

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ VE**  
**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖRGÜTSEL**  
**ADANMIŞLIĞI YORDAMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tuğba ERDEN**

**İstanbul**

**Ağustos-2019**

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ VE ÖRGÜTSEL  
SOSYALLEŞMENİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIĞI YORDAMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tuğba ERDEN**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Mustafa Yüksel ERDOĞDU**

**İstanbul**

**Ağustos-2019**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne.

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Doç. Dr. Mustafa Yüksel ERDOĞDU



Üye Dr. Öğr. Üyesi Esra TÖRT



Üye Dr. Öğr. Üyesi Belgin PARLAKYILMAZ



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Ömer ÇALLI  
Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım "**Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ve Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Adanmışlığı Yordaması**" adlı çalışmamın önceki aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.



Tuğba ERDEN

## ÖN SÖZ

Bu araştırmanın amacı; Temel Eğitim ve Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerinin, öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyine etkisinin saptanmasıdır.

Çalışmamın eğitim yönetimi konusunda literatüre katkısı olacağı düşünülmektedir.

Tez çalışmamın her aşamasında, desteğini esirgemeyen, çalışmalarımı sabırla titizlikle izleyen, yapıcı eleştirileri ile eksiklerin giderilmesinde yardımcı olan kıymetli danışmanım ve hocam Sayın Doç. Dr. M. Yüksel ERDOĞDU'ya, ilgisi ve desteği için çok teşekkür ederim.

Tez savunmama değerli önerilerini sunarak katılan Dr. Öğretim Üyesi Esra TÖRE ve Dr. Öğretim Üyesi Belgin PARLAKYILDIZ'a;

Çalışmamın yürütülmesinde desteğini esirgemeyen değerli öğretmen arkadaşım Abdullah ERÖZ'e;

Çalışmalarım sırasında bana yardımcı olan değerli öğretmen arkadaşlarım Mustafa KOCABIYIK'a, Cihat ÖZDEMİR'e, Esra ŞAHİN'e, Mehmet BAĞCI ve Ayfer BAĞCI'ya, Ruşen AKMAN'a;

Anket uygulama sırasında bana destek olan Emrah BAKIR'a, müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlere;

Her zaman olduğu gibi hayatımın bu döneminde de sınırsız desteklerini arkamda hissettiğim babam Fuat ERDEN'e, annem Reyhan ERDEN'e sonsuz teşekkürlerimi takdim ederim.

07. 08. 2019 / İstanbul

## ÖZET

### OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ VE ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIĞI YORDAMASI

Tuğba ERDEN

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. M. Yüksel ERDOĞDU

Ağustos-2019, 104 Sayfa

Günümüz modern toplumlarında eğitim birçok açıdan öneme sahip bir olgudur. Her şeyden önce toplumlararası rekabette belirleyici parametrenin eğitim olduğu görülmektedir. Bununla beraber eğitim önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir.

Nitelikli bir eğitimin gerçekleştirilebilmesi için eğitim yöneticilerine büyük rol düşmektedir. Eğitim yöneticilerin günümüzde baş döndürücü hızdaki değişimlere adapte olması öğrencilerin etkin bir eğitim almalarında kilit bir önemdedir.

Günümüz organizasyonel davranışlarında çokça söz edilen liderlik, örgütsel adanmışlık ve örgütsel sosyalleşme olguları bu çalışmanın ana odağıdır.

Liderlik yönettiği organizasyona bağlı olan bireyleri toplu bir biçimde harekete geçirebilen ve onları örgütün amaçları doğrultusunda organize edebilen nitelikli yöneticilerdir. Literatürde 3 tip liderlik stili vardır: Dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri.

Örgütlerin devamlılığı açısından kaliteli ve sadık çalışanların önemi büyüktür. Bireyin örgütün etkin bir üyesi olması için gereken bilgi ve tutumu edinme sürecine örgütsel sosyalleşme denilir. Buna ek olarak bireyin örgüte bağlılığını sürdürebilmesi kendini örgütün bir parçası olarak görmesinde yatmaktadır. Literatürde bu olgu örgütsel adanmışlık olarak tanımlanmaktadır.

Bu araştırmanın ana amacı okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sosyalleşmenin örgütsel adanmışlığa yordanmasını ortaya koymaktır. Araştırmanın evreni 2017-2018 eğitim öğretim yılında Büyükçekmece ilçesi sınırdaki tüm öğretmenlerdir. Araştırmada seçkisiz örneklem yöntemi kullanılarak 302 öğretmenden veriler toplanmıştır. Araştırmada liderlik stilleri ölçeği, örgütsel sosyalleşme ve

örgütsel adanmışlık ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmada çoklu regresyon analizi t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi sonucunda örgütsel sosyalleşme, sürdürümcü aktif liderlik, sürdürümcü pasif liderlik, dönüşümcü gelişimci liderlik, dönüşümcü güdülenme liderlik örgütsel adanmışlığı yordadığı bulunmuştur.

Çalışma süresi arttıkça okula adanma ve örgütsel adanmışlık artmaktadır. Liderlik stilleri ve alt ölçeklerden elde edilen puanlar cinsiyete göre anlamlı farklılık oluşturmamaktadır. Sonuç olarak mesleki doyumun artmasında kuruma adanmışlık önemli bir faktördür. Bu nedenle adanmışlığı artırıcı çalışmaların yapılması önemli görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Liderlik Stilleri, Örgütsel Sosyalleşme, Örgütsel Adanmışlık

## ABSTRACT

### LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL DIRECTORS AND ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION TO ORDER ORGANIZATIONAL ADHABILITATION

Tuğba ERDEN

Master, Eğitim Yönetimi

Advisor: Doç. Dr. M. Yüksel ERDOĞDU

August- 2019, 104 Pages

In today's modern societies, education is an important phenomenon in many respects. First of all, it is seen that the determinant parameter in inter-communal competition is education. However, education has become an important need.

Training managers play a major role in achieving a qualified education. The fact that the training administrators are adapting to the changes in today's dizzying speed is key to getting an effective education of the students.

Leadership, organizational commitment and organizational socialization, which are frequently mentioned in contemporary organizational behavior, are the main focus of this study.

Leadership is qualified managers who are able to mobilize individuals who are connected to the organization they manage collectively and organize them in the direction of their goals. There are three types of leadership styles in the literature. These; transformational, resident and liberal leadership styles.

The importance of quality and loyal employees is great for the sustainability of organizations. The process of acquiring the knowledge and attitude necessary for an individual to become an effective member of the organization is called organizational socialization. In addition, the persistence of the individual's loyalty lies in his desire to be a part of self-organization. In the literature this phenomenon is defined as organizational commitment.

The main purpose of this study is to reveal the leadership styles of school principals and the predictive of the stratified socialization to the brains. The population of the



study is all teachers who are in the 2017-2018 academic year in the Büyükçekmece district. Data were collected from 302 teachers using random sampling method. Leadership styles, organizational socialization and organizational commitment were used in the research. Multiple regression analysis t test and one way variance analysis were used in the study. As a result of multiple regression analysis, organizational socialization, sustained active leadership, sustainable passive leadership, transformational developmental leadership, transformational motivation leadership predicts organizational commitment.

As the working time increases, the dedication and organizational commitment to school are increasing. Leadership styles and scores obtained from the subscales do not differ significantly by gender. As a result, commitment to the institution is an important factor in increasing the professional satisfaction. Therefore, it is considered important to carry out devotional studies.

**Key Words:** Leadership, Leadership Styles, Organizational Socialization, Organizational Commitment

# İÇİNDEKİLER

<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖN SÖZ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BÖLÜM I</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi .....	5
1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	6
1.6. Tanımlar.....	6
<b>BÖLÜM II</b> .....	<b>8</b>
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>8</b>
2.1. Liderlik .....	8
2.1.1. Liderlik Yaklaşımları .....	10
2.1.1.1. Özellikler Yaklaşımı .....	10
2.1.1.2. Davranış Yaklaşımı.....	11
2.1.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	12
2.1.2. Liderlik Stilleri.....	15
2.1.2.1. Dönüşümcü Liderlik Stili.....	15

2.1.2.2. Sürdürümcü Liderlik .....	18
2.1.2.3. Serbest Bırakıcı Liderlik Stili .....	19
2.2. Örgütsel Sosyalleşme .....	19
2.2.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı .....	20
2.2.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri .....	22
2.2.3. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları .....	22
2.3. Örgütsel Adanmışlık (Bağlılık).....	23
2.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	24
2.3.2. Örgütsel Adanmışlığın Önemi .....	25
2.3.3. Örgütsel Adanmışlığın Sınıflandırılması.....	27
2.3.3.1. Etzioni Sınıflandırması .....	28
2.3.3.2. Wiener Sınıflandırması .....	29
2.3.3.3. Allen ve Mayer Sınıflandırması .....	29
2.3.3.4. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması.....	31
2.3.3.5. Buchannan Sınıflandırması .....	32
2.3.3.6. Mowday Sınıflandırması.....	32
2.3.4. Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Faktörler.....	33
2.3.4.1. Kişisel (Demografik) Özellikler/Faktörler .....	34
2.3.4.2. Örgütsel (Görevsel) Özellikler/Faktörler .....	37
2.3.4.3. Örgütdışı (Durumsal) Özellikler/Faktörler .....	39
2.3.5. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Adanmışlık.....	39
2.4. Konu İle İlgili Yapılmış Araştırmalar .....	42
<b>BÖLÜM III.....</b>	<b>46</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>46</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	46
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	46
3.3. Veri Toplama Araçları .....	48

3.3.1. Örgütsel Adanmışlık Ölçeği .....	48
3.3.2. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği .....	49
3.3.3. Liderlik Stilleri Ölçeği .....	49
3.4. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri .....	50
3.5. Verilerin Toplanması .....	51
3.6. Verilerin Analizi .....	51
<b>4.BÖLÜM.....</b>	<b>52</b>
<b>BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>52</b>
<b>5.BÖLÜM.....</b>	<b>60</b>
5.1. Sonuç ve Tartışma .....	60
5.2. Öneriler .....	67
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>69</b>
EK-1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU - Bölüm A .....	80
EK-2. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİ- Bölüm B .....	81
EK-3. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ÖLÇEĞİ – Bölüm C .....	83
EK-4. LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ – Bölüm D .....	85
EK-5. ÖLÇEK İZİNLERİ .....	88
ÖZGEÇMİŞ .....	89

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 3.1:</b> Katılımcıların Demografik Bilgileri .....	47
<b>Tablo 3.2:</b> Örgütsel Adanmışlık, Örgütsel Sosyalleşme, Liderlik Stilleri Ölçeklerinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	50
<b>Tablo 4.1:</b> Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	52
<b>Tablo 4.2:</b> Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	53
<b>Tablo 4.3:</b> Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Öğretmenlik Mesleğini Sevme Durumu Değişkenine Göre Yapılan İlişkisiz t Testi Sonuçları .....	54
<b>Tablo 4.4 :</b> Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	54
<b>Tablo 4.5:</b> Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	55
<b>Tablo 4.6:</b> Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	56
<b>Tablo 4.7:</b> Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Puanları, Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Puanları ile Liderlik Stilleri Alt Boyutları Ölçeği Arasındaki İlişkiler .....	56

<b>Tablo 4.8:</b> Örgütsel Sosyalleşme ve Liderlik Stillерinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Yordanmasına Dönük Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	57
<b>Tablo 4.9:</b> Örgütsel Sosyalleşme Alt Ölçeklerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerini Yordanmasına Dönük Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	58
<b>Tablo 4.10:</b> Liderlik Stilleri Alt Ölçeklerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerini Yordanmasına Dönük Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	59



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Liderlik Kuramları.....	14
Şekil 2.2: Dışsal-İçsel Bağlılık Kıyaslanması .....	24
Şekil 2.3: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	28
Şekil 2.4: Allen ve Mayer Sınıflandırması.....	30
Şekil 2.5: Örgütsel Bağlılık Türleri .....	40



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Eğitimin insanların ve toplumların yaşamlarında çok önemli bir yeri olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Eğitim sadece bireysel bir başarı değil, aynı zamanda içinde yaşadığı toplum için de fayda sağlama aracıdır. Eğitim, kalkınma çabalarında daha zengin ve daha müreffeh bir ülkeye ulaşmak için çok önemli ve işlevsel bir araç haline gelmiştir. Çünkü eğitimin kalitesini ve düzeyini arttırmanın amacı bireyleri, sonucunda da ulusu güçlü hale getirmektir.

İnsan eğitimsiz yaşayamaz. Miras aldığımız birkaç reaktif davranış dışında neredeyse her davranışı öğrenmeliyiz. İnsanlar kendi davranışlarının bir kısmını kendi başlarına öğrenirler. Ancak insan davranışlarının birçoğu başkalarının bilinçli veya bilinçsiz öğretilerini izleyerek öğrenilir. Aynı zamanda insanların başkalarının etkisiyle öğrendikleri ve başkaları tarafından eğitildikleri anlamına gelir. Kişinin, farklı insanların etkisin altında öğrenme süreci tüm yaşamı boyunca devam eder. Bu nedenle, insan doğumundan ölümüne kadar, eğitim sürecinde yaşamaktadır (Eğinli, 2009).

Zamanla, insanlığın bilgi birikimi ve beceri düzeyi arttıkça, insan, kendi deneyimlerinin ötesinde, başkalarının bilgi ve becerilerini, kendi ihtiyaçlarını karşılamanın daha etkili yollarını bulmak için kullanmaya çalışmaktadır. İnsanların bilmediklerini öğrenmeleri için onları bilen kişilerle ilişki kurması gerekmektedir.

Öğretim sürecinin istenilen kalitede gerçekleştirilebilmesi, eğitimi öğrenmeye elverişli bir ortam yaratılmasına bağlıdır. Her dönemde bir tür eğitim ve öğretim işleyişi olmasına rağmen, okul yapısı, bugün bildiğimiz anlamda, tarihsel bakış açısından ortaya çıkmıştır. Öğretim sürecinin istenilen kalitede gerçekleştirilebilmesi, öğrenmeye elverişli bir ortam oluşturulması ile ilişkilidir. Günümüzde eğitimin gerçekleştirildiği temel sistemin okul olduğu bilinmektedir. Çünkü okullar öğretim süreci için en uygun ortamı sunmaktadır. Bu ortamın sağlıklı bir şekilde işleyişi, okul yönetimi ile yakından ilgilidir (Helvacı ve Aydoğan, 2011).

Bir örgüt yöneticisinin görevi, örgütü kurumun amaçlarına hizmet edecek şekilde yönetmektir. Okul yönetiminin görevi okulu, okuldaki iş ve işleyişin amaçlarına uygun olarak yönetmektir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yönetici birçok yetki ve sorumluluk yüklemektedir. Bu, okul yönetiminin önemini arttırmaktadır. Okulun müdürü, okulun örgütsel amaçlarını yerine



getirecek, organizasyon yapısını ve havasını koruyacak okulun lideri görevini üstlenen kişidir. Buna göre okul müdürlerinin, okulların içerisinde hem yönetici hem eğitici bir görev üstlenmesi gerektirmektedir (Helvacı ve Aydoğan, 2011).

Etkin bir okul yönetimi ve okul çalışanlarının bugün ortaya çıkması için gerekli olan şeylerden biri, sürekli ve hızlı bir şekilde değişimlere uyum sağlayan okul yöneticilerinin rolünü etkili bir şekilde üstlenmesidir. Çünkü birçok görev ve sorumlulukla birlikte, okul yöneticisinin asıl amacı, okulu önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırmaktır. Okul yöneticisi organizasyonun bir parçasıdır ve ayrı veya üstün düşünülmemelidir. Bu görevi yerine getirmek için okul yöneticisinin liderlik davranışları çok önemlidir. 1980'lerden itibaren eğitim yönetimi alanında yürütülen araştırmalar, okul yöneticisinin liderlik davranışı, örgütsel değişim, okul iyileştirme ve iyileştirme süreci konularını kritik bir sistem olarak göstermektedir. Eğitimin bir toplumdaki dinamik doğası, düşünce, strateji ve inançları sürekli değiştiği için okul yöneticisi değişen topluma uyum sağlamalıdır. Topluluğun beklentilerini karşılayamayacak bir okulun başarılı sayılması düşünülemez. Başarılı bir sistem oluşturabilmek için çağın gerektirdiği motivasyon, işe bağlılık, örgütsel adanmışlık gibi kavramlar irdelenmeli ve belli bir sistem içerisinde okul yönetimi tarafından benimsenmelidir.

### **1.1. Problem**

Örgütler, belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş, örgütün temel yapısını oluşturmuş ve bu yapı içerisinde belirlenmiş kurallara göre en üst düzeyde verim elde etmek için çaba gösterme eğiliminde olmuşlardır. Ortak amaçlar doğrultusunda iki ve daha fazla bireyin etkin bir şekilde etkileşim içerisinde olduğu ve bu ortak amaçları gerçekleştirmek için kullandıkları temel unsur iş gören davranışlarıdır (Aydın, 2000).

Eğitim sisteminin daha kaliteli ve bu mevcut kaliteyi daha da geliştirecek iki önemli etmen olduğu düşünülmektedir. Birincisi okul müdürü, ikincisi öğretmenlerdir. Okul yöneticileri okuldaki tüm etkinliklerin başarısında anahtar kişi olmaktadır. Okul yöneticileri tarafından uygun bir eğitim ve öğretim ortamının hazırlanmasında, çalışanların eğitim programlarının oluşturulmasında ve uygulanmasında gösterilecek performansın nasıl belirlendiği, okulun hedeflerine ulaşması için gereken yöntemleri ortaya çıkaracaktır. Okul müdürleri ve öğretmenler arasında etkili olan iletişim, birbiri ile danışma süreçleri, karar mekanizmaları, fikirlerin önemsenmesi, ortak katılım gibi unsurlar eğitimin kalitesinde öğretmenlerin örgüte adanmışlığını artacağı düşünülmektedir.

Liderlik olgusu yönetim biliminde 1960'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Liderlik olgusu birçok güç ve potansiyeli doğru kanalizasyon etme bağlamında değerlendirilmektedir. Liderlik, toplumda yaşayan farklı düşünce sistemine sahip olan insan topluluklarını hedeflenmiş amaçlar için bir araya getirme ve bu kümeyi eylemsel olarak harekete geçirmektir (Eren, 1998). Lider, grup üyelerini ortak bir vizyon etrafında örgütleyen motivasyonunu kendisinden alan yönetsel bir kişilik tipidir. Literatüre bakıldığında birçok liderlik tipinin olduğu görülmektedir. Liderlik tipleri incelendiğinde; kültürel liderlik, öğretimsel liderlik, etik liderlik, vizyoner liderlik, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik gibi çeşitli liderlik stilleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Celep, 2004).

Sosyalleşme hem bir süreç, hem de çıktı olarak bir uyum koordinasyon mekanizmasıdır. Çalışan bir örgütün kültürünü ve değerlerini kabul ettiğinde ortaya çıkar. Örgüt, çalışanların bilişsel olarak beyin yapılarını hedef alır. Sürekli tekrarlayarak normlar ve değerler gibi paylaşılan kavramlar çalışanın bilişsel sistemine yerleştirilir (Kuyumcu, 2014). Sosyalleşmenin etkisi ve hızı; çalışanların güvenini, adanmışlığını, üretkenliğini ve iş disiplini tespit eder. Bu nedenle örgütlerin temel amaç ve etkililiği yeni üyeleri sosyalleştirme hedeflerine dayanmaktadır (Schein, 1983; akt. Balcı, 2012).

Örgütsel sosyalleşme, eğitim ortamında çalışan bireylerin kendilerine ait rollerini ve kurumun kültürünü benimsediği ve öğrendiği bir alandır. Bu alanda öğrenilen tutumlar ya da kuruma yeni katılan bireylerin öğrenme süreci bu yolla kazanılmakta ve görev değişikliklerinde revize edilmektedir. Yeni gelen ya da var olan bireylerde oluşan tutum ve değerler bu kuruma ait kalıplar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumda oluşan bu kalıplar sistemin temel hedeflerini, bu hedeflere ulaşmada yeni açılan yollar, kurumun çalışana verdiği davranışın gerektirdiği temel sorumluluklar, bu davranış eyleme dökülebilmek için gerekli davranış kalıpları ve örgütün kimlik ve birleştiriciliğinin sürdürülmesiyle ilgili bir takım kuralları kapsar. Kurum kültürünü oluşturan bu kalıpların, kurumdaki bireylerce öğrenilmesi ve bunlara adapte olunması, kurumun amaçları için önem arz etmektedir (Can, 1999).

Adanmışlık, toplumu oluşturan her alanda kendini içgüdüsel olarak hissettiren, toplumda insanların birbirine ya da örgütte çalıştığı kuruma ve bireylere içgüdüsel olarak gösterdiği sosyopsikolojik bir değer biçimidir. Başka bir ifade ile toplumsal alanda bağlılık gösterme ve kendini adanmışlık kavramı, 1956 yılında Whyte adlı kişi tarafından, sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen ve Becker adlı araştırmacılar aracılığı ile ilettilerek süreç

içerisinde gelişim göstermiştir. Adanmışlık kavramı çalışanın başta psikolojik olarak kuruma aidiyet hissetmesiyle başlar ve kurumun vizyonu, amaçları ile gelişim gösterir. Bu yönüyle incelendiğinde, örgütsel adanmışlık, bireyin kurumu ile ortak paydada buluşarak oluşturduğu gücün dışı vurumudur (Sığrı, 2007). Alanyazın incelendiğinde yüksek adanmışlığa sahip bireylerde kurumu için daha çok çaba gösterme daha fazla kurumu ile özdeşleşme davranışlarının etkililiği gözlemlenmiştir. Bu tip bireylerin gösterdikleri bağlılık nedeni ile kurumda daha uzun yıllar kalma eğilimi gösterdikleri saptanmış ve kurumu ile daha etkin iletişimin olduğu düşünülmüştür (Keleş, 2006).

Okul müdürlerinin yönetim stilleri, liderlik davranışları, kurum kültürüne olan katkıları ve kurumdaki iş görenlerin sosyalleşmesi boyutundaki davranışları öğretmenlerin kurumlarına adanmışlıklarını etkilediği, bu etki ile birlikte adanmışlık düzeyindeki artışın eğitim kalitesindeki artışı sağlayacağı düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel adanmışlık alanında birçok araştırma yapılmıştır. Döş (2014)'ün yaptığı çalışmada, kurum yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları üzerine etkisi incelenmiş, algılanan liderlik stilleri ile sınıf öğretmenlerinin adanmışlıkları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Atar (2009)' ın yaptığı çalışmada, öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları ile müdürlerin liderlik davranışları incelenmiş, aralarında anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Kuyumcu (2014)'nun yaptığı çalışmada, örgütsel sosyalleşme ve adanmışlık değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiş ve pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Afacan (2011)'in yaptığı çalışmada, ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile müdürlerin liderlik davranışlarını algılama düzeyleri arasındaki değişkenler incelemiş olup, bu ilişki pozitif ve anlamlı bulmuştur. Liderlik stilleri ve örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel adanmışlığa olan etkisinde, literatürde eksiklikler saptandığı için bu araştırmanın problem cümlesi: ‘ Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sosyalleşmenin örgütsel adanmışlığı yordaması’ şeklinde belirlenmiştir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı, okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sosyalleşmenin örgütsel adanmışlığa etkisini belirleyebilmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

1- Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık ölçeği puanlarının, betimsel istatistikleri ne düzeydedir?

- 2- Okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeği ve örgütsel sosyalleşme ölçeği puanlarının, betimsel istatistikleri ne düzeydedir?
- 3- Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasında; mesleği sevmeye, medeni durum, branş ve yaş değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 4- Öğretmenlerin genel olarak algıladıkları, okul müdürlerinin liderlik stilleri, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel adanmışlık arasında bir ilişki var mıdır?
5. Örgütsel sosyalleşme ve liderlik stilleri örgütsel adanmışlık düzeylerini yordamakta mıdır?
6. Örgütsel sosyalleşme alt ölçekleri örgütsel adanmışlık düzeylerini yordamakta mıdır?
7. Liderlik stilleri alt ölçeklerinin örgütsel adanmışlık düzeylerini yordamakta mıdır?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Eğitim kurumlarında, iş görenler ve yöneticiler verimliliği en üst noktaya taşımak için birbirleri ile etkileşim halinde olan yapılardır. Eğitim kurumlarının girdisi ve çıktısı o yapıyı oluşturan iş görenler olduğu için, etkileşimin önemi, eğitim örgütlerinde daha üst noktalarda hissedilmektedir. Eğitim örgütlerinde insan kaynağını harekete geçirme, onları motive etme, yaptığı işlerden haz duymalarını sağlama, problem yaratan değil çözüm üreten olma, etkileşimi yüksek seviyelere taşıma gibi unsurlar öğretmenlerin kurumlarına olan adanmışlığını arttıracığından, eğitimde kalite ve verimliliği de hissedilir derecede artacağı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin göstermiş olduğu yönetim stratejisi ve liderlik stiline, bu kurumda iş gören olarak öğretmenlerin kurumlarına karşı adanmışlığını etkilediği düşünülmektedir. Yöneticinin hangi disiplinle yaklaştığı öğretmenin algısında kuruma karşı hissettiği değişimi etkileyen bir olgudur. Yöneticinin adil olması, her şeye eşit mesafede yaklaşması, problem çözen olması, öğretmenlerine danışması, kararları birlikte alma eğilimi göstermesi, kullandığı ceza ve ödüller öğretmenlerin kurumlarına karşı adanmışlıklarını önemli derecede etkileyeceği düşünülmektedir.

Okul kültüründe çalışanların birbiri ile olan etkileşimleri, okul içi ya da dışı yapılan aktivite gibi unsurlar öğretmenlerin adanmışlıkları boyutunda önemli olacağı düşünülmektedir. İnsan olarak adlandırdığımız varlık sosyal bir varlık olarak dünya hayatına gelmiş, toplumsal alanda kendine bir rol edinmiş ve toplumun belirlediği şekilde insanlar ile bir arada yaşama eğilimi göstermiştir. Bu nedenle diğer insanlarla olan etkili ve samimi ilişkilerin, öğretmenlerin kendi kurumlarına karşı özverili olacağı ve işleri yapmada daha gayretli adımlar atacağı düşünülmektedir.

Eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik stillerinin ve örgütsel sosyalleşmenin kurumu oluşturan iş görenler açısından algılanma şeklinin belirlenmesi ve bu algılarının iş gören olarak çalışan

öğretmenlerin adanmışlıkları ile olan ilişkisinin ortaya çıkarılması, kurum müdürlerinin kendilerini geliştirme ve daha üst noktalarda verim elde etme gayretlerine olanak sağlayacaktır. Bu çalışma ile ulaşılması hedeflenen amaç, eğitim kurumlarında daha verimli yönetim stiline belirlenmesi, iş görenlerin kurumlarıyla özdeşleşmeye etkili olan faktörlerin tespit edilmesi ve eğitimde kaliteli bir artıştan daha iyi söz edilebileceği düşünülmektedir.

Bu doğrultuda araştırma, okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel adanmışlığı yordaması incelediğinden önem taşımaktadır.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

a) Araştırmada, ölçek sorularına verilen yanıtlar kişilerin gerçek duygu ve düşüncelerini yansıttığı düşünülmektedir.

b) Araştırma için seçilen örneklemin, evreni temsil etme gücüne sahip olduğu düşünülmektedir.

