

T.C.
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
İlköğretim Anabilim Dalı
Okul Öncesi Eğitimi Tezli Yüksek Lisans Programı

OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN YÖNETİCİLERİN LİDERLİK
UYGULAMALARINI DEĞERLENDİRMELERİYLE ÖRGÜTE
GÜVEN VE OKULA BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Sema Nur ARABİKOĞLU

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Sevinç ÖLÇER

Yüksek Lisans Tezi

Burdur, 2016

Bildirim

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Sema Nur ARABİKOĞLU



MAKÜ EĞİTİM BİLİMLERİ
ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

M.A.K.Ü Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 21-07-2016 tarih ve 2016-150/29 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 04-08-2016 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Semanur ARABİKOĞLU'nun "**Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerin Liderlik Uygulamalarını Değerlendirmeleriyle Örgüte Güven ve Okula Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi**" konulu tez çalışması İlköğretim Anabilim Dalı/Okul Öncesi Eğitimi Programı'nda YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(Tez Danışmanı)

: Yrd. Doç. Dr. Sevinç ÖLÇER

ÜYE

: Doç. Dr. Ümit ŞAHBAZ

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Emine ÖNDER

ONAY

M.A.K.Ü Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun / / tarih
ve / sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin liderlik uygulamalarını değerlendirmeleriyle örgüte güven ve okula bağlılık düzeylerinin incelenmesi

Sema Nur ARABİKOĞLU

Bu araştırma okul öncesi öğretmenlerinin örgüte bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin, okul yöneticilerinin algılanan liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerine göre incelenmesini amaçlamaktadır. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Çalışma grubu, Burdur'da il ve ilçe merkezlerinde resmi bağımsız anaokulları ve anasınıflarında görev yapmakta olan 158 okul öncesi öğretmenini kapsamaktadır. Çