçen bu ölçek, Toba Tek Singh şehrinde görev yapan 207 müdüre dağıtılmıştır. Verilerin analizinden elde edilen sonuçlar şöyle özetlenebilir:

1) İş doyumuna yönelik içsel, dışsal ve genel doyum açısından müdürlerin memnun oldukları belirlenmiştir.

2) Genç, yaşlı, bayanlar, lisans derecesi olanlar, az deneyimli olanlar, çok deneyimli olanlar, şehir merkezinde ve küçük okullarda görev yapanların ölçekten aldığı puan ortamları, orta yaşlı, erkek, masterli, orta deneyimli, kırsal ve daha büyük okullardan olanlardan daha yüksektir.

3) İş doyumuna yönelik 20 yön, çok az memnun olanlardan -çok memnun olanlara göre şu şekilde sıralanmıştır: Tazminat, çalışma şartları, sosyal statü, okulun

pronsipleri ve uygulamaları, sırasıyla hiyerarşik olarak en düşük çıkmıştır. Yani bunlar okul müdürülerinin, işin bu yönlerinden memnun olmadıklarını göstermiştir.

4) Çalışmada hiyerarşik olarak en yüksek değer, ahlaki değer olarak çıkmıştır. Bunun anlamı, müdürlerin işin ahlaki yönünden çok memnun oldukları biçimindedir.

5) Demografik olarak genç ve yaşlılar, orta yaşlılardan genel iş doyumunu olarak daha memnundurlar.

6) Kadınlar her açıdan erkeklerden daha fazla iş doyumuna sahiptirler.

7) Az ve çok deneyimli müdürler, orta deneyimli olanlardan genel iş doyumunu olarak çok daha fazla memnundurlar.

Feather ve Rauter tarafından yapılan (2004) araştırma, “örgütsel vatandaşlık davranışlarının, iş durumu, iş güvensizliği, örgütsel adanmışlık ve özdeşim, iş doyum ve iş değerleriyle ilişkisi” adını taşımaktadır. Bu çalışmada, Avustralya’nın Victoria şehrinde görev yapan 154 öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) incelenmiştir. Bu öğretmenlerden 101’i kadrolu ve 53’ü sözleşmelidir. Katılımcılara ÖVD, iş güvensizliği, örgütsel adanmışlık, örgütsel özdeşim, iş doyum ve iş değerlerine yönelik ölçekler uygulanmıştır.

Çalışmanın sonuçları şöyledir: Kadrolu öğretmenlerle karşılaştırıldığında sözleşmeli öğretmenlerin iş güvensizliği ve ÖVD seviyeleri daha yüksektir. Sözleşmeli öğretmenler için ÖVD, algılanan iş güvensizliğiyle pozitif ilişkili ve beceri kullanımına yönelik iş değerleriyle negatif ilişkilidir. Kadrolu öğretmenler için ise ÖVD, örgütsel adanmışlık, örgütsel özdeşim ve beceri kullanımına yönelik iş değerleriyle pozitif ilişkilidir.

Örgütsel adanmışlık konusunda yürütülen bir diğer çalışma da, Saeed (1998) tarafından Dr. Azhar Rizvi danışmanlığında yürütülmüş olan “Karaçi Devlet ve Özel İlkokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı” adlı doktora çalışmasıdır. Çalışmanın öncelikli amacı, Karaçi şehrindeki devlet ve özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerini belirlemektir. Çalışma Karaçi’de görev yapan ilkokul öğretmenleriyle sınırlandırılmıştır. Toplam dokuz hipotez üzerine kurulmuş olan çalışmada ilk sekiz hipotez, cinsiyet, yaş, medeni durum, deneyim, öğretim dili, akademik ve mesleki beceriler gibi demografik değişkenlerle ilişkilidir. Dokuzuncu hipotez, çalışmanın veri toplama aracı olan anket

maddelerinin birebir analiziyle ilgilidir ve adanmışlık kavramının 42 boyutu üzerinde durmaktadır. Çalışmanın evreni Karacî’de çalışan 25000 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışmada örneklem, seçkisiz örnekleme yöntemiyle oluşturulmuştur. Örneklem seçiminde kullanılan ölçütler; kontrol türü, cinsiyet ve okulların yeridir. Toplam örneklem, 52 okuldan seçilmiş 240 öğretmenden oluşmaktadır. Verilerin toplanmasında iki araç kullanılmıştır. Bunlardan birisi 42 maddelik olup, diğeri dokuz açık uçlu maddeden oluşmaktadır. Verilerin analizinde “t” testi, k-kare, varyasn analizi ve scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın toplam sekiz hipotezinden iki tanesi doğrulanmıştır. Sonuçlar şöyledir: Devlet okullarında görev yapan öğretmenler, büyük ölçüde özel okulda görev yapan meslektaşlarından çok daha az örgütsel adanmışlık düzeyinde sahiptirler. Bayan öğretmenler, erkek öğretmenlerden daha yüksek adanmışlık düzeyine sahiptirler. Hiç evlenmemiş öğretmenler, evli öğretmenlerden daha yüksek adanmışlık düzeyine sahiptirler. Daha az deneyimli öğretmenler, deneyimlilere göre daha yüksek adanmışlık düzeyine sahiptirler. Daha az mesleki nitelikli öğretmenler, nitelikli öğretmenlere göre daha yüksek adanmışlık düzeyine sahiptirler. Son olarak, öğretmenler arasında yaş ve öğretim dil değişkenlerine göre, okula adanmışlık düzeylerinde her hangi bir farklılık görülmemiştir. Anket maddelere yönelik analizlerin sonucunda elde edilen sonuçlardan diğeri şöyledir: 1) Okulların hedeflerinin açık bir şekilde belirlendiği, 2) Öğretmenlerin bu hedeflere yönelik olumlu tutumlarının olduğu, 3) Öğretmenlerin iş doyumuna sahip olduğu, 4) Öğretmenlerin morallerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin okul adanmışlığı konusunda memnun olmadıkları yönler ise şöyle belirlenmiştir: 1)Yaptıkları işe değer verilmemesi, 2)Yaratıcılığın ödüllendirilmemesi, 3) Okuldaki öğretmenlerin geleceklerinin parlak olmaması, 4)Okulların değişme yönelik girişimlerinin olmaması.

Bishay’in (1996), motivasyon ve iş doyumunu ile ilgili yaptığı çalışmanın ismi, “Öğretmen Motivastonu ve İş Doyumu: Yaşantı Örnekleme Yöntemiyle Yapılmış bir Çalışma” şeklindedir. Çalışmanın dikkat çekici özelliği anket ve örnek olay yöntemlerini karşılaştırmalı olarak kullanmış olmasıdır.

Bishay'ın "yaşantı örnekleme" yöntemiyle, gözleme dayalı olarak yürütmüş olduğu çalışmanın iki örnekleme vardır. Bunun anlamı, çalışmanın iki yönlü olmasıdır. Bunlardan birincisi anket yoluyla görüşleri alınan 50 öğretmen oluşmaktadır. Birinci örneklem grubunda veri toplama aracı olarak, iş doyumunu ve motivasyonu ölçeceği kullanılmıştır. On iki katılımcıdan oluşan örnek olaya konu ikinci örneklemi oluşturan öğretmenler, amaçlı örneklem yoluyla seçilmiştir. Bu on iki öğretmenle birlikte araştırmacı toplam beş gün çalışmışlardır. Bu beş gün boyunca günde beş saat beraber çalışılmıştır. Araştırmacı ve on iki katılımcının çalışmaları boyunca yapılan aktiviteler ile öğretmenlerin ruh halleri ilişkilendirilmiş ve böylece öğretmenlerden günlük deneyimlerini içeren 190 rapor alınmıştır. Bundan sonra, birinci örneklem grubunu oluşturan 50 öğretmenden elde edilen anketler ile ikinci örneklemi oluşturan on iki öğretmenden sağlanan deneyim raporları (yaşantılar), karşılaştırılmıştır. Her iki gruptan sağlanan verilerin (anketler ile yaşantı raporları) karşılaştırılmasında sonuçların birbirine uyumu olduğu görülmüştür.

İki yönlü ve iki örneklemlilik bu çalışmada, anket ve yaşantı raporlarından oluşan verilerin analizinden ulaşılan sonuçlar şöyle özetlenebilir:

- 1) İş doyumunu ve motivasyonu; sorumluluk seviyeleri, cinsiyet, konu, yaş, deneyim ve yapılan aktiviteler ile önemli ölçüde doğrusal ilişki (korelasyon) göstermiştir.
- 2) Öğretmenlerin genel motivasyonu ve iş doyumunu seviyeleri yüksek çıkmıştır.
- 3) Yüksek düzey ihtiyaçlarının doyurulması, iş doyumunda çok önemli bir yere sahiptir.

Koslo (1989), "Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin morali arasındaki ilişki" adlı bir çalışma yapmıştır. Dr. Richard Gibboney danışmanlığında hazırlanan bu doktora çalışmasında, dört banliyö okulu, iki lise ve iki ilköğretim okul müdürlerinin liderlik davranışlarının, öğretmenlerin moralini nasıl etkilediği açısından incelenmiştir. Nitel bir karakter arz eden bu çalışmada yöntem olarak anket, görüşme ve gözlem teknikleri birlikte kullanılmıştır. Çalışma verileri 1987-1988 eğitim-öğretim yılı boyunca toplanmıştır. Veriler, araştırmacı tarafından kaydedilen gözlemler, okul müdürleri ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler ile okul müdürleri ve öğretmenler tarafından doldurulan anketlerden oluşmaktadır.

Katılımcılara yöneltilen sorular, katılımcı yönetimin rolü ve moral düzeyi ile ilişkisi, ilköğretim ve lise öğretmenlerinin belirli liderlik davranışlarına yönelik tercihleri arasındaki farklar nelerdir? Okul müdürlerinin kendi liderlik davranışları algılarıyla öğretmenlerin algıları arasındaki farklar nelerdir? Okul müdürlerinin öğretmenlerin moral düzeyine yönelik algıları ile öğretmenlerin algıları arasındaki farklar nelerdir? Araştırmada ayrıca okul müdürlerinin, öğretmenlerin iş doyumuna ve iş doyumsuzluğuna sebep olan davranışlarının belirlenmesi gibi konular belirlenmeye çalışılmıştır.

Verilerin analizinden çalışma sonunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- 1) Öğretmenlerinin en yüksek moral düzeyine sahip olduğunu düşünen okullar, aynı zamanda öğretmenlerinin okul organizasyonuna daha fazla katıldığını söyledikleri okullardır.
- 2) İlköğretim ve lise öğretmenlerinin belirli liderlik davranışlarına yönelik tercihleri arasındaki tek fark, lise öğretmenlerinin okulun genel ilkeleri üzerinde daha fazla kontrolü tercih etmiş olmalarıdır.
- 3) Tüm okullarda müdürler, müdür ile öğretmen arasındaki ilişkinin karakterinin öğretmenlerin algıladıklarından daha katılımcı olduğunu düşünmüşlerdir.
- 4) Tüm okullarda müdürler, moral düzeyinin öğretmenlerin algıladıklarından daha yüksek olduğunu düşünmüşlerdir.
- 5) Öğretmenlerin işlerinden daha fazla doyum almalarını etkilediğini söyledikleri müdür nitelikleri ve davranışları şunlardır;
 - a) öğretmenlerin kaygılarına yönelik destekte bulunma,
 - b) olumlu geribildirim ve cesaretlendirme,
 - c) okulun başarısıyla ilgilenme,
 - d) vizyon sahibi olma,
 - e) okulun başarısına adanmışlık,
 - f) öğretmenleri karar-verme sürecine dahil etme,
 - g) iyi iletişim, uyum, memnuniyet, dürüstlük, düşünceli olma ve güçlü bir karakter sahibi olma.

Araştırmada ortaya çıkan diğer bir sonuç da, öğretmenlerin işlerinden doyum almamalarını etkilediğini söyledikleri müdür nitelikleri ve davranışları şunlardır:

- a) vizyonsuzluk,
- b) ğretmenleri karar-verme sürecine katmama,
- c) ok aşırı emrivaki olma,
- d) ğretmenlerin sorunlarına yönelik destekte bulunmama,
- e) ğretmenlerin tavsiyelerini dinlememe,
- f) ani kararlar verme,
- g) hükümlerinde tutarsız olma ve
- h) iletişimsizlik.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama araçlarının dağıtılması, toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma ilişkisel tarama modeline dayalı bir araştırmadır. Araştırmada literatürde mevcut olan dört ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan her bir ölçeğe SPSS (AMOS) programında doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi uygulanmıştır. Daha sonra bu ölçekler arasında uygun yapısal model oluşturulup, en iyi uyum değerlerine (fit) sahip olan (Bayram,2009; Hu ve Bentler, 1998; Bentler ve Benet, 1980) bir model test edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın çalışma evrenini 2010–2011 eğitim-öğretim döneminde Elazığ İl Merkezindeki İlköğretim Okullarında görev yapan 1. kademe öğretmenleri oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmada örneklem seçimine gidilmemiş, çalışma evreni içerisinde yer alan Elazığ il merkezindeki tüm ilköğretim okulları 1. kademedeki görev yapan öğretmenlere ölçekler araştırmacının kendisi tarafından resmi izin belgeleriyle birlikte dağıtılmıştır. Öğretmenler tarafından yazılı olarak doldurulan ölçekler değerlendirilmeye alınmıştır. Tablo 1.'de il merkezindeki toplam ilköğretim okul sayısı, 1. Kademe öğretmen sayısı, dağıtılan ve geri dönen ölçek sayıları gösterilmiştir.

Tablo 4. Çalışma Evreni İçerisinde Yer Alan Öğretmen Sayısı

İli	İl Merkezi İlköğretim Okulu Sayısı	İl Merkezinde İlköğretim 1. Kademe Öğretmen Sayısı	Dağıtılan Ölçek	Dönen Ölçek
Elazığ	114	2700**	2700	822

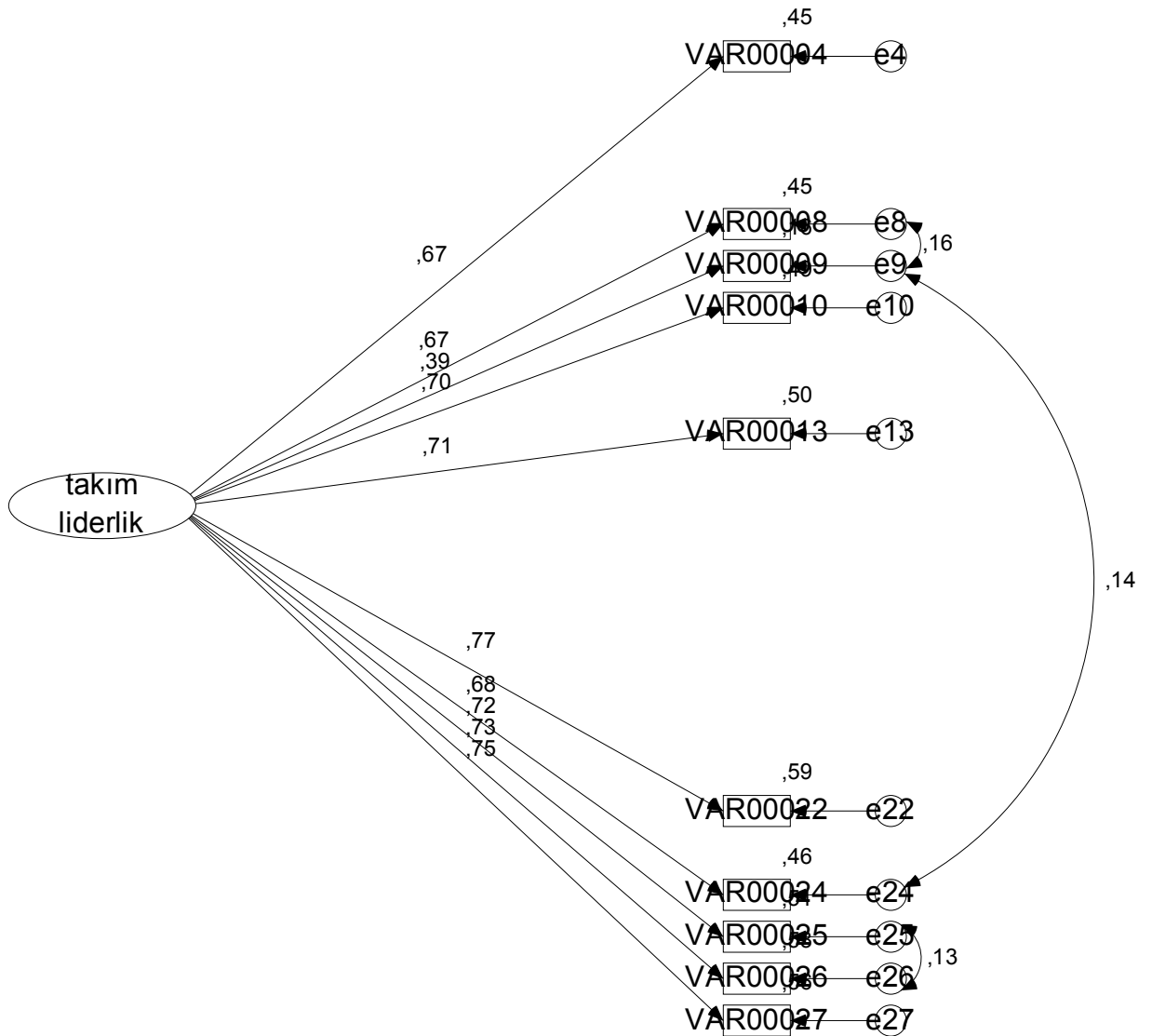
**** 2008-2009 Elazığ İl Millî Eğitim Müdürlüğü Strateji Planından Alınmıştır**

Tablo 1 de görüldüğü gibi örneklem seçilirken il merkezlerinde çalışan tüm öğretmenlere ölçekler dağıtılmıştır. Öğretmenlerden geriye dönen ölçek sayısı çalışma evreninin yaklaşık % 33'nü temsil etmektedir. Bu sayı çalışma evrenini temsil açısından yeterli olarak kabul edilebilir (Özdamar 2004).

3.4. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada literatürde kullanılan ve gerekli izinleri alınan takım liderliği, örgütsel adanmışlık, örgütsel vatandaşlık ve iş doyumunu olmak üzere toplam dört hazır ölçek kullanılmıştır.

Takım liderliği ölçeği: Ölçek, Çankaya ve Karakuş (2010) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 6 boyuttan ve toplam 31 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte, 1., 2., 3. maddeler çatışma yönetimi, 4., 5., 6. maddeler toplantı yönetimi, 7., 8., 9., 10., 11., 12. ve 13. maddeler takım kurma, 14., 15., 16. maddeler rol modeli, 17., 18., 19., 20., 21., 22., 23. ve 24. maddeler motivasyon, 25., 26., 27., 28., 29., 30. ve 31. maddeler de iletişim boyutları içerisinde yer almaktadır. Ölçek üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bu araştırmada test edilen **“yapısal modelin”** uyum değerlerini düşürdüğü için 21 madde (bu araştırmada uygulanan yapısal modele uymayan ve uyum değerlerini oldukça düşürdüğü için) çıkarılmış ve ölçek 10 madde (4,8,9,10,13,22,24,25,26,27) ve takım liderliği boyutu altında değerlendirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu Tablo 2’de gösterilmiştir.

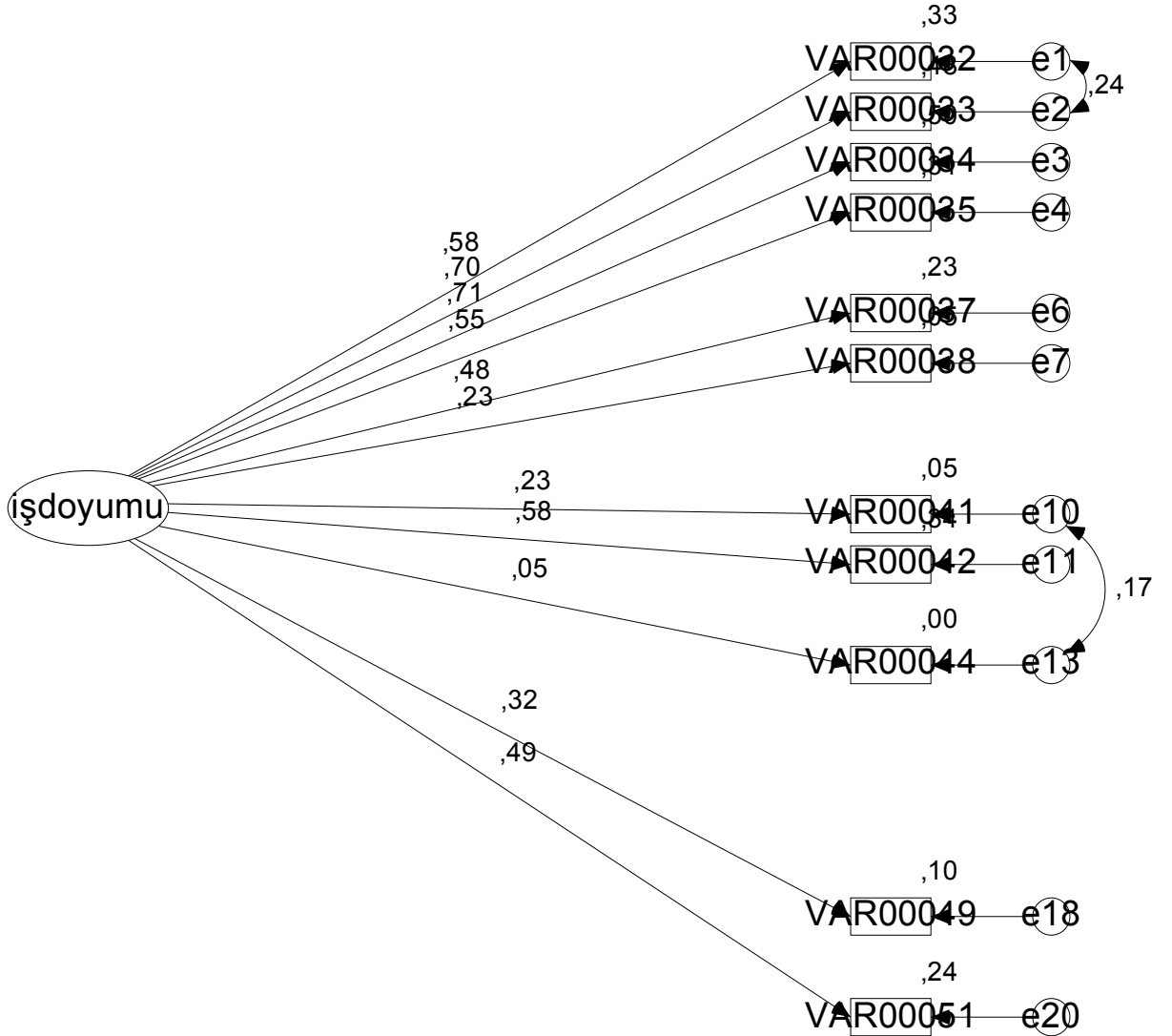


$p=.000$, $\chi^2=71,782$, $df=32$, $\chi^2/df=2,589$; $GFI=.982$, $AGFI=.969$, $CFI=.989$ $SRMR=.0232$ $RMSEA=.039$

Şekil 1. Takım Liderliği Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

χ^2 'nin (ki kare) serbestlik derecesine (degree of freedom) oranının 0-3 arasında, GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) ve CFI (Comparative Fit Index) değerlerinin .95 ve üzerinde; SRMR'nin (Standardized Root Mean Square Residual) .05 altında olması ve RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation) değerlerinin 0-0.8'in arasında olması modelin iyi bir model olduğu anlamına gelmektedir. Modelin sonuçları bu ölçütlere göre değerlendirildiğinde, modelin oldukça iyi bir model olduğu görülmektedir. (Akt: Bayram, 2010:78)

İş doyumu ölçeği: 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilen ve 1985 yılında Baycan tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) adlı ölçek kullanılmıştır. Minnesota İş Doyumu Ölçeğinin 20 maddelik bu kısa formu daha önce Ayhan (2006) ve Bingöl (2006) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezlerinde de kullanılmıştır. Ayhan (2006) bu ölçek için yaptığı güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa katsayısını 0,86 olarak bulmuştur. Ölçek üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bu araştırmada test edilen "*yapısal modelin*" uyum değerlerini düşürdüğü için ölçekten 9 madde çıkarılmış ve ölçek 11 madde (1,2,3,4,6,7,9,10,11,13,18,20) ve iş doyumu boyutu altında değerlendirilmiştir. Ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu Tablo 3'te gösterilmiştir.



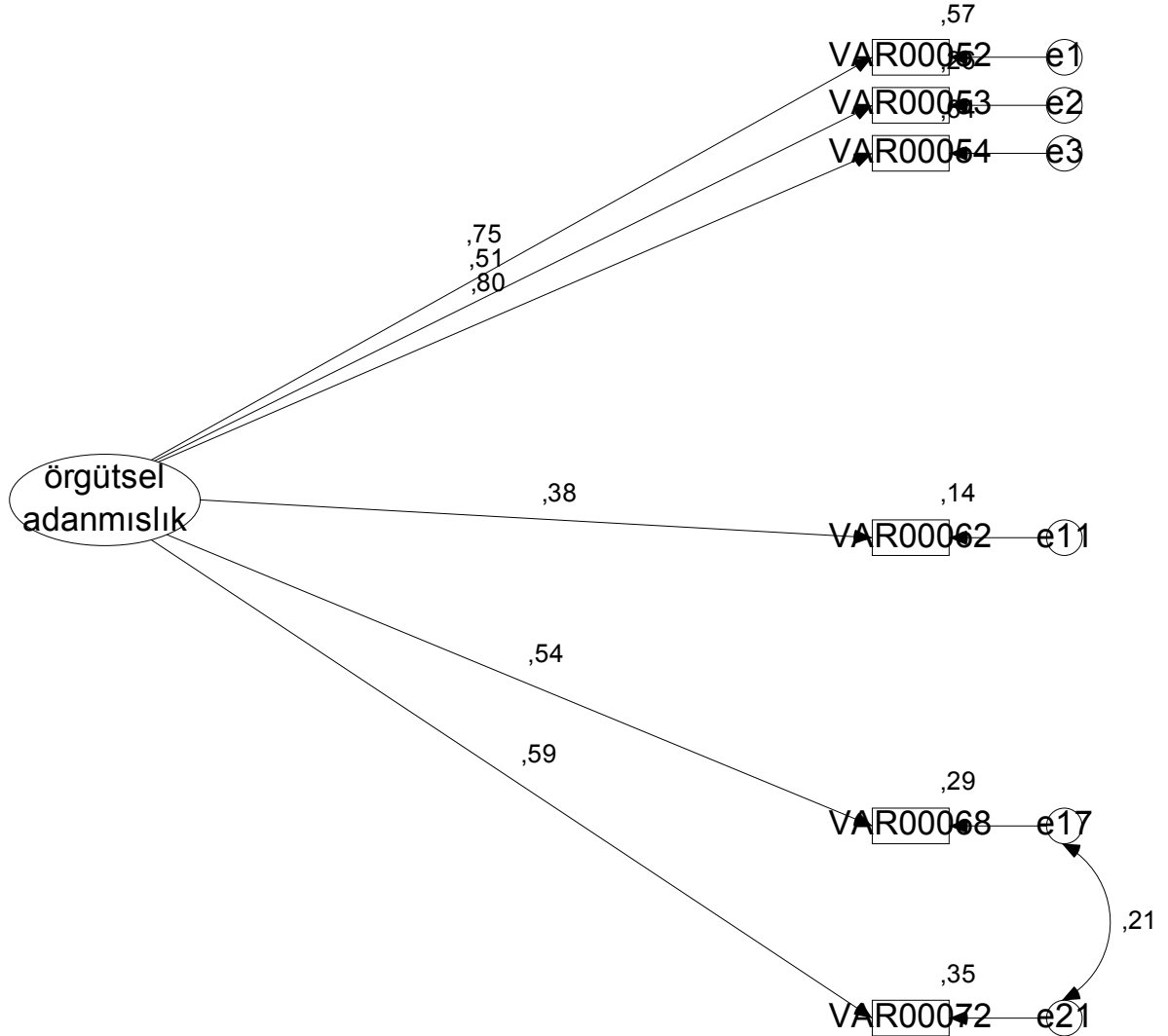
$p=.000$, $\chi^2=114,475$, $df=42$, $\chi^2/df=2,726$; $GFI=.974$, $AGFI=.959$, $CFI=.952$ $SRMR=.0369$ $RMSEA=.046$

Şekil 2. İş doyumu Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

χ^2 'nin (ki kare) serbestlik derecesine (degree of freedom) oranının 0-3 arasında, GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) ve CFI (Comparative Fit Index) değerlerinin .95 ve üzerinde; SRMR'nin (Standardized Root Mean Square Residual) .05 altında olması ve RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation) değerlerinin 0-0.8'in arasında olması modelin iyi bir model olduğu anlamına gelmektedir. Modelin sonuçları bu ölçütlere göre değerlendirildiğinde, modelin oldukça iyi bir model olduğu görülmektedir. (Akt: Bayram, 2010:78)

Örgütsel adanmışlık ölçeği: Son yıllarda örgütsel adanmışlığı açıklamaya yönelik yaklaşımlardan en fazla kabul göreninin, Meyer ve Allen' in üç boyutlu örgütsel

adanmışlık yaklaşımı olduğu görülmüştür. Bundan dolayı da Meyer ve Allen (1997) in geliştirmiş oldukları 21 maddelik “üç boyutlu örgütsel adanmışlık ölçeği” bu araştırmada kullanılmıştır. Ölçek üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bu araştırmada test edilen “*yapısal modelin*” uyum değerlerini düşürdüğü için ölçekten 15 madde çıkarılmış ve ölçek 6 madde(1,3,4,12,18,21) ve adanmışlık boyutu altında değerlendirilmiştir. Ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu Tablo 4’te gösterilmiştir.



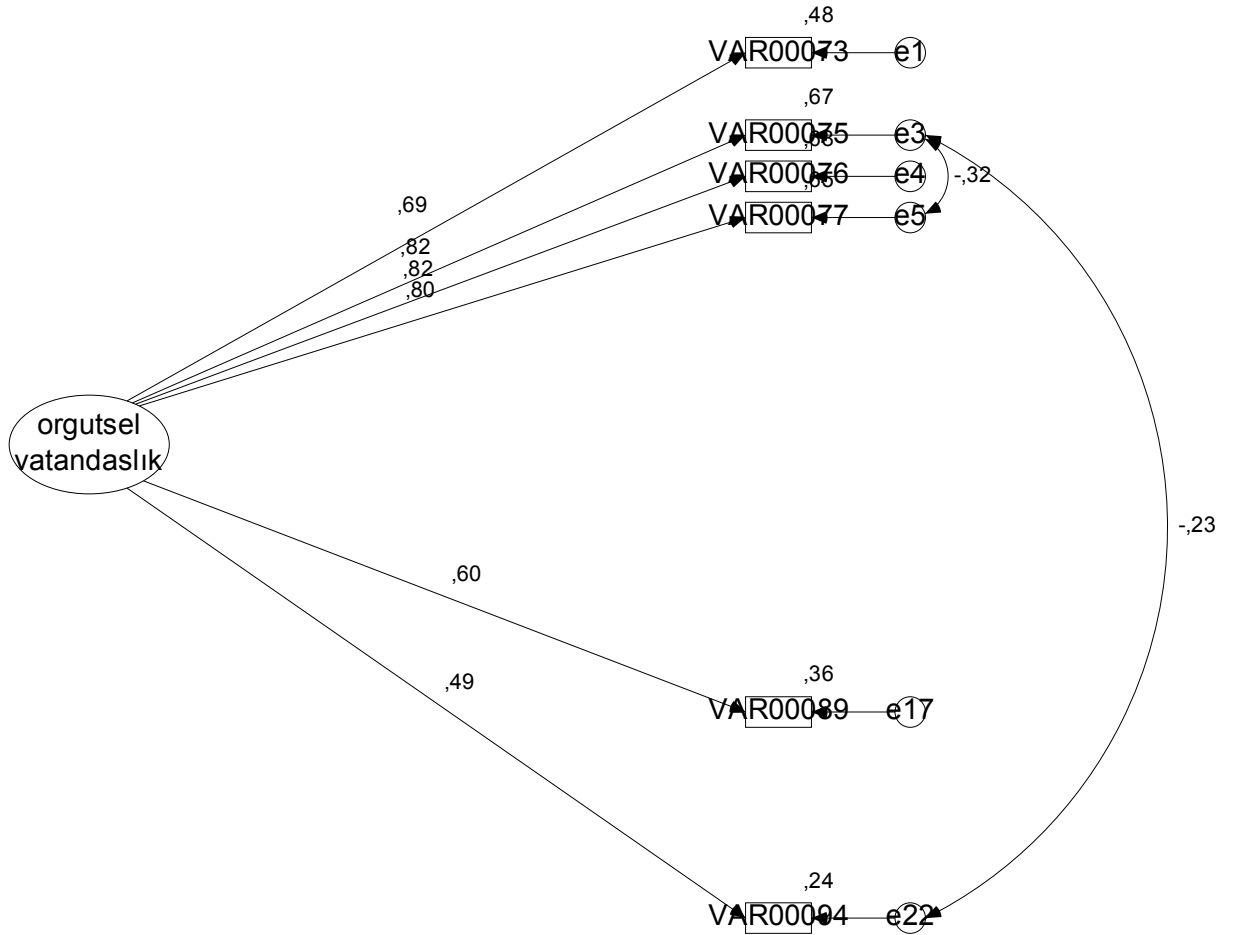
Şekil 3. Örgütsel Adanmışlık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

$p=.000$, $\chi^2=11,181$, $df=8$, $\chi^2/df=1,398$; $GFI=.996$, $AGFI=.988$, $CFI=.997$ $SRMR=.0163$ $RMSEA=.022$

χ^2 'nin(ki kare) serbestlik derecesine(degree of freedom) oranının 0-3 arasında, GFI(Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) ve CFI (Comparative Fit Index) değerlerinin. 95 ve üzerinde; SRMR'nin(Standardized Root Mean Square Residual) .05 altında olması ve RMSEA(Root Mean Square Error Of

Approximation) değerlerinin 0–0.8 'in arasında olması modelin iyi bir model olduğu anlamına gelmektedir. Modelin sonuçları bu ölçütlere göre değerlendirildiğinde, modelin oldukça iyi bir model olduğu görülmektedir(Akt: Bayram,2010:78).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği: Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından geliştirilen Organizational Citizenship Behaviors Scale adlı ölçek temel alınarak hazırlanmıştır. Bu ölçek daha önce, Göncü (2006), Topaloğlu (2005) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezlerinde ve Dilek (2005) tarafından hazırlanan doktora tezinde Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçek üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bu araştırmada test edilen **“yapısal modelin”** uyum değerlerini düşürdüğü için 16 madde ölçekten çıkarılmış ve ölçek 6 madde (1,3,4,5,17,22) ve vatandaşlık boyutu altında değerlendirilmiştir.



$p=.025$, $\chi^2=16,05$, $df=7$, $\chi^2/df=2,293$; $GFI=.993$, $AGFI=.98$, $CFI=.995$ $SRMR=.0188$ $RMSEA=.04$

Şekil 4. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

χ^2 'nin(ki kare) serbestlik derecesine(degree of freedom) oranının 0-3 arasında, GFI(Goodness of Fit İndex), AGFI (Adjusted Goodness of Fit İndex) ve CFI (Comparative Fit İndex) değerlerinin .95 ve üzerinde; SRMR'nin(Standardized Root Mean Square Residual) .05 altında olması ve RMSEA(Root Mean Square Error Of Approximation) değerlerinin 0-0.8 'in arasında olması modelin iyi bir model olduğu anlamına gelmektedir. Modelin sonuçları bu ölçütlere göre değerlendirildiğinde, modelin oldukça iyi bir model olduğu görülmektedir(Akt: Bayram,2010:78).

3.5. Verilerin Toplanması

Çalışma evreni içerisinde yer alan il merkezindeki ilköğretim okullarına, 2010–2011 eğitim-öğretim yılı güz döneminde birer zarf içinde, il milli eğitim müdürlüğünün üst yazısıyla beraber anketler gönderilmiştir. Bu zarfların üzerine okulun ismi ve anketlerin 1. kademe öğretmenlerine uygulanacağı yazılmıştır. Her bir zarfın içine Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Başkanlığı'ndan alınan resmi izin yazıları konulmuştur. Anketlerin doldurulma şekli konusunda gerekli açıklamaların yapılması sonucunda öğretmenlere uygulanmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Bu araştırmadan elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programında değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde, yüzde, frekans, ortalama, t-testi ve yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Ölçekte yer alan seçeneklere olumsuzdan olumluya doğru 1, 2, 3, 4, 5 değerleri verilerek analiz edilmiştir. Buna göre; 1,00-1,80 “hiç katılmıyorum”, 1,81-2,60 “katılmıyorum”, 2,61-3,40 “kısmen katılıyorum”, 3,41-4,20 “katılıyorum” ve 4,21-5,00 “tamamen katılıyorum” şeklinde yorumlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler önce doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra ölçekler arasında araştırmanın amacı doğrultusunda (iyi uyum değerlerine sahip olan) yapısal model test edilmiştir. Bu modelde okul yöneticilerinin takım liderliği rolü dış değişken, öğretmenlerin örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri aracı değişken, öğretmenlerin iş doyum düzeyi ise iç (bağımlı) değişken olarak kabul edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ve araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ve araştırmanın amaçlarına ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Tablo 6'da araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

CİNSİYET	Sayı	%
Erkek	494	59.1
Kadın	328	40.9
Toplam	822	100

Tablo 6'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin % 59.1'i (494) erkek öğretmenlerden, % 40.9'u (328) kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu rakamlar arasındaki yakınlık cinsiyete göre dağılımda eşit dağılım açısından önem taşımaktadır. Bu durum cinsiyete bağlı görüş farklılığından kaynaklanacak muhtemel etkileri bertaraf etmek açısından önemlidir. Tablo 7'de araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem açısından dağılımı yer almaktadır.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdem Açısından Dağılımı

KIDEM	Sayı	%
1-10	235	28.6
11-20	369	40.8
21+	218	26.5

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 28.6'sının hizmet yılı 1-10 yıl arası, % 40.8'inin 11-20 yıl arası, % 26.5'nin ise 21 yıl ve üzeri olduğu görülmüştür. Buradaki dağılım da tayin ve emeklilik gibi unsurların etkisi ile birlikte düşünüldüğünde dengeli bir dağılım gibi gözükmemektedir. Bu dağılım da araştırmanın sağlıklılığı açısından önem

taşımaktadır. Tablo 8’de okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarına yönelik öğretmen görüşleri bulunmaktadır.

Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Takım Liderliği Davranışlarına Yönelik Öğretmen Görüşleri

\bar{X}	SS
3.68	.58

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin takım liderliği davranışı gösterip göstermedikleri konusundaki görüşlerine bakıldığında 3.68 (katılıyorum) düzeyinde görüş bildirdikleri, genel olarak okul yöneticilerinin takım lideri gibi davrandıkları yönünde görüş bildirdikleri görülmüştür. Buna göre; okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarını belirli düzeyde gösterdikleri söylenebilir. Tablo 9’da öğretmenlerin iş doyum düzeyini yansıtır değerler bulunmaktadır.

Tablo 8. Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyi

\bar{X}	Ss
3.68	.58

Öğretmenlerin iş doyum düzeylerine bakıldığında 3.68 (katılıyorum) düzeyinde görüş bildirdikleri genel olarak iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. İş doyumunun öncülleri açısından bu verilere yaklaşıldığında okullarda öğretmenler açısından iş doyumunun öncüllerinin mevcut olduğu gibi bir durum ortaya çıkmakta ise de bu durumun farklı birtakım öncüllerden de etkilenebileceği göz önünde bulundurularakbu öncüllerin de etkisi olup olmadığı ve varsa ne derece bir etkinin varlığından söz edilebileceği de araştırılmalıdır. Tablo 10’da öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerini yansıtır veriler bulunmaktadır:

Tablo 9. Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri

\bar{X}	SS
4.13	.68

Tablo 9 incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel adanmışlık ile ilgili maddelere genel olarak “katılıyorum” ($\bar{X}=4.13$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu bulgudan hareketle öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 10. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri

\bar{X}	SS
3.51	.90

Tablo 10 incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ile ilgili maddelere genel olarak “katılıyorum” ($\bar{X}=3.51$) düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Ancak ortalamanın “kısmen katılıyorum” düzeyine yakın olması dikkate değer bir bulgudur. Bu bulguya dayalı olarak, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık ve aidiyetlerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Liderliği Davranışlarının, Öğretmenlerin İş doyumunu, Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Tablo 11. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Takım Liderliği Davranışlarına Yönelik Görüşlerinin Cinsiyet Açısından “t” Testi Sonuçları

CİNSİYET	\bar{X}	ss	t	P
ERKEK	3.87	.79	2.756	.630
KADIN	3.90			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin takım liderliği davranışları konusundaki görüşleri arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Araştırmaya katılan kadın ve erkek öğretmenler okul yöneticilerinin takım liderliği davranışları konusunda benzer görüşlere sahiptir. Hem erkek katılımcılar ($\bar{X}=3,87$) ve hem de bayan katılımcılar ($\bar{X}=3,90$) okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarını yeterli düzeyde gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 12. Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Cinsiyet Açısından “t” Testi Sonuçları

CİNSİYET	\bar{X}	Ss	t	P
ERKEK	3.92	.56	2.325	.075
KADIN	3.82			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş doyumlarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Araştırmaya katılan kadın ve erkek öğretmenler işlerinden elde ettikleri doyumlar konusunda benzer görüşlere sahiptir. Hem erkek katılımcılar ($\bar{X}=3,92$) ve hem de bayan katılımcılar ($\bar{X}=3,82$) yeterli düzeyde iş doyumuna sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 13. Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Cinsiyet Açısından “t” Testi Sonuçları

CİNSİYET	\bar{X}	SS	t	P
ERKEK	3.24.	.49	.340	.789
KADIN	3.12	.42		

*P>.05

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerine ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Araştırmaya katılan kadın ve erkek öğretmenler adanmışlık düzeyleri konusunda benzer görüşlere sahiptir. Hem erkek katılımcılar ($\bar{X}=3,24$) ve hem de bayan katılımcılar ($\bar{X}=3,12$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buradan hareketle öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarının düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

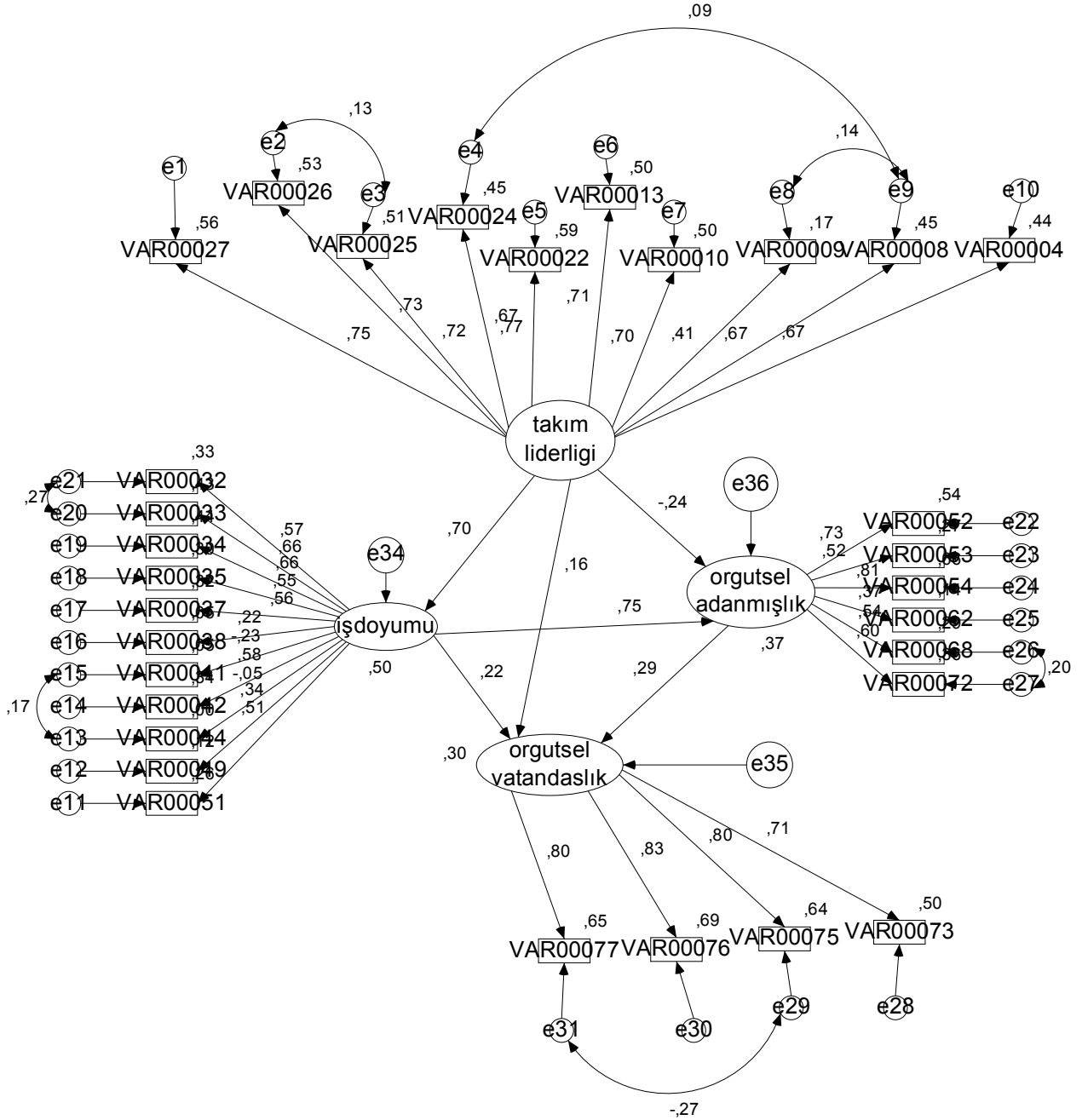
Tablo 14. Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Cinsiyet Açısından “t” Testi Sonuçları

CİNSİYET	\bar{X}	ss	t	P
ERKEK	2.87	.67	-.287	.774
KADIN	2.88	.60		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeylerine ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Araştırmaya katılan kadın ve erkek öğretmenler örgütsel vatandaşlık düzeyleri konusunda benzer görüşlere sahiptir. Hem erkek katılımcılar ($\bar{X}=2,87$) ve hem de bayan katılımcılar ($\bar{X}=2,88$) “kısmen katılıyorum” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Buradan hareketle öğretmenlerin örgütsel vatandaşlıklarının düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Liderliği Davranışlarının, Öğretmenlerin İş Doyum, Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerine Etkisini Gösteren Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Bu kısımda araştırmada kullanılan değişkenlerin birbirini nasıl etkilediğini gösteren yollar ve önerilen modele ait path analizi gösterilmiştir.



Şekil 5. Takım liderliği, İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki Etkileri Gösteren Yapısal Eşitlik Modeli

$p=.000$, $X^2 =1000,263$ $df=421$, $X^2 /df=2,376$; **GFI**=.923, **AGFI**=.909,**CFI**=.935
SRMR=.0496 **RMSEA**=.041

X^2 'nin(ki kare) serbestlik derecesine(degree of freedom) oranının 0-3 arasında, GFI(Goodness of Fit İndex), AGFI (Adjusted Goodness of Fit İndex) ve CFI (Comparative Fit İndex) değerlerinin .95 ve üzerinde; SRMR'nin(Standardized Root Mean Square Residual) .05 altında olması ve RMSEA(Root Mean Square Error Of Approximation) değerlerinin 0-0.8 'in arasında olması modelin iyi bir model olduğu anlamına gelmektedir. Modelin sonuçları bu ölçütlere göre değerlendirildiğinde, modelin oldukça iyi bir model olduğu görülmektedir.(Akt: Bayram, 2010:78)

Model oluşturulurken öncelikle her değişkene ilişkin ölçüm modeli değerleri hesaplanmış daha sonra bu modeller yapısal eşitlik modelini oluşturmuştur. Takım lideliği ölçeğinden 21 madde atılmış ve 10 madde (4,8,9,10,13,22,24,25,26,27) kalmıştır. Ayrıca takım liderliği ölçeğinde 25. madde ile 26. maddenin hata varyansları arasında; 8.madde ile 24.maddenin hata varyansları arasında ve 8.madde ile 9. maddenin hata varyansları arasında kovaryans oluşturulmuştur. Örgütsel adanmışlık ölçeğinden 15 madde çıkarılmış ve ölçek 6 madde(1,3,4,12,18,21) ve ölçek adanmışlık boyutu altında değerlendirilmiştir. Ayrıca Örgütsel adanmışlık ölçeğinde 17.madde ile 21.maddenin hata varyansları arasında kovaryans oluşturulmuştur. İş doyumunu ölçeğinde 9 madde çıkarılmış ve ölçek 11 madde (1,2,3,4,6,7,9,10,11,13,18,20) ve ölçek iş doyumunu boyutu altında değerlendirilmiştir. Ayrıca 1. ve 2.maddenin hata varyansları ile 10.ve 13.maddenin hata varyansları arasında kovaryans oluşturulmuştur. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinden 16 madde ölçekten çıkarılmış ve ölçek 6 maddeden oluşmuş (1,3,4,5,17,22) ve ölçek vatandaşlık boyutu altında değerlendirilmiştir. Yapısal eşitlik modelinde uyum indekslerini istenen düzeye getirmek adına örgütsel adanmışlık ölçeğinden 2 madde (17,22) atılmış ve ölçek 4 madde olarak modele dahil edilmiştir. Ayrıca ölçeğin son durumu üzerinde 3.ve 5.maddenin hata varyansları arasında kovaryans oluşturulmuştur.

Standardize edilmiş regresyon (Beta) katsayılarına bakıldığında takım liderlik davranışının iş doyumunu üzerinde pozitif yönde güçlü bir etkiye($\beta=.70$; $p<.05$); örgütsel adanmışlık üzerinde negatif yönde etkiye($\beta=-.24$; $p<.05$); örgütsel vatandaşlık üzerinde de pozitif yönde etkiye ($\beta=.16$; $p<.05$) sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca iş doyumunu örgütsel adanmışlığı ($\beta=.75$; $p<.05$) ve örgütsel vatandaşlığı ($\beta=.22$; $p<.05$) pozitif

yönde etkilediği görülmektedir. Örgütsel adanmışlık da örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde ($\beta=.29$; $p<.05$) etkilemektedir.

Takım liderliği, İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki Etkileri Gösteren Yapısal Eşitlik Model incelendiğinde, iş doyumunu ile takım liderliği, örgütsel adanmışlıkta açıklanan varyansın %37'sini açıklamaktadır. Takım liderliği, iş doyumunda açıklanan varyansın %50'sini açıklamaktadır. Ayrıca iş doyumunu, takım liderliği ve örgütsel adanmışlık eşanlı olarak direkt etkileriyle örgütsel vatandaşlıkta açıklanan varyansın %30'unu açıkladıkları görülmektedir. Buradan hareketle öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlıkları ve yöneticilerin takım liderlik davranışları birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşılabilir.

Bu sonuçlar, Uçman (2006)'ın endüstride takım çalışması eğitiminin iş doyumunu, motivasyon ve kaygı düzeyine etkisi adlı araştırmasında, takım çalışması eğitimi sonucunda işgörenlerin iş doyumunu düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu sonucuyla; Williams ve Hazer (1986)'in iş doyumunun, örgütsel adanmışlığın öncülü olduğu, Mathieu ve Farr (1991)'in iş doyumunu ve örgütsel adanmışlığın karşılıklı ilişkili olduğu, fakat iş doyumunun örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğu, Vanderberg ve Lance de (1992)'in örgütsel adanmışlığın iş doyumunun öncülü olduğu; örgütsel adanmışlığın, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasına katkıda bulunduğu (Organ, 1990: 50); duygusal adanmışlık ve çalışma arkadaşlarından duyulan tatmin düzeyinin, ÖVD'nin en önemli iki belirleyicisi olduğu (Bolon, 1997: 221); duygusal adanmışlık ile ÖVD arasında, normatif adanmışlığa oranla daha güçlü olduğu (Meyer ve Allen, 1997: 34) bulgularıyla; iş doyumunun, denetim niteliğinin ve maaşa yönelik doyumun, üniversite öğretmenlerinin örgütsel adanmışlığı üzerinde önemli olumlu etkileri olduğu (Malik ve diğerleri, 2010); örgütsel adanmışlığın, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilemekte ve geliştirmekte olduğu sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuç

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarını belirli düzeyde gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Ancak, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin diğer boyutlara oranla düşük olduğu anlaşılmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre yapılan t-testi sonuçlarına göre; kadın ve erkek öğretmenlerin takım liderliği, iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık hakkındaki görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkek öğretmenler anılan boyutlar konusunda benzer görüşlere sahiptir.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarının öğretmenlerin iş doyumununun anlamlı öncülleri arasında olduğu görülmüştür. Bu bulguya benzer olarak; Uçman (2006) Endüstride Takım çalışması eğitiminin iş doyumunu, motivasyonu ve kaygı düzeyine etkisi adlı araştırmasında, takım çalışması eğitimi sonucunda iş görenlerin iş doyumunu düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Ertürk (2007) yılında yapmış olduğu takım liderliği ve bunun motivasyona etkisi adlı çalışmasında takım çalışmasının iş görenlerin motivasyonu düzeylerini anlamlı bir öncülü olduğunu saptamıştır.

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlıkları birlikte öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğini gösteren modelin en iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarının iş doyumunu üzerindeki etkisinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adanmışlık aracılığı ile daha etkili olduğu görülmüştür. Bu bulgulara paralel olarak literatürde yapılan benzer çalışma sonuçlarına bakıldığında;

Bu araştırmada önerilen model içerisinde görülen örgütsel adanmışlığın iş doyumunu üzerindeki etkisine yönelik bulguya paralel olarak Vanderberg ve Lance

(1992), 1) doyumun adanmışlığın öncülü olduğu, 2) adanmışlığın doyumun öncülü olduğu, 3) iki kavramın karşılıklı ilişki içinde bulunduğu ve 4) iki kavram arasında sebep sonuç ilişkisinin bulunmadığı dört olası modeli, yapısal eşitlik modellemesiyle test etmiş ve örgütsel adanmışlığın iş doyumunun öncülü olduğu modelin en iyi model olduğunu görmüştür. Gültekin (2004)'in "The Relationship Between Organizational Commitment And Job Satisfaction" adlı araştırmasında, örgütsel adanmışlık ile iş doyumunu arasındaki ilişki ve bunların çalışılan sektör, konum, eğitim düzeyi, görev süresi, cinsiyet, evlilik durumu ve çocuk sayısı ile ilişkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel adanmışlık ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Niehoff'un (1997) "İş doyumunu, örgütsel adanmışlık, bireysel ve örgütsel değerlere uyum" adlı ilişkiyel araştırmasında Yahudi ve Katolik üniversitelerinde çalışan 500 işgörenin görüşlerine başvurmuştur. Araştırmanın sonucunda iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve görev uyumu arasında az denebilecek düzeyde, ancak önemli ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Busch, Falan ve Pettersen (1998)'in Norveç kolejlerinde "Fakülte Elemanlarının İş doyumları, Kişisel Becerileri, Hedef Bağlılıkları ve Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki Disiplinler Arası Farklar" adlı bir araştırma yürütmüştür. Araştırmada adanmışlığın işgörenin örgüte duyduğu bir bağlılık ve örgütü kendi kimliği ile özdeşleştirme durumu iken, iş doyumunun ise işin özel çevresini ifade ettiği ve örgütsel adanmışlığın zaman içerisinde iş doyumuna göre daha dengeli bir hal alacağı, ayrıca örgütsel adanmışlıkla iş doyumunu arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu belirtilmiştir.

Bu araştırmada önerilen model içerisinde tespit edilen diğer bir sonuç ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel adanmışlığın etkili bir öncülü olduğudur. Bu bulguya paralel olarak; Meyer vd. 'nin (1993) yaptığı bir araştırmada, işgörenlerin duygusal ve normatif adanmışlık düzeylerinin, onların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla olumlu ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Söz konusu olumlu ilişkinin, duygusal adanmışlık ile örgütsel vatandaşlık arasında, normatif adanmışlığa oranla daha güçlü olduğu bulunmuştur (Meyer ve Allen, 1997: 34).

İş doyumunu için demografik değişkenler (cinsiyet, öğrenim, kıdem ve yaş); örgütsel adanmışlık için demografik değişkenler ve iş doyumunu kontrol değişkenleri olarak ilgili modele eklenmiştir. Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışları için ise demografik değişkenler, iş doyumunu ve örgütsel adanmışlık kontrol değişkenleri olarak

ilgili modele eklenerek analiz edilmiştir. Doğrudan etkilerin belirlenmesinin ardından ise bu ilişkilerde yer alan aracı değişkenleri ve bunlar vasıtasıyla gerçekleşen dolaylı etkileri belirlemeye yönelik analizler gerçekleştirilmiştir.

Bu konudaki bulgulara genel olarak bakıldığında, okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarını gösterme düzeylerinin, öğretmenlerin hem örgütsel vatandaşlık davranışları, hem iş doyumunu, hem de örgütsel adanmışlık düzeyleri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu kısımda hem genel olarak hem de alt boyutlar arası ilişkiler bağlamında elde edilen sonuçlara değinilmektedir.

Öğretmenlerin takım içi örgütsel davranış düzeyleri, iş doyumunu düzeyleri ve örgütsel adanmışlık düzeyleri genel olarak onların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu şekilde etkilemektedir.

5.2.Öneriler

Bu kısımda, araştırmadan elde edilmiş olan bulgulara dayalı olarak, önce uygulayıcılar için ardından da araştırmacılar için öneriler geliştirilmektedir.

5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Yöneticilerin takım liderliği davranışlarını gösterme düzeylerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş doyumunu ve örgütsel adanmışlık düzeylerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde bu yeterliklerle donatılmaları yönünde çaba sarf edilmesinde eğitim örgütlerinin etkililiği açısından fayda görülmektedir.
2. Öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin yüksek olduğu, ancak örgütsel vatandaşlık düzeylerinin nispeten düşük olduğu görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık öğretmenlerin çalışma motivasyonlarını belirleyen önemli bir faktör olduğu için bu konuda gerekli incelemelerin yapılması ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeylerinin yükseltilmesi yararlı olacaktır.
3. Öğretmenlerin iş doyumununun, hem örgütsel adanmışlık ve hem de örgütsel vatandaşlığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu noktada okul yöneticilerinin, öğretmenlerin iş doyumunu sağlayacak şekilde onlara liderlik etmeleri gerekmektedir. Okul yöneticisi yetiştirmeye ilişkin yapılacak çalışmalarda bu konulara dikkat edilmesi büyük önem taşımaktadır.

4. Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır. Öğretmenlerin adanmışlıklarını artırmak için çaba gösterilmelidir.
5. Bu noktada eğitim yöneticilerinin, öğretmenlerin meslektaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirmelerini ve onlarla iyi geçinmelerini sağlayacak kişilerarası ilişki becerilerini öğretmenlere kazandırmak için çaba sarf etmelerinde ve öğretmenler arasında sağlıklı ilişkiler gelişmesine zemin hazırlayacak bir ortam hazırlamalarında fayda görülmektedir.
6. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, onların iş doyumunu ve örgütsel adanmışlık düzeylerinden olumlu yönde etkilenmektedir. Öğretmenlerin, örgütsel etkililiğe önemli katkıları olduğu bilinen örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergilemelerini sağlamak için, onların iş doyumunu ve örgütsel adanmışlık düzeylerini arttıracak önlemlerin alınmasında fayda görülmektedir.
7. Okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarını gösterebilecek şekilde yetiştirilmeleri gerekmektedir. Bunun için özel yetiştirme programları veya hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenebilir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Araştırmacılar, takım liderliği davranışları ile bu araştırma kapsamında ele alınan sonuç değişkenleri arasındaki ilişkilerin, burada tespit edilen ara yordayıcı değişkenlerden başka hangi değişkenler aracılığıyla gerçekleştiğini tespit etmek için, burada analize dâhil edilmeyen değişkenlerin aracılık etkilerini inceleyebilirler.
2. Araştırmacılar, takım liderliği tarafından etkilenen örgütsel sonuç değişkenleri olarak burada ele alınanlar (iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışları) dışındaki değişkenlerden, duygu temelli olarak geliştiği düşünülen başka sonuç değişkenlerini bağımlı değişken şeklinde ele alıp inceleyebilirler.

Ayrıca bu sonuçlar doğrultusunda okullarda öğretmenlerin yüksek performans gösterebilmeleri için şu öneriler geliştirilmiştir:

- ✓ Okullarda iş takımları uygulamaları geliştirilmelidir,
- ✓ Bu tür iş takımlarında öğretmenlerin karara katılmaları kolaylaştırılmalı ve yetki paylaşımı sağlanmalıdır.
- ✓ Okul yöneticileri takım çalışması ve takım liderliği konusunda bakanlık destekli özel eğitime tabi tutulmalıdırlar.
- ✓ İş doyumunun önemli öncülleri arasında görülen örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel adanmışlık konusunda öğretmenlerin beklentileri okul yöneticileri tarafından iyi bilinmesi ve bu unsurların takım liderliği konusunda okul yöneticilerinin dikkat edebileceği yardımcı unsurlar olduğunu farkına varılması amacıyla yönelik okul yöneticileri için bilgilendirici hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenmelidir.

KAYNAKÇA

- Aktan C. (2005). <http://www.canaktan.org/>,2005 (25.03.2005 tarihinde indirilmiştir).
- Arciniega, L.M. ve González L. (2005). Other-Oriented Values and Job Satisfaction. *Problems and Perspectives in Management*, Vol 4, pp. 128–132.
- Ardıç K. (2001). “Toplam Kalitede Liderlik Adımları ve Liderlik Biçimleri”. *Mercek Dergisi*, Temmuz: 2001.
- Argıç, M. (2002). “İşletmelerde Takım Oluşturma Süreci, Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler ve Türk Demirdöküm A.Ş.’de Bir Uygulama”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, S. (2007). Milletlerin Kalkınmasında Önemli Güç Kaynağı Sosyal Sermaye.
- Ayhan, F. (2006). *Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin iş tatmini ile okul yönetiminin lider davranış biçimleri arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bailey, A. B. (2011). What are the Factors that Affect Teachers’ Job Satisfaction? Unpublished Ph. D Dissertation, Claremont Graduate University, ABD.
- Balay, Refik (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı A. (1999). “Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi”, 21nci Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi, Ankara..
- Balcı A. (2002). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2005). *Örgütsel Sosyalleşme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Barnett, A. M., Marsh, H. W. and Craven, R. G. (2011). What Type of School Leadership Satisfies Teachers? A Mixed Method Approach to Teachers' Perceptions of Satisfaction *SELF Research Centre, University of Western Sydney, Australia*

- Basadur M. (2004).“Leading Others To Think Innovately Together:Creative Leadership”. *The Leadership Quarterly*, 15, (1), 103-121.
- Başaran İ.E. (1982). Örgütsel Davranış. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran İ.E. (1996). Eğitim Yönetimi. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. E.(1991). Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bayram, N. (2010). Amos Uygulamalarına Giriş. Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Bingöl, N. (2006). *Hemşirelerin uyku kalitesi, iş doyumunu düzeyleri ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Bishay, A. (1996). Teacher Motivation and Job Satisfaction: A Study Employing the Experience Sampling Method. *J. Undergrad. Science*. 3, 147-154.
- Bolon, D.S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, Vol 42, Issue 2, pp. 221–242. 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Bozkurt A. (2000). “Öğrenen Örgütler”, içinde (Eds: Cevat Elma ve Kamile Demir), Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara, s.43-61.
- Brown, C., George-Curran, R. ve Smith, M.L. (1995). The Role of Emotional Intelligence in the Career Commitment and Decision-Making Process. *Journal of Career Assessment*, Cilt:11, Sayı: 4, Sayfa: 379–392. 16 Kasım 2006, <http://eus.sagepub.com/>
- Bull, I. H. F. (2005). “The Relationship Between Job Satisfaction and Organisational Commitment Amongst High School Teachers in Disadvantaged Areas in the Western Cape”. Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and

Management Science, University of the Western Cape, Unpublished Ms, Sout African Republic.

Bursalıoğlu Z.(1999). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Yayınları

Busch, T., Fallan, L. and Pettersen, A. (1998). Disciplinary Differences in Job Satisfaction, Self-efficacy, Goal Commitment and Organisational Commitment among Faculty Employees in Norwegian Colleges: An Empirical Assessment of Indicators of Performance. *Quality in Higher Education*, Vol 4, No 2, pp. 137–157. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/1353832980040204>

Butt, G., Lance, A., Fielding, A., Gunter, H., Rayner, S. and Thomas, H. (2005). Teacher job satisfaction: lessons from the TSW Pathfinder Project. *School Leadership & Management*, Vol 25, No 5, pp. 455–471. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/13634230500340807>

Can H. (1999). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cardona, P., Lawrence, B.S. and Bentler, P.M. (2004). The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior. *Group Organization Management*, 29 (2), pp. 219–247. 21 Mayıs 2007, <http://gom.sagepub.com>

Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 18, No 8, pp. 788–813. 18 Temmuz 2008, <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02683940310511881>

Cascio F. W. ve Shurygailo S. (2003).”E-Leadership and Virtual Teams”, *Organizational Dynamics*, Vol.31, Issue 4, pp.362-376.

Celep, C. (2000). Eğitimde Örgütsel Adanma Ve Öğretmenler. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Chrispeels H.J., Castillo S. ve Brown J. (2000). "School Leadership Teams: A Process Model of Team Development", *School Effectiveness and School Improvement*. Vol.11, No.1, pp.20-56.
- Çalık T. (2005). <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf8/Calik.pdf>, (11.06.2005 tarihinde indirilmiştir).
- Çankaya, İ., Karakuş, M. (2010). Okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarına yönelik bir ölçme aracı geliştirme çalışması. *Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetim Dergisi*, 62(2), 167-183.
- Çelik V. (2004). Liderlik" İçinde (Ed. Yüksel Özden) Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı (s.187-215). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik V. (2003). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik V.(2002). Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin S. (2001). İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri, (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale, 2001.
- Çetinkanat, C.(2000). Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı* (Örgütsel Davranış). (Çev: Kemal Tosun vd), İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 199
- Dengiz G.M.(2000). Takım Çalışması Teknikleri. İstanbul: Academyplus Yayınevi.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinçer Ö. (1992). Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri. İstanbul: Timaş Basımevi.

- Dionne D.S., Yammarino J.F., Atwater, E.L. ve Spangler, D.W. (2003). "Transformational Leadership and Team Performance", *Journal of Organizational Change Management*, Volume 13, Issue 2, Summer,
- Downey, J.A. (2005). *The influence of emotion on perceptions of job satisfaction among community college administrators in Virginia*. Yayınlanmamış doktora tezi, University of Virginia. 17 Mart 2008, <http://proquest.umi.com/>
- Drucker F.P. (1996). *Gelecek İçin Yönetim*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Elma C.(2002). Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar: Eğitim Kurumlarında Takım Çalışması, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, sayı 33.
- Erçetin Ş.Ş.(1998.). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu F. (1995.). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, Alper (2007), "Increasing Organizational Citizenship Behaviors Of Turkish Academicians Mediating Role Of Trust in Supervisor On The Relationship Between Organizational Justice And Citizenship Behaviors", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.22, No. 3: 257-270.
- Farh, J.L., Podsakoff, P.M. and Organ, D.W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16 (4), 705–721. 21 Mayıs 2007, <http://jom.sagepub.com>
- Feather, N. T. and Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 77, Issue 1, 81–94.

- Fettahlıgil M. (2005). Takımlar, [http://www.danismend.com/konular/insan kaynaklari/TAKIMLAR.htm](http://www.danismend.com/konular/insan_kaynaklari/TAKIMLAR.htm), 2005 (10.06.2005 tarihinde indirilmiştir).
- Fettahlıgil, Mehmet (2007), “Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci”, www.danismend.com.
- Garrido, M.J., Perez, P. and Anton, C. (2005). Determinants of sales manager job satisfaction: An analysis of Spanish industrial firms. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 16, No 10, pp. 1934–1954, 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/09585190500298776>
- Ghazi, S. R. (2004). Head Teacher in The Punjab, Unpublished Ph.D. dissertation, National University of Modern Languages, Islamabad, Pakistan.
- Goleman, Daniel (1995). *Duygusal Zekâ (Neden IQ' dan Daha Önemlidir)*. (Çev: B. S. Yüksel), İstanbul: Varlık Yayınları, 29. Basım.
- Gordon T.(1999). Katılımcı Yönetimin Temeli (Çeviren: Emel Aksay). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Göçet, E. (2006). *Üniversite öğrencilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile stresle başa çıkma tutumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Green, J. (2000). *Job Satisfaction of Community College Chairpersons*. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A., (2000). *Behavior in Organizations*, Seventh Edition,
- Güllüce, A.Ç. (2006). *Mesleki tükenmişlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişki (yöneticiler üzerine bir uygulama)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürer B.(2002). Toplam Kalite Yönetiminde Takım Çalışması, (Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa.

- Hardingham A.(1997). Takım Çalışması, (Çeviren:Aksu Bora ve Onur Cankoçak). Ankara: İlkaynak Yönetim Dizisi.
- Hean, S. and Garrett, R. (2001). Sources of Job Satisfaction in Science Secondary School Teachers in Chile. *Compare: A journal of comparative education*, Vol 31, No 3, pp. 363–379. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/03057920120098491>
- Henkin B.A. & Wanat L. C.(1994). Problem-solving Teams and The Improvement of Organizational Performance in Schools, *School Organization*,Vol.14,No.2, 1994.
- Herzberg, F. (1965), “The Motivation to Work among Finnish Supervisors”. *Personnel Psychology*, 18, s.393–402.
- <http://www.insankaynaklari.com>, 2005 (27.04.2005 tarihinde indirilmiştir).
- Hu, L.T., Bentler, P.M. (1998). Fit Indices in Covariance Structure Modelling: Sensitivity to Under Parameterized Model Misspecification. *Psychological Methods*, 3, 424-453.
- Hughes, J. (2005). Bringing emotion to work: emotional intelligence, employee resistance and the reinvention of character. *Work Employment Society*, Cilt: 19, Sayı: 3, Sayfa: 603–625. 16 Kasım 2006, <http://eus.sagepub.com/>
- Ilies, R., Brent A. S.& Timothy A. Judge (2006), “ The Interactive Effect of Personal Trait and Experienced States on Intraindividual Patterns of Citizenship Behavior”, *Academy of Management Journal*, Vol.29, No.3: 561-575
- Ilies, R. and A. Judge, Timothy A. (2004). An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 13, No 3, pp. 367–389. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/13594320444000137>
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004), “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol: 12, No: 2, s. 443-447.

- İslamoğlu G.(2001). Ekip mi, grup mu?, <http://www.kalder.org/img/ukhsablon/css.css>, 2001 (10.06.2005 tarihinde indirilmiştir).
- Kaldırım S.(2003). İlköğretim Okullarındaki Öğretmen ve Yöneticilerin Takım İklimine İlişkin Görüşleri (İstanbul İli Beykoz İlçesi Örneği), (Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya, 2003.
- Karakuş, M. (2008). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık Ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karsh, B., Booske, B. C. and Sainfort, F. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover. *Ergonomics*, Vol 48, No 10, pp. 1260–1281. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/00140130500197195>
- Karlı D.(2004). Yönetimsel Etkililik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kayıkçı K.(1999). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Ankara: Pegem, Güz, 1999.
- Keçecioğlu T.(1998). Liderlik ve Liderler.İstanbul: KalDer Yayınları No:24.
- Keçecioğlu T. (2000). Takım Oluşturmak. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Keser, A. (2005), “The Relationship Between Job And Life Satisfaction In Automobile Sector employees In Bursa”, “*İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(2): 52-63.
- Khanna, M. J. (2010). A Comparative Study of Leadership Behavior of Principals in Relation to Job Satisfaction of Teachers In Govt. and Non-govt. Schools of U.T., *Academic Leadership*, 8 (3), 18-23.
- Kılınç T.(1997). Takım Toplantılarında Oynanabilecek Rol ve İşlevler, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.26, s.2.

- Kidder, D.L. (2002). The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 28 (5) 629–648. 21 Mayıs 2007, <http://jom.sagepub.com>
- Kidwell, R.E., Mossholder, K.W. and Bennett, N. (1997). Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals. *Journal of Management*, 23 (6), pp. 775–793. 21 Mayıs 2007, <http://jom.sagepub.com>
- Kim, S. (2011). “The Relationship Between Principal Leadership and Teacher Attitudes: Evidence From the Schools and Staffing Survey”. Unpublished Ms, Faculty of the Graduate School of Arts and Sciences of Georgetown University, Washington, DC.
- Koslo, R. D. (1989), "The relationship between leadership behaviors of the principal and the morale of the teaching staff". Unpublished Ph.D. dissertation. University of Pennsylvania, USA.
- Kuyumcu M. (2007). *İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği*. Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kwantes, C.T. (2003). Organizational Citizenship and Withdrawal Behaviors in the USA and India: Does Commitment Make a Difference? *International Journal of Cross Cultural Management*, 3 (1), pp. 5–26. 21 Mayıs 2007, <http://ccm.sagepub.com>
- Landen, M. (2002). Emotion management: dabbling in mystery - white witchcraft or black art? *Human Resource Development International*, Volume 5, Number 4, p 507–521. 13 Haziran 2006, <http://journalsonline.tandf.co.uk/>
- Lee, G. M. (1968). *Oxford Latin Dictionary*. London: Oxford University Press, Ely House.
- Leithwood, K., Steinbach, R. ve Ryan, S., Leadership and Team Learning in Secondary Schools, *School Leadership and Management*, Vol.17, No.3, pp. 303-325, 1997.

- LeShore, K. S. F. (2004). A Correlation Analysis Among Organizational Citizenship Behavior, Teacher Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Low Performing New York City Public High Schools, Unpublished Ph.D. dissertation Regent University School of Leadership Studies.
- Ling, Ma., Yun Feng, Wang and LiNa, Yu (2011). An Empirical Research on Organizational Citizenship Behavior of University Teachers in China. redrieved from <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5578548>
- Locke, E.A., (1976), “The Nature and Causes of Job Satisfaction”, M.D., Dunette (Editör), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, s.1297-1349.
- Luthans, F. (1995). Organizational Behavior, 6.ed., New York: Mc Graw Hill.
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B. and Danish, R. Q. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan.
- Mathieu, J.E. ve Farr, J. (1991). Further evidence of the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol 76, pp. 127–133.
- Meyer, J. P. and Allen J. N. (1991), *Commitment in the Workplace – Theory, Research and Application*. Sage Publications, California, USA.
- Meyer, J. P. and Allen J. N. (1997), *Commitment in the Workplace – Theory, Research and Application*. Sage Publications, California, USA.
- Miller, G.V.F. and Travers, C.J. (2005). Ethnicity and the experience of work: Job stress and satisfaction of minority ethnic teachers in the UK. *International Review of Psychiatry*, Vol 17, No 5, pp. 317–327. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/09540260500238470>
- Motowidlo, S.J., ve Van Scooter, J.R., (1986), “Evidence That Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance”. *Journal of Applied Psychology*, (79), s.475–480.
- Nguni, S., Slegers, P. and Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and

organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol 17, No 2, pp. 145–177. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/09243450600565746>

Nguni, S., Slegers, P. and Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17 (2)145-177.

Noor, A. (2009). “Examining Organizational Citizenship Behavior as the Outcome of Organizational Commitment: A Study of Universities Teachers of Pakistan”. Unpublished Ph.D. dissertation, CBRC, Lahore, Pakistan

Oplatka, I. (2006). Going Beyond Role Expectations: Toward an Understanding of the Determinants and Components of Teacher Organizational Citizenship Behavior. *Educational Administration Quarterly*, 42 (3), pp. 385–423. 21 Mayıs 2007, <http://eaq.sagepub.com/>

Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, Cilt 12, Sayfa 43–72. 29 Temmuz 2007, <http://pcbfaculty.ou.edu/classfiles/MGT%20Readings/OCB/Organ%201990%20ROB.pdf>

Özdamar, K. (2004). *Spss Uygulamaları Eskişehir*: Kaan Kitapevi.

Özkalp E. (1998). Örgütsel Davranış (Ed. Enver Özkalp), Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın no:11, 1998.

Öztürk G. (1999). Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler, Human Resources Management, Eylül-Ekim 1999.