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

a) Bu araştırma; 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılı ile

b) İstanbul ili, Büyükçekmece ilçesine bağlı resmi okullarda görevli öğretmenlerden toplanan verilerle,

c) Değişkenleri ölçmeye yönelik kullanılan ölçme araçları ile sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

**Liderlik:** Lider; amaçlarına ulaşabilmek adına; belirli koşul ve zaman dilimi içinde onların eylemlerini harekete geçiren, onlara tecrübelerini aktaran ve kurum üyelerinin yönetimden memnun olmalarını sağlayanken; liderlik ise, kurumun ortak amaçlarının gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesinde iş gören eylemlerini etkileme ve hareket kazandırma süreci olarak kabul edilmektedir (Werner, 1993).

#### ***Dönüşümcü Liderlik Stili***

Örgütler, toplumsal yapıdaki değişime uyum sağlayabilmek için sürekli kendini yenilemeli, değişim ve dönüşüme açık olmalıdırlar. Organizasyonlar sürekli olarak sosyal sistemler dikkate alınarak değişmek zorundadır ve örgütsel değişimin, bazen evrimsel ve bazen radikal bir dönüşüm sürecinde gerçekleştiği görülmektedir (Karataş, 2017).

### ***Sürdürümcü Liderlik***

Sürdürülebilirlik liderlikte örgütsel başarı bir anahtardır. Sürdürümcü Liderin görevi, takipçilerin görevlerine öncelik tanımak, bunları kurmak ve planlı ve programlı bir şekilde çalıştırmaktır. Kitleler organizasyonel hedeflere ulaşmak için ödüllendirilir veya cezalandırılır (Oğuz, 2011).

### ***Serbest Bırakıcı Liderlik Stili***

Bass (1990), liberal liderliği liderlerin takipçileriyle hiçbir liderlik veya etkileşim olmadığı bir yaklaşım olarak ifade eder. Böyle liderler odalarından dışarı çıkmazlar, takipçilerin ihtiyaçları ve gelişimi ile ilgilenmezler ve her şeyin aynı düzende sürmesini isterler. Serbest bırakılan lider, kararları ertelemekte, geri bildirimde bulunmamakta ve örgütün ihtiyaçlarını karşılamak için çaba göstermemektedir. Serbest bırakıcı lider, bağımsızlık yaratan liderdir. Liderin varlığı ve yokluğu çok net değildir. Bu liderler karar vermede özellikle tereddütlüdürler (Çelik, 1998).

***Örgütsel Sosyalleşme:*** Örgütsel sosyalleşme, örgütün mevcutta var olan hedef ve amaçlarının yeni katılan bireylere öğretilmesi ve eylemlerinde etkin rol alması süreci olarak tanımlanmaktadır (Balcı vd. , 2012).

***Örgütsel Adanmışlık:*** Örgütsel adanmışlık, iş görenlerin kurumun değer ve normlarını, ortak paydada alınmış kararlarını, örgütün vizyonunu örgütsel amaçlar için yoğun emek harcama isteği; örgütte daha fazla etkin rol oynamak ve örgütte varlığını uzun yıllar sürdürmek olarak tanımlanabilir (Ergeneli ve Arı, 2015).

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Liderlik

Liderlik belli hedeflere ulaşmak için insanları etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Buluç, 2016). İnsanları yönlendirme ve etkileme yeteneği olan liderler, buldukları konum itibari ile güven veren, motive eden bir konumda olmaktadır.

Liderlik net bir vizyon oluşturan, aldığı kararlar takip edilebilir durumda olan kişilerdir. Aynı zamanda bir grubu yönetebilen, oluşturduğu vizyonu başkalarıyla paylaşabilen kişilerdir. Liderlikte belirlenen hedefler ve bunları gerçekleştirebilmek için izlenecek yollar, edinilecek bilgi, görev dağılımı ve çıkarların dengesi oldukça önemlidir.

Bir grup insanı belirli hedeflere doğru yönlendirmek, ayrı bir beceri ve ikna yeteneği gerektirir. Liderlik; insanları toplu olarak etkileme ve yönlendirme gücüdür. Fakat liderler örgütü belirli hedefler etrafında harekete geçirmek için yaptırım uygulamazlar aksine ve bu hedeflere ulaşmak için onları motive etme bilgi ve yeteneğinin toplamı olarak düşünülebilir. Liderlik kelimesi dilimize İngilizce “leadership” kelimesinden geçmiştir. Liderlik, insanları zor kullanmadan harekete geçirebilmek, objektif şekilde problemleri görebilmek ve sonuç üretme yeteneklerine sahip olma gücüdür. Lider, personelin beklentilerini karşılarken aynı zamanda örgütün hedefini gerçekleştirebilmelidir (Günbayı, 2018).

Liderlik karşılıklı olarak gerçekleşen bir eylemdir. İnsanların birbirlerini etkileyebilmesi için iyi bir iletişime sahip olması gerekmektedir.

Liderlerin en belirleyici özellikleri kriz durumlarında doğru kararlar alabilmeleri, yaratıcı düşünebilmeleri ve hızlı harekete geçebilmeleridir. Çağdaş bir liderin özellikleri arasında (Yalçın ve Akan, 2016):

- a) Verimli kararlar alabilen
- b) Motive eden
- c) Güven veren
- d) Vizyona sahip olan
- e) Kararlı

- f) Etik
- g) İletişim kanallarını açık tutma
- h) Örnek olma
- i) Mütevazı olma
- j) Duyarlı olma
- k) Yenilikçi olma, yer almaktadır.

Liderlik özelliği yöneticilikten ayrı olarak düşünülmemelidir. Benzer kelimeler olsa da aslında bu iki kavram yakın ilişkiye sahip ayrı kavramlardır. Yöneticilik, liderlik kavramından beslenmektedir. En kritik pozisyonlarda görev alan yöneticilerin doğru zamanda doğru hamleyi yapabilmesi liderlik özelliğinin bir sonucudur. Liderlik aktif bir iletişim içerdiği için devamlı bir etkileşim içerisinde olma durumu söz konusudur. Liderlik insanlara yöneliktir ve dinamiktir. Zaman içerisinde birçok liderlik türü ortaya çıkmıştır.

Liderlik kuramları, örgütlerin ve toplumların sosyal ve politik özelliklerini görmezden gelerek açıklanamaz. Başarılı lider, toplumun sosyal ve kültürel değişimlerinin bilincinde olarak, toplumun tüm davranışlarını analiz ederek ve üzerinde çalışarak başarılı olabilir (Arıkan, 2017).

*Otokratik Liderlik:* Bu tip bir lider, kendilerine tabi olanlara baskı uygulamak eğilimine sahip tiran gibi davranır; muhalefeti sevmezler ve belli davranış kalıplarını katı kurallarla uygularlar (Çetin, 2016). Otokratik lider, karar almada sadece bir otoritedir ve gücünü başkalarına devretmez. Otokratik liderin grup üyeleri için motivasyonu genellikle önceki gücünün kullanımına dayamaktadır. İdare, karar verme ve uygulama yetkisi otokratik liderliktir. Bu liderler genellikle bürokratik ve otokratik yönetimler içerisinde görülmektedir.

*(Laissez-Faire) Tam Özgürlük Liderliğini Tanıma:* Grup üyeleri ve liderleri problemleri kendi kendilerine çözme konusunda eğilim gösterirler ve böylece motive olurlar. Gerekli durumlarda, insanlar istedikleri insanlarla gruplar oluşturarak, yeni fikirler edinerek ve makul olan kararlar alarak sorunlarını çözebilirler. Bu liderlik tarzında, liderin temel görevi kaynak sağlamaktır. Lider, organizasyonun geleceği için önemli olan tüm sorumlulukları üyeleri arasında paylaşabilen; öncelikle bu kişiliği ve bu sorumluluğu üstlenebilme yeteneğine sahip bir birey olmalıdır.

*Katılımcı veya Demokratik Liderlik:* Bu liderlik türünde liderler ve takipçiler merkezi otoriteden ayrı olarak büyük bir sosyal grupturlar ve ortak olarak karar alırlar (Erişen, 2017)

*Karizmatik Liderlik:* Lider; çoğunlukla kriz zamanlarında ortaya çıkan olağanüstü güçlü ve baskın kişilik özelliklerine sahiptir. Bu liderlik türünde liderler genellikle kendine güvenir,



cesurdur, onlara hayranlık duyulur, ikna etme ve motive etme yeteneğine sahiptir. Takipçiler arasında gözü kapalı bir bağlılık yaratarak, son derece sosyalleştirilmiş bir vizyona sahip kurumların ortaya çıkmasını mümkün kılmaktadır (Hacıfazlıoğlu, 2018). Ülkemizde karizmatik liderin en iyi örneği olarak Atatürk verilebilir.

*Vizyoner Liderlik:* Bu tip bir lider, örgütün ve izleyicinin üyelerini etkileyerek hareket etme ve gelecek için somut ve ulaşılabilir hedefleri belirleme yeteneğine sahiptir ayrıca vizyoner lider gelecek ile ilgili doğru tahminlerde bulunabilirler ve çalışanları ile geleceğe ulaşmak için hareket edebilirler (Yalçın ve Akan, 2016). Liderin karşılaşabileceği olumsuzluğu görmesi ve aşması önemli bir avantajdır.

*Süper Liderlik:* Süper liderlik, örgüt üyeleri tarafından genellikle “süper” kavramıyla desteklenen ve yetkilendirilmiş olan gücün üstün bir aktarımı olarak tanımlanır (Çelik, Dedeoğlu ve Inanir, 2015). Bu liderlik yaklaşımında liderlik, lider ve izleyici arasında gerçekleşen süreçler ile devam etmektedir.

### **2.1.1. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik yaklaşımları üç başlık altında incelenmektedir.

#### **2.1.1.1. Özellikler Yaklaşımı**

Bu yaklaşım, liderin sahip olduğu tüm özelliklerin onu diğerlerinden farklı kıldığı esasına dayanmaktadır. Aynı zamanda özellikler yaklaşımı liderlik kavramını ana hatlarıyla açıklayan temel yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Erişen, 2017). Liderlik ile ilgili ortaya çıkan ilk teori olan “Özellikler Yaklaşımı” bir liderdeki fiziksel, sosyal özelliklere dikkat çekmektedir. Bu özellikler doğuş itibari ile kazanılmıştır ve sonradan edinilme gibi bir imkânı yoktur. Bu kişilerin doğuştan lider oldukları kabul edilmektedir. Sadece “Büyük Adamlar” bu özelliğe sahip oldukları söylenmektedir. Lider olunmaz lider doğulur prensibi bu liderlik yaklaşımı için doğru bir ifade olmaktadır. Bu konuyu daha somut hale getirmek gerekirse liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu kabul edilmekte ve bazı özel yeteneklere sahip oldukları belirtilmektedir (Korkmaz ve Demirçelik, 2015). Liderlerin bazı yetenekler ve fiziksel özellikleri aracılığıyla diğer insanların arasından sıyrıldıkları belirtilmektedir. Özellikler Yaklaşımına göre liderlerin sahip olması gereken özellikler arasında (Hacıfazlıoğlu, 2018):

- a) Üstün fiziksel özellikler
- b) Zekâyı ve bilgiyi doğru kullanma
- c) Dürüstlük
- d) Yaratıcı olma

- e) Sorumluluk duygusuna sahip olma
- f) Başarı odaklı olma
- g) Sosyal olma
- h) Açık sözlü olma
- i) Yargılama bulunmaktadır.

#### **2.1.1.2. Davranış Yaklaşımı**

Davranış Yaklaşımı içerisinde önemli olan unsur liderlik için sergilenen davranışlardır. Liderin gösterdiği davranışlar ön planda olmaktadır. Bu yaklaşımda önem verilen nokta liderin sahip olduğu özelliklerden çok gösterdiği tutum ve davranışlardır. Bu durumda ortaya çıkan özellikler arasında (Önen ve Kanayran, 2015):

- a) Astlar ile iletişim
- b) Planlama
- c) Yetki ve kontrolü
- d) Amaçların belirlenmesi yer almaktadır.

Liderliğin davranış yönüne odaklandığı yaklaşımdır ve liderlik kişinin davranışındaki farklılıkların sonucudur. Bu yaklaşım başarılı liderlerin davranışlarına odaklanır. Kişinin başarılı bir lider olması, davranışının sonucu olarak kabul edilir. Davranışsal liderliği benimseyen bazı liderlerin, çalışmalarını ve göreceli davranışlarının bir parçasını oluşturdukları, insan ve dernekleri vurguladıkları bilinmektedir. Gerçekten de, bazı liderlerin yoğunlaştığı tek mesele, kurumda, görevlerde ve iş süreçlerinde yapılması gereken işlerdir. Başka bir deyişle, bu liderler iş odaklıdır. Kişilerarası ilişkileri organize edildiğine ve eğer tanımlanırsa daha da önemli olduğuna inanılırsa, bu ilişkiler yönetilebilirse, iş başarısı kendiliğinden elde edilir.

Liderin doğuştan sahip olduğu özelliklerden çok liderlik sırasında ortaya koyduğu özelliklerin önemli olduğu belirtilmiştir. Davranışsal liderliğin en önemli temsilcisi olan McGregor, X ve Y teorileriyle bu liderliği tanımlamıştır. Bu teoriye göre, yöneticiler ve liderler X veya Y yaklaşımına uygun davranırlar. X yaklaşımına göre, lider katı bir amir olarak hareket eder, otorite temellidir ve insanların çalışmaktan hoşlanmadıklarına, sorumluluk almak istemediğine bu nedenle de sıkı bir kontrol altında olması gerektiğine ve buna göre hareket edilmesi gerektiğine inanır. Y yaklaşımında, daha insani bir fikir hakimdir. Çalışma kadar dinlenmek normal ve doğal, aslında tüm insanlar çalışıyor, özel yapımcılar var ve eğer gerekli ortam sağlanıyorsa, insanlar başarılı sonuçlara götürecek çalışmalar yapacaklar. Dikkat edileceği gibi, X yaklaşımı, yoğun ve baskın bir otoriteye sahip kişileri yönetmeye yönelik davranışlara odaklanırken, Y yaklaşımı,

insanlara öncelik veren ve insan ilişkilerinin gelişmesini vurgulayan çevresel koşulların düzenlenmesini üzerinde duran bir davranışı temsil eder. Bu teoride iki bağımsız değişken ortaya çıkmıştır. Öncelikle liderin insanlar üzerinde yarattığı güven ve saygı ona duyulan saygının belirleyicisi olarak kabul edilmiştir (Yeşil, 2016). Bu durum kişiyi dikkate alma olarak isimlendirilmiştir. Bir diğer değişken olan inisiyatif ise liderin belirli bir amaç çerçevesinde hareket ederek grubu organize etmesidir. İlgili iş sürelerini belirleme, doğru yerde doğru görevi verme şeklindeki davranışlardır. Davranış yaklaşımı içerisinde liderlerden beklenen özellikler fiziksel olmaktan ziyade görev esnasındaki tutumu olmaktadır.

### **2.1.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı**

Durumsal liderlik kavramı ilk olarak 1970'lerin ortasında Ken Blanchard ve Paul Her şey tarafından ortaya atıldı. Modele uygun olarak genel bir liderlik tanımı bulunmamaktadır. Liderlik ve yönetim yaklaşımlarına farklı seviyelerde ihtiyaç olmaktadır. Bununla birlikte, liderlerin önemli görevleri ve öncelikleri tanınması önemlidir. Daha sonra, liderler, yönettikleri grubun yeteneklerinin ve isteklerinin neler olduğunu analiz etmelidir. Bu koşulların farkında olan liderler, buldukları duruma göre yönlendirilmelidir. Durumsal liderler 4 gruba ayrılmıştır (Turan, 2017):

- a) Delege Eden
- b) Destekleyen
- c) Koç
- d) Yöneten

Yöneten liderlik içerisinde işlerin bırakılmadığı ve başarısız olduğu durumlarda kullanılır. Lider bu durumda emir verici ve verilen emirleri kontrol edici konumdadır. Bu liderlik modeli, takım görevde başarılı olmak için isteksiz olduğunda uygulanır. Yönetici, görevi ekip üyelerine açık bir şekilde açıklamalı ve yakından yönetmelidir.

Koç liderlik modeli, ekip üyeleri iş yapmak için çok istekli olduklarında, ancak yalnızca görevlerini yerine getirme konusunda yetenekleri düşük olduğunda kullanılır. Yönetici model gibi Lider rolleri ve görevleri açık bir şekilde tanımlamakta, aynı zamanda ekip üyelerinden fikir ve tavsiye almaktadır. Kararlar hala lider inisiyatifindedir fakat iletişim çift taraflıdır. Bu model, ekip üyeleri deneyimsiz olduğunda, desteğe ve özgüvene ihtiyaç duyduklarında uygulanmaktadır (Baltaş, 2005).

Destekleyen liderlik modeli, takım üyelerinin isteksiz oldukları, iş yapma yetenekleri yüksek olduğu zaman uygulanır. Lider, ekipte sorumlu olan birisi iş yapmak istemezse veya görevi

yapmayı reddederse duruma etki eder. Lider, ekip üyelerinin işi neden reddettiğini ve işi yapmaları için onları nasıl ikna edeceğini öğrenmelidir. Bunu yapmak için lider, ekip üyelerine güvenmeli, ekip üyeleri de lidere güvenmelidir. Lider ekibi ile iletişim kanallarını açık tutmalı, başarıyı takdir etmeli ve motivasyonu arttırabilmelidir (Baltaş,2005)

Delege eden liderlik modeli, takım üyeleri yüksek işi bitirme konusunda büyük bir istek ve yetenek içerisinde olduğunda uygulanır. Lider kendini delegeler, çünkü işçinin işi yapılacağı konusunda emindir. Lider ve takım üyeleri arasında yüksek bir güven vardır ve ekibin lider tarafından baskın bir yönlendirmeye ihtiyacı yoktur. Delegasyonda lider hala karar verme ve çözüm üretme sürecindedir, ancak işin yürütülmesi ve tamamlanması süreci ekip üyelerinin kontrolündedir (Sart, 2014).

Diğer iki değişkene ek olarak “koşullar” değişkeni bu başlıkta yer almaktadır. Liderin aldığı kararlar ve oluşan durumlar bu teori içerisinde ağırlıklı olmaktadır. Bu teori içerisinde geçerli olan durum farklı olaylar karşısında farklı liderlik tarzlarının benimsenmesi gerektiğidir. Durumsallık teorileri liderliğin açıklanmasında oldukça etkili rol oynamıştır. Farklı durumlar karşısında liderlerin farklı hareket etmeleri durumsal liderlik yaklaşımı ile incelenmektedir. Liderin kendi görevi için gösterdiği davranışlar ve örgüt üyeleri tarafından sergilenen davranışlar arasındaki karşılıklı etki, örgüt üyelerinin sergilediği davranışlar ve hazır bulunuşluk düzeyi birbirine bağlıdır.

Bu teorilerin temel özelliği, tek bir liderlik modelinin her zaman cevap olamayacağı yönündedir, bu nedenle bazen bir görev odaklı liderlik zihniyeti ve bazen ilişki odaklı bir liderlik zihniyetinin olabileceği tartışılmaktadır (Buluç, 2016). Ancak tüm teoriler; Liderlerin, liderin sahip olması gereken güçler ve yetenekler konusunda birleşmişlerdir.

Bir yöneticinin liderlik tarzı ve kişiliği ne olursa olsun, uygulaması “Durumsal Liderlik Modeli” ni içermelidir (Turan, 2017). Çalışanların çalışma süresi, kişilik profilleri ve iş süreçleri farklıdır. Bu nedenle tüm çalışanlara aynı şekilde yaklaşmak son derece mantıksız olacaktır. “Durumsal Liderlik Modeli” ni kullanarak, liderler her durum ve yerde çalışanları daha kolay birbirlerinden ayırabilir ve yönetebilir (Yeşil, 2016).

Durumsal Liderlik yaklaşımına göre, yeni bir çalışan, desteğe ihtiyaç duymaktadır. Genel olarak motivasyon yüksektir. Liderliğin bu noktasında, çalışanın kapasitesini artırmak için rehberlik çalışması yüksek düzeyde olmalıdır. Lider, temelde davranışlar tarafından yönlendirilmesine rağmen, çalışanın motivasyon düzeyine bağlı olarak, gerektiğinde destekleyici davranışlar gösterebilmelidir. Durumsal liderler karşılaşılan olaylara bağlı olarak davranışlarında farklı

değişkenleri ön plana çıkarmaktadır. Fiedler, House, Vroom Yetton liderlerin farklı durumlarda farklı değişkenlere sahip olduğunu kendi teorilerinde belirtmişlerdir. Bu teorilerin içerisinde lider etkinliğinin ölçütü genellikle performans üzerine olmaktadır.

<b>KURAM</b>	<b>LİDER DAVRANIŞI</b>	<b>DURUMSALLIK DEĞİŞKENLERİ</b>	<b>LİDER ETKİLİLİĞİNİN ÖLÇÜTÜ</b>
Fiedler	Görev Yönelimi İlişki Yönelimi	Grup İklimi Görev Yapısı Liderin Konumsal Gücü	Performans
Hause Yol-Amaç	Destekleyici Emir Verici Katılımcı Başarı Yönelimli	İş görenin Özellikleri Görev Özellikleri	İş Doyumu Performans
Vroom-Yetton	Otokratik Davranıştan Demokratik Davranışa	Kararın Niteliği Kararın Kabulü	Kararın Kalitesi İş görenlerin Kararı Kabul etmesi

Şekil 2.1: Liderlik Kuramları (Cemaloğlu ve Kılıncı, 2012).

Fiedler'e göre durumsal liderlik kişisel özellikleri önemseyen bir modeldir. Durumsal liderlik modeli çeşitli yönetim kademeleri araştırılarak oluşturulmuştur. Liderin dinamizmi örgüt işleyişine göre değişir. Liderlerin bir kısmı çevre veya organizasyonun durumuna göre daha aktif olabilir. Bireyler arasındaki ilişkiler bu liderler için önemlidir. Çalışanlar arasında uyum ve arkadaşlık gibi destekleyici konulara odaklanırlar. Fiedler ve meslektaşları, liderin kişisel özelliklerini ve çevre uyumunu araştırmaya çalışmışlardır. Fiedler, lider için "işe güdülenmiş" tanımını yapmıştır (Karataş, 2017).

Yol-hedef modelini, 1970'lerde Martin Evans ve Robert House geliştirmiştir. Liderlik yol-hedef modelinde liderin birtakım tutularından ziyade liderin davranış ve durumlarına odaklanır. Bu konu üzerinde çalışanlar, liderlerin organizasyonda önem arz eden iki işlevi olduğunu savunuyorlar. Birincisi örgütsel hedefleri tanımlamak ve böylece astları hangi davranışların ödüllendirileceği konusunda bilgilendirmektir. İkincisi, hedeflerine ulaşmalarını sağlamak ve sonuç olarak ödülleri artırmak için astları arzu ettikleri davranışları doğrultusunda desteklemektir. Bu modelde 4 liderlik davranışı bulunmaktadır (Bilkay, 2018);

- a) Yönlendirici Lider; astlarından beklentilerinin neler olduğunu açıklar, görevlerini nasıl yerine getireceklerine, astları için çalışma ve başarı standartlarının neler olduğunu tanımlamaya çalışır.

- b) Destekleyici Lider; astlarına arkadaşça davranırlar ve onların statüleriyle ilgilenirler. Bu şekilde onların kendilerini iyi hissetmesini sağlar ve motivasyonu arttırlar.
- c) Katılımcı Lider; karar vermeden önce astlarına danışarak onların fikirlerini alır.
- d) Başarıya Yönelik Lider; hedeflerine ulaşırken astlarından yüksek performans elde etmek için gerekli desteği sağlamaya yönelik bir liderlik türüdür (Şener, 2015).

Liderlikteki üçüncü durumsal model Vroom-Yetton-Jago modelidir. Bu model ayrıca, belirli bir durumda liderlik modelini de belirlemeye çalışmaktadır, örneğin yol hedefi modeli. Bu modele göre kararlar alınırken astlar, olayın çeşidine göre kararda söz sahibi olur. Yani karar almada istişarenin önemini vurgulanır. Lider karar verirken astların düşüncelerini de dikkate almalıdır. Model için karar ağaçlarını kullanmak faydalı olmaktadır; Yönetici kendi durumunu birçok farklı şekilde tanımlar ve problem için uygun seçeneği belirlemek için karar ağacındaki yolu takip eder (Çetin,N 2008).

### **2.1.2. Liderlik Stilleri**

Çok farklı liderlik türleri vardır. Her ne kadar sıklıkla aynı alanda “iyi liderler” olarak sınıflandırılmış olsalar da, her liderin kendi stili vardır. Küresel jenerik olarak kabul edilen bazı liderlik türleri bu kategorileri içermektedir.

#### **2.1.2.1. Dönüşümcü Liderlik Stili**

Örgütler, toplumsal yapıdaki değişime uyum sağlayabilmek için sürekli kendini yenilemeli, değişim ve dönüşüme açık olmalıdırlar. Organizasyonlar sürekli olarak sosyal sistemler dikkate alınarak değişmek zorundadır ve örgütsel değişimin, bazen evrimsel ve bazen radikal bir dönüşüm sürecinde gerçekleştiği görülmektedir (Karataş, 2017). Örgütsel gelişimdeki değişim ihtiyacını karşılamak için planlı organizasyonel değişim ve faaliyetler gerekmektedir. Örgütlerin çevresel değişimlere ayak uydurma ve uyum sağlama yeteneği, örgütsel değişim kapasitesini geliştirme becerilerine bağlıdır.

Günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlamak zor olmaktadır ve bunun sebebi toplumdaki hızlı değişim süreci olmaktadır. Dönüşümcü liderlerin bu değişim hızına en iyi şekilde uymaları önerilmektedir. Dönüşümcü liderlik, organizasyonda ani ve etkili bir değişiklik yapmayı amaçlayan bir liderlik şeklidir. Kurum, dönüştürücü liderlikte, iç çevrenin denetimi ve koordinasyonuna dayalı bir liderlik duygusundan ziyade, öğrenmeyi ve yeniliği kolaylaştırmak için bir liderlik arayışındadır. Bu liderlik tarzındaki değişimi destekleyen yeni organizasyonel değerler geliştirmek önemlidir.

Durumsal teorisyenler, en etkili davranışın, insan odaklı ve görev odaklı davranışların uyumlaştırılması yoluyla sağlanabileceğini savunurlar. Fiedler, liderlik davranışının basitçe değişmediğini ve etkili liderlik davranışını belirleyen birçok farklı durum faktörünün olduğunu kabul etmiştir ancak Blanchard, bu davranışın farklı durumlara uyum sağlamanın zor olacağını savunmuştur (Çetin, 2017). Etkin liderlikte, liderin nasıl eğitim gördüğü, nasıl geliştirileceği ve farklı koşullar altında nasıl etkili olabileceği gibi faktörler dikkate alınmaktadır.

Bazı kuramcılar, lider ve takipçiler arasındaki ilişki için durumsal teorileri basit bir temelde eleştirmiştir. Bu teorisyenler, dönüştürücü liderlik meselesini araştırmışlardır ve dönüştürücü liderlerin, takipçilerin hedeflerini karşılamanın dışında onlara ilham verebilecek davranışlar sergilediklerini ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılar liderlik etkinliğini benimsemiş olsalar da, amacını kısmen belirlemeye çalışmışlardır. Bu konuyu araştıran kişiler, değişen ve dönüşen liderlerin çevrelerini değiştirebileceğini savunmuşlardır. Avolio ve Bass'a (1988) göre, transformasyon liderler sadece dışsal kaynaklı olaylara tepki vermek zorunda kalanlar olmamakla birlikte, yeni bir tutum beraberinde de yeni bir ortam ve çevre yaratabilmektedirler (Milosevic ve Bass, 2014).

House, karizmatik liderlik konusunda rastgele çalışmaların düzenlendiği ve karizmatik liderliğin takipçileri üstündeki tesirinin araştırılmasını önermiştir. Bas, diğer liderlik özelliklerini dikkate alarak, dönüşümsel ve işlevsel liderlik arasındaki ayrımı yeniden tanımlamıştır. Dönüşümcü stili benimseyen liderlerin daha karizmatik özelliklere sahip oldukları ve bu kişilerin grubun beklentilerini olağanüstü çabalarla karşılamaya çalıştıkları tespit edilmiştir. 1980'lerden sonra liderlik konusunda yapılan araştırmalarda, dönüştürücü liderlik ve karizmatik liderlikte entelektüel enerji önemsenmiştir. Karizmatik ve dönüştürücü liderlik ile ilgili değişik model ve bakış açıları geliştirilmiştir.

Liderlik Uygulamaları, yeni liderlik eğitimi ve liderlik gelişim programlarında Dönüşümcü Liderlik için yeni anketler kullanılmıştır. 1990'ların başında, liderliğin merkezinde dönüştürücü liderlik yer almaya başladı. Sonuç olarak, dönüşümcü liderlik karizmatik liderlik teorisinin bir sürümü olarak güncellenmiştir (Canöz ve Öndoğan, 2015). Araştırmalarda, liderlik özellikleri ile karıştırılmayan dönüşümcü liderlik davranışları ve liderlik özellikleri ile ilgili değişkenlerin etkisi incelenmiştir. Araştırmada, liderlik özellikleri ile karıştırılmayan dönüşümcü liderlik davranışları ve liderlik özellikleri ile ilgili değişkenlerin etkisi ve liderlik özellikleri incelenmiştir. Liderlik için bir dizi özellik önerilmiş ve önerilen davranışların önde gelen davranışlarından kısmen etkilendiği belirlenmiştir. Liderlik özellikleri sürekli olarak yorumlanır ve liderin olumlu ve olumsuz dönütleri, karar mekanizmaları, iletişim ve kişilerarası ilişkiler için

davranışsal özellikleri incelenir. Beraberinde, özellik modeli, dönüştürücü liderliğe uygulanmamış olsa bile ve hatta liderlik nitelikleri, dönüştürücü liderlik davranış biçimleri konusunda ılımlı bir etkiye sahip olsa da, bu ilişki şüpheyle ele alınmıştır. Örneğin, Kerr ve Dermier'in (1978) orijinal modelinde, liderlik davranışları ve tutumları arasında pozitif bir ilişki olduğu vurgulanmakta ve aynı ilişkinin, dönüştürücü liderlik davranışları ve özellikleri arasında da olduğu ileri sürülmektedir (Çelik, 2015). Yapılan araştırmalarda grup sadakati ile bireyselleşme ve iş tatmini desteği arasında birbirini destekleyen bir ilişki gözlemlenmiştir. Yenilikçi liderlik davranışlarının ve liderlik özelliklerinin kapsamlı bir dizi performans karakteristiğini ölçme yeteneğinin oluşumu üzerinde durduğu vurgulanmalıdır. Bu alandaki araştırmalar, yenilikçi liderliğin örgütsel vatandaşlık haricinde örgütsel rol ve performans üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Bir araştırmada, yenilikçi liderliğin olağanüstü bir rolü olarak görülen örgütsel vatandaşlık gelişiminin rolü ihmal edilebilirken, yenilikçi liderlikte rol performansının gelişimi önemli görülmüştür (Sağnak, Kuruöz, Polat ve Soylu, 2015).

Burns (1978), liderliğin moral boyutlarını işlemsel ve dönüşümsel bölümlere ayırır. İşlem liderliğinin ahlaki değerleri doğruluk, dürüstlük ve sadakattir. İşlemsel liderlik sayesinde, üyelerin hak ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulur, liderle açık ve net bir görüşme yapılır. Bu liderlik biçimi, yönetimi ayrı tutarak insani değeri benimser. Literatür incelendiğinde, işbirliğine dayalı bireysel gelişim olanakları ile örgütsel ortamda meydana gelen dönüştürücü liderlik davranışının, yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Özellikle iş adamlarının yeteneklerini geliştirmek için okulun hayalini kurabilmeleri veya vizyon oluşturmaları, liderlik etkinliklerinde önemli bir faktördür. Bass, liderliğin ahlaki niteliğinin, birinci dereceden bir dönüşüm lideri ve onun kendi düşüncelerinin takipçilerine aktarımının kavramsallaştırılmasına bağlı olduğunu savunuyor. Liderlerin amaçları, değerleri ve inançları örgüt hedeflerinin kavramsallaşmasını aydınlatır ve örgütün vizyonuna ulaşmasına yardımcı olur

(Ürek, 2015).

Dönüştürücü liderlik; Dürüstlük, sorumluluk, adanmışlık gibi yönetim değerlerine bağlılığı savunur. Çünkü bu değerler, insan yaşamındaki mevcut yönetimin kullandığı ortak değerlerdir. Dönüştürücü liderlik, bireyin özgürlük arayışı ve bağımsız amaçları ile ilgilidir. Liderin gündemi, birey ve grup arasındaki işbirliği ve güven şeklindedir. Dönüştürücü liderler kendini ve örgütü sürekli yeniler, girişimci ve değişime açık olma özelliği vardır. Dönüştürücü liderler, insanların belirli kurallara uyma koşullarını hazırlamak için ikna yeteneklerini kullanırlar. Doğal bir gelişim sürecinde saygı ve sadakat gösterecekleri kişileri teşvik ederler. İzleyicileri için, gerçek dikkat ve ilgi gösterirler Dönüştürücü liderlik özelliklerinin analizinde farklı liderlik yaklaşımları



kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik üzerine çalışan araştırmacılar, liderlik nitelikleri hakkındaki bilgileri karizma modeline uyguladılar. Örneğin, Boal ve Bryson (1988) karizmatik lider davranışları ile karizmatik liderin izleyici üzerindeki etkilerini belirlemek için bir model kullanmışlardır.

Dönüşümcü liderlik üzerindeki çalışma, umut verici olmaktan ziyade kanıtlanma üzerinedir. Örneğin Bryman (1992) dönüşümcü liderlik davranışlarının iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Organizasyon çevresi ile ilgili farklı çalışmalarda da benzer bulgular elde edilmiştir. Karizmatik liderlik davranışının (aynı zamanda bir dönüşümcü liderlik davranışı olarak da düşünülen) liderlik davranışı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Howell ve Frost (1989) karizmatik lider davranışının yüksek beceri ve iş tatmini ile yakından ilişkili olduğunu bulmuştur. Dönüşümcü liderlik için geliştirilen farklı yaklaşımlar ve dönüşümcü liderlik davranışının çözümü, liderlik etkinliğine farklı bir bakış açısı getirmiştir. Dönüşümcü liderin başarısında, anlık şartlar ve ilişki iletişim stili anahtar kavramlar olarak tanımlanmıştır (House ve diğerleri, 1988; Yukl, 1989, Bass, 1998; akt: Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Dönüşümcü liderler bireylerin kolektif hedefleri yönünde ilerlemelerini sağlar. Bu sayede amaçlar ve gereksinimler, liderin benimsediği yol ile bütünleşir.

Bu liderlik modelinde örgüt ile toplum arasındaki bağ üzerinde durulmaktadır. Bu liderlik biçimi, uzak hedefleri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Ortak amaçlar sayesinde örgütteki güdülenme, bireysel ve grup hedeflerine de ulaşmayı kolaylaştırır. Dönüşümcü liderlik tutumunda, insanların davranışları, inançları ve değerleri, benlik duyguları fedakâr tutumları, inançları ve değerleri dönüştürülür (Çelik, Dedeoğlu ve Inanir, 2015).

### **2.1.2.2. Sürdürümcü Liderlik**

Sürdürülebilirlik liderlikte örgütsel başarı bir anahtardır. Sürdürümcü liderin görevi, takipçilerin görevlerine öncelik tanımak, bunları kurmak ve planlı ve programlı bir şekilde çalıştırmaktır. Kitleler organizasyonel hedeflere ulaşmak için ödüllendirilir veya cezalandırılır (Oğuz, 2011). Destekleyici liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler onları ödüllendirici izleyiciler biçiminde kullanırlar, onlara çalışmalarını göstermek için onlara para ve statü verir. Tabelaların yaratıcı ve yenilikçi yönleriyle daha az ilgilenmektedir. Sürdürülebilir liderler geçmişteki faaliyetleri iyileştirmek için iş yapmanın bir yolunu tercih ediyorlar. Bu liderlik stili, geçmişte faydalı geleneklerin devamında ve gelecek nesillere aktarılmasında yararlıdır, ancak yenilikten yoksundur. Etkileşimli liderlikte, lider ve çalışanlar arasındaki ilişki, anlaşma yoluyla sağlanır. Bu liderler beklenti ve hedefler dâhilinde etkilidir. Liderler ortak bir hedef belirler ve yaptıkları

iş için çalışanlara nasıl bir ödül vereceklerini belirtirler. Lider, çalışana önceden belirlenmiş ve kararlaştırılmış bir amaç olarak maddi ve manevi ödüller verir. Çalışanlar ödül alabilmek için daha fazla çaba harcarlar. Liderler, çalışanlarını yönetirken aktif veya pasif bir yol seçerler. Lider yönetimde aktifse, çalışanların performansına bakar ve sapmalarını ve hatalarını düzeltmek için kendi yoluna gider. Buradaki amaç eski yöntemlerden uzaklaşmak ve performans hedeflerini karşılamaktır. Yönetim liderler tarafından pasif olarak yürütülürse, lider, çalışanların hataları ve sapmalarının ortaya çıkmasını bekler (Çetin, Giderler ve Güler, 2017)

### **2.1.2.3. Serbest Bırakıcı Liderlik Stili**

(Bass, 1990'dan akt. Çakar ve Arbak, 2003: 84). Liberal liderliği liderlerin takipçileriyle hiçbir liderlik veya etkileşim olmadığı bir yaklaşım olarak ifade eder. Böyle liderler odalarından dışarı çıkmazlar, takipçilerin ihtiyaçları ve gelişimi ile ilgilenmezler ve her şeyin aynı düzende sürmesini isterler. Serbest bırakılan lider, kararları ertelemekte, geri bildirimde bulunmamakta ve örgütün ihtiyaçlarını karşılamak için çaba göstermemektedir. Serbest bırakıcı lider, bağımsızlık yaratan liderdir. Liderin varlığı ve yokluğu çok net değildir. Bu liderler karar vermede özellikle tereddütlüdürler (Çelik, 1998).

Tamamen serbest bırakıcı liderde; lider, kendi hedeflerini belirleyen astlarına dayanır ve her bir izleyiciye kendilerine verilen kaynaklar ve kendi kararlarını veren astların kendi hedeflerini, planlarını ve programlarını yapmalarına izin verir. Bu tür liderlik, profesyonel ortamlarda ve bilim insanlarının çalışmalarında işletmelerin ar-ge bölümlerinde çalışan tecrübeli, yetenekli ve uzman kişilerce farklı bakış açılarının geliştirilmesinde uygulanabilir (Ercan ve Sığırı, 2015).

## **2.2. Örgütsel Sosyalleşme**

Günümüz dünyasında ciddi rekabet koşullarında faaliyet gösteren örgütlerin uzun vadede hayatta kalmaları, büyük ölçüde insan sermayelerinin kalitesine bağlıdır. Şirketlerin doğal kaynakları giderek büyüyen çağdaş organizasyonların faaliyetlerini genişletmek için yeterli olmadığından, bilgi ihtiyacı her geçen gün artmaktadır. Bu bilgi sayesinde organizasyonlar rekabet avantajı elde ediyorlar. Öte yandan, sanayi devriminden sonra, güdülenmeye giden aşırı işgücü, bireyin kendi mesleğinde başarılı olduğu bir konuma geldi. Çağdaş organizasyonlar; Çalışanlarını motive etmek, arzu edilen davranış kalıplarını benimsemeye teşvik etmek ve özendirmek istiyorlarsa kişiliklerini, demografik özelliklerini, algılarını, tutumlarını, bireysel hedeflerini ve yeteneklerini göz önünde bulundurmalıdırlar (Isik ve Aliyev, 2015).

Özellikle işletmeler; Sağlıklı ve başarılı bir şekilde varoluşlarını sürdürmek için yetenek ve becerilerden üstün olan ve örgütsel amaçlara yönelik sadık ve yönlendirilmiş işçilere bağımlıdır

(Işık ve Aliyev, 2015). Bununla birlikte, işe alım ve işte kalma gibi faaliyetlerin önemini daha da artıran ekonomik ve demografik değişiklikler önem kazanmıştır. Bu yönde organizasyonlar; Özellikle, yeni gelenlerin iş hakkında bilgi edinmelerine ve işe adapte olmalarına yardımcı olan "onboarding" sürecine önem vermektedir. Çalışanların değerlerinin, tutumlarının ve davranış modellerinin organizasyonla uyumlu olması, hem bireysel hem de organizasyonel hedeflere ulaşmada önemli bir sorundur. Örgütlerin karşılaştığı en büyük güncel sorunlardan biri, bireyin aynı örgüt içerisinde çalışma süresinin giderek azalması ve çalışanın yaşamı boyunca organizasyonunu veya kariyerini devamlı olarak değiştirmesidir. Günümüzde organizasyonlar, çalışanlarının işlerini seveceklerini, dürüstlüklerini olumsuz yönde etkilemeyeceklerini, işten ayrılmalarını ve sadakatlerini beklerken, işyerinden ayrılma niyetinde olmamalarını istemektedir.

### **2.2.1. Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı**

Bir insanın dünyaya geldikten sonra biyolojik olarak geliyorsa, aynı zamanda sosyal olarak da gelişir. Böyle bir değişiklikte, insanlar doğasını sosyalleştirmektedir. Eğer kişi yaşamına devam etmek isterse, içinde yaşadıkları kolektif toplum ile uyum sağlamalıdır. Argon'un sosyalleşmesinin tanımı, bireyin içinde bulunduğu toplum veya grupla bütünleşmesidir. Belirtildiği gibi sosyalleşme süreci aileden başlıyor. Başka bir deyişle, bireyin yakın ve uzak çevresinde bulunan birçok kurum ve faktör sosyalleşmeyi önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütsel sosyalleşme, bir bireyin organizasyonun etkin bir üyesi olması için gerekli olan tutumları, davranışları ve bilgileri edinme sürecidir. Örgütsel sosyalleşme; organizasyonun rolünü üstlenmek ve bir örgüt üyesi olarak hareket etmek için gereken olguları, becerileri ve bilgiyi içselleştiren bir modeldir. Bu modelin hedefi; yeni çalışanın organizasyonun aktif bir üyesi olmasını sağlamaktır. Bu süreçte, işlerin doğru bir şekilde nasıl yapılacağını öğrenmeye ek olarak örgüt ayrıca kültüre uyum sağlamayı da öğrenir.

Örgütsel sosyalleşmenin önemine bakarsak:

- a) Zayıf sosyalleşme; yıkıcı tutumların sonucunda meydana gelir.
- b) Sosyalleşen kişi, organizasyonel performansta aktif olur.
- c) Yeni katılımcı organizasyonda benimsenen çalışma prosedürlerini bilmelidir.
- d) Örgütsel sosyalleşme tutumunun sonucu hemen alınmaz bu devam eden bir süreçtir (Memduhoğlu, 2008).

Örgütsel sosyalleşmenin içeriğini inceleyen Taormina (1994), (Akt.: Memduhoğlu, 2008,s.145) davranışlar kazanmaları biçiminde gerçekleşir bu konuyu örgütsel bir bakış açısından ele almıştır. Yeni bir çalışanın öğrenmesi gereken bilgiler; Bir kurumun kontrolünde olup

olmadıklarına bağlı olarak alınacak önlemleri etkilemektedir. Yazar toplamda 4 boyuttan oluşan bir “Örgütsel Sosyalizasyon Envanteri” geliştirdi. Bu boyutlar, bir anlamda, başarılı sosyalleşmenin bir göstergesi olarak rol oynarlar. Öte yandan, örgütsel sosyalleşme içeriğini toplamda 4 seviyeye bölmek mümkündür ve her seviye çeşitli içerik alanları içermektedir. Bunlar aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır; iş eğitimi, organizasyonun anlaşılması, meslektaşların desteği ve gelecek için beklentileri içermektedir.

Sosyologlar sosyalleşme sürecini bir çeşit eğitim-öğrenme olarak belirtirken, sosyalleşmenin bireyin örgüt tutumuna uyarlanması olduğunu da belirtmişlerdir. Örgütsel sosyalleşme çalışmalarının incelenmesi, sosyalleşmenin kurumun bir parçası olduğunu ortaya koymaktadır (Gencer, 2018) ve sosyalleşme, örgütsel rolün gerçekleştirilmesi amacıyla geçen adaptasyon süreci olarak kabul edilmiştir. Örgütsel sosyalleşmeyle ilgili literatürden, bireyin adaptasyonunun örgütlenmeye dayandığı, uyumun örgüt tarafından sağlanan öğrenme süreci ve öğrenim olarak iki şekilde ele alındığı anlaşılmaktadır; bireyin örgütsel değerleri ve davranışları süreci yukarıdaki açıklamaların ışığında örgütsel sosyalleşmeyle ilgili bazı tanımların yararlı olduğu görülmektedir. Örgütsel sosyalleşmenin hedefi, çalışanı örgütün dinamik bir üyesi haline getirmektir. Başarılı bir sosyalleşme yaşamı, kişinin bağlılığını, bireyin başarısını ve örgütün başarısını artırır (Nartgün ve Demirer, 2016). Çalışan çalışmaya başladığında kendi inançlarını, normlarını ve perspektiflerini de ortaya çıkarır. Bu bağlamda örgütsel sosyalleşme bir iletişim kanalı olarak hizmet eder. Kurumun yeni üyesi olan her birey, olası çatışma ve uyumsuzluk sürecini en aza indirmek amacıyla bir sosyalleşme sürecinden geçmektedir. Ayrıca, sosyalleşme aynı zamanda örgütsel değerlere, normlara, metotlara ve sosyal ilişkilere uyum sağlamanın yanı sıra, mesleğe örgütsel bağlılık sağlamayı da kolaylaştırır ancak mesleğin yaşadığı sosyalleşmenin başarısız olması, örgütü terk etmesine ve hem çalışanın hem de örgütün zarar görmesine neden olabilir (Gencer, 2018).

### **2.2.2. Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri**

Örgütsel sosyalleşmenin ayırt edici özellikleri şöyle sıralanabilir (Işık ve Aliyev, 2015):

- *Yeni çalışmaya, meslektaşlara ve örgütsel uygulamalara uyum sağlamak:* Örgütsel sosyalleşme sadece yeni çalışmalara uyum sağlamayı değil yeni örgütsel uygulamalara ve yeni meslektaşlara uyum sağlamayı da gerektirir.
- *Yeni meslekler ve yöneticiler arasındaki etkileşim.* İş beklentilerinde bazı değişiklikler gerçekleşebilmektedir.

- *Çalışan-yönetici etkileşimi:* Yeni çalışanların güçlü yanlarını bir avantaj haline getirirken aynı zamanda yeni çalışanların beklentileri ve davranışları organizasyon yöneticileri tarafından değişime uğramakta, zayıflıklarını da asgariye indirgemektedir.
- *Değerler, tutumlar ve davranışlarda değişim.* Örgütsel sosyalleşme davranışların değişimini içerir. Bu değişiklik, eski tutumlardan, değerlerden ve davranışlardan vazgeçmeyi veya yeni beceriler, tutumlar ve imgeler edinmeyi içerir.
- *Sosyalleşme, bireysel ve örgütsel olarak için çift taraflı bir süreçtir.* Bireyler ve örgütsel açıdan karşılıklı beklentilere sahiptir. Organizasyon ile birey arasında uyum var ise beklentiler olacaktır.
- *İlk sosyalleşme döneminin analizi.* İlk sosyalleşme döneminin analizi. Örgütsel uyumun ilk dönemi olarak tanımlanan mesleki gelişim döneminde, farklı sebeplerle mesleklerin ilk yıllarda hayal kırıklığına uğradığı tespit edilmiştir. Bu açıdan, sosyalleşme sürecindeki yeni çalışanların işe başlangıcı sürekli olarak analiz edilmelidir.
- *Yeni çalışanın sosyalleştirilmesi.* Mesleki hiyerarşiye gelmeden yönetimin yaklaşımları ile ilgilenilir ve bu kısım ilgi ve tutumların söz konusu olduğu yerdir. Sosyalleşme örgütün yeni üyesinin çevresel şartlara oryantasyonunu içerir.

### 2.2.3. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

- *Ön sosyalleşme.* Bu aşama, bireyin bir kuruluşa girmesinden önce üstlenilen faaliyetleri veya kuruluştaki başka bir görevi üstlenmesini içerir. Bu aktivitelerin temel amacı, çalışanı organizasyon ve yeni görev hakkında bilgilendirmektir.
- *Seçmek.* Sosyalleşme süreci, giriş seviyesinde adayların dikkatli bir şekilde seçilmesiyle başlar. Mesleğin işe alımında, belirtilen özelliklere sahip olunmasına dikkat edilir.
- *Uygulama.* Burada çalışan, örgütü tanımlamaya başlar ve bireyin faaliyetlerine uyumu çeşitli faaliyetlerin yardımı ile sağlanmaktadır. İşe alım bağlamında ilişkiler geliştirilmekte, görevler öğrenilmekte, görevler netleştirilmekte, iş gereksinimlerini karşılamak için katkı ve gelişmeler yapılmaktadır.
- *Yetiştirme programları.* Yetiştirme programları yeni üyelerin sıklıkla ilk tecrübelerini deneyimleme sürecidir. Bu programların etkilerini araştırırken, yetişkinlerin özellikleri, öğrenme ve davranışsal değişimi izleyen organizasyonel çıktılar (görevi benimsemek, beklenen rolleri oynamak gibi) analiz edilmelidir.
- *Arkadaş grupları.* Örgütsel normlar arkadaş grupları tarafından destekleniyorsa, bireyin sosyalleşmesinde etkili olmaktadır ve bireyin özendirilmesi için katkıda bulunur.

- *Çıraklık.* Çıraklık, tercih edilen bir modeldir çünkü yeni işgücüne organizasyonel değerleri göstermektedir. Çıraklık, deneyimli bir üye ile yeni gelen bir katılımcı arasındaki ilişkiyi içerir.
- *Deneme ve yanılma.* Planlanmamış ve sosyalleşmenin şans eseri gerçekleşebileceği bir modeldir. Bireyin işe başlama süreci sonrası rastlantısal uygulamalarla farklı davranışlar kazanabileceği durumdur. Bununla birlikte, şans eseri öğrenme, örgütlenme açısından süre ve emek kaybına, aynı zamanda üretkenlik kaybına yol açabilir.

### 2.3. Örgütsel Adanmışlık

Örgütsel adanmışlık, bireylerin işe yönelik tutum ve davranışlarını ifade eder, hem bireysel başarının hem de örgütün başarısının anahtarıdır. Öte yandan, adanmışlık, bir şey için bir taahhüt ve yükümlülük yerine getirme durumu olarak düşünülebilir. Adanmışlık kavramının özüne ait olma güdüsü, organizasyon ve çalışan arasında bir tür bağın gelişmesini sağlar ve örgüt içi değerler etrafında toplanmasını kolaylaştırır. (Çalışkan, 2014). Adanmışlık bireyin yaptığı işi sevmesi ile başlar. Örgütsel sosyalleşme ile ortak amaç ve hedefler doğrultusunda işi severek yapan örgüt üyeleri ile gelişir. Son zamanlarda, kurumsal bağlılık yöneticiler ve araştırmacılardan büyük ilgi görmüştür. Organizasyonlarına yüksek derecede bağlılık gösteren işçiler, daha üretken olmaları ve ayrıca işten ayrılma, devamsızlık gibi olumsuz duyguları daha düşük düzeyde yaşadıkları bulunmuştur (Eroğlu, Adigüzel ve Öztürk, 2011). Burada özellikle, Türkiye'deki çalışmalarda iki şekilde kullanıldığını belirtmek için adanmışlık kavramına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle, bağlılık ve bağlılık kavramları tamamlayıcı ve yedek kavramlar olarak kabul edilir.

Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel adanmışlık modeli üç boyutta ele alınmaktadır. Duygusal bağlılık: İhtiyaçlara olan bağlılıkları için örgütte kalırlar çünkü normatif bağlılıkta yükümlülükler duyarlar, kendilerinin isteği ön plandadır. Buna göre çalışan, bu duygusal şartların her birini farklı seviyelerde deneyimleyebilir. Örneğin, bazı organizasyonda kalmaya karşı güçlü bir bağlılık varken, samimi bir arzu ile bunu yapmazlar. Diğerleri, ihtiyaç ya da yükümlülük hissetmemekle birlikte, kendi arzuları ile kendi örgütlerinde çalışmayı sürdürürler. Bu kıstaslardan yola çıkarak üyelerin örgüte adanmışlıkları bu duygusal süreçlerin toplamının sonucudur.

Yukarıdaki açıklamaların ışığında, bu çalışmadaki bağlılık boyutları, okula bağlılığın duygusal bir bağlılık, devam eden bağlılık, normatif bağlılık boyutu ve çalışan okul yöneticilerini içerdiği için, bağlılık boyutu olarak düşünülmektedir. Okula bağlılık olarak tanımlanan nihai boyut, okulun öğretmen ve yöneticilerin amaçlarına ve değerlerine bağlı olarak rol ve araçsal değeri

dışında kendi iyiliğine olan bağlılığıdır. Yöneticilerin ve öğretmenlerin okul ortamında meslektaşlarına sadakatinin meslek ve okul sadakatleri üzerinde önemli bir etkisi olması beklenmektedir (Kış, 2013).

Problem çözme, karar süreciyle yakından ilgilidir. Karar verme, çeşitli seçeneklerin en uygun seçimi olarak tanımlanabilir. Yöneticinin ana görevi, bir organizasyonda kusurları ve eksiklikleri saptamaktır. Yönetici problemini anlamak, problem hakkında bilgi toplamak, toplanan bilgileri çözmek ve yorumlamak, çözümleri formüle etmek, en iyi çözümü seçmek, uygulamak ve değerlendirmek, ayrıca karar türleri ve faktörleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

### 2.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık kavramı, potansiyel olarak bir organizasyonel yönetimin yanı sıra önemli bir performans konusu olmuştur (Başoda, 2017). Çalışan bağlılığı, bireyin işteki ve diğer çalışanların rol davranışlarındaki ifadesini içerir. Bağlılık, birçok sebepten dolayı çalışanların refahı ve iş davranışlarıyla ilişkilendirilmiş bir kavramdır (Çalışkan, 2014). Kişilerin işlerine ve örgüte bağlanmaları anlamına gelen kişisel adanmışlık bireyin kendini duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak ifade etmesi olarak kabul edilmiştir.

<b>DIŞSAL BAĞLILIK</b>	<b>İÇSEL BAĞLILIK</b>
Görevler başkaları tarafından belirlenir.	Görevleri iş görenlerin kendileri belirler.
Görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranış tarzları başkaları tarafından belirlenir.	Görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranışı iş görenlerin kendileri belirler.
Performans hedefleri yönetim tarafından belirlenir.	İş göreni zorlayıcı, mücadeleci ve meydan okuyucu performans hedeflerini yönetim ve iş gören ortaklaşa belirler.
Hedeflerin önemi başkaları tarafından belirlenir.	Hedeflerin önemi iş görenler tarafından belirlenir.

Şekil 2.2: Dışsal-İçsel Bağlılık Kıyaslanması (Argyris, 1998).