Öztürk, K. N. (1999), “Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi”. *Türk İdare Dergisi*, 7, No:1

- Piercy, N.F., Cravens, D.W., Lane, N. ve Vorhies, D.W. (2006). Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), pp. 244–262. 21 Mayıs 2007, <http://jam.sagepub.com/>
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2): 107–142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. ve Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3), pp. 513–563. 21 Mayıs 2007, <http://jom.sagepub.com/>
- Rayton, B.A. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: an application of the bivariate probit model. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 17, No 1, pp. 139–154. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/09585190500366649>
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 465–476.
- Rhodes, C., Hollinshead, A. and Nevill, A. (2007). Changing times, changing lives: a new look at job satisfaction in two university Schools of Education located in the English West Midlands. *Research in Post-Compulsory Education*, Vol 12, No 1, pp. 71–89. 8 Ocak 2008, <http://dx.doi.org/10.1080/13596740601155421>
- Rosenfeld, L.B., Richman, J.M. and May, S.K. (2004). Information adequacy, job satisfaction and organizational culture in a dispersed-network organization, *Journal of Applied Communication Research*, Vol 32, No 1, pp. 28–54. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/0090988042000178112>

- Saeed, A. (1998). "Organizational Commitment of Teachers in Government, K.M.C., and Private Primary Schools of Karachi". Unpublished Ph.D. Dissertation, Hamdard Institute of Education and Social Sciences, Hamdard University, Karachi.
- Sağlam M. (1979). Örgütsel Değişme. Ankara: TODAİ Yayınları No. 185.
- Schnake, M. (1991). Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda. *Human Relations*, 44 (7), pp. 735–759. 21 Mayıs 2007, <http://hum.sagepub.com/>
- Schnake,. Dumler, M.P. ve Cochran, D.S. (1993). The Relationship between "Traditional" Leadership, "Super" Leadership, and Organizational Citizenship Behavior. *Group Organization Management*, 18 (3), pp. 352–365. 21 Mayıs 2007, <http://gom.sagepub.com/>
- Schyns, B. ve Croon, M. A. (2006). A model of task demands, social structure, and leader-member exchange and their relationship to job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 17, No 4, pp. 602–615. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/09585190600581378>
- Shore, L.M. ve Wayne, S.J. (1993), "Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No.5, pp.774–780. 23 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Smith, C.A., Organ, D.W. ve Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol 68, Issue 4, pp. 653–663. 12 Aralık 2004, <http://www.sciencedirect.com/>
- Somech, A. ve Bogler, R. (2002). Antecedents and Consequences of Teacher Organizational and Professional Commitment. *Educational Administration Quarterly*, Vol 38, No 4, pp. 555–577. 23 Aralık 2004, <http://ejournals.ebsco.com/>
- Somech, A. ve Zahavy, A.D. (2000). "Understanding extra-role behavior in schools: the relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role

behavior”, *Teaching and Teacher Education*, Vol. 16, Issues 5-6 , pp. 649–659.
23 Aralık 2004, <http://www.sciencedirect.com/>

Spector, P.E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, London, Sage.

Stevens, M.J., Oddou, G., Furuya, N., Bird, A. and Mendenhall, M. (2006). HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachment for Japanese managers, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 17, No 5, pp. 831–841. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/09585190600640844>

Sümter E., *Örgütlerde Takım Çalışması ve Performansa Etkileri*, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2003.

Şahinkaya, Burcu (2006). *Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zekâ*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Şimşek, M. (2002). *Yönetim ve Organizasyon Konya: Güney Ofset*.

Şişman M. ve Turan S. (2004). “Eğitim ve Okul Yönetimi” (Ed. Yüksel Özden), Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, 99-146, Pegem A Yayıncılık:2004.

Tang, T.L.P. ve Kim, J.K. (1999). The meaning of money among mental health workers: The endorsement of money ethic as related to organizational citizenship behavior, job satisfaction, and commitment. *Public Personnel Management*, Vol 28, Issue 1, pp. 15–26. 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>

Tella, A., Ayeni, C. O and Popoola, S. O. (2007). “Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria”. *Library Philosophy and Practice*, 2007.

Thamhain J.H.(2004). Linkages of Project Environment To Performance: Lessons For Team Leadership, *International Journal of Project Management*, Volume 22, Issue 7 , Pages 533-544, October 2004.

Toker, B. (2008). *Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri – İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir*

Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tuna B.(2003). Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri (Afyon İli Örneği), (Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2003.

Turnley, W.H., Bolino, M.C., Lester, S.W. ve Bloodgood, J.M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187–206. 21 Mayıs 2007, <http://jom.sagepub.com/>

Uçman, B. (2006).“Endüstride Takım Çalışması Eğitiminin İş Doyumu, Motivasyon ve Kaygı Düzeyine Etkisi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vanderberg, R.J. ve Lance, C.E. (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, 153–167. 12 Ağustos 2008, <http://jom.sagepub.com/>

Vila, L.E. ve García-Mora, B. (2005). Education and the Determinants of Job Satisfaction. *Education Economics*, Vol 13, No 4, pp. 409–425. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/09645290500251730>

Walker A.(1994). Teams in Schools:Looking Below the Surface, *International Journal of Educational Management*, Vol.8, No. 7, 1994, p. 38-44.

Walz, S.M. ve Niehoff, B.P. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24 (3), pp. 301–319. 21 Mayıs 2007, <http://jht.sagepub.com>

Walz, S.M. ve Niehoff, B.P. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24 (3), pp. 301–319. 21 Mayıs 2007, <http://jht.sagepub.com>

- Walz, S.M. ve Niehoff, B.P. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24 (3), pp. 301–319. 21 Mayıs 2007, <http://jht.sagepub.com>
- Weiss D.(1993). Başarılı Ekip Oluşturma, (Çeviren: Erhan Tuksan), Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3, pp. 418–428.
- Williams, L.J. ve Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), pp. 601–617. 21 Mayıs 2007, <http://jom.sagepub.com/>
- Williams, L.J. ve Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, Vol 71, pp. 219–231.
- Wong, C.S., Law, K.S. ve Wong, P.M. (2004). Development and Validation of a Forced Choice Emotional Intelligence Measure for Chinese Respondents in Hong Kong, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol 21, pp. 535–559, 13 Haziran 2006, <http://www.springerlink.com>
- Yılmaz H. (2005). İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz_h.htm, 2005 (27.04.2005 tarihinde indirilmiştir).
- Yun S., Cox, J., Sims, H. P. and Salam, S. (2007). Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 2 Iss. 3, 2007, pp. 171-193.
- Yüksel, M. (2006). *Duygusal zekâ ve performans ilişkisi (bir uygulama)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Zaccaro J.S., Rittman, L.A. ve Marks A. M. (2001). Team Leadership, *The Leadership Quarterly*, Volume 12, Issue 4, Pages 451-483, Winter:2001.
- Zembylas, M. and Papanastasiou, E.C. (2005). Modeling teacher empowerment: The role of job satisfaction. *Educational Research and Evaluation*, Vol 11, No 5, pp. 433–459. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/13803610500146152>
- Zembylas, M. ve Papanastasiou, E. (2006). Sources of teacher job satisfaction and dissatisfaction in Cyprus. *Compare: A journal of comparative education*, Vol 36, No 2, pp. 229–247. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/03057920600741289>
- Zhou, J. ve George, J. M. (2003). Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence. *The Leadership Quarterly*, Vol 14, No 4–5; pp. 545–568. 29 Aralık 2006, <http://www.sciencedirect.com/>

Değerli Meslektaşım;

Bu araştırmanın amacı, "İlköğretimokul Yöneticilerinin Takım Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerine Etkisi"ni tespit etmektir. Bulguların sağlıklı olması vereceğiniz cevapların titizliğine bağlıdır. Ölçek maddelerinin yan tarafında katılma derecenizi belirleyen beş seçenek yer almaktadır. Lütfen maddelerin karşısında yer alan her seçenektan size göre en uygun olanını, altındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Yardımlarınız için teşekkür eder meslek yaşamınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Fatih TÖREMEN – Doktora Öğrencisi Çetin

TAN

Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

M A D D E N O	Cinsiyetiniz?		Okulunuzdaki öğretmen sayısı			HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KISMEN KATILYORUM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> 1-10	<input type="checkbox"/> 11-20	<input type="checkbox"/> 21-30					
	Branşınız?		<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 50 ve üzeri					
	<input type="checkbox"/> Sınıf Öğrt.	<input type="checkbox"/> Branş Öğrt.	Mesleki Kıdeminiz?							
	Görev yaptığınız okul türü?		<input type="checkbox"/> 1-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21 yıl ve Üz.					
<input type="checkbox"/> Özel Okul	<input type="checkbox"/> Devlet Okulu	Yönetim Göreviniz?								
Öğrenim Durumunuz?		<input type="checkbox"/> Yok	<input type="checkbox"/> Müdür	<input type="checkbox"/> Müdür yard.						
<input type="checkbox"/> Lisans		<input type="checkbox"/> Y.Lisans (Tezsiz)	<input type="checkbox"/> Y.Lisans (Tezli)	<input type="checkbox"/> Doktora						
Yöneticilerin Takım Liderlik Davranışlarıyla İlgili Maddeler										
Okul Yöneticimiz...										
1	Öğretmenler arasındaki çatışmaları etkili yönetir.					1	2	3	4	5
2	Öğretmenler arasındaki çatışmalarda tarafsız davranır.					1	2	3	4	5
3	Çatışmaları pozitif bir fırsata dönüştürür.					1	2	3	4	5
4	Yaptığı toplantılarda sık sık öğretmenlerin görüşlerine başvurur.					1	2	3	4	5
5	Öğretmenleri okul ile ilgili karar sürecine katar.					1	2	3	4	5
6	Toplantılarda öğretmenlere rahat bir ortam sağlar.					1	2	3	4	5
7	Farklı branşlardaki öğretmenler arasındaki işbirliğini artırmak için, projeler üretir.					1	2	3	4	5
8	Öğretmenlerin performanslarını kendi zümre grubu içerisindeki faaliyetlerine göre değerlendirir.					1	2	3	4	5
9	Takım ruhu oluşturabilmek için zümre öğretmenler grupları arasında ödüllü yarışmalar düzenler					1	2	3	4	5
10	İşbirliği içerisinde olan öğretmenlere okulun tüm imkanlarını sunar.					1	2	3	4	5
11	Öğretmenler ile birlikte ev ziyaretlerinde bulunur.					1	2	3	4	5
12	Öğretmenlerin bir arada daha fazla zaman geçirmesi için gezi v.b aktiviteler düzenler.					1	2	3	4	5
13	Okulun hedefleri ile öğretmenlerin hedefleri arasında denge kurmaya çalışır.					1	2	3	4	5
14	Okulun vizyonunu açık olarak öğretmenlere tanıtır.					1	2	3	4	5
15	Okulun temel hedefleri konusunda öğretmenleri bilgilendirir.					1	2	3	4	5
16	Mesleğine oldukça bağlıdır.					1	2	3	4	5
17	Öğretmenlere yeteneklerine göre görevler verir.					1	2	3	4	5
18	Öğretmenlere okulun geleceği ile ilgili iyimser beklentiler sunar.					1	2	3	4	5
19	Öğretmenleri sürekli motive etmeye çalışır.					1	2	3	4	5
20	Öğretmenlerin beklentilerini dikkate alır.					1	2	3	4	5
21	Sorumluluk taşır					1	2	3	4	5
22	İlişkilerinde güvene önem verir.					1	2	3	4	5
23	Öğretmenleri kariyer eğitimi için teşvik eder					1	2	3	4	5
24	Öğretmenlerin çalışmalarında risk almalarını destekler.					1	2	3	4	5
25	Beklenti ve görüşlerini açıkça ifade eder.					1	2	3	4	5
26	Öğretmenlerin internetten faydalanmalarını kolaylaştırır					1	2	3	4	5
27	Sosyal bir insandır					1	2	3	4	5
28	İyi bir dinleyicidir.					1	2	3	4	5
29	Zamanının çoğunu öğretmenlerle iletişim kurarak geçirir.					1	2	3	4	5
30	Herkesle karşı dürüst davranır.					1	2	3	4	5
31	Samimi davranır.					1	2	3	4	5
	Öğretmenlerin İş Doyumuyla İlgili Maddeler					1	2	3	4	5
32	Bu iş beni her zaman meşgul edecek aktiviteler sağlamaktadır.					1	2	3	4	5
33	Bu işte bana tek başıma (bağımsız olarak) çalışma olanağı sağlanmaktadır.					1	2	3	4	5
34	Bu işte ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım bulunmaktadır.					1	2	3	4	5