Dış taahhüt, konglomeranın, çalışanların kendi kaderlerinde çok az etki edebildiklerin olduklarını kabul etmeleridir. Yönetim, tek bir kaynaktan çalışmanın koşullarını belirlerse, çalışanların dış bağlılığı sorun olacaktır. Çünkü beklentilerini yerine getirmeleri gereken tek kişi onlar. Bu görevleri yerine getirmek için gereken görevler ve davranış kalıpları başkaları tarafından belirlenir. İç bağlılık, çalışanların, çalıştıkları kurumun tüm görevlerine katılımını kabul etmeleridir. Daha fazla sorumluluk almak daha fazla içsel bağlılığı beraberinde getirmektedir.

Yönetimin mevcudiyetinin sebebi, kuruluşun operasyon sırasında karşılaşılabilecek sorunları çözerek organizasyonda etkinlik ve etkinlik sağlamaktır. Dahası, yönetim insanlar için bir süreç olduğu için, yönetişimin davranışı örgütsel amaçlara yönelik olmalıdır. Bu bağlamda “karar verme”

bireysel ve örgütsel olarak problem çözme olarak düşünülebilir (Kış, 2013). Eğitim yöneticisinin görevleri problem çözme, organizasyon ortamı, olasılıkları tahmin edebilme, karşılaşılan problemlere uygun çözümler üretmedir. Organizasyonun amacına ulaşması ve sürekli kendini yenilemesi, problem çözme tekniklerinin iyi kullanılmasıyla mümkün olabilmektedir. Kısacası, eğitim atölyeleri olarak düşündüğümüz okulların yöneticilerinin, karşılaştıkları problemleri çözmek için, kurumun hedeflerine ulaşma çabaları, yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ile doğrudan ilişkilidir. Yönetici organizasyonda hem heyecan hem de coşku kaynağıdır. Yukarıdaki açıklamadan da anlaşılacağı gibi Türkiye'deki okul yöneticileri ile ilgili olarak örgütsel bağlılık ile problem çözme becerileri üzerine yapılan araştırmaların bağımsız olduğu gözlemlenmiştir (Bozdemir ve Yolcu, 2014).

### 2.3.2. Örgütsel Adanmışlık Önemi

Örgütsel adanmışlık genellikle bir kuruluşta kalma arzusu, örgütsel hedeflere ve değerlere olan bağlılık olarak tanımlanır. Örgütsel adanmışlık, çalışanların örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıktır. Sadakat, ilgi ve örgütsel değerlere olan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (Eroğlu, Adigüzel ve Öztürk, 2011). Örgütteki üyelerin işine duygusal ve psikolojik bağlılığını ifade eden adanmışlık, çalışanın işinin çıkarlarını gözetmesini, görevleri için daha fazla çaba göstermesini sağlar ve aynı işte ve örgütte devam etme duygularını pekiştirir. Örgütsel adanmışlık, psikolojik olarak örgütlenme ve katılımı özdeşleşmesinin göreceli gücüdür.

Örgütsel adanmışlık üç faktörle karakterizedir. Bunlar (Özdevecioğlu, 2013):

- a) Kuruluşun hedeflerine adanma ve örgütü kabul etme,
- b) Örgütün çıkarları için emek verme ve gayretli çalışma çabaları,
- c) Kuruluşunuzda üyeliğinizi sürdürmek için güçlü bir istek duymaktır.

Bundan, örgütsel adanmışlığın, organizatörlerin basit bir inanç ve bağlılığından daha fazlasını temsil ettiği anlaşılmaktadır. Kısacası, örgütsel adanmışlık, işin başarılı olması için örgüte ve bağlı olduğu organizasyona olan bağlılığıdır. Sadakatin tutumu, yöneticinin yaş, örgütteki tecrübesi gibi kişisel, iş tasarımı ve liderlik stili gibi örgütsel etkenler tarafından belirlenir. Örgütsel adanmışlık modelinin organizasyonlar tarafından önemini, kapsamını ve kapsamını belirlemek amacıyla farklı ölçekler geliştirilmiştir. 1979 yılında (Mowday, Porter, Steers ve Boulian) tarafından oluşturulan ve yedi sorudan oluşan ve 15 soruluk ölçek, örgütsel adanmışlığı ölçmek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu organizasyona ait olmayan ve katılımı ilgili tutumlarını ölçen çalışanlar, davranışsal ve tutumsal bileşen boyutundan gelen bağlılık kavramını göstermeyi amaçlamaktadır (Yüce ve Kavak, 2017). Daha sonra bu açıdan ele alınan ölçeklerin



yetersizliği nedeniyle çok boyutlu bir ölçek geliştirmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ölçek, üç temel bileşeni ayırarak örgütsel adanmışlığı ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu ölçek, iş taahhüdü ile örgütsel adanmışlık ve her iki alanda da adanma nedenlerini belirleyen birkaç alt değişken arasında bir ayırım sağlar. Örgütsel adanmışlık üzerine çalışan Meyer ve Allen, (1990) örgütsel adanmışlığın psikolojik bir boyutu olduğunu belirtmiştir (Yüce ve Kavak, 2017). Meyer ve Allen (1990), sadakatlerde üç alt değişken duygusal, sürekli ve normatif bağlılığın varlığını desteklemenin önemini vurgulamıştır.

İşletmeler gelişen ve değişen günümüz ekonomisinde başarıya ulaşma noktasında kolektif pek çok sorunla karşılaşmakta ve bunun üstesinden gelmek için ciddi çabalar sarf etmektedir. Maliyetleri düşürerek, süreçleri ve ürünleri iyileştirerek kaliteyi ve üretkenliği artırarak performanslarını sürekli olarak geliştirmelidirler. Bu bağlamda örgütsel adanmışlık, işletmeler için önem taşımaktadır. Çalışan adanmışlığı, kurumsal açıdan başarılı olabilmek için gerekli bir durum olmaktadır. Her kuruluş, üyelerinin örgütsel adanmışlık düzeyini yükseltmek istiyor. Çünkü örgütsel adanmışlık, çalışanları çözüm odaklı insanlara dönüştürür. Organizasyonlar, müreffeh olmaları veya varlıklarının çözüme kavuşturulması için üyelerinin sadakatini sağlamalıdır (Başoda, 2017). Özellikle, Japonya'da artan verimlilik, çalışanların sadakatiyle açıklanmaktadır. Genel olarak çalışanların örgütsel adanmışlık düzeyi, sadakat, fayda sağlama ve sorumluluk duygularının ileri seviyede olması ile doğru orantılıdır. Performansı ve eğitim seviyesi yüksek olan bireyin süreç içerisinde örgüte sağladığı faydanın devamlılığı ve yapılan işin hedefe ulaşması noktasında örgütsel adanmışlığı ve içsel güdülenmişliği işin verimliliğini doğrudan etkilemektedir. (Yılmaz, 2006). Örgütsel adanmışlığı ve içsel güdülenmesi fazla olan bireyler örgütün gereksinimlerini karşılamaya yönelik çaba sarf eder. Örgütsel adanmışlık iş doyumunu fazla, dinamik, enerjik, sadık, pozitif ve örgüte odaklı zihinsel bir tutumdur. Adanmışlık, her zaman ve her yerde hissedilen, anlık ve özel durumlardan çok kalıcı olan etkili ve bilişsel bir durumdur. Organizasyonlarına yüksek derecede adanma gösteren bireylerin, diğer bireylere oranla verimli oldukları ve ayrıca, tükenmişlik, devamsızlık ve işten çıkma gibi olumsuz duygu durumlarını daha az yaşadıkları gözlemlenmiştir.

Çalışan, kuruluşunda ortak değerleri paylaşırken daha fazla memnuniyet duygusu hisseder ve çalışanın kurumda kalma arzusu artar. Ayrıca ilginç bir şekilde, bir yıl içinde örgütün değerleriyle daha sıkı bir şekilde kaynaştırıldığında, işe alınan kişinin tercihlerinin, iş doyumunun tatmin edici olduğu görülmüştür. Memnun olmayan çalışanlar varsa, kurumlar farklı maliyetlere sahip olabilirler. Bunlar:

Daha fazla denetim, daha düşük sosyal ilişkiler, şikâyetler, zamana ayrılan zaman ve sonunda organizasyonun genel etkinliğinde bir azalma. Çalışmalarından memnun olmayan ve çalışma koşullarını sevmeyen işçiler işlerinden çıkış yolunu seçerler.

Konu üzerinde yapılan araştırmalar gösteriyor ki örgütsel adanmışlık bireysel performansı doğrudan ve olumlu etkilemektedir. Örneğin, Saurancık, davranışın olumlu sonuçlanmasındaki en büyük etkenin bireyin verdiği nihai taahhüdün olduğunu belirtir; Bu nedenle, birey tarafından ortaya konan davranışsal eylemlere bakarak değerlendirilebilir. Konuyla ilgili olarak, hedeflerin başarısının giderek zorlaştığı durumlarda, sadakatte belirgin bir azalma olmaktadır ve bu da performansın düşmesine yol açmaktadır. Öte yandan, kişi-organizasyon özelliklerinin ve tercihlerinin uygunluğu dahilince nitelikli ürünler verecektir; örgütsel başarıya katkıda bulunacaktır; çünkü iş doyumunu ve etkin performansın yüksek oranda etkiye sahiptir (Çalışkan, 2014).

Örgütsel adanmışlığın destekçilerine göre, her türlü organizasyon, iş ve çevre koşullarını değiştirmek amacıyla örgütsel bağlılık yaratabilir. Çünkü iş güvenliği imkânlarının kısıtlı olması ve yapılan işin birey üzerinde bıraktığı baskı hissi sebebiyle günümüzün iş hayatı kötüye gitmektedir. Yöneticiler bu nedenle iş güvencesini sağlamak için her zamankinden daha fazla çalışanın taahhüdünü korumaya çalışmalıdır. Örgütsel adanmışlık, devamsızlık, ciro, iş verimliliği ve hiyerarşik ilişkiler gibi yapılar araştırıldığında, kurumlar için giderek daha da ciddi hale gelmektedir.

### **2.3.3. Örgütsel Adanmışlığın Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılığın birçok tanımı, adanmanın ya zorlayıcı ya da davranışsal bir temele bağlı olduğu fikriyle birleştirilmiştir. Başka bir deyişle, çalışanlar baskı ya da içsel güdülenme ile örgütte devamlılığı sürdürmektedir(Ergün ve Taşgit, 2015). Örgütsel adanmışlığın tentatif ve davranışsal olarak iki grupta araştırılmasının sebebi, konu ile ilgili fikir beyan eden uzmanların olaylara bakış açılarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Araştırmacıların bir kısmı, tutumsal adanmışlık üzerine yoğunlaşırken, diğer bir kısım ise davranışsal adanmışlığa daha fazla odaklanmaktadır. Örgütsel adanmışlık literatüründe sınıflandırma genellikle adanmışlığın araçsal / hesaplayıcı, karşı-normatif veya ahlaki bağlılık olduğunu gösterir. Buna ek olarak, farklı sadakat ayrımlarının varlığı da dikkat çekicidir. İlk olarak bu bağımlılık ayrımını gösteren Mowday'ın sınıflandırması ve diğer sınıflandırmaları aşağıda incelenmektedir.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI		
<b>TUTUMSAL BAĞLILIK</b>	<b>DAVRANIŞSAL BAĞLILIK</b>	<b>ÇOKLU BAĞLILIK YAKLAŞIMI</b>
Kanter'in yaklaşımı	Becker'in Yaklaşımı	
Etzioni'nin Yaklaşımı	Salancik'in Yaklaşımı	
O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı		
Penley ve Gould'un Yaklaşımı		
Allen ve Meyer'in Yaklaşımı		

Şekil 2.3: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması (Yenihan, 2014).

### 2.3.3.1. Etzioni Sınıflandırması

Etzioni için örgütsel bağlılık, üç kısma ayrılmaktadır. Bu kapsamda örgütsel bağlılık, negatifle başlayan tarafsızlıkla devam eden etik bağlılıkla son bulan şekilde sınıflandırılmıştır. Ahlaki bağlılık, standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgütsel bağlılığın ücretlerdeki değişikliklerden nispeten etkilenmediğinde ortaya çıkar. Buna ek olarak, yabancılaşma sadakatinde, kişi psikolojik olarak bağlı olmasa bile, üye olmaya zorlanırken, nötr hesapçı sadakatindeki kişi, işin normuna makul bir şekilde bağlılık gösterecektir.

**Ahlaki bağlılık:** Örgüt, amaçların, değerlerin ve normların içselleştirilmesine ve otorite ile özdeşleşmeye dayanır. Toplum için yararlı hedefleri takip ettiklerinde, çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlanır. Bireysel davranışların korunduğu ve gerçekleştiği durumlarda oluşan bir oryantasyonu ifade eder. Birey psikolojik olarak sadıktır ve üye olmaya devam eder.

**Hesapçı bağlılık:** Organizasyon ile iş arasındaki alışveriş ilişkisine dayanmaktadır. Çalışanlar, organizasyonlarına yaptıkları katkılardan alacakları ödüller ile diğerlerinden ayrılmaktadır.

**Yabancılaşma bağlılığı:** Çalışanların davranışının kısıtlandığı ve tartışıldığı durumlarda ortaya çıkan olumsuz yönelime işaret eder. İşçi psikolojik olarak sadık değil ama organizasyon üyeliğini sürdürmektedir.

Ahlaki yakınlık, kurumun amaçlarının, değerlerinin ve normlarının içselleştirilmesiyle pozitif ve yoğun bir yönelime yol açar. Hesapçı bağlılık kurumla daha az yoğun bir ilişki olsa da, yabancılaşan bağlılık, bireysel davranışların sınırlanması ve organizatöre yönelik olumsuz tutum ile temsil edilmektedir (Tetik, 2012).

### **2.3.3.2. Wiener Sınıflandırması**

Wiener, araçsal bağlılık ve örgütsel adanmanın arasındaki farkı ortaya koyan modelin kurucusudur. Araçsal bağlılık; çıkarlarını gözetken, faydacı ve hesapçı tutum geliştirirken normatif bağlılık; ahlaki temele dayanır. Vicdani ve ahlaki baskılarla örgütün amaçlarına hizmet edecek tutum ve davranışları benimser. Sonuç olarak araçsal bağlılık bireyin kendine hizmet ederken normatif bağlılık örgüt çıkarlarına hizmet eder.

Bu bağlılık, örgüte sağladığı katı ölçüsünde bireyin içsel güdülenmesini artırır ve birey örgütü terk etmek istemez.

Diğer bir bağlılık olan psikolojik baskı paterni bireyin fayda gözetmeksizin duygusal bağlanması olarak ifade edilir. Bu bağlılıkta çalışan örgüt ile özdeşleşir ve örgütün amaç ve hedeflerine de adanma gerçekleşir. Çalışanın kuruma bağlandığı adanmışlıktır.

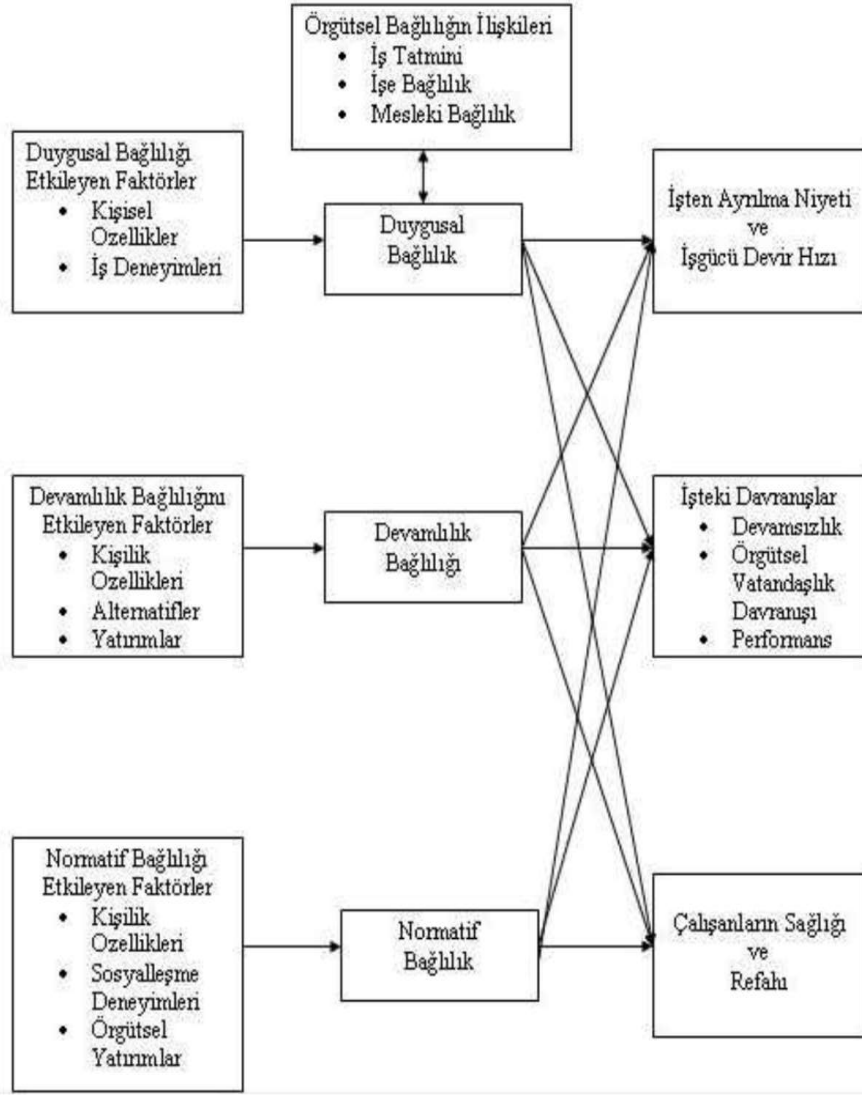
Örgütün amaçlarını benimseyip içselleştirme ve örgütün değerleri ile kişisel hedefleri birlikte gözetken anlayış ise örgütsel kimlik olarak adlandırılır. Örgütsel kimlik, örgütsel adanmışlık işe bir kabul edilir. Normatif bağlılık davranışsal eylemlerle içselleştirildiğinde örgüte bağlılığın temelinde bulunan cezai bağlanmadan kaynaklı baskı da ortadan kalkmış olur.

### **2.3.3.3. Allen ve Mayer Sınıflandırması**

Allen ve Meyer (1990) üç grupta örgütsel bağlılığı tartışmıştır. Bunlar duygusal, devamlı ve normatif bağlılıktır.

**Duygusal Bağlanma:** Mesleğin bütüncül duygusal bağlılığını yansıtır. Duygusal bağlanmada çalışanların örgütte devam etme nedenleri, duygusal bağları ve örgütleri ile ilişkili olmaktadır. Örgüte, artan duygusal bağlarla sahip çıkanlar, gerekli olduğu için değil, istedikleri için örgütte çalışmaya devam ederler.

**Devam Bağlılığı:** Devam eden bağlılık, çalışanın bir kurumda (kıdem ve sosyal yardımlar gibi) gibi yardımlardan faydalaniyor ve çok yüksek bırakma maliyeti olması durumunda, çalışanın geliştirdiği bağlılıktır. Bu yaklaşım aynı zamanda organizasyonel taahhüdü ödüllendirme maliyeti açısından incelemektedir. Burada ele alınacak unsur, karşılıklı pazarlık alışverişi ya da kuruluş ile birey arasındaki ilişkidir. Bağlılık yönünden yüksek bir değişim seviyesi, sisteme daha fazla adanma anlamına gelir. Daha açık bir şekilde, finansal açıdan daha fazla ödüllendirilmek, daha çok örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir.



Şekil 2.4: Allen ve Mayer sınıflandırması (Allen ve Mayer, 1990).

(Dwyer, Schurr ve Oh, 1987; Macneil, 1980; Gundlach, Achol ve Mentzel, 1995: 78, akt. Camarata, 1997: 33).

**Normatif Bağlanma:** Çalışanların organizasyonda kalma zorunluluğunu yansıtır. Bireyin sadakat duygusu, bazı eylemsel davranışlar sergilemelerine yardımcı olur çünkü yaptıkları şeyin ahlak çerçevesi içerisinde olduğuna inanırlar.

Süreklilik kavramı, ilgilenen bir çalışanın kurumdan ayrılma maliyetine dayanmaktadır. Normatif bağlılık, örgü ile meslek arasındaki zorunluluk duygusunu yansıtır. Normatif bir temelde, örgüte bağlı bireyler işlerine bir görev duygusuyla bağlıdırlar, çünkü bunun “doğru” ve “ahlaki” olduklarına inanırlar (Gürkan, 2006).

Sadakatın üç biçimi arttığında, meslekler örgütlenmeye devam ediyor, ancak farklı sebeplerle; ilki kendi isteği ile ikincisi ihtiyaç, üçüncüsü ise yükümlülük kaynaklı olmaktadır.

Allen ve Meyer'in (1990) modeli, çalışanın örgütte devam etme isteği ile zorunda olduğu için işe devam etme durumu arasındaki ayrımı ortaya koyar (Akça ve Devebakan, 2017).

Süreklilik kavramı, bir çalışanın kurumdan ayrılma maliyetine dayanmaktadır. Normatif bağlılık, örgüt ile çalışan arasındaki zorunluluk duygusunu yansıtır. Normatif bir temelde, örgüte bağlı bireyler işlerine bir görev duygusuyla bağlıdırlar, çünkü bunun "doğru" ve "ahlaki" olduklarına inanırlar (Seyhan, 2014).

Meyer ve Allen'in bağlılık modeli, tutumsal bağlılık kavramı üzerinde modellenmiştir. Meyer ve Allen (1990) göre, tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle bağını psikolojik açıdan ele alan bir durumdur. Mevcut durum çalışanın örgütte kalmak istemesini ifade eder. Meyer ve Allen (1990) göre, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı, örgütsel bağlılık türleri değil, unsurlardır ve örgütsel bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği vardır (Akbaş, 2010). Buna göre örgütsel bağlılık boyutları:

- a. Psikolojik durumu yansıtıyorlar.
- b. Birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi gösterirler.
- c. Örgüt üyeliğini sürdürme kararıyla ilgilenirler.
- d. Emek döngüsünü azaltmanın yolları vardır.

Meyer ve Allen (1990), çalışanların adanmışlık davranışlarını anlamak amacıyla üç bağlantının tüm boyutlarının birlikte değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varmışlardır; çünkü bir birey bu boyutların aynı, farklı seviyelerde yaşayabilir (Akbaş, 2015). Bu bağlamda, Meyer ve Allen, (1990) tarafından geliştirilen "Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli" nin yöneticilere, bireylerin örgüte adanma seviyelerini anlamada ve bireylere istenen davranışları vermesinde rehberlik ettiği söylenebilir (Akbaş, 2010). Literatürde, örgütsel bağlılığın çeşitli unsurlarla ilişkili olup olmadığı araştırılmış ve sonuçta çalışanların en çok duygusal bağlılıklarının yüksek olması, sonrasında normatif bağlılık ve en son süreklilik taahhüdünün olması gerektiği belirlenmiştir (Uştu ve Tümkeya, 2017).

#### **2.3.3.4. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması**

O'Reilly ve Chatman (1986) bireyin psikolojik bağlanmasının sonucu olarak örgütsel bağlılığı düşünmüştür. Araştırmacılara göre örgütsel adanmışlığın üç boyutundan söz edilir:

- a. uyum: Örgütsel adanmışlığın ilk boyutu olan uyumun temel amacı dışsal kaynaklı faydadır. Üyeliklerinin temel amacı, üyelerinin bu amaç için sergiledikleri tutum ve davranışları sonucu

belli ödüller almak ve bazı cezaları ortadan kaldırmaktır. Özetle, uyum, rıza gösterme veya iç ve özel ödülleri kucaklamayı içerir.

b. Katılım: Örgütsel adanmışlığın diğer maddesi, üyenin örgütle bütünleşmeye istekli olmasına dayanmaktadır. Üyeler başkalarıyla yakın temas halindedir. Böylelikle, bireyler kendilerini ifade edebilmek amacıyla davranışlarını diğer üyelerle ve gruplarla ilişkilendirdiğinde, bir kimlik meselesi olarak görür. Birey, organizasyonun normlarını ve hedeflerini kabul edip tanımladığında, taahhüt gerçekleşir. Bu durumda örgütsel adanmışlık, çalışanın bakış açısı ile uyum düzeyini yansıtır (Şahin, 2010).

c. İçselleştirme: Tamamen kişisel değerler ve örgütsel normlar arasındaki ilişkiyle ilgilidir. Örgütsel adanmışlığın içselleştirilmesine veya benimsenmesine dayanan üçüncü boyut, bireyin tutumları ve davranışları, kurumun değerleriyle ve kurumdaki diğer insanlarla bağdaştığında ortaya çıkar. Uyarlayıcı boyut, ödül-maliyet değerlendirmesini vurgulayarak bireyin araçsal algısını yansıtır.

Yukarıda tartışılan üç model, adanmışlığın farklı türlerini ifade etmektedir. Altı çizilen önemli bir nokta, psikolojik adanma düzeyinin bireyler arasında farklılıklara yol açacağı gerçeğidir.

#### **2.3.3.5. Buchanan Sınıflandırması**

Buchanan II'nin Sınıflandırılması: “Buchanan II, örgütsel bağlılığı üç gurup olarak tanımlar”, bu da taahhüdü örgütsel amaçlara ve değerlere bağlılık olarak değerlendirir ve birini, kişinin kendi iyiliğine bağlılık duygusu olarak, araçsal bir değerden başka bir şey olarak tanımlar (Balay, 2000: 24).

Özdeşleşme: Kişinin kimliği, kuruluşun hedefleri olarak benimsemektir.

Sadakat: Organizasyon adına olumlu duygular besleyerek, duygusal adanma olarak tanımlanabilir.

Sarıma: Birey, yapılan iş gereği eylemlere psikolojik olarak bağlıdır.

#### **2.3.3.6. Mowday Sınıflandırması**

Mowday ve diğ. Bağlılık ve davranış arasında tutumsal açıdan bir ayırım yapmıştır. Tutumsal bağlılık, kişinin kimliğini örgütsel hedeflere ve onlara karşı çalışma isteğiyle ortaya çıkar. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere olan bağlılığından kaynaklanmaktadır. Araştırmacılar, her iki bağlılık türü arasında döngüsel bir ilişki olduğunu savunmuşlardır. Buna göre, bağlılık bağlanma davranışlarına yol açarken, bu davranışlar da geçişli bağlanma tutumlarını güçlendirmektedir (Çoban, 2006). Tutumsal bağlanma, bir örgütü olan bir kişinin

kimliğini ve ilişkisini ifade eder (Yüceler, 2005). Davranışsal bağlılıkta bireyin bağlılığının geçmişte batık maliyetin eylemlerine bağlı olup olmadığını belirler. Bir kişi araçsal bir nedenden ötürü (ücret gibi) bazı davranışlar sergilemeye yönlendiriliyorsa, bu yalnızca eyleme dayanır, ancak bu doğru bir bağlılık biçimi değildir. Bu sebeple, sadakatte önem arz eden konu hangi seviyede o davranışı yapmaya yatkın olduğudur. Bu bağlamda, örgütsel adanmışlık, çalışanın belirli bir örgütle ve hedefleriyle özdeşleşmesini ifade eder. Bu açıdan bakıldığında çalışan, örgütte devamlılığını sürdürerek amaçlarını yerine getirmeye çalışır. Burada 4 kuram vardır:

1. Örgütün çalışan davranışları üzerinde fazla güç kontrolü uygulamasına yönelme eğilimi, davranışın öneminin davranışın belirlenmesinde daha etkin rol oynadığı anlamına gelir. Kurumun daha fazla maddi kontrol uygulama eğilimi, araçsal motivasyonun davranışı belirlemede daha büyük önem taşıdığı anlamına gelir.

2. Kuruluş ve üyeleri için dış tehditler daha büyük olduğunda, bağlılık daha büyüktür. Bu tür tehditler ne kadar az olursa araçsal motivasyon etkisi de o kadar büyük olur. Gerilimin olduğu durumlarda, bireyin işine karşı olan sadakati artmaktadır. Bu nedenle, normatif baskılar oluşur.

3. Genelleştirilmiş sadakat ve bireyin katılımı ne kadar büyük olursa, davranışların belirlenmesinde örgütsel bağlılığın değeri o kadar büyük olur. Daha düşük bir bireysel bağlılık ve görev düzeyinde, araçsal motivasyona verilen değer daha büyüktür.

4. Daha spesifik davranış daha fazla motivasyon değerine işaret eder. Daha az özelleşmiş eylem bağlılığı arttırmak için daha önemlidir (Altun, 2013).

Penley ve Gould, örgütsel bağlılıkta iki kısmın önemli role sahip olduklarını belirtiyor: araçsal ve duygusal taraflar. Araçsal taraf, organizasyondaki başarısı karşılığında bireyin sahip olduğu tazminat ve ödül sistemi ile ilgilidir. Duygusal taraf, bireyin örgüt içinde gerçekleştirdiği gereklilik ve duygusal bağlantı duygusu nedeniyle araçsal taraftan bağımsız gelişir (Sözen, 2007). Yine, Becker (1960) 'ın modeli adanmışlık tutumundan bahseder.

#### **2.3.4. Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Faktörler**

Bir kuruluşun, çalışanın örgütsel adanmışlığı artırabilecek veya azaltabilecek faktörlerden haberdar olması önemli bir konudur. Araştırmaların sonunda, örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılması konusunda çeşitli yaklaşımlar bulunmuştur. Bunlardan üçü aşağıdaki gibidir:

Kişisel özellikler

Rol ve iş özellikleri



İş tecrübesi, yapısal özellikler (Karahana, 2008).

Örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörler genel, bireysel, örgütsel ve işle alakalı özellikler olarak kabul edilir. Örgütsel adanmışlığı etkileyen kişisel özellikler arasında; cinsiyet, eğitim, yaş gibi bazı demografik özellikler ile kontrol noktası ve başarı motivasyonu gibi bazı kişilik özellikleri sayılabilir. Meslek ile ilgili özellikler, öz-değer, benlik saygısı ve anlamlılık, beklenti düzeyi, iş doyumu, dönüt almak, sosyalleşme fırsatları gibi işle ilgili alanlar olarak belirlenir. Örgütsel faktörler arasında örgütsel yapı, büyüklük, ödenen ücret, çalışma şartları, yükselme fırsatları, kurum kültürü, idare biçimleri, astları ve üstleri ile ilişkiler bulunmaktadır (Naktiyok, 2007).

Adanmışlık; ücretler, meslektaşlar ve kurum içi iletişim, iş koşulları ve kariyer fırsatları gibi faktörlere bağlı olarak artar veya azalır. Bir süre sonra çalışan organizasyonda etkinliğini artırır ve bu süreçten itibaren örgütsel bağlılık daha da güçlenir. Bunun üç ana sebebi vardır. Bunlar sırasıyla:

- (1) Çalışan vaktinin büyük bir kısmını örgütle ve meslektaşlarıyla geçirdiği için, aralarında kuvvetli bir bağ oluşur.
- (2) İş tutumunun olumlu yönde gelişmesinde kıdem ve tecrübe etkin rol oynar.
- (3) İş imkânlarının yaş ilerlemesi ile azalması, örgüte adanmayı arttıran önemli etkenlerden biridir (Gürkan, 2006).

Çalışanların örgüte adanmışlık düzeylerini, örgüt yöneticisinin mesleki tecrübesi, yaşı, benimsediği liderlik stili ve iş tasarımı gibi örgütsel değişkenler belirler.

#### **2.3.4.1. Kişisel (Demografik) Özellikler/Faktörler**

Bireyin temel kişisel özelliği örgütte birinci günden itibaren iş verimliliğinin potansiyel katkısıdır, yani çalışanın örgüte devamlı bir fayda sağlaması için doğal eğilimidir.

İlk gün son derece kararlı olan bireylerin organizasyonda kalması muhtemeldir. Başlangıçta güdülenme düzeyleri yüksek olan bireylerin, zamanla örgütün amaçlarını gerçekleştirmek adına daha fazla görev ve sorumluluk üstlenmesi olasıdır. Örgüte adanmada erken gerçekleşen bu tutum kendini güçlendiren bir dönem olabilir. Yani, eğer bireyler, çalışma hayatının başında daha fazla emek sarf ederse, süreç içerisinde daha da büyük bir çaba gösterebilirler (Gürkan, 2006). Bireysel değişkenlerin örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisini araştırmak için çok fazla araştırma yapılmıştır. Araştırmalarda demografik özellikler olarak cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni durum, görev süresi, algılanan yetkinlik örgütlenme süresi ve ücret başlıkları kullanılmıştır (Gürkan, 2006).

Yaş: Genel olarak, yaş ve örgüt arasında orta derecede olumlu bir ilişki vardır. İncelenen çalışmalarda, yaşın, sanılanın aksine, zorlayıcı adanma ile bağlantılı olduğu bulunmuştur. Uzmanlar bunu farklı çalışma fırsatlarının kısıtlamalarına ve yaş ilerledikçe artan batık maliyetlere bağlamışlardır (Bayram, 2005). Net yatırım olarak algılanan durum batık maliyet fikrini yansıtmakta olup, çalışanın yaşının büyüklüğü, bağlılık derecesinin büyüklüğü ile ilişkili olmaktadır.

Aksine, Meyer ve Allen (1990) bu ilişkiyi yaş ve zorunlu adanma arasında farklı yorumlamışlardır. Birincisi, örgüt içindeki çalışma süresi arttıkça, çalışanın organizasyonda daha iyi pozisyonlarda olma olasılığını da arttırmaktadır. Bunun sonucunda, mevcut organizasyona duyulan istek artar ve bu da çalışanın örgütsel adanmışlığını arttırmaktadır (Gürkan, 2006).

Cinsiyet: Örgütsel adanmışlık ile cinsiyet arasındaki ilişki tutarlı olup kadınların erkeklere oranla sadakatleri daha yüksek çıkmıştır. Örgütte yer almaları ve örgüt üyeliği açısından kadınların daha önemli olmasının erkeklerin bağlılığından daha önemli hale geldiği iddia edilmektedir. Bunun içerisinde kadınların örgütte aldığı yolun ve karşılaştığı zorlukların önemi vardır.

Diğer bir çalışmada farklı bir durum gözlemlenmiştir. Kadın erkek bağlamında örgütsel adanmışlık düzeyleri konusunda çalışmalarda ortak bir kanıya varılmamakla birlikte farklı görüşler gözlemlenmiştir. Sonuçlara bakıldığında örgüte adanma tutumunda kadınlara oranla erkekler öne çıkmış, bu durum iki sebebe dayandırılmıştır. Birincisi erkeklerin kadınlara oranla yüksek pozisyonlarda çalıştığı ve daha fazla ücretler aldığıdır. İkinci bir görüş ise kadının evdeki sorumluluğunun fazla olması ile açıklanmıştır (Gürkan, 2006).

Eğitim: Çalışanın yaşı ve iş tecrübesinde geçen sürenin aksine, sonuçlar tam olarak istikrarlı olmadığı halde, eğitim düzeyi ve örgütsel adanmışlık arasında negatif bir korelasyon bulunmuştur. Bu negatif ilişkinin, bireylerin yüksek eğitim düzeyine bağlı olduğu ve bu beklentilerinin açığa çıkardığı durumun organizasyonların karşılayacağından çok yüksek olduğu iddia edilmektedir. Aynı zamanda, eğitilmiş bireylerin organizasyona göre örgütlenmeye daha fazla bağımlı olacağı iddia edilmiştir. Daha yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin, bir pozisyon veya firmadan daha fazla iş fırsatına sahip oldukları için tek bir işe mahkûm olma ihtimali daha düşüktür (Gürkan, 2006).

Medeni Durum: Yapılan meta-analizde bağlanma arasındaki ilişki ve medeni durum sadece beş örnekte araştırılmıştır. Bu çalışmada, bu parametre ve adanmışlık ile ilgili zayıf bir pozitif ilişki bulunmuştur. Öte yandan medeni durumun zorlayıcı bağlanma ile bağlantılı olabileceğini

söyleyebiliriz. Bunun sebebi, evli bireylerin genel olarak bekâr çalışanlara oranla daha fazla mali yük taşımasıdır (Gürkan, 2006).

**Örgütte Görev Süreleri:** Organizasyonun çalışma süresi, çalıştayların yan bahislerinin bir göstergesi olarak kullanılmıştır. Bu konuda öngörü, çalışanın kurumdaki kıdemi arttıkça, yatırımın ve işgücünün sağladığı faydanın artmasıdır. Örgütsel adanmışlık ile örgütsel çalışma zamanı arasında zayıf bir pozitif ilişki vardır (Erdem, 2007). Araştırmadaki pozisyonun süresi ve kurumdaki çalışmanın süresi ayrı ayrı tartışılmaktadır.

Organizasyondaki iş süresi ve zorunlu adanma arasındaki ilişki, bulunduğu kademedeki geçen süreden daha güçlüdür. Genellikle yaşla ilgili veriler, kurumdaki çalışma süresine de uygulanır. Çalışanın örgütteki tecrübesi çalışılan zaman ile doğru orantılı olarak arttıkça çalışanın kazanımları da artış göstermektedir (Erdem, 2007).

**Ücret:** Genel olarak ücret, meslek tarafından yapılan, bir hizmete karşılık olarak verilen ve mecbur yükümlülüğü arttırdığı varsayılabilir. Bununla birlikte ücret artışı bireyin özgüvenini arttırdığı ve duygusal bağları güçlendirdiği söylenebilir (Erdem, 2007).

**İş Düzeyi:** Çalışanların işlerinin zorluk seviyesi artınca örgütsel bağlılık da artmaktadır. Yüksek iş pozisyonuna sahip kişilerin, örgütlerden aldıkları bilgilere göre yükselecekleri ve dolayısıyla örgütsel bağlılık düzeylerinin de güçlü olacağı tartışılmıştır (Erdem, 2007). Yönetim grupları, örgütü desteklemek için alt gruplardan daha isteklidir. Örgütsel politikalar ve planlar onlar için daha önemli ve mantıklıdır. Hiyerarşik sistemde yükseldikçe bu elverişli ve mantıklı durumun güçlendiği ve gücünü artırdığı görülmektedir. İşçinin hiyerarşik pozisyonundaki lehine olan değişimler, yani destekçiler örgütlenmeyi ve örgütlenmeyi benimsemeye ve desteklemeye yönelik tutumlarını değiştirecektir (Karahan, 2008).

**İş İçeriği:** İş içeriği, çalışma özelliği model öğelerinin ortalaması olarak hesaplanır. İşin içeriği ne kadar nitelikli ve çeşitli ise örgütsel adanmışlık düzeyi de o kadar yüksektir. Bu ilişkinin asıl problemi şudur: Görev daha da zorlaşırsa, çalışanların karşılaşacakları zorluklar artacak ve adanmışlıklarını etkileyecektir. Çalışmayı her yönüyle düşünürler ve iş karmaşıklığı adıyla tanımlarlar. İşin karmaşıklığı arttıkça, çalışanların sadakatleri de artar. Örgütsel adanmışlık bireylerin içgüdülerinin şiddeti ile ilişkide iş içeriği ve meydan okuma gibi faktörler vurgulanmıştır (Durna ve Veysel, 2011).

Çalışanlar çeşitli niteliklerle yaklaşmak yerine, çalışmayı bir bütün olarak düşünürler ve iş karmaşıklığı olarak adlandırır. İşin karmaşıklığı arttıkça, çalışanların işe adanmışlıkları da artar. **Beceri Çeşitliliği:** Bu değişken ve adanmışlık arasında ılımlı bir ilişki vardır. Tam ve kısmi

zamanlı çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar, beceri çeşitliliğinin kısmi zamanlı çalışanların adanmışlık\sadakati üzerinde bir etkisi olmadığını göstermiştir (Gürkan, 2006).

#### **2.3.4.2. Örgütsel (Görevsel) Özellikler/Faktörler**

Örgütsel yapı ile ilgili bazı özelliklerin örgütsel adanmışlık üzerinde bir etkisi olduğu bulunmuştur. Kuralların resmî yazımı, merkezileşme derecesi ve kurumun diğer bölümlerine işlevsel bağlanma arasında pozitif bir ilişki vardır. İşe katkılarının bir sonucu olarak rollerinin, kendilerini işte görmelerini sağlayarak bağlılıklarını arttırmak olduğu öne sürülmüştür. Çalışanların örgütsel duygulara sahip olma ve alınan kararlarla ilgili fikir beyan edebilme derecesi de örgütsel adanmışlığı etkiler. Çalışanlar kendilerini büyük organizasyonlarla tanımlamakta zorlanıyorlar. Öte yandan, büyük kuruluşlar, üyelerine daha fazla tanıtım fırsatı sağlayarak çalışanların bağlılık düzeyini artırabilir, daha fazla yan fayda ve insanlar arasındaki etkileşim fırsatlarını arttırabilir. Mathieu ve Zajac, yürüttükleri meta-analiz, örgütsel nitelikler ve adanmışlık arasındaki iddia edilen ilişkiyi desteklemediğini bulmuştur (Tetik, 2012).

İşin kapsamı (geri bildirim, özerklik, angajman ve meşguliyet) davranışsal katılımı artırır. Görev kararları da katılım düzeyini arttırmaktadır. Çalışma grubu ve örgütsel amaçlar arasındaki istikrar, bu hedeflere olan ilgiyi arttırmaktadır. Son olarak, çalışanlar için en iyi ilgi ya da çalışan algıları gibi örgütsel özellikler, kurumun artan bağlılığı ile paraleldir (Özdevecioğlu, 2013).

Örgüte sadık olma durumu, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biridir. Örgütsel destek olarak algılanan bu taahhüt, çalışanların organizasyon hakkındaki küresel inançlarını yansıtır. Bu inançlar işvereninin algılarına dayanmakta, bu da çalışanların işlerine yaptıkları katkıları ve genel refahla ilgilerini değerlendirmektedir. Örgütsel destek algıları olumlu bir şekilde yer ediliyor, örgüte borçlu olduklarını düşünüyor ve onları duygusal bir bağlılık olarak “geri ödemek” istiyorlar. Organizasyonun desteğini alan çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık tutumu göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık tutumu, çalışanın genel iş tutumu haricinde sarf edilen gayretleri ifade eden ekstra bir davranıştır. Örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada önem arz eden bir faktördür (Tokgöz ve Seymen, 2013).

Çalışanın örgüt içinde geliştirdiği sosyal ilişkiler örgüte daha çok bağlanmasına neden olmaktadır (Tetik, 2012). Göz önünde bulundurduğumuz bu boyutun yanı sıra, farklılıkları içeren örgütsel yapıya ilgili maddeler başlığı altında bazı etkenler de eklenmiştir. Bunlar; Organizasyon büyüklüğü, formalizasyon derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, organizasyon imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, çalışma saatlerindeki esneklik, ücretler ve yükselme fırsatları örgütsel adanmışlık üzerinde büyük etkiye sahiptir.

Bireylerin örgütsel ahlak algıları da bu faktör grubuna dâhil edilebilir. Northcraft ve Neale (1990) 'ye göre, örgütün bir parçası olmayı seçen ve bu ağa bağımlılıklarını etkileyen bireylerin geçmiş deneyimleriyle ilgili sorulara cevap verebilmek için öncelikle bağlılığa neden olan etkenlere bakmamız gerekmektedir. Gerald Salancik, bağlılığa yol açan dört temel faktörün var olduğunu savunmuştur. Bunlar; davranışlarımızın görünürlüğü, açıklığı, geri dönülemezliği ve kişisel iradedir (Nayir, F. 2013).

Belirli bir davranışın davranışsal olarak bağımlı olduğu boyut, bu davranışın diğer birey tarafından gözlemlenebilme derecesi ile belirlenebilir. Gizli ve gözlemlenmemiş davranışların ardında sadakat yoktur çünkü belirli bir bireye atfedilemezler. Bireyleri birbiriyle ilişkilendirmenin en kolay ve en doğrudan yollarından biri, onlara kurumla olan bağlantıları ile ilgili bilgi vermektir. Bunlar, bu organizasyonu ve hedeflerini destekleyen bir kuruluşun parçalarıdır. Pek çok kuruluş, sadakatlerini artırmak için bu görünürlük fikrinin fırsatlarını kullanmaktadır. Yeni bir üye örgüte katıldığında, yeni katılımcı hakkında başkalarını bilgilendirmek için resmi basına, yerel basına, kurum içi yayınlara ve diğer organlara fotoğrafla birlikte gönderilir. Görünürlük sağlamak zor bir görev değildir.

Tek başına görünürlük, bireyleri eyleme geçirmek için yetmemektedir. Açıklık ile birleştirilmelidir: Bir eylem ne kadar açıksa, o kadar reddedilemez. Bu durumda, açıklık, kişinin gerçekleşen eylemi geri çevirme derecesidir. Bir eylemin açıklığı iki etkene bağlıdır: teklik ve gözlemlenebilirlik. Eylem gözlenmez ve yalnızca çıkarılabilir ise, yeteri kadar anlaşılır değildir. Organizasyonlar geri döndürülemez hareketlerin varlığından haberdardır. Çoğu kuruluş bir işletmeden diğerine transfer edilemeyen fayda paketleri geliştirir. Organizasyondan ayrılmaya karar verildiğinde, bu çıkarların geri dönüşümsüz kaybı, bireyi sadık olmaya zorlar. Bir çalışanı belirli bir çalışma becerisi üzerinde eğitmek ya da özel beklentilerin sırasına uyma becerisini geliştirmek, bireyin örgütten ayrılma olasılığını azaltabilir (Isik ve Aliyev, 2015). Diğer faktörler bir kişinin bir organizasyona olan ilişkisini etkiler. Kişisel ve aile faktörleri bireyin patronajına katkı sağlayabilir: öğrenciler, farklı yerlerde yaşayanlar, sosyal alan, partnerinin mesleği, her zaman bireyi bulunduğu yere bağımlı kılan faktörlerdir. Eğer birey bu ilişkilere sarılırsa, işi bırakmak o kişi için masraflı olur. Elbette, bir bireyin bir organizasyondaki pozisyonunun geri dönüşü zamanla gelişir. Bir organizasyondaki istihdam süresi uzadığı ve becerilerin söz konusu organizasyonun özel ihtiyaçları doğrultusunda özelleştirildiği sürece, çalışanın buna adanmışlığı da o oranda artar. (Isik ve Aliyev, 2015).

Kişisel sorumluluk, kişisel irademiz ve gözlemlenebilir eşdeğeri, bizi hareketlerimize bağlayan dördüncü mekanizmadır. Kişisel irade olmadan davranış bağımlı değildir. Birisi, "Bir seçeneğim

olmadığı için çalışmamın sonuçlarından sorumlu tutulmamalıyım" mantığını yürütebilir. Kendimizi eylemlerimizden ayrı tutmaya çalışırken, yaptığımız şeyi sevmediğimizi söyleyebiliriz, fakat bunu yaparken para önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Akgüç, 2008).

#### **2.3.4.3. Örgüt Dışı (Durumsal) Özellikler/Faktörler**

Adanmışlığı güçlendiren temel olmayan faktör, alternatif iş fırsatlarının olmasıdır. Çalışma sonuçlarına göre, yüksek ücretli iş bulamayan MBA öğrencilerinin farklı iş imkânları olduğunda ve başka pozisyonlardan da teklif gelmediğinde altı aydan sonra önemli ölçüde daha yüksek bir bağlılık derecesine sahip olduklarını göstermiştir (Egan, 2017).

Performansı tahmin etmede organizasyona ve amaçlarına bağlılık önemli bir etkidir. Bu nedenle, kuruluşların işe yeni başlayanlar arasında örgütsel adanmışlık gelişmesini güçlendirmek için önem arz etmektedir. Örgütte düşük seviyede adanmışlığı olanların örgütte yüksek düzeyde örgütsel adanmışlığı olanlardan farkı değerinin güçlü bir kültüre sahip olmasıdır. Güçlü bir kültürün parçası olan işçiler, örgütlerinin ve uygulamalarının beklentisiyle eğitilmelidir. İşlerine, çalışmalarına ve örgütlerine olan adanmışlıklarını, anlama, kabul görme ve örgütsel kültüre dâhil olma yeteneklerine atfedilebilmelidir (Isik ve Aliyev, 2015).

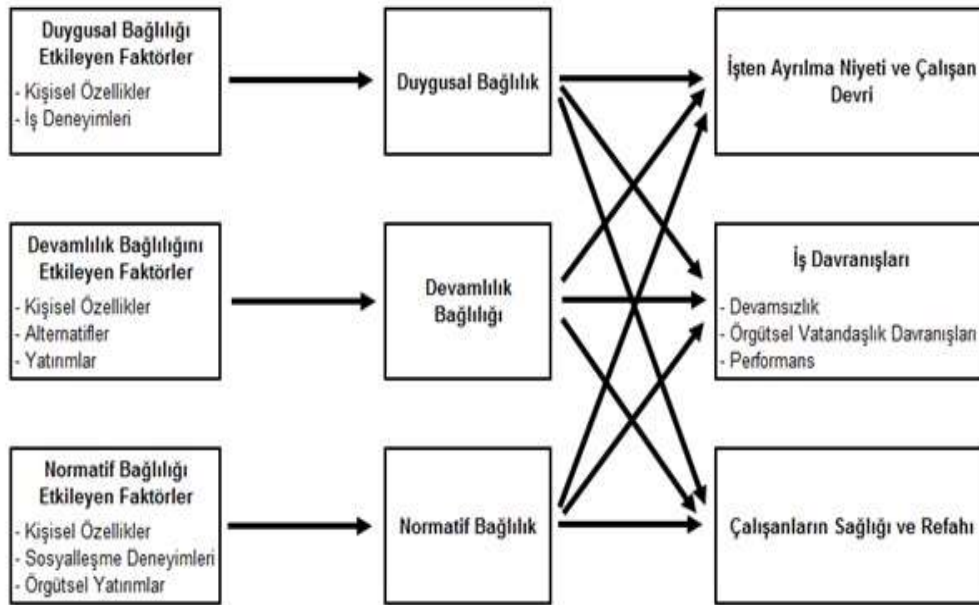
İşçinin iş veya işin belirli noktalarına yönelik davranışını gösteren iş doyumunu ile işini gerçekleştirdiği işyerine düşük düzeyde adanmışlık, bazı bireysel ve organizasyonel sonuçlara sahip olabilir. İş doyumunu yetersizliği ve çalışma hayatında yetersiz kurumsal adanmışlık, iş yerinde sağlık şikâyetleri, düşük verimlilik, devamsızlık, daha düşük düzeyde sadakat veya kurumdan ayrılma şeklinde sonuçlara neden olmaktadır. Bu sonuçlar, işletmelerin iş hayatındaki amaçlarının gerçekleştirilmesini engelleyen veya zorlaştıran problemler olarak görülmektedir (Yüceler, 2009).

#### **2.3.5. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Adanmışlık**

Adanmışlık sadece bireyin başka bir bireyden beklediği biçimsel ve normatif beklentiler değil, aynı zamanda bireyin kendi değerleri ve amaçları karşısındaki tutumudur. Bu bağlılık, örgütsel bir değer değil, örgütlenmenin iyiliği için örgütlenmenin amacına ve değerlerine ilişkin rolünü ortaya koymaktadır. Kanungo (1982), akt. Igbaria ve diğerleri, 1994 örgütsel adanmışlığı, benlik saygısı ve bağlılık duygusu olarak çalışmanın iki boyutu olarak tanımlamış ve örgütsel adanmışlığı bireyin psikolojik açıdan organizasyonu ile özdeşleşmesi olarak tanımlamıştır (Akt: Karacaoğlu, 2005, s.56). (Kanungo, 2017). Örgütsel adanmışlık, çalışanların örgütsel amaçlar ve değerlerdeki yüksek inanç ve kabul düzeyleri, örgütsel amaçlar adına emek verme; Örgütte devamlılık adına güçlü bir istek " olarak tanımlanabilir (Ergeneli ve Arı, 2015). 1990 yılında

Kahn, performansa olan bağlılığını “adlanmışlık” kelimesi ile dile getirdi. . Ayrıca, hedefe yönelik davranışları garanti eden, yüksek düzeyde hareketlilik gerektiren içsel motivasyonun temel boyutlarına işaret etmenin yanı sıra, özveri, heves ve işten gurur duyma olarak tanımlanabilen bir kavram olarak da ekledi. Ve hedeflere ulaşmak için süreklilik sağladığını belirtti.

İşe bağlılık, yüksek düzeyde bir enerji, süreklilik, amaç-yönelimlidir ve proaktif (ileriye dönük) çalışma davranışlarını, üst düzey çalışma taahhüdünün kişisel inisiyatifine göre artırması beklenmektedir. Adanmış çalışanlar, yapılacak iş ile etkin bir bağlantıya sahip olan ve ihtiyaç duymaları halinde rekabet edebilecek nitelikte çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Yavan, 2016). İşe bağlılığın üç boyutlu bir kavram olmakta ve üç psikolojik faktör duygusal ve bilişsel bileşenleri içermektedir. İşe bağlılık-adanmışlık, bireyin örgütte olumlu duygular geliştirmesinin bir göstergesidir ve bireyi daha olumlu ve uyumlu hale getirdiğini ileri sürer. Adanmışlık, bireyin çalışmalarına derinlemesine bir odaklanma ve çalışmasına mutlu bir entegrasyon olarak tanımlanabilir.



Şekil 2.5: Örgütsel Bağlılık Türleri (Rchgate, 2011).

1990 yılında William Kahn, kişisel bağlılık ilk kavramsal modelini tanıtmış ve bu modelde adanmışlığın kavramsal, duygusal ve fiziksel olmak üzere üç türünden bahsetmiştir. Kişisel bağlılığın öncelikleri de vurgulanmış ve adanmışlık için net psikolojik şartlar gerekli olduğunu belirtmiştir. Bağlılık, olumlu, tatmin edici ve aynı zamanda canlılık, sadakat ve özverlilikle (özverinin üç boyutu) tanımlanabilen iş odaklı zihinsel bir durumdur.

Kişisel bağlılık modeli ile ilgili detay verirsek: Bağlılık, sürekliliği olan, anlık ve özel durumlardan çok kalıcı olan bir olgudur. Sürekli bir hedefe, olaya, kişiye ya da davranışa odaklanmaz. Bağlılığın ilk boyutu, çalışırken enerji, dinamiklik ve içsel güdülenme gücü olarak tanımlanabilir (Yavan, 2016). Sadakat, örgütsel çalışmalara karşı güçlü bir bağlıdır. Ashforth ve Saks (1996) bir çalışmada sosyalleşme taktiklerinin yeni mesleklerin boylamsal uyarlanması üzerindeki uzun vadeli etkilerini araştırmışlardır. Sonuçlara göre, kurumsallaşmış sosyalleşmenin taktikleri; rol inovasyonu, rol belirsizliği, rol çatışması, olumsuz stres ve işi bırakma isteği; iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel kimlik ile olumlu bir ilişki içerisindedir. Öz değerlendirme tabanlı performans, bireyselleştirilmiş sosyalleşme ile ilişkilidir. Yapılan araştırmalarda örgütsel sosyalleşme ve örgütsel adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuş ve örgütsel sosyalleşme ile çevresine uyum sağlayan çalışanın artan motivasyon, görev yapma isteği ile örgüte karşı adanmışlık davranışı gösterdiği belirtilmiştir (Işık ve Aliyev, 2015).