35	Bu iş bana toplumda "saygın bir kişi" olma şansını vermektedir.	1	2	3	4	5
36	Okul müdürümün çalışanlar ile olan sosyal ilişkileri tatmin edici düzeyde değildir.	1	2	3	4	5
37	Okul müdürümün bana sağladığı rehberlik ve destek beni memnun edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
38	Bu meslek içinde vicdanıma aykırı olmayan işler yapabilmekteyim.	1	2	3	4	5
39	Bu meslek bana sabit bir iş (iş garantisi) sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
40	Bu iş bana başkaları için faydalı bir şeyler yapabilme olanağı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
41	Bu iş içinde diğer insanlara ne yapacaklarını söyleme şansına yeterince sahip değilim.	1	2	3	4	5
42	Bu iş içinde kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansına sahibim.	1	2	3	4	5
43	Okul müdürümün çalışanları yönetim tarzından ve uygulamalarından memnun değilim.	1	2	3	4	5
44	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret beni tatmin etmiyor.	1	2	3	4	5
45	Bu iş içinde terfi etme olanağına yeterince sahip değilim.	1	2	3	4	5
46	Bu iş içinde kendi kararlarımı uygulama serbestliğine yeterince sahip değilim.	1	2	3	4	5
47	Bu işi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme ve yaratıcılığımı ortaya çıkarabilme şansına yeterince sahip değilim.	1	2	3	4	5
48	Bu iş içindeki çalışma şartlarımdan memnun değilim.	1	2	3	4	5
49	Bu işteki çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları memnun edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
50	Yaptığım iyi bir iş karşılığında yeterince takdir edilmiyorum.	1	2	3	4	5
51	Bu meslek içinde yaptığım işlerin sonunda başarı duygusunu elde etmekteyim.	1	2	3	4	5
Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıklarıyla İlgili Maddeler						
52	Hayatımın geri kalanını öğretmen olarak geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
53	Milli Eğitim Sistemimizin problemlerini kendi problemlerim olarak algılıyorum	1	2	3	4	5
54	Öğretmenlik mesleği benim hayatımın anlamlı ve değerli bir parçası.	1	2	3	4	5
55	Bu okulda kendimi "ailenin bir üyesi" olarak hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
56	Kendimi bu okula "duygusal olarak bağlanmış" hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
57	Bir daha dünyaya gelseydim yine öğretmen olurum.	1	2	3	4	5
58	Öğretmenlik, benim kişiliğime en uygun olan meslektir.	1	2	3	4	5
59	Öğretmenlik mesleğinden ayrılmayı isteseydim bile bu benim için çok zor bir karar olurdu.	1	2	3	4	5
60	Şu anda öğretmenlik mesleğinden ayrılıysaydım hayatım alt üst olurdu.	1	2	3	4	5
61	Öğretmenlik, benim için, hem yapmak zorunda olduğum hem de sevdiğim bir meslek.	1	2	3	4	5
62	Öğretmenlik dışında yapabileceğim çok az meslek var. Bundan dolayı, öğretmenlikten ayrılmak benim için çok zor.	1	2	3	4	5
63	Bu okula kendimden o kadar çok şey verdim ki, başka bir yerde çalışmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
64	Öğretmen olarak çalışmaya devam edeceğim. Çünkü öğretmenlik mesleğinin bana kazandırdığı saygınlığı başka bir meslekte elde etmem çok zor.	1	2	3	4	5
65	Öğretmen olarak çalışmaya devam edeceğim. Çünkü öğretmenlik mesleğinin bana kazandırdığı maddi kazançları başka bir meslekte elde etmem çok zor.	1	2	3	4	5
66	Öğretmenlik, ömür boyu sadık kalmaya ve bağlanmaya değer bir meslek değildir.	1	2	3	4	5
67	Eğer maaşı çok daha yüksek bir iş bulursam, hiçbir vicdan azabı duymadan öğretmenliği bırakırım.	1	2	3	4	5
68	Öğretmenliği terk edersem kendimi suçlu hissederim. Çünkü bu ülkenin insanlarına karşı kendimi sorumlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
69	Bu okulda benim kişiliğime ve düşüncelerime değer verilmiyor. Bundan dolayı, bu okul benim bağlılığımı hak etmiyor.	1	2	3	4	5
70	Şu anki okulumu terk edemem; çünkü bu okuldaki insanlara karşı kendimi sorumlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
71	Okuluma çok şey borçluyum. (Bu okulda bulunmak bana çok şey kazandırdı.)	1	2	3	4	5
72	Öğretmenlik mesleğine çok şey borçluyum. (Öğretmen olmak bana çok şey kazandırdı.)	1	2	3	4	5
Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlıklarıyla İlgili Maddeler						
73	Zorunlu olmasam bile, yeni gelen öğretmenlerin ortama uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
74	İşle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak yardım ederim.	1	2	3	4	5
75	Zorunlu olmasam bile, iş yükü çok fazla olanlara yardım etmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
76	Zorunlu olmasam bile, yardım isteyen çalışma arkadaşlarıma her zaman yardım etmeye hazırım.	1	2	3	4	5
77	Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
78	Karar alırken, kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticilere bilgi veririm.	1	2	3	4	5
79	Davranışlarımla diğer çalışanların üzerindeki etkisini göz önünde tutarım.	1	2	3	4	5
80	Başkalarının haklarına tecavüz etmem.	1	2	3	4	5
81	Eğer hiç kimse beni izlemiyorsa, mesai zamanında hiçbir vicdan azabı duymadan işten kaytarırım.	1	2	3	4	5

82	Hiç kimse izlemediğinde bile okulun ve öğretmenlik mesleğinin kurallarına uymaya çalışırım.	1	2	3	4	5
83	Aldığım paranın hakkını verebilmek için bütün gücümle çalışırım.	1	2	3	4	5
84	Elimden geldiği kadar molaları ve tatilleri uzatmaya ve işten kaytarmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
85	Çok zor durumda kalmadığım sürece mutlaka işe gelirim ve mazeret üretmem.	1	2	3	4	5
86	Görevim olmasa bile, okulumla ilgili toplantı ve etkinliklerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
87	Görevim olmasa bile, okulumun gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.	1	2	3	4	5
88	Görevim olmasa bile, okulumla ve öğretmenlik mesleğiyle ilgili gelişmeleri izlemeye ve bunlara ayak uydurmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
89	Okulumun imajını olumlu yönde etkileyecek faaliyetlere gönüllü olarak katılmak isterim.	1	2	3	4	5
90	Önemsiz konularla ilgili şikâyet ederek çok zaman kaybederim.	1	2	3	4	5
91	Olumlu yönler odaklanmak yerine her zaman hata ararım.	1	2	3	4	5
92	Okuldaki idari uygulamalarda her zaman kusur bulurum.	1	2	3	4	5
93	Okulda her zaman başkaları tarafından idare edilmesi ve açıkları kapatılması gereken biriyimdir.	1	2	3	4	5
94	Yukarıdaki ifadelere samimi bir şekilde cevap verdim.	1	2	3	4	5

Teşekkür ederim.....



T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik

Sayı :B.30.2.FIR.0.70.00-510-1178
Konu : Anket Çalışması (Çetin TAN)

-23327

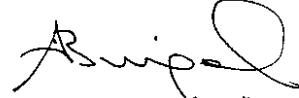
20/10/2010

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İLGİ: 06/10/2010 tarih ve 1877 sayılı yazınız.

Elazığ Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün, Enstitünüz Eğitim Yönetimi, Tefişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı doktora öğrencisi Çetin TAN'ın, "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Çalışması Anlayışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Etkisi (Elazığ İli Örneği)" konulu tezi hakkındaki 19/10/2010 tarih ve 31797 sayılı yazısı ekte gönderilmiştir.

Bilgileriniz ile gereğini rica ederim.


Prof. Dr. A. Feyzi BİNGÖL
Rektör

EK:
Yazı (2 sayfa)

Firat Üniversitesi Rektörlüğü 23119 ELAZIĞ
Telefon (0424) 2370000- (3081-3082)
Fax (0424) 241 55 35

www.firat.edu.tr

T.C.
ELAZIĞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.23.00.09.STJ/ 31797
Konu : Araştırma-Anket İzni
(Çetin TAN)

19 Ekim 2010

FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Genel Sekreterlik)

- İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı' na bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi
b) Fırat Üniversitesi Rektörlüğü'nün 08/10/2010 tarih ve 510-1178/22399 sayılı yazısı.

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı doktora öğrencisi Çetin TAN' ın "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Çalışması Anlayışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Etkisi (Elazığ İli Örneği)" konulu tezi ile ilgili olarak geliştirdiği anketini İlimiz merkezindeki ilköğretim okullarında uygulamak için izin isteği, ilgi b) yazı ile bildirilmiştir.

Konu ile ilgili olarak İlgi a) Yönerge çerçevesinde oluşturulmuş olan Bilimsel Araştırma İzni Değerlendirme Komisyonu, başvuru hakkında gerekli inceleme ve değerlendirmeyi yapmış olup söz konusu çalışmanın İlimiz merkezindeki ilköğretim okullarında uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüş olup, alınan Makam Onayı ve anket çalışmasının onaylı örneği ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.


Nihat ÜYÜKBAŞ
Millî Eğitim Müdürü

EK:

- 1 Adet Makam Onayı (1 Sayfa)
- Anket Örneği (2 Sayfa)



Zübeyde Hanım C. Hükümet Konağı Kat : 5
23100-ELAZIĞ
Tel: 0 424 2385924-25-26-27-28
Fax: 0 424 2333670
elazigmem@meh.gov.tr / elazigmem@yhs.gov.tr



T.C.
ELAZIĞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.23.00.09-STJ/ 31621
Konu : Araştırma-Anket İzni

18 Ekim 2010

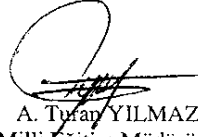
VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı' na bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi
b) Fırat Üniversitesi Rektörlüğü'nün 08/10/2010 tarih ve 510-1178/22399 sayılı yazısı.

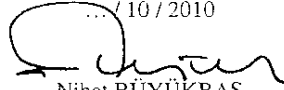
Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı doktora öğrencisi Çetin TAN' ın "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Çalışması Anlayışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Etkisi (Elazığ İli Örneği)" konulu tezi ile ilgili olarak geliştirdiği anketini İlimiz merkezindeki ilköğretim okullarında uygulamak için izin isteği, ilgi b) yazı ile bildirilmiştir.

Konu ile ilgili olarak İlgi a) Yönerge çerçevesinde oluşturulmuş olan Bilimsel Araştırma İzni Değerlendirme Komisyonu, 15/10/2010 tarihinde Müdürlüğümüz AR-GE biriminde toplanarak başvuru hakkında gerekli inceleme ve değerlendirmeyi yapmış olup söz konusu çalışmanın 14/02/2011 - 27/05/2011 tarihleri arasında İlimiz Merkezindeki ilköğretim okullarına yönelik olarak uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


A. Turan YILMAZ
Millî Eğitim Müdürü a.
Şube Müdürü

OLUR
... / 10 / 2010


Nihat BÜYÜKBAŞ
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü



Zübeyde Hanım C. Hükümet Konağı Kat : 5
23100-ELAZIĞ
Tel: 0 424 2385024-25-26-27-28
Fax: 0 424 2333670
elazigmem@meb.gov.tr / elazig.meb.gov.tr



T.C.
ELAZIĞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.23.00.09.STJ/ 2694
Konu : Araştırma İzni
(Çetin TAN)

16 Eylül 2010

FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Genel Sekreterlik)

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin Uygulama Yönergesi
b) 31/08/2010 tarih ve B.30.2.FIR.0.70.00.00-510-1030-19569 sayılı yazınız.

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı doktora öğrencisi Çetin TAN' ın "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Çalışması Anlayışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Etkisi (Elazığ İli Örneği)" konulu tezi ile ilgili olarak geliştirdiği anketini İlimiz merkezindeki ilköğretim okullarında uygulamak için izin isteği, ilgi b) yazı ile bildirilmiştir.

Konu ile ilgili olarak Müdürlüğümüz AR-GE Biriminde ilgi a) yönerge çerçevesinde oluşturulmuş olan Bilimsel Araştırma İzni Değerlendirme Komisyonu Müdürlüğümüz AR-GE Biriminde toplanarak başvuru hakkında gerekli incelemeyi yapmış olup aşağıda belirtilen eksiklikler nedeniyle ilgi a) yönergenin c ve h bentleri gereği izin başvurusu değerlendirmeye alınmamıştır.

1. İlgi a) yönerge gereği araştırma izin başvurularında, araştırma yapılacak okul isimlerinin bulunması,
2. Araştırmada kullanılacak örneklem sayısının belirtilmesi gerekmektedir.

Konuyla ilgili ayrıntılı bilgi Müdürlüğümüz <http://www.arge23.com> web sitesinin Araştırma ve Değerlendirme Komisyonu bölümünde mevcuttur. Belirtilen eksiklikler giderildikten sonra tekrar başvuru yapılması durumunda gerekli inceleme ve değerlendirme yapılacaktır.

Bilgilerinize arz ederim.


Nihat BÜYÜKBAŞ
Millî Eğitim Müdürü



Zübeyde Hanım C. Hükümet Konağı Kat : 5
23100-ELAZIĞ
Tel: 0 424 2385024-25-26-27-28
Fax: 0 424 2333670
elazigmem@meb.gov.tr / elazig.meb.gov.tr



**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİŐİ ANABİLİM DALI
BAŐKANLIĐINA**

DanıŐmanı olduğum doktora öğrencisi etin TAN'ın "*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Takım Liderlik Davranışlarının ÖĞretmenlerin İŞ Doyumu, Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeyine Etkisi*" adlı araştırması için Elazığ Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli iznin alınabilmesi için gereğini bilgilerinize arz ederim.

Doç. Dr. Fatih TÖREMEN

17.08.2010

EKİ: Tez Önerisi/26

ÖZGEÇMİŞ

02.10.1975 Tunceli Pertek doğumluyum. İlk, orta ve lise öğrenimimi Pertek'te tamamladım. 1994–1995 eğitim-öğretim yılında Fırat Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Bölümüne başladım. 1996 yılında bu bölümü başarıyla tamamladım. 1997 yılında Fırat Üniversitesi Hastanesinde Sağlık Teknikeri olarak göreve başladım. Bu göreve devam ederken 1998 yılında Fırat Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulunu kazandım ve 2002 yılında tamamladım.

2002–2003 Eğitim-Öğretim yılında Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yüksek Lisansa başladım. 2006 yılında yüksek lisansı tamamladım. 2008 yılında Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Doktora öğrenimine başladım. Evli ve bir çocuk babasıyım.

Çetin TAN