Öte yandan sosyalleşme süreci, çalışanların bilgi, tutum ve davranışları öğrenmeleri ve organizasyon ile uyumlu bir üye olabilmeleri için bir süreç olarak ifade edilir. Süreç olarak sosyalleşme üçe ayrılmış ve birçok araştırmaya konu olmuştur (Tokgöz ve Seymen, 2013):

İlk aşama, yeni katılımcıların kendilerini organizasyona katılmaya hazırladıkları “ön-sosyalleşme / önleyici” ön giriş aşamasıdır.

İkinci aşama, yeni üyelerin örgüte katıldıkları bir sonraki faaliyetler hakkında bilgi edinmeye başladıkları, meslektaşları ile ilişkilerini ilerlettikleri ve örgüt işlerinin yürütülmesi hakkında bilgi edindikleri “konaklama” aşamasıdır.

Üçüncü aşama, üyelerin kuruluşun tam üyesi olduğu kabul edilen “uyum” aşamasıdır. Bireylerin hedef davranışları sergilemesinde etkili bir süreçtir. Sosyalleşme süreci başlayıp bitmez aksine sürekli devinim halindedir. Sadece yeni üyeleri kapsamaz genel olarak çalışanların içinde bulunduğu ve etkili olduğu bir süreçtir. Sosyalleşme süreci, örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin yeni katılımcıların çağdaş ve geleneksel davranışlarıyla bütünleşmesiyle ilgili bir süreçtir.

Örgütsel sosyalleşmenin sonuçlarına bakıldığında iş doyumunu, rol karmaşası, rol netliği ve örgütsel adanmışlık tartışılabilir. Araştırmanın çoğu, sosyalleşmenin, özellikle yeni başlayanların içinde, iç gruplarla ve örgütlerle uyumlu hale getirilmesinde etkili olduğunu göstermiştir. Örgütsel sosyalleşmenin asıl amacı, üyelerin ve kuruluşların aynı değer yargıları paylaşmalarını kazandırmak ve sürdürmektir. Örgütsel kimlikte grup içindeki kimlik, bireyin bütünleştiği duygu grubu olarak adlandırılır. Diğer bir tanıma göre, örgüt içi tanımlama, üyelerin içinde buldukları



grubun örgüt hedeflerini olumlu ve olumsuz yönlerini başarısızlıklarını ve zaferlerini bireysel yaşaması anlamına gelir. Örgütsel kimliğin ikinci boyutu organizasyonla tanımlanır. Bireyler sosyal yaşamlarında üyelikleri ile değerlendirilir. Bu ayrıca bireyin kişisel itibarının olumlu yönde artmasına da katkıda bulunur. Örgüt üyeliği ile ortaya çıkan bu işlevsel süreç, örgütle özdeşleşme olarak adlandırılmaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013). Örgütle özdeşleşme, kişinin amaçlarının ve örgütün amaçlarının uyumlu bir şekilde bütünleşmesidir. Örgüt içinde tanımlanmasının yanı sıra grup içinde de tanımlandığı gibi, işgalin başarısı ve başarısızlığının kendi başarıları ve başarısızlıkları olduğu algısı vardır (Ergün ve Taşgit, 2015).

#### **2.4. Konu İle İlgili Yapılmış Araştırmalar**

Atar'ın (2009) Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki' adlı çalışmasında, liderlik davranışları ve örgütsel adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı anlayışlı olmaya yönelik liderlik tutum ve davranışı çeşitli değişkenlerle incelenmiş olup bu değişkenlerden öğretmenlik mesleğine, öğretim işlerine ve çalışma grubuna adanmışlık düzeyleri arasında düşük seviyede anlamlı ve pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Genel adanmışlık ve okula adanmışlık değişkenlerinde ise orta seviyede anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur.

Ertürk'ün (2014) 'İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafında algılanan liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi' adlı çalışmasında, liderlik davranışları ile örgütsel adanmışlık arasında pozitif, doğrusal ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Kalaz'ın (2016) 'Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi' isimli çalışmasında, öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri sergilemelerine ait görüşlerinin orta düzeyde olduğunu bulmuştur. Yüksek lisans ve doktora eğitim seviyesindeki öğretmenler lisans eğitimi görmüş öğretmenlere nazaran okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerini "daha düşük" düzeyde sergiledikleri görüşünde oldukları ve daha çok örgütsel adanmışlık gösterdikleri gözlemlenmiştir. Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasında pozitif yönlü "zayıf" düzeyde bir ilişki tespit etmiştir.

Döş'ün (2014) 'Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisinin incelenmesi' adlı çalışmasında, araştırma sonucuna göre cinsiyet, medeni durum ve okuldaki görev süresi ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin adanmışlık seviyeleri orta düzeyde bulunmuş olup duygusal

adanmışlık ile cinsiyet arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Devam adanmışlığı ile medeni durum arasında ilişki bulunmuştur. Son olarak sınıf öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Ulusoy'un (2014) 'Okullarda sergilenen dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumları ve örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiler' adlı çalışmasında, okullarda sergilenen dağıtımçı liderlik davranışlarının orta düzeyde olduğu ve öğretmenlerin cinsiyet, yaş, görev yapılan okuldaki süre ve eğitim durumuna göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Okullarda sergilenen dağıtımçı liderlik davranışları öğretmenlerin iş doyumlarını ve örgütsel adanmışlıklarını anlamlı olarak yordamaktadır. Aracılık testi sonuçlarına göre, hem örgütsel adanmışlığın dağıtımçı liderlik ile iş doyumunu arasında kısmi ara yordayıcı olduğu hem de iş doyumunun dağıtımçı liderlik ile örgütsel adanmışlık arasında kısmi ara yordayıcı olduğu tespit edilmiştir.

Kuyumcu'nun (2014) 'Kamuda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkide içsel güdülenmenin aracı rolü' adlı çalışmasında araştırma bulgularına göre, kriter-yordayıcı, kriter-aracı ve yordayıcı-aracı değişkenler arasında pozitif anlamlı ilişki saptanmıştır. Ayrıca içsel güdülenmenin örgütsel sosyalleşme ve örgütsel adanmışlık ilişkisinde kısmi aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Saruhan'ın (2017) 'Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi' adlı çalışmasında, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin olduğu, örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu bulmuştur. Cinsiyet ve yaş değişkenine göre örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sosyalleşme alt boyutlarının farklılık göstermediği; eğitim durumu, mesleki kıdem ve kurumda çalışma süresine göre örgütsel özdeşleşme ve iş eğitimi, iş arkadaşlarının desteği, örgütü anlama ortalamalarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Kartal'ın (2008) 'Eğitim çalışanlarının örgütsel sosyalleşmelerinde ilköğretim okulu yöneticilerinin katkıları ve iki örnek olay' adlı çalışmasında, araştırma yapılan okuldaki okul yöneticisinin, okula yeni atanan öğretmen ve memurun örgütsel sosyalleşmeleri konusunda yeterli oryantasyon çalışmalarını yapmadığı örnek olaydan anlaşılakta ifadesini kullanmıştır. Örnek olayın çözümlenmesinde, dayanak olan Buchanan'ın ilk meslek kuramına göre göreve yeni başlayan çalışanın sosyalleşmesinde ilk sene büyük önem arz etmektedir. Bu açıdan iş görenlerin rollerinin tanımlanması, diğer meslektaşları ile kuracakları ilişkiler, beklentilerin

ortaya konulması ve onlara yönelik çeşitli olanakların sağlanması örgütsel sosyalleşme açısından önemlidir ifadesini kullanmıştır.

Afacan'ın (2011) 'Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile müdürlerin liderlik davranışlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişki' adlı çalışmasında, öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları etik liderlik düzeylerinin örgütsel adanmışlık ile karşılaştırılmasında ilişkiler istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlıdır. Örgütsel bağlılık arttıkça yöneticilerinde algıladıkları etik liderlik düzeyleri artmaktadır, tespitini yapmıştır.

Doğan'ın (2015) 'Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları arasındaki ilişki' adlı çalışmasında, bu tür okullarda görev yapan okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranış seviyelerinin orta düzeyde olduğu, öğretmenlerin kadın ve erkek olma durumlarına göre müdürlerinde gördükleri hizmetkâr liderlik seviyelerinin anlamlı farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Erkeklerin, kadın öğretmenlere göre hizmetkâr liderlik seviyeleri daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu kurumlarda görevli öğretmenlerin, örgütsel adanmışlık ile müdürlerin sergiledikleri hizmetkâr liderlik seviyelerine bakıldığında yüksek seviyede anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile öğretmenlerin müdürlerinin de algıladıkları hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin görüşlerine bakıldığında aralarında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir sonucuna varmıştır.

Karakuş'un (2005) 'Orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri' adlı çalışmasında örgütsel adanmışlığın normatif ve duygusal boyutunda kadınların erkeklere oranla adanmışlık düzeyinin daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Teknik eğitim mezunu öğretmenlerin mesleğe ve örgüte olan adanmışlıklarının diğer öğretmenlere oranla daha düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca lisansüstü eğitim gören öğretmenlerin de adanmışlık düzeyleri diğerlerine oranla daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebi olarak ta çalıştıkları kurumda beklentilerini karşılayamadıkları öngörülmüştür.

Wheaton'ın (1999) Hong Kong'ta yaptığı bir çalışmada sektörleri farklı olan on şirketin çalışanları gözlemlenmiştir. Şirkette çalışan 1258 çalışana örgütsel adanmışlık ölçeği uygulanmış, geri dönen 764 veri incelendiğinde Asyalı çalışanların toplumsal değerlere önem vermeleri beraberinde örgüte ve yöneticiye yüksek düzeye adanmışlık gösterdikleri tespit edilirken daha bağımsız olan batılı toplumlarda tam aksi durum gözlemlenmiştir (Akt. Karakuş,2005).

Bono ve Judge (2003) ise hedeflerinin ve duygusal adanmışlığın üstesinden gelmek için otonom güdüler arasında var olan olumlu bir ilişkinin altını çizmektedir. Dahası Lam ve Gurland (2008)

bireyin kendisi tarafından belirlenen ise güdülenme düzeyinin özdeşim adanmışlığını yordadığını tespit etmişlerdir. İşlerine içsel olarak güdülenen bireylerin örgütlerine yönelik bir özdeşim ve bağlanma geliştirdikleri bu durumun da işi bırakma eğilimini olumsuz yönde etkilediği ne sürülmektedir (Galletta, Portpghese ve Battistelli, 2011).

Wildy ve Dimmock'n (1993) yapmış oldukları araştırmalarında, ğretim liderliği davranışlarında müdür ve müdür yardımcılarının öğretmenlerden daha az sorumluluk ve rol aldıkları, ğretim liderliği davranışlarında ilkokul müdürlerinin ortaokul müdürlerine göre sorumlulukları daha fazla aldığı, müdürlerin ğretim lideri olarak kendilerini daha yüksek düzeyde algıladıkları ve küçük okul müdürlerinin ğretim liderliği görevleri daha fazla bulunmuştur.



## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizine yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sosyalleşmenin örgütsel adanmışlığa yordamasını incelemektir. Bu nedenle bu araştırmanın modeli betimsel-ilişkisel modelde düzenlenmiştir.

#### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini; 2017-2018 eğitim öğretim yılında, İstanbul ili Büyükçekmece sınırları içerisindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada seçkisiz örneklem yöntemiyle belirlenen, araştırmaya katılmaya gönüllü 302 devlet öğretmeni ile uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgileri frekans ve yüzdelerine Tablo 3.1’de yer verilmiştir.

**Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri**

Değişkenler		Frekans (f)	Yüzdelerik (%)
Cinsiyet	Kadın	179	59,5
	Erkek	122	40,5
Çalışılan okul türü	İlköğretim	186	61,8
	Genel Lise	10	3,3
	Meslek Lisesi	105	34,9
Kıdem	1 - 5 Yıl	76	25,2
	6 - 10 Yıl	77	25,6
	11 - 15 Yıl	50	16,6
	16 - 20 Yıl	53	17,6
	21 Yıl ve Üstü	45	15,0
Branş	Sınıf Öğretmeni	61	20,3
	Kültür Dersleri	164	54,5
	Meslek Dersleri	76	25,2
Mezuniyet düzeyi	Ön Lisans	6	2,0
	Lisans	250	83,1
	Lisansüstü	45	15,0
Yaş	21 - 30 Yaş	82	27,2
	31 - 40 Yaş	133	44,2
	41 - 50 Yaş	67	22,3
	51 ve Üstü Yaş	19	6,3

Tablo 3.1'e göre araştırmaya 179'u (%59,5) kadın, 122'si (%40,5) erkek olmak üzere 302 öğretmen katılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okul türleri değerlendirildiğinde 186'sı (%61,8) ilköğretim, 10'u (%3,3) genel lise ve 105'i (%34,9) meslek lisesi çalışandır. Öğretmenlerin; 76'sı (%25,2) 1 - 5 yıl, 77'si (%25,6) 6 - 10 yıl, 50'si (%16,6)

11 - 15 yıl, 53'ü (%17,6) 16 - 20 yıl ve 45'i (%15) 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. 61'i (%20,3) sınıf öğretmeni, 164'ü (%54,5) kültür dersleri öğretmeni ve 76'sı (%25,2) meslek dersleri öğretmeni olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin; 6'sı (%2,0) ön lisans, 250'si (%83,1) lisans ve 45'i (%15,0) yüksek lisans ve üzeri mezuniyet düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin; 82'si (%27,2) 21 - 30 yaş, 133'ü (%44,2) 31 - 40 yaş, 67'si (%22,3) 41 - 50 yaş, 19'u (%6,3) 51 ve üstü yaş grubuna sahip oldukları görülmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu bölümde araştırmaya temel oluşturan katılımcıların görüş ve algılarının belirlenmesinde kullanılan ölçme araçlarından bahsedilecektir.

#### 3.3.1. Örgütsel Adanmışlık Ölçeği

Celep (2004), 93. tarafından hazırlanan, “Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı Ölçeği” 28 sorudan ve “Okula Adanma”, “Öğretim İşlerine Adanma”, “Öğretmenlik Mesleğine Adanma” ve “Çalışma Grubuna Adanma” olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır.

Bu ölçek, öğretmenlerin örgütsel adanmışlık puanlarını belirlemek için uygulanmıştır. Ölçekte beşli likert tipi ölçekleme kullanılmıştır. “Her zaman” seçeneği 5, “Çoğu zaman” seçeneği 4, “Ara sıra” seçeneği 3, “Az” seçeneği 2 ve “Çok az” seçeneği 1 ile puanlanmıştır. Eğitim örgütlerinin örgütsel adanmışlığının saptanmasına ilişkin ölçek dört boyuttan oluşmaktadır. Bu nedenle her boyuta ilişkin ölçekler Celep (2004), 93. tarafından ayrı ayrı geliştirilmiştir.

Örgütsel Adanmışlık Ölçeğinin Alt Boyutları, Güvenilirlik Katsayıları ve Soru Numaraları

<i>Alt Boyutlar</i>	<i>Güvenilirlik Cronbach's Alpha</i>	<i>Alt Boyutlara Ait Soru Numaraları</i>
Okula Adanma	.80	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 27, 28
Öğretim İşlerine Adanma	.75	2, 6, 10, 14, 18, 22, 26
Öğretmenlik Mesleğine Adanma	.78	3, 7, 11, 15, 19, 23
Çalışma Grubuna Adanma	.81	4, 8, 12, 16, 20, 24
Örgüte Adanma	.88	Toplam

Celep, 2004: 148–151

### 3.3.2. Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği

“Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği” Okullardaki örgütsel sosyalleşme düzeyine ilişkin öğretmenlerin algılarını ortaya koymak amacı ile Erdoğan (2012) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği”nin kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçekte mesleki yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, dil – tarih, politika ve amaç ve değerlere uyum olmak üzere beş boyuttan oluşan 24 madde yer almaktadır. Katılımcılardan beşli likert tipinde olan ölçekte her maddenin karşısında bulunan “Hiç katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” ifadelerinden birini işaretlemeleri istenmiştir.

Güvenirlilik konusunda ise ölçeğin geliştirilme aşamasında ölçeğin hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları “kişilerarası ilişkiler” boyutu için “ $\alpha=.83$ ”, “dil - tarih” boyutu için “ $\alpha=.85$ ”, “mesleki yeterlik” boyutu için “ $\alpha=.78$ ”, “amaç ve değerlere uyum” boyutu için “ $\alpha=.81$ ”, “politika” boyutu için “ $\alpha=.72$ ” ve ölçeğin geneli için “ $\alpha=.898$ ”, Spearman Brown iki yarı test güvenirlilik katsayısı da “ $\alpha=.841$ ” olarak hesaplanmıştır. Bu araştırma için ölçeğe ilişkin güvenirlilik analizi tekrar edilmiş hesaplanan Alpha Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları “kişilerarası ilişkiler”boyutu için “ $\alpha=.846$ ”, “dil - tarih” boyutu için “ $\alpha=.859$ ”, “mesleki yeterlik” boyutu için “ $\alpha=.845$ ”, “amaç ve değerlere uyum” boyutu için “ $\alpha=.889$ ”, “politika” boyutu için “ $\alpha=.791$ ” ve ölçeğin geneli için “ $\alpha=.931$ ” olarak hesaplanmıştır. Spearman Brown iki yarı test güvenirlilik katsayısı da “ $\alpha=.820$ ” olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeğin güvenirlilik değerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sosyalleşme ölçeğinde bulunan 24 maddenin boyutlara göre dağılımı şu şekildedir;

1. Mesleki Yeterlilik: 1. 2. 3. 4. 5 2.
2. Kişiler Arası İlişkiler: 6, 7, 8, 9, 10, 11
3. Dil – Tarih: 12, 13, 14, 15
4. Politika: 16, 17, 18, 19
5. Amaç ve Değerlere Uyum: 20, 21, 22, 23, 24

### 3.3.3. Liderlik Stilleri Ölçeği

Ölçek, okul müdürlerinin liderlik stillerini belirlemek amacıyla Şahin (2010) tarafından geliştirilmiştir. 32 maddelik ve beşli Likert tipi olan ölçek, “hiçbir zaman” ile “her zaman” arasında derecelenmektedir.

Ölçekte ki 1, 6, 8, 25 maddeleri sürdürümcü aktif liderlik maddeleri; 8, 19, 22, 30 maddeleri sürdürümcü pasif liderlik maddeleri; 2, 4, 5, 9, 14, 15, 17, 20, 23, 26, 27, 28, 29, 32 maddeleri dönüştürücü gelişme liderlik maddeleri; 3, 7, 10, 11, 13, 16, 18, 21, 24, 32 maddeleri ise



dönüşümcü güdülenme liderlik maddeleridir. Ölçekteki yer alan 1, 6, 8, 12, 19, 22, 25 ve 30 maddeleri ters maddelerdir.

Liderlik stilleri ölçeğinin birinci boyutunu Sürdürümcü Aktif Liderlik oluşturmaktadır. Liderlik stilleri ölçeğinin ikinci boyutunu Sürdürümcü Pasif Liderlik, üçüncü boyutunu Dönüşümcü Gelişme Liderlik ve dördüncü bölümünü ise Dönüşümcü Güdülenme Liderlik oluşturmaktadır. Ölçme aracı güvenilirliği için, en yaygın olarak Cronbach Alpha iç Tutarlılık Katsayısı kullanılmıştır. Liderlik Stilleri Ölçeğinin Cronbach Alpha iç Tutarlılık Katsayısı 0,958 olarak hesaplanmıştır. Sürdürümcü Liderlik boyutunda yer alan maddelerin Cronbach Alpha iç Tutarlılık Katsayıları 0,976, Dönüşümcü Liderlik boyutunda yer alan maddelerin Cronbach Alpha iç Tutarlılık Katsayıları 0,611, olarak gözlenmiştir. Bu durum, ölçme aracının güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 3.4. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri incelenmiş ve sonuçları Tablo 3.4.1’de belirtilmiştir.

**Tablo 3.2: Örgütsel Adanmışlık, Örgütsel Sosyalleşme, Liderlik Stilleri Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

ÖLÇEKLER	Cronbach's Alpha
Örgütsel Adanmışlık	0,833
Örgütsel Sosyalleşme	0,855
Liderlik Stilleri	0,493
Toplam	0,824

Cronbach’s Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 3.2 de yer alan örgütsel adanmışlık ölçeğinin cronbach’s alpha katsayısı yani güvenilirlik katsayısı 0,833 ile yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Örgütsel sosyalleşme ölçeğinin cronbach’s alpha katsayısı yani güvenilirlik katsayısı 0,855 ile yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Liderlik stilleri ölçeğinin cronbach’s alpha katsayısı yani

güvenirlilik katsayısı 0,493 ile düşük derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin toplamının cronbach's alpha katsayısı yani güvenirlilik katsayısı 0,824 ile yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Ayrıca ölçeklerin normal varsayımının kontrolü için Kolmogorov – Smirnov testi uygulandı. Veri setleri için ayrıca Skewness and Kurtosis değerleri kontrol edildi, +2/-2 arasındaki değerlerin normallik sınavasını geçtiği varsayıldı.

### **3.5. Verilerin Toplanması**

Araştırmanın verileri, 2017-2018 eğitim yılı içerisinde toplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin izinleri, ilgili kişilerden e-mail yolu ile alınmıştır. Ölçek formlarının okullara uygulama izinleri ilgili kişi ve makamlarla resmi yazışma yoluyla gerçekleştirilmiştir (Ek-5). Resmi izinlerden sonra, araştırmacı tarafından ilgili üniversitelere gidilerek, belirlenen okulların personel ve öğretim elemanları ile uygun uygulama zamanları ayarlanmıştır. Uygulama sırasında bizzat araştırmacı tarafından, katılımcılara araştırmanın amacı ve veri toplama araçlarının nasıl cevaplanacağı ile ilgili bilgilendirmeler yapılmıştır. Katılımın gönüllülük esasına bağlı olduğu, verilerin sadece akademik amaçlı kullanılacağı ve kimlik bilgilerini yazmamaları özellikle belirtilmiştir. Araştırmaya katılan 302 öğretmene, Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Adanmışlık Ölçeği (ÖAÖ), Liderlik Stilleri Ölçeği (LSÖ) ve Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği (ÖSÖ) uygulanmış ve uygulamanın hemen sonunda araştırmacı tarafından ölçme araçları toplanmıştır.

### **3.6. Verilerin Analizi**

Analize başlamadan önce; toplanan 302 veri SPSS programına aktarılmış ve istatistiksel uygulamaya alınmıştır. Verilerin istatistiksel çözümlenmesi SPSS programında yapılmıştır. Yapılan analizlerde  $\alpha = .05$  (% 95 güvenle) anlamlılık düzeyinde inceleme yapılmış ve bulgular araştırmanın amaçları doğrultusunda tablolar halinde sunulmuştur. Betimsel istatistikler için yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma puanları hesaplanmıştır.

Araştırma, Liderlik Stilleri, Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Sosyalleşme ilişkisini belirlemeyi amaçladığından, yordayıcı istatistik tekniklerinden regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi, temel varsayımları karşılandığı durumlarda güçlü bir istatistiksel tahmin yöntemidir (Treiman, 2009). Bununla birlikte iki değişken ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığı için ilişkisiz t testi, ikiden fazla ortalama arasındaki farkın anlamlılığı için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla da Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları, örgütsel sosyalleşme ve liderlik stilleri algılarının çeşitli değişkenlere göre incelenerek bulgularına yer verilmiştir.

Birinci alt problem, öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık ölçeğinin, betimsel istatistikleri ne düzeydedir?

**Tablo 4.1: Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Boyutlar	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>
Örgütsel Adanmışlık toplam	302	3,76	,59
Okula Adanma	302	3,50	,61
Öğretim işlerine adanma	302	4,01	,86
Öğretmenlik mesleğine adanma	302	4,03	,88
Çalışma grubuna adanma	302	3,59	,64

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık puanı ortalaması  $\bar{x}=3,76$  standart sapması  $ss=,59$  olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin kuruma adanmışlıkları yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Örgütsel adanmışlık alt boyutlarından okula adanma puanı ortalaması  $\bar{x}=3,50$  standart sapması  $ss=,61$  olarak, öğretim işlerine adanma puanı ortalaması  $\bar{x}=4,01$  standart sapması  $ss=,86$  olarak, öğretmenlik mesleğine adanma puanı ortalaması  $\bar{x}=4,03$  standart sapması  $ss=,88$  olarak, çalışma grubuna adanma puanı ortalaması  $\bar{x}=3,59$  standart sapması  $ss=,64$  olarak hesaplanmıştır. Örgütsel adanmışlığın alt boyutları puanları da, yüksek düzeyde gerçekleşmiştir.

İkinci alt problem, okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeği ve örgütsel sosyalleşme ölçeği puanlarının, betimsel istatistikleri ne düzeydedir?

**Tablo 4.2: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Puanlarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	<b>Boyutlar</b>	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>
<b>Liderlik stilleri alt ölçekleri</b>	Sürdürümcü Aktif	302	2,82	,79
	Sürdürümcü Pasif	302	3,00	1,05
	Dönüşümcü Gelişme	302	3,61	,97
	Dönüşümcü Güdülenme	302	3,67	,99
<b>Örgütsel sosyalleşme alt ölçekleri</b>	Mesleki Yeterlilik	302	4,16	,62
	Kişilerarası ilişkiler	302	3,92	,73
	Örgütsel tarih	302	3,66	,99
	Örgütsel politika	302	4,13	,71
	Amaç ve değerlere uyum	302	4,14	,76
	Örgütsel sos. Toplam	302	4,01	,61

Tablo 4.2’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından olan sürdürümcü aktif puanı ortalaması  $\bar{x}=2,82$  standart sapması  $ss=,79$  olarak, sürdürümcü pasif puanı ortalaması  $\bar{x}=3,00$  standart sapması  $ss=1,05$  olarak, dönüşümcü gelişme puanı ortalaması  $\bar{x}=3,61$  standart sapması  $ss=,97$  olarak, dönüşümcü güdülenme puanı ortalaması  $\bar{x}=3,67$  standart sapması  $ss=,99$  olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin algıladıkları sürdürümcü aktif ve sürdürümcü pasif alt boyutları orta düzeyde, dönüşümcü gelişme ve dönüşümcü güdülenme alt boyutları yüksek düzeyde gerçekleşmiştir.

Örgütsel sosyalleşme puanı ortalaması  $\bar{x}=4,01$  standart sapması  $ss=,61$  olarak yüksek düzeyde hesaplanmıştır. Örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından olan mesleki yeterlilik puanı ortalaması  $\bar{x}=4,16$  standart sapması  $ss=,62$  olarak kişilerarası ilişkiler puanı ortalaması  $\bar{x}=3,92$  standart sapması  $ss=,73$  olarak örgütsel tarih puanı ortalaması  $\bar{x}=3,66$  standart sapması  $ss=,99$  olarak örgütsel politika puanı ortalaması  $\bar{x}=4,14$  standart sapması  $ss=,76$  olarak amaç ve değerlere uyum puanı ortalaması  $\bar{x}=4,14$  standart sapması  $ss=,76$  olarak hesaplanmıştır. Alt boyutları da yüksek düzeyde gerçekleşmiştir.

Üçüncü alt problem, öğretmenlerin örgütsel adanmışlığa ilişkin görüşleri arasında; cinsiyet, medeni durum, çalışılan okulun türü, mesleki kıdem, branş, mezuniyet türü, yaşınız, çalışma

şekliniz, öğretmenlik mesleğini seviyor musunuz? Sorularına göre istatistik olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

**Tablo 4.3: Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Öğretmenlik Mesleğini Sevme Durumu Değişkenine Göre Yapılan İlişkisiz t Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
Örgütsel Adanmışlık	Evet	295	106,22	15,26	,88	5,85	300	,000
	Hayır	7	71,85	19,38	7,32			

Tablo 4.3’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık puanlarının öğretmenlik mesleğini sevme durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları farkı anlamlı bulunmuştur ( $t=5,85; p<,01$ ). Mesleğini seven öğretmenlerin ortalamaları, sevmeyen öğretmenlerin ortalamalarından anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

**Tablo 4.4: Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Puan	Grup	N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Örgütsel Adanmışlık	Bekar	69	99.49	17.70	<b>G.Arası</b>	3470.452	1735.22			
	Evli	223	106.94	15.33	<b>G.İçi</b>	75357.58	299	252.03	6,88	,001
	Ayrılmış	10	112.72	14.34	<b>Toplam</b>	78828.03	302			
	Toplam	302	105.43	16.18						

(Levene Testi=,447; p >,05)

Tablo 4.4’te görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık puanlarının medeni durum değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur[(F(2-299)=6,88; p<,01)]. Bunun

sonucunda Scheffe testi yapılarak söz konusu farklılığın, bekar ( $\bar{x}=99,49$ ) öğretmenler ile evli ( $\bar{x}=106,94$ ) öğretmenler arasında, evli öğretmenler lehine gerçekleşmiştir. bekar ( $\bar{x}=99,49$ ) öğretmenler ile ayrılmış ( $\bar{x}=112,72$ ) öğretmenler arasında, ayrılmış öğretmenler lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.5: Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Branş Değişkenine Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Puan	Grup	N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Örgütsel Adanmışlık	Sınıf	63	110.51	13.78	<b>G.Arası</b>	2361.33	2	787.11		
	Kültür	164	103.33	17.32	<b>G.İçi</b>	76466.70	299	256.59	3,06	,028
	Meslek	75	105.73	14.68	<b>Toplam</b>	78828.03	30			
	Toplam	302	105,33	16.18						

(Levene Testi=1,97;  $p >,05$ )

Tablo 4.5’da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık puanlarının branş değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur [ $F(2-299)=3,06$ ;  $p <,05$ ]. Bunun sonucunda Scheffe testi yapılarak söz konusu farklılığın, sınıf öğretmenlerinin ( $\bar{x}=110,51$ ), meslek öğretmenleri ( $\bar{x}=105,73$ ) ile kültür öğretmenleri ( $\bar{x}=103,33$ ) arasında olup sınıf öğretmenlerinin lehine gerçekleşmiştir.

Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlarına Tablo 4.6’da verilmiştir.

**Tablo 4.6: Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Örgütsel Adanmışlık	21-30	82	103.62	1.73	<b>G.Ara</b>	3094.52	3	773.63		
	31-40	134	105.11	1.431	<b>G.İçi</b>	75733.51	2	254.99	3,03	,018
	41-50	67	108.22	1.75	<b>Top.</b>	78828.03	3			
	51 ve +	19	108.16	4.28						
	Toplam	302	105.43	.93						

(Levene Testi=,33;  $p >,05$ )

Tablo 4.6’da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık puanlarının yaş değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur[( $F(3-298)=3,03$ ;  $p <,05$ )]. Bunun sonucunda Scheffe testi yapılarak söz konusu farklılığın, 41-50 yaş arası öğretmenlerin ( $\bar{x}=108,22$ ) ile diğer yaş grupları arasında, 41-50 yaş grubu lehine gerçekleşmiştir. Diğer demografik değişkenlerde fark anlamlı bulunmamıştır.

Dördüncü alt problem, öğretmenlerin genel olarak algıladıkları, okul müdürlerinin liderlik stilleri, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel adanmışlık arasında ilişki var mıdır?

**Tablo 4.7: Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Puanları, Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği Puanları ile Liderlik Stilleri Alt Boyutları Ölçeği Arasındaki İlişkiler**

Ölçekler	1	2	3	4	5	6
1.Örgütsel Adanmışlık	----					
2.Örgütsel Sosyalleşme	.69**	---				
3.Sürdürümcü Aktif	-.14*	-.13*	----			
4.Sürdürümcü pasif	.09	.011	.43**	----		
5.Dönüşümcü gelişme	.34**	.29**	-.51**	-.15*	----	
6.Dönüşümcü güdü.	.37**	.29**	.51**	-.14*	.97**	---

Tablo 4.7’de görüldüğü üzere, örgütsel adanmışlık, örgütsel sosyalleşme ve liderlik stilleri alt boyutları arasındaki ilişkiler için yapılan Pearson analizi sonucunda, örgütsel adanmışlık ile örgütsel sosyalleşme ( $r=,688$ ;  $p<,001$ ) arasında pozitif yönde; örgütsel adanmışlık ile sürdürümcü aktif ( $r=-,015$ ;  $p<,05$ ) arasında negatif yönde, örgütsel adanmışlık ile dönüşümcü gelişme ( $r=,340$ ;  $p<,001$ ) arasında pozitif yönde, örgütsel adanmışlık ile dönüşümcü güdüleme arasında ( $r=,365$ ;  $p<,001$ ) arasında pozitif yönde, örgütsel sosyalleşme ile sürdürümcü aktif ( $r=-,125$ ;  $p<,05$ ) arasında negatif yönde, örgütsel sosyalleşme ile dönüşümcü gelişme ( $r=,285$ ;  $p<,001$ ) arasında pozitif yönde, örgütsel sosyalleşme ile dönüşümcü güdülenme ( $r=,298$ ;  $p<,001$ ) arasında pozitif yönde ilişkiler bulunmuştur.

Beşinci alt problem, öğretmenlerin genel olarak algıladıkları, okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutları ve örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel adanmışlığı anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

**Tablo 4.8: Örgütsel Sosyalleşme ve Liderlik Stillerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Yordanmasına Dönük Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	23.98	6.09		3.93	,000		
Örgütsel Sosyalleşme	0.69	0.04	0.62	14.83	,000	0.90	1.10
Sürdürümcü Aktif	-0.11	0.26	-0.02	-0.44	,657	0.60	1.65
Sürdürümcü Pasif	0.46	0.17	0.12	2.65	,008	0.80	1.24
Dönüşümcü Gelişme	-0.20	0.19	-0.17	-1.02	,305	0.05	16.99
Dönüşümcü Güdülenme	0.56	0.27	0.34	2.08	,038	0.05	17.10
R=0,71 R <sup>2</sup> =0,51 F(5,297)=63,17 P= ,000							

Tablo 4.8’de görüldüğü üzere, örgütsel sosyalleşme ve liderlik stilleri alt boyutları ile birlikte, öğretmenlerin örgütsel adanmışlığını, örgütsel sosyalleşme ve liderlik stili alt boyutu olan sürdürümcü pasif boyutunda anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki göstermektedir ( $R=0,71$ ,  $R^2=0,51$ ,  $p<,01$ ,  $p<,001$ ). Örgütsel sosyalleşme ve sürdürümcü pasif varyansın %51’sini açıklamaktadır.



Liderlik stilleri alt boyutlarından olan, sürdürümcü aktüf, dönüşümcü gelişme ve dönüşümcü güdülenme, örgütsel adanmışlığın yordanmasında anlamlı değildir( $p>,05$ ).

Altıncı alt problem, öğretmenlerin genel olarak algıladıkları örgütsel sosyalleşmenin alt boyutları olan mesleki yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, örgütsel tarih, örgütsel politika ve örgütsel amaç alt boyutlarının, örgütsel adanmışlığa etkisi ne düzeydedir?

**Tablo 4.9: Örgütsel Sosyalleşme Alt Ölçeklerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerini Yordanmasına Dönük Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	34.06	4.88		6.96	,000		
Mesleki Yeterlilik	0.47	0.26	0.09	1.79	,074	0.60	1.65
Kişiler arası ilişkiler	1.58	0.20	0.43	7.89	,000	0.53	1.88
Örgütsel tarih	0.61	0.24	0.15	2.53	,012	0.43	2.28
Örgütsel Politika	-0.51	0.35	-0.09	-1.42	,155	0.39	2.55
Örgütsel Amaç	1.13	0.23	0.26	4.83	,000	0.51	1.95

**R=0,72 R<sup>2</sup>=0,53 F(5,297)=66,78 P= ,000**

Tablo 4.9 ' da görüldüğü üzere, örgütsel sosyalleşme alt boyutları, öğretmenlerin örgütsel adanmışlığını, kişiler arası ilişkiler, örgütsel tarih ve örgütsel amaç boyutunda anlamlı ve orta düzeyde ilişki göstermektedir( $R=0,72$ ,  $R^2=0,53$ ,  $p<,05$ ,  $p<,001$ ). Kişiler arası ilişkiler, örgütsel tarih ve örgütsel amaç varyansın %53'sini açıklamaktadır. Mesleki yeterlilik ve örgütsel politika örgütsel adanmışlığın yordanmasında etkili değildir( $p>,05$ ). Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ )'ya göre, yordayıcı değişken alt boyutlarından, örgütsel adanmışlığa üzerindeki görece önem sırası; kişiler arası ilişkiler daha sonra örgütsel amaç ve örgütsel tarih olarak bulunmuştur.

Yedinci alt problem, öğretmenlerin genel olarak algıladıkları okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutları olan sürdürümcü aktif, sürdürümcü pasif, dönüşümcü gelişme ve dönüşümcü güdülenme alt boyutlarının, örgütsel adanmışlığa etkisi ne düzeydedir?

**Tablo 4.10: Liderlik Stilleri Alt Ölçeklerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerini Yordanmasına Dönük Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	77.36	6.48		11.92	,000		
Sürdürümcü Aktif	-0.08	0.35	-0.01	-0.23	,814	0.60	1.65
Sürdürümcü Pasif	0.57	0.22	0.14	2.51	,012	0.80	1.24
Dönüşümcü Gelişme	-0.24	0.26	-0.2	-0.91	,359	0.05	16.99
Dönüşümcü Güdülenme	0.93	0.35	0.57	2.60	,010	0.05	16.96
R=0,39 R <sup>2</sup> =0,15 F(4,298)=13,80 P= ,000							

Tablo 4.10'da görüldüğü üzere, liderlik stilleri alt boyutları, öğretmenlerin örgütsel adanmışlığını, sürdürümcü pasif ve dönüşümcü güdülenme boyutunda anlamlı ve sürdürümcü pasif boyutunda yüksek, dönüşümcü güdülenme boyutunda çok düşük düzeyde ilişki göstermektedir (R=0,39, R<sup>2</sup>=0,15, p<,05,). Sürdürümcü pasif ve dönüşümcü güdülenme varyansın %15'ini açıklamaktadır. Sürdürümcü aktif ve dönüşümcü gelişme örgütsel adanmışlığın yordanmasında etkili değildir. (p>,05). Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ )'ya göre, yordayıcı değişken alt boyutlarından, örgütsel adanmışlığa üzerindeki göreceli önem sırası; dönüşümcü güdülenme sonra sürdürümcü pasif olarak bulunmuştur.

## BÖLÜM V

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak sonuçlara, tartışmaya ve önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi ile ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Sonuçlar araştırmanın alt amaçlarına uygun sıralama biçiminde sunulmuştur.

Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin, öğretmenlerin örgütsel adanmışlık ölçeği puanlarının, betimsel istatistikleri belirlenmiş ve şu sonuçlar elde edilmiştir:

Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık algıları, yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Örgütsel adanmışlık alt boyutlarından olan okula adanma, öğretim işlerine adanma, öğretmenlik mesleğine adanma, çalışma grubuna adanma alt boyutları puanları da yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Bu bulgu ile literatürde spesifik araştırmalara rastlanmıştır. Ulusoy'un (2014) yaptığı araştırmasında, örgütsel adanmışlık boyutunda 'iyi' düzeyde algılandığını bulmuştur. Döş'ün (2014) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları orta düzeyde bulmuştur. Afacan'ın (2011) yaptığı araştırmada ise, öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerini orta seviyede gerçekleştirdiğini bulmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları yüksek düzeyde gerçekleşirse öğretmenler problemleri çözen, hedeflere ulaşmak için ekstra çaba gösteren, daha etkili iletişim kurabilen, kurumu daha ileri götürmek için bütün yönlerini harekete geçiren, öğrencilerin gelecekte daha sağlıklı ve huzurlu olabilmelerine fayda sağlayan bireyler olacağı söylenebilir. Araştırmadan çıkan sonuçlara göre öğretmenler, kurumun değerlerini benimsemektedirler.

Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin, okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeği ve örgütsel sosyalleşme ölçeği puanlarının, betimsel istatistikleri belirlenmiş ve şu sonuçlar elde edilmiştir:

Öğretmenlerin algıladıkları sürdürümcü aktif ve sürdürümcü pasif alt boyutları orta düzeyde, dönüşümcü gelişme ve dönüşümcü güdülenme alt boyutları yüksek düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri yüksek düzeyde bulunmuştur. Örgütsel sosyalleşme alt boyutlarından olan mesleki yeterlilik, kişilerarası ilişkiler, örgütsel tarih, örgütsel politika, amaç ve değerlere uyum boyutları da yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Bu bulgu ile literatürde spesifik araştırmalara rastlanmıştır. Döş'ün (2014) yaptığı araştırmada yöneticilerde algılanan liderlik stillerinin orta düzeyde gerçekleştiğini bulmuştur. Kartal'ın (2008) yaptığı örnek olay araştırmasında, örgütsel sosyalleşmenin ilk yılının önemli olduğu, yeni iş görenin rol açıklığının oluşturulması, örgütün diğer birimleri ile uyumlu ve özverili çalışmasının gerekliliğini, beklentilerin karşılanması gibi durumlarda yöneticilerin katkılarının olması gerekliliğini vurgulamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme algıları yüksek olursa, okullarda çalıştıkları ortam olarak çok hareketli bir çevreye sahip olması, öğretmenlerin öğretmenler odasında beraber vakit geçirmeleri, zümre toplantıları, öğretmenler kurul toplantıları ve veli toplantıları ile insan ilişkileri yönünden yoğun bir sosyal ilişkiler içinde oldukları bilinen bir gerçektir. Sosyal olarak kişiler arasında aktif, mesleğini geliştirme adına girişimci, kurum tarihini ve vizyonun benimsemiş bireylerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri yüksek olacağından, örgütsel adanmışlığı da olumlu yönde etki edeceği düşünülebilir.

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin, öğretmenlerin örgütsel adanmışlığa ilişkin görüşleri arasında; cinsiyet, medeni durum, çalışılan okulun türü, mesleki kıdem, branş, mezuniyet türü, yaşınız, çalışma şekliniz, öğretmenlik mesleğini sevmeye durumu sorularına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir? Değişkenlerine göre farklılık gösterip gösterilmediği araştırılmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık puanlarının öğretmenlik mesleğini sevmeye durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlenmiş ve ortalamaları farkı daha yüksek bulunmuştur. Mesleğini seven öğretmenler, sevmeyen öğretmenlere göre örgütsel adanmışlığı daha yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık puanlarının medeni durum değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemiş ve arasındaki farklılık daha yüksektir. Evli öğretmenlerin, bekâr öğretmenlere göre örgütsel adanmışlık düzeyleri daha anlamlıdır.

Döş'ün (2014) yaptığı araştırmasında örgütsel adanmışlığın medeni durum değişkenine göre farkı anlamlı bulunmamıştır. Afacan (2011), medeni duruma göre evli öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarını bekar öğretmenlere göre anlamlı derecede farklı bulmuştur. Çakır (2007), ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeylerinin tüm alt boyutlarında öğretmenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Artun (2008) ve Nartgün ve Menep'in (2010) yapmış oldukları araştırmalarında medeni durum değişkeni ile adanmışlık arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Medeni durum değişkeni incelendiğinde, bekâr öğretmenlerin bir yere ait olma hissi evli öğretmenlere göre tam yerleşmediği için örgütsel adanmışlık düzeyleri daha düşük olabileceği söylenebilir. Eş bulma ve evlilik hayatlarında bu düzey de artış yaşanacağı düşünülmektedir. Düzenli ve yaşanabilir konum seçimi gerçekleştikten sonra örgütsel adanmışlık durumları da o yere yatırım yapacak olmalarından dolayı artacağı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık puanlarının branş değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlenmiş ve arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adanmışlıkları kültür ve meslek dersi öğretmenlerine göre daha yüksektir. Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık puanlarının yaş değişkenine göre, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlenmiş ve arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. 41-50 yaş grubu öğretmenler diğer yaş gruplarına göre örgütsel adanmışlıkları daha yüksek bulunmuştur.

Atar'ın (2009) yaptığı araştırmada öğretmenlerin yaşları ile genel adanmışlık, okula adanmışlık, öğretmenlik mesleğine adanmışlık, öğretim işlerine adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yani öğretmenlerin adanmışlık düzeyleri yaşlarına göre değişim göstermemektedir. Çakır'da (2007) yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgüte adanma düzeyleri ile yaş arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Eroğlu (2007) ise araştırması sonucu okula adanma ile 36 yaş ve üzeri grupların diğerlerine oranla örgütsel adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Afacan'ın (2011) öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde yaşlarına göre devamlılık bağlılığında 31 ve üzeri yaş grubunda olanlar 21-30 yaş grubundakilere göre daha fazla örgütsel bağlılık duygusu yaşarken diğer alt boyutlarda farklılık bulunmamıştır. Tutarlı ve tutarsız araştırmalara rastlanmış olup, yaş değişkenininin 41-50 yaş grubunda yüksek çıkmasında ki etkenin, atanılan ilk kurum

olması ve o kurumdan başka yer değiştirmeyen bireyler, o yaşlarda adanmışlık düzeylerinin yüksek olmasına etken olduğu düşünülebilir. Zaman içinde kuruma yapılan yatırım değerinin artması bu yaş grubunda etken olacağı söylenebilir.

Örgütsel adanmışlık değişkeninin cinsiyete, çalışılan okulun türüne, mesleki kıdeme, mezuniyet türüne ve çalışma şekline göre farkı anlamlı bulunmamıştır.

Bu bulgular ile birlikte literatürdeki araştırmalar incelenmiş, Atar'ın (2009) yaptığı araştırmada, Cinsiyet farkı ile adanma, öğretmenlik mesleğine adanma, işleyiş bakımından adanma ve örgütsel çalışmaya adanma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Fakat cinsiyet ile kuruma adanma arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir.

Buna göre erkek öğretmenlerin okula adanmışlık düzeyleri kadın öğretmenlerden anlamlı derecede farklı bulunmuştur.

Döş (2014), örgütsel adanmışlığın cinsiyetle farkı anlamlı bulunmamıştır.

Cinsiyet değişkeninde literatürde spesifik araştırmalara rastlanmıştır, bu değişimin araştırma yapılan yerin konumu, kültürel değerleri ya da ekonomik zorlukların etkisi olabileceği söylenebilir.

Atar'ın (2009) araştırmasında öğretmenlerin mesleğe, okula, göreve ve öğretim işlerine adanmışlık tutumları ile ilgili anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yani öğretmenlerin adanmışlık düzeyleri yaptıkları göreve göre değişim göstermemektedir. Çakır'da (2007) araştırma sonucunda da öğretmenlik mesleğine adanmışlık, okula adanmışlık, genel adanmışlık gibi tüm alt boyutlarda anlamlı bir fark bulunmamıştır. Branş değişkeninin farklılık göstermesi örneklem alınan okulun türünden kaynaklanabileceği söylenebilir. Lise düzeyinde alınan örneklerde anlamlı fark çıkmaması muhtemel olacağı düşünülebilir, örnekleme ilköğretim dâhil olmak üzere tüm seviyeler katıldığında, araştırmadan da çıkan sonuç üzerine sınıf öğretmenlerinin adanmışlıkları diğer branşlara göre anlamlı çıkmıştır. Sınıf öğretmenlerinin aynı öğrenciler ile yıllar boyu ve daha fazla zaman ve emek harcamaları, öğrencilere yapılan yatırımların fazla olması sebebiyle, sınıf öğretmenlerinde örgütsel adanmışlık diğer branşlara göre anlamlı çıkmasında ki temel etkenin bunlar olabileceği söylenebilir. Yapılan araştırmalardan elde eden veriler değerlendirildiğinde öğretmenlerin mezuniyet türü ile örgütsel adanmışlıkları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı gözlemlenmiştir.

Atar (2009), akır (2007) ve Zaman (2006) araştırma sonuçları da bulguları destekler niteliktedir.

Araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin, öğretmenlerin genel olarak algıladıkları, okul müdürlerinin liderlik stilleri, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel adanmışlık arasında ilişki var mıdır? Araştırılmış ve şu sonuçlara varılmıştır: Örgütsel adanmışlık ile örgütsel sosyalleşme arasında pozitif yönde, örgütsel adanmışlık ile sürdürümcü aktif arasında negatif yönde, örgütsel adanmışlık ile dönüşümcü gelişme arasında pozitif yönde, örgütsel adanmışlık ile dönüşümcü güdüleme arasında pozitif yönde, örgütsel sosyalleşme ile sürdürümcü aktif arasında negatif yönde, örgütsel sosyalleşme ile dönüşümcü gelişme arasında pozitif yönde, örgütsel sosyalleşme ile dönüşümcü güdülenme arasında pozitif yönde ilişkiler bulunmuştur. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, Afacan'ın, (2011) öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları etik liderlik düzeylerinin örgütsel adanmışlık ile karşılaştırılmasında ilişkiler istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlıdır. Örgütsel bağlılık arttıkça etik liderlik algılama düzeyleri arttığını bulmuştur. Karagöz'ün (2008) İlk ve Orta öğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarına ilişkin çalışmasında benzer sonuçlar elde etmiştir. Atar'ın (2009) yaptığı çalışmasında, çalışanların yönetim boyutunda algıladıkları anlayış göstermeye dönük liderlik davranışı ile genel adanmışlık, okula adanmışlık, öğretmenlik mesleğine adanmışlık, öğretim işlerine adanmışlık, çalışma grubuna adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit etmiştir. Bu ilişki genel ve okula adanmada orta düzeyde gerçekleşirken diğer adanmışlık boyutlarında düşük düzeyde bulunduğunu söylemiştir. Işık ve Aliyev'in (2015) yaptığı çalışmada örgütüyle yüksek düzeyde sosyalleşen bireyin aynı zamanda örgüte adanma düzeyinin de artacağı tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalar ışığında kurumlarıyla özdeşleşen bireyler, işe yeni başlayanlara destek sağlayan, oryantasyonu gönüllü yapan, hem kuru içi hem de kurum dışı etkinliklerde etkin rol oynayan, yaşamımız gereği psikolojik olan canlılar olduğumuz için, iş veriminin artmasında ve yapılan işte mutlu, özverili olunmasında örgütsel sosyalleşmenin pozitif etkisinin olacağı söylenebilir. Yöneticilerde ise liderlik stillerini aktif kullanarak, çalışanların motive olmasını, görev paylaşımını ve kuralları birlikte belirleyip benimsemeleri, görev dağılımlarını adil yapmaları, sosyal etkinlikleri arttırıcı çalışmalar yapmalarını, çalışanların kurumun vizyonunu

benimsemesini sağlamaları, kurum kültürünü oluşturmada ve örgütsel adanmışlığı arttırmada etkin rol alacağı söylenebilir.

Araştırmanın beşinci alt problemine ilişkin, öğretmenlerin genel olarak algıladıkları, okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel adanmışlığı anlamlı bir yordayıcısı mıdır? Sorusuna yanıt aranmış ve şu sonuçlara varılmıştır:

Örgütsel sosyalleşme ve liderlik stilleri alt boyutları ile birlikte, öğretmenlerin örgütsel adanmışlığını, örgütsel sosyalleşme ve liderlik stili alt boyutu olan sürdürümcü pasif boyutunda anlamlı ve yüksek düzeydedir. Örgütsel sosyalleşme ve liderlik stili alt boyutu olan sürdürümcü pasif, örgütsel adanmışlığa etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Döş'ün (2014) yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin liderlik stillerinin, örgütsel adanmışlığa etkisi incelenmiş, anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Örgütsel sosyalleşme ve sürdürümcü pasif liderlik özelliğinin, örgütsel adanmışlıkta etkisinin önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Kurumda çalışan öğretmenler için örgütsel sosyalleşme, kişiler ile yapılan paylaşımlar, kurum dışı beraberlikler, arkadaşlık ortamının bıraktığı mutlu izler, görevlerin benimsenerek yapılmasına, özverili ve gönüllü çalışılmasına, kurumdaki işlerin daha aktif ve etken şekilde gerçekleştirilmesine imkân sağladığı düşünülmektedir. Sürdürümcü pasif özelliği incelendiğinde, genelde odasında oturan, büyük sorunlar oluşmadıkça ilgilenmeyen, kurum yöneticileri örgütsel adanmışlığı etkilediği söylenebilir.

Araştırmanın altıncı alt problemine ilişkin, öğretmenlerin genel olarak algıladıkları örgütsel sosyalleşmenin alt boyutları olan mesleki yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, örgütsel tarih, örgütsel politika ve örgütsel amaç alt boyutlarının, örgütsel adanmışlığa etkisi ne düzeydedir? Sorusuna yanıt aranmış ve şu sonuçlara varılmıştır:

Örgütsel sosyalleşme alt boyutları, öğretmenlerin örgütsel adanmışlığını, kişiler arası ilişkiler, örgütsel tarih ve örgütsel amaç boyutunda anlamlı ve orta düzeyde etki göstermektedir. Mesleki yeterlilik ve örgütsel politika örgütsel adanmışlığın yordanmasında etkili değildir sonucuna ulaşılmıştır. Kuyumcu'nun (2014) yaptığı çalışmada, örgütsel sosyalleşme puanlarının onların örgütsel adanmışlıklarındaki değişimin %55'ini açıklayabildiği görülmektedir. Katılımcıların örgütsel sosyalleşmelerinin onların örgütsel adanmışlıklarını ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda örgütsel sosyalleşme ve örgütsel adanmışlık değişkenleri arasında anlamlı bir yordama gözlemiştir.



Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel adanmışlık değişkenleri arasında daha önce yapılan benzer araştırmalarla uyumlu biçimde anlamlı pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı da tespit edilen bulgular arasında yer almaktadır.

Kurumlarda çalışan bireyler, yaşantımızın bir sonucu olarak sosyalleşme kavramına önem verdiği düşünülmektedir. Bireyler ile hoşgörü ve yardımseverlik kavramları daha ön plana çıktığı düşünülmektedir. Bireyci değil toplulukçu düşünce sisteminin eğitim kurumlarında adanmışlığa etkisinin olumlu yönde olacağı söylenebilir. İş görenlerin meslektaşları ile iyi, arkadaşça ve sevgiye dayanan ilişkiler kurması örgütsel sosyalleşmenin bir ürünüdür. Dolayısıyla örgütsel sosyalleşmenin sağlandığı eğitim örgütlerinde öğretmenler, meslektaşları ile işbirliği yapabilir, ders aralarında birlikte vakit geçirebilir, onlarla gurur duyarak meslektaşlarını en yakın dostları olarak görebilirler. Örgütsel sosyalleşme sonucunda meslektaşları ile olan ilişkilerin geliştirilmesi öğretmenlerin adanmışlıklarını olumlu yönde etkileyebilir.

Araştırmanın yedinci alt problemine ilişkin, öğretmenlerin genel olarak algıladıkları okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutları olan sürdürümcü aktif, sürdürümcü pasif, dönüşümcü gelişme ve dönüşümcü güdülenme alt boyutlarının, örgütsel adanmışlığa etkisi ne düzeydedir? Sorusuna yanıt aranmış ve şu sonuçlara varılmıştır:

Öğretmenlerin örgütsel adanmışlığını, sürdürümcü pasif ve dönüşümcü güdülenme boyutunda anlamlı ve sürdürümcü pasif boyutunda yüksek, dönüşümcü güdülenme boyutunda çok düşük düzeyde ilişki göstermektedir. Örgütsel adanmışlığa liderlik stillerinin etkisi, örgütsel sosyalleşmenin etkisinden daha düşük düzeyde gerçekleşmiştir. Öğretmen algılarına göre dönüşümcü güdülenme boyutunda etkinin sürdürümcü pasife göre düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Sürdürümcü pasif liderlik stilini taşıyan yöneticilerin, kurum problemleri ile çok ilgilenmeyen, işleyişe çok karışmayan, odasından dışarı çok çıkmayan yöneticilerin örgütsel adanmışlıkta etkisinin olduğu söylenebilir. Dönüşümcü güdülenme boyutunda ise, iyimser, herkesin problemi ile ilgilenen, herkesi dinleyen yönetici stilinin örgütsel adanmışlıkta etkisinin olduğu söylenebilir.

## 5.2. Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak bazı öneriler geliştirilmiş olup aşağıda sunulmuştur:

1. Araştırma sonucuna göre örgütsel adanmışlık ‘yüksek’ düzeyde çıkmıştır. Öncelikle öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarını mevcut durumu korumanın ve adanmışlıklarını artırmanın yolları aranmalıdır. Yöneticilerin öğretmenlerin özel günlerini kutlaması, problemlerini dinlemesi gibi kalplerine dokunan yaklaşımların bağlılığı artıracığı söylenebilir. Okul dışı etkinliklere, yemek organizasyonlarına daha çok hassasiyet gösterilirse bireyler arası kaynaşma durumları artabilir ve bağlılıkları olumlu yönde etkilenebilir. Kurumu için daha fazla çaba gösteren öğretmenleri takdir etme, mümkünse ödül yolu ile pekiştirme sağlanıp, adanmışlıkları olumlu yönde artırılabilir.

2. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin algıladıkları sürdürücü aktif ve sürdürücü pasif alt boyutları orta düzeyde, dönüşücü gelişme ve dönüşücü güdülenme alt boyutları yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Öncelikle öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmelerini, dönüşücü gelişme ve dönüşücü güdülenme liderlik stillerinin ‘çok yüksek’ düzeye çıkarmanın yolları aranmalıdır. Kurum içinde olumlu havanın var olması için yönetici düzeyinde, işbirliği sağlanmalı, öğretmenler sürece katılmalı, kararlar birlikte alınmalı, kurum organizasyonlarına ve tekrarlarının yapılmasına önem verilmeli, ilişkileri geliştirici tedbirler alınmalıdır.

3. Yapılan araştırma sonucunda, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel adanmışlıkla anlamlı ilişkisi bulunmuş olup, sosyalleşme kavramının önemi daha da artmaktadır. Kurumlarda örgütsel sosyalleşmeyi sağlamak için ilk önce bakanlık düzeyinde kişilerarası ilişkileri düzenleyici eğitimler verilebilir. Eğitim kurumlarında belirli dönemlerde yemek organizasyonları ya da geziler uygulanabilir. Okulun amaçları bu sayede içten güdülerle benimsenip örgütsel adanmışlıkta etkin rol alacağı söylenebilir.

4. Kurum müdürleri ve öğretmenler arasında şeffaf, etkili ve çift yönlü iletişim sağlanması yeni çalışanların kendi aralarında daha içten ve yapıcı ilişkiler kurarak, kurumlarına uyumlarını ve dolayısıyla çalışma süreçlerine, kurumlarına olan adanmışlıklarını artırabilir. Bu nedenle kurum müdürleri, öğretmenler ile ilişkilerinde

saydam, açık kapı politikasını içselleştirmiş, ulaşılabilir ve dostça bir duruş sergilemelidir. Bu duruş okulun geneline yaymalı ve olumlu bir örgüt iklimi sağlamalıdır.

5. Bu araştırma üniversitelerde de uygulamaya geçirilerek, yükseköğretim kurumlarında da örgütsel sosyalleşmenin ve liderlik stillerinin örgütsel adanmışlığa yordanması problem durumuna dayalı yeni modellerin geliştirilmesine yol gösterici olabilir.



## KAYNAKÇA

- Afacan, Ö. (2011). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri İle Müdürlerin Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul*.
- Akbaş, T. T. (2015),51. Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya sanayi büyük ölçekli işletmelerinde görgül bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010(2): 121-137*.
- Akgüç, A. (2008). İnsan İradesi Ve Sorumluluğunun Kategorik Ve Zihinsel Varlık Temelleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7(26), 252-270*.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18*.
- Altun, Y. (2013). *Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının etkisi* (Doctoral dissertation).
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard business review, 76, 98-105*.
- Arıkan, Ö. U. (2017). *Sağlık Sektörü Çalışanlarında; Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi Davranış Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları'nın Bu Etkideki Aracılık Rolü üzerine bir araştırma, Mersin ili örneği/The impact of transformational leadership on innovative behavior and the mediating role of organizational citizenship behavior on this impact in the health sector employees; Mersin province sample* (Master's thesis).
- Arslantaş, C. C., ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma.

- Artun, B. (2008). Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarına Etkisi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). *İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Atar, G. (2009). İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlıkları İle Müdürlerin Liderlik Davranışlarını Algılamaları Arasındaki İlişki (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği). *Unpublished Master's Thesis, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Aydın, M. (2000). Eğitim yönetimi. *Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.*
- Balcı, A., Baltacı, A., Fıdan, T., Cereci, C., ve Uğur, A. C. A. R. (2012). Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: ilköğretim okulu yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 2(2): 47-74.*
- Baltaş, A. (2005). *Ekip çalışması ve liderlik.* Remzi Kitabevi.
- Başoda, A. (2017). İşe Tutkunluk: Kavramsal Açıdan Bir İnceleme
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi, 59(59): 125-139.*
- Bilkay, G. (2018). Anaokulu Müdürlerinin Etkili Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri.
- Bozdemir, Y., ve Yolcu, H. (2014). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 4(2): 287-311.*
- Buluç, B. (2016). İlkokullarda Okul İklimi İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişki. *Tünav Bilim Dergisi, 9(4), 1-12.*
- Can, H. (1999). Organization and management. *Siyasal Bookstore, Ankara.*
- Canöz, K. Ve Öndoğan, A. (2015). Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 3(1): 36-61.*
- Celep, C.(2004). Dönüşümsel Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Cemaloğlu, N., ve Kılınç, A. (2012). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 132-156.
- Çakır, A. (2007). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yeditepe Üniversitesi, İstanbul*.
- Çalışkan, S. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri İle Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik Ve Sinizm Üzerine Etkileri Ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine B. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3): 363-382.
- Çelik, S., Dedeoğlu, B. B., ve Inanir, A. (2015). Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment And Job Satisfaction At Hotel Organizations. *Ege Academic Review*, 15(1).
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4): 423-442.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözömlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 74-84.
- Çetin, S., Giderler, C., ve Güler, M. (2017). Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna Ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 36-49.
- Çetin, Ş. (2016),31. Liderlik Ve Örgütsel Hiyerarşi (Makro, Mikro Ve Örgüt Düzeyinde Liderlik). *Pegem Atıf İndeksi*: 181-215.
- Çoban, D. (2006),53. *Okulların Akademik İyimserlik Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki* (Master's Thesis, İnönü Üniversitesi).
- Doğan, Ü. (2015). Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri İle Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Samsun*.

- Döş, F.C.(2014). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi (Kilis İli Örneği)* (Doctoral Dissertation, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kahramanmaraş).
- Durna, U., ve Veysel, E. R. E. N. (2011). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 210-219.
- Eğnli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Ercan, Ü., ve Sığrı, Ü. (2015). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk Ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(3): 121-133
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, 2(2): 63-79.
- Eren, E. (1998),18. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Ergeneli, A. ve Arı, G. S. (2005). Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven Ve Güçlendirme Alguları. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 60(01): 121-148.
- Ergün, E., ve Taşgit, Y. E. (2015). Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sosyalleşme Çıktıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*: (31).
- Erişen, Y. (2017). Sınıfta Öğretim Liderliği. *Pegem Atıf İndeksi*: 97-124.
- Eroğlu, A. H., Adigüzel, O., ve Öztürk, A. G. U. C. (2011). Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2): 97-124.
- Eroğlu, S. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Uygulanan Ortaöğretim Kurumlarında Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Ve Motivasyon Düzeyleri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*

- Ertürk, M. (2014). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Galletta, M., Portoghese, I., Penna, M. P., Battistelli, A., & Saiani, L. (2011). Turnover intention among Italian nurses: The moderating roles of supervisor support and organizational support. *Nursing & health sciences*, 13(2), 184-191.
- Gencer, M. (2018). Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi.
- Günbayı, İ. (2018). Liderlik ve Toplumsal Değişme. *Pegem Atıf İndeksi*: 245-282.
- Gürkan, G. Ç. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. (2018),25. Yaratıcılık, İnovasyon ve Okul Liderliği. *Pegem Atıf İndeksi*: 283-322.
- Helvacı, M. A., ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili Okul Ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri.
- Isık, M. ve Aliyev, Y. (2015). The Relationship Between Teamwork And Organizational Trust İ. *International Journal Of Research In Business And Social Science*, 4(1): 133.
- İnce, A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*: 15(57).
- Karacaoğlu, K. (2005). Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 52: 54-70.
- Karagöz, A. (2008). İlk Ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerini İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki (Bursa ili örneği). *Yeditepe Üniversitesi, İstanbul*.



- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.
- Karakuş, M. (2005). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri–Elazığ İli Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Karataş, E. Ö. (2017). *Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Liderlik Yönelimleri ve Öz Güven Davranışlarının İncelenmesi* (Master's Thesis, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Kartal, S.(2008),19. Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Sosyalleşmelerinde İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Katkıları ve İki Örnek Olay. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi: 9(15)*.
- Keleş, H. N. Ç. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kıış, A. (2013). Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Yönelik Bir Meta-Analiz. (15460): 139-162.
- Korkmaz, M., ve Demirçelik, E. (2015). Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki [The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles And Organizational Cynicism From The Perceptions Of Secondary School Teachers]. *10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*.
- Kuyumcu, N. (2014). Kamuda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri İle Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkide İçsel Güdülenmenin Aracı Rolü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli*.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). Örgütsel Sosyalleşme Ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci. *Yüzüncü yıl üniversitesi eğitim fakültesi dergisi, 5(2), 137-153*.
- Milosevic, I., & Erin Bass, A. (2014). Revisiting Weber's charismatic leadership: Learning from the past and looking to the future. *Journal of Management History, 20(2), 224-240*.

- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi Ve Örgütsel Faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-230.
- Nartgün, Ş. S., ve Demirer, S. (2016). Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme ve Özdeşleşme Düzeylerinin Birlikte Çalışma Yeterliklerine Etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1).
- Nartgün, Ş. S., ve Menep, İ. (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi: Şırnak/İdil Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 288-316.
- Nayir, F. (2013). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi. *İlköğretim Online*, 12(1), 179-189.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(3): 377-403.
- Önen, S. M. ve Kanaryan, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey Ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2): 43-64.
- Özdevecioğlu, M. (2013),40. Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 113-130.
- Sağnak, M., Kuruöz, M., Polat, B., & Soylu, A. (2015). Transformational leadership and innovative climate: An examination of the mediating effect of psychological empowerment. *Eurasian journal of educational research*, 15(60), 149-162.
- Sart, G. (2014). The new leadership model of university management for innovation and entrepreneurship. *Eurasian Journal of Educational Research*, (57), 73-90.
- Seyhan, M. (2014). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma.
- Sıgır, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma.
- Sözen, H. C. (2007). Bağlam Kapsamında Örgütler Arası Ağ Düzenekleri Dayanıklı Ev Aletleri Sektörü Örneği. *12(39): 71-76.*

- Suna, A. K. Ç. A, ve Devebakan, N. (2017). Sağlık Kurumlarında Çalışanların Kurumda Kalma ya da Ayrılma Kararlarının Belirlenmesinde Örgütsel Bağlılığın Etkisi: İzmir İlinde Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2): 239-261.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi Ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159: 21-35.
- Şener, G. (2015). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Örgütsel Değişkenler Üzerindeki Etkisi Ve Modül Temelli Uygulamalar/Effects of school administrators' ways of communication on organizational variables and module-based practices.
- Tetik, S. (2012). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1): 275-286.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39): 61-76.
- Turan, S. (2017). Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışlarının Örgütsel Zekâ Düzeyine Etkisi (Zonguldak İli Örneği).
- Ulusoy, T. (2014). Okullarda Sergilenen Dağıtımçı Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Ve Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkiler. *Unpublished master's thesis*. Gaziosmanpaşa University, Tokat, Turkey.
- Uştu, H. ve Tümkaya, S. (2017). Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Bazı Sosyo-Demografik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılığı Yordama Düzeylerinin İncelenmesi Predictors Of Primary School Teachers' Organizational Commitment And Detecting Teachers' Organization. *İlköğretim Online*.
- Ürek, D. (2015). Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.
- Werner, I. (1993). Liderlik ve Yönetim (Çev: Vedat Üner). *Rota Kişisel Gelişim Ve Yönetim Dizisi*

- Yalçın, S., ve Akan, D. (2016). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1138-1156.
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25): 278-296.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik Ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme A.Theoretical Research On Leadership And Motivation Theories. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3).
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Doctoral Dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Yuce, A. ve Kavak, O. (2017). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cataloging-In-Publication Data*, 315.
- Yüceler, A. (2005),53. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22): 445-458.
- Zaman, O. (2006). Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Alan Dışından Atanmış Rehber Öğretmenlerin İş Doyumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi.

## EK-1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU - Bölüm A

Değerli Meslektaşım,

Araştırmamın amacı; okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sosyalleşmenin örgütsel adanmışlığa etkisini saptamaktır.

Uygulamanın içinde bulunan sizlerin görüş ve önerileri, bu araştırmanın sonuçları bakımından büyük değer taşımaktadır. İstenen bilgiler, yalnızca bilimsel araştırma amacı ile kullanılacak, başkası tarafından görülmeyecektir.

Bu nedenle ankete isim yazmanıza gerek yoktur. Verilen durumlarda gerçek görüşünüzü yansıtmanız araştırmanın geçerliliği bakımından önemlidir. Lütfen bütün cümleleri okuyunuz ve hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

I.Bölümde cevaplamayı parantez içine (X) ile yapınız.

Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederim.

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Tuğba ERDEN

<b>BÖLÜM – A (KİŞİSEL BİLGİ FORMU)</b>	
<b>Cinsiyet:</b>	Kadın( ) Erkek( )
<b>Medeni Durum:</b>	Bekâr( ) Evli( ) Ayrılmış( )
<b>Çalıştığınız Okulunuzun Türü:</b>	İlköğretim( ) Genel Lise( ) Meslek lisesi( )
<b>Mesleki Kıdeminiz:</b>	1-5yıl( ) 6-10yıl( ) 11-15yıl( ) 16-20yıl( ) 21yıl ve üstü( )
<b>Branşınız:</b>	Sınıf Öğretmeni( ) Kültür Dersleri Öğretmeni( ) Meslek dersleri Öğretmeni( )
<b>Mezuniyet Türünüz:</b>	Ön Lisans( ) Lisans( ) Yüksek lisans( ) Doktora( )
<b>Yaşınız:</b>	21-30( ) 31-40( ) 41-50( ) 51 yıl ve üstü( )
<b>Çalışma Şekliniz:</b>	Kadrolu( ) Sözleşmeli( ) Dışarıdan Ücretli( )
<b>Öğretmenlik mesleğini seviyor musunuz?</b>	Evet( ) Hayır( )

## EK-2. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİ- Bölüm B

### Örgütsel Adanmışlık Ölçeği

	Verilen durumlardaki gerçek görüşünüzü, her sorunun karşısında bulunan hanelerden sizin için uygun olanına (X) işareti koyarak belirtiniz.					Çoğu zaman	Her zaman
1	Okul için benden normal olarak beklenilenden fazla çaba göstermekteyim						
2	Dersle ilgili olarak ders dışında öğrencilere zaman ayırmaktayım						
3	Öğretmenlik mesleğini seçme kararımı yaşamımdaki en olumlu karar olarak değerlendirmekteyim						
4	Ders aralarında öğretmen arkadaşlarımla birlikte olmaktan hoşlanmaktayım						
5	Alanımla ilgili ders olmasa da okulda kalmak için başka derse girmeyi kabul ederim						
6	Günlük olarak planlanan derslerimi yetiştiremediğim zaman ek ders yapma fırsatı ararım						
7	Öğretmenlik mesleğinin değerlerini diğer mesleki değerlerden üstün görmekteyim						
8	Bu okuldaki öğretmen arkadaşlarımdan başkalarına gururla bahsederim						
9	Bu okuldan gurur duymaktayım						
10	Herhangi bir uyarana gerek kalmaksızın dersime zamanında girerim						

1 1	Öğretmen olduğumu başkalarına gururla söylerim					
1 2	Bu okuldaki öğretmenler beni en yakın dostları olarak görmekte					
1 3	Okul yönetiminin öğretmenlere ilişkin uygulamasını onaylamıyorum					
1 4	Okuldaki işime dört elle sarılmaktayım					
1 5	Öğretmenlik mesleğinde önemli bir yer edinmek(tanınmak) istiyorum					
1 6	Yaşantımdaki en yakın arkadaşlarım bu okuldaki öğretmenlerdir					
1 7	Bu okul bende çalışma şevki uyandırır					
1 8	Öğrencilerimin aile yaşantısı hakkında bilgi edinmeye çalışırım					
1 9	Öğretmenlik mesleğini, çalışma hayatı için ideal bir meslek olarak görmekteyim					
2 0	Bu okuldaki öğretmenlerle okul dışında da ilişkiyi sürdürmekteyim					
2 1	Başka okulda çalışma şansına sahip olduğum halde, bu okulda çalışmaktan hoşlanıyorum					
2 2	Başarısız öğrencimin istenilen başarıyı göstermesi için fazla çaba göstermekteyim					



2 3	Çalışmama ekonomik açıdan gerek kalmasa da öğretmenlik mesleğini sürdürebilirim					
2 4	Kendimi, bu okuldaki öğretmenlerin yakın arkadaşı olarak görmekteyim					
2 5	Bu okuldaki insanlararası ilişkiyi onaylamıyorum					
2 6	Ders yapmaktan zevk alıyorum					
2 7	Bu okulun geleceği beni gerçekten ilgilendiriyor					
2 8	Bu okul çalışabileceğim okullar içinde en iyisidir					

### EK-3. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME ÖLÇEĞİ – Bölüm C

#### C. Örgütsel Sosyalleşme

\* Lütfen her ifadeyi okuduktan sonra, bu ifadeye katılma derecenizi gösteren sütundaki ilgili seçeneği (X) işareti koyarak işaretleyiniz.

	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1 Mesleğimi ince ayrıntılarına kadar öğrendim.					
2 Mesleğimin gerektirdiği görevleri iyi biliyorum.					
3 Mesleğimi iyi bir şekilde nasıl yerine getireceğimi öğrendim.					
4 Okulumdaki sorumluluklarımı					
5 Mesleğimle ilgili mevzuatı					
6 Okulumdaki iş arkadaşlarımın katıldığı sosyal etkinliklere ben					
7 Okulumda çalışan kişilerle ilişkilerimin iyi olduğunu					
8 Okulumdaki meslektaşlarım işimle ilgili konularda gönüllü					
9 Okulumdaki meslektaşlarımın çoğunu arkadaşım olarak					
10 Okulumda herkes tarafından					
11 Okulumdaki meslektaşlarımın çoğu beni bu okulun bir parçası					

12	Okulumun geçmişten bugüne uzanan geleneklerini biliyorum.					
13	Okulumun geçmişindeki önemli olayları biliyorum.					
14	Okul çalışanlarının kullandığı, okulumuza özgü sözcükleri					
15	Okulumda kullanılan kısaltmaların ve kodlamaların					
16	Okulumda sözü dinlenen kişilerin kimler olduğunu					
17	Okulumdaki sosyal etkileşim (formal-informal ilişkiler)					
18	Okulumda geçerli olan normları (informal gruplar tarafından belirlenen ve onaylanan					
19	Okulumda geçerli olan					
20	Okulumun amaçlarını					
21	Okulum tarafından öğrencilere kazandırılan değerleri					
22	Okulumda ulaşılmaya çalışılan amaçlar açık ve nettir.					
23	Okulumun değerleri ile kişisel değerlerimin örtüştüğünü düşünüyorum.					
24	Okulumun amaçları aynı zamanda benim de amaçlarımdır.					


#### EK-4. LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ – Bölüm D


<b>Açıklama:</b> <b>Çalıştığınız okulda okul müdürünüzün aşağıda görülen yöneticilik özellik ve davranışlarını hangi sıklıkla gösterdiğini ilgili seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen her bir maddeyi eksik bırakmadan işaretleyiniz.</b>		Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Çok seyrek	Hiçbir zaman
1	Daha iyi çalışmamız için bir gayret göstermez, fakat işi iyi yaptığımızda takdir edip yüreklendirir.					
2	Eğitim-öğretimin çok iyi olması için neler yapılması gerektiğini öğretmenlerle tartışır.					
3	Öğrenci veya velilerle ilgili sorunları çözdüğümüzde bizi takdir eder.					
4	Öğrenci sorunlarının çözümüne farklı yönlerden bakmamızı sağlar.					
5	Öğretmenlere bireysel yeteneklerine göre görev verir.					
6	Okul müdürümüz yalnız fiziksel eksiklerle ilgilenme, yazışmaları yürütme, zaman çizelgesine uyma gibi işleri takip etmektedir.					
7	Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur.					
8	Okul içinde çok fazla dolaşmaz, genellikle ofisindedir.					
9	Okulda önceden fark edemediğimiz sorunları görerek değerlendirmemizi sağlar.					


10	Bir amaç uğruna çalışmanın önemini sıklıkla vurgular.					
11	Her öğretmenle ayrı ayrı ilgilenir.					
12	Nadiren sınıfları ziyaret eder.					
13	Onunla çalışıyor olmak bizi mutlu eder.					
14	Okulda kaynakların nasıl daha etkili kullanılabileceğine yönelik amaçları öğretmenlerle birlikte belirler.					
15	Öğrenci başarısının daha iyi olması için belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine olan inancı yüksektir.					
16	Öğrenci başarısıyla ilgili çalışmalar hakkında şevkle konuşur.					
17	Öğretmenleri okulla ilgili uzun dönemli tasarı ve planları gerçekleştirebileceklerine inandırır (Onları cesaretlendirir).					
18	Her bir öğretmenin okulla ilgili farklı isteklerini karşılamaya çalışır.					
19	Eski, klasik yollarla çalışmamız (öğrenciye yaklaşım vs) onu rahatsız etmez.					
20	Okulda neyi, niçin yaptığımıza ilişkin ortak bir düşünce geliştirmemize yardım eder.					
21	Öğretmenlere yüksek çalışma azmi ve enerjisi ile örnek olur.					
22	Dersleri geleneksel yöntemle (sunuş veya soru-yanıt yöntemi) işlememiz onun için yeterlidir.					

23	Okuldaki işleyişi eleştirmemizi hoş karşılar.					
24	Onunla çalışmak okula olan aidiyet (bağlılık) duygumu güçlendirir.					
25	Toplantılarda çoğunlukla günlük sorunlara (orta ve uzun vadeli planlarından söz etmez) çözüm bulmaya çalışır.					
26	Sınıfta öğretim yöntem ve tekniklerini geliştirmeye yönelik uzun dönemli tasarıları vardır.					
27	Görevlerimizi farklı düşüncelerle zenginleştirerek yapmamızı sağlar.					
28	Yaratıcı fikirleri olan öğretmenleri takdir eder.					
29	Güçlü ve gelişmeye açık yeteneklerimizi geliştirmemiz için çaba gösterir.					
30	Okulda sorunlar büyük boyutlara ulaşınca ilgilenir.					
31	Benim için okul müdürümüz başarının sembolüdür.					
32	Öğretmenler arasında saygın bir yeri vardır.					

## EK-5. ÖLÇEK İZİNLERİ

 **Cevat Celep** <ccelep@gmail.com> 8 Haz 2017 Per 11:09 ★ ↩ ⋮  
Alıcı: ben ▾  
Tuğba hanım  
Örgütsel adanmışlık ölçeğini atıf yapmak koşuluyla kullanabilirsiniz ölçek Nobel tarafından yayınlanan kitapta var  
Başarı dileklerle  
iPhone'umdan gönderildi

 **Ufuk ERDOĞAN** <ufukerdogan@gmail.com> 1 Haz 2017 Per 19:13 ★ ↩ ⋮  
Alıcı: ben ▾  
Merhaba Tuğba Hanım,  
Ölçeği ekli dosyada gönderiyorum, Çalışmanızda kullanabilirsiniz, herhangi bir sakınca yoktur.  
Başarılar dilerim. İyi çalışmalar.  
1 Haziran 2017 05:51 tarihinde Tuğba DEMİR <tuba\_tbe@gmail.com> yazdı:  
\*\*\*  
  
----- Orjinal mesaj -----  
Kimden: Tuğba DEMİR <tuba\_tbe@gmail.com>  
Tarih: 08.06.2017 2:43 PM (GMT+03:00)  
Alıcı: ssahin66@gmail.com  
Konu: ölçek izni  
\*\*\*

 **Semiha Sahin** <ssahin66@gmail.com> 12 Haz 2017 Pzt 13:39 ☆ ↩  
Alıcı: ben ▾  
Sayın Tuğba Demir,  
Liderlik Stilleri Ölçeğini atıfta bulunarak kullanabilirsiniz. Ölçek ve bilgileri ektedir.  
Kolaylıklar dilerim,  
Semiha Sahin, PhD  
Associate Professor  
Dokuz Eylül University  
Faculty of Education  
Department of Educational Sciences

## ÖZGEÇMİŞ

Tuğba ERDEN

Adres: Barış mah, 6. Cadde 34520 Beylikdüzü/İSTANBUL

Elektronik Posta Adresi: [Tuba.tbe@gmail.com](mailto:Tuba.tbe@gmail.com)

### A. EĞİTİM

**Yüksek Lisans:** İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, 2019, İstanbul

**Lisans:** Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi Kuaförlük ve Güzellik Bilgisi  
Öğretmenliği, 2012, Ankara

### B. MESLEKİ DENEYİM

11.09.2012-24.01.2014 Çanakkale Merkez Nedime Hanım Mesleki ve Teknik Anadolu  
Lisesi Güzellik ve Saç Bakım Hizmetleri Alanı Öğretmeni, İlk Atama.

10.09.2013-24.01.2014 Çanakkale Merkez Mehmet Pehlivan Mesleki Eğitim Merkezi,  
Güzellik ve Saç Bakım Hizmetleri Alanı Öğretmeni, Görevlendirme.

28.01.2014-20.09.2017 Büyükçekmece Mesleki Eğitim Merkezi, Güzellik ve Saç Bakım  
Hizmetleri Alanı Öğretmeni.

10.03.2017-20.09.2017 Büyükçekmece Mesleki Eğitim Merkezi, Müdür Yardımcısı.

01.12.2017- Birlik Sanayi Mesleki Eğitim Merkezi, Güzellik ve Saç Bakım Hizmetleri Alanı  
Öğretmeni. (faal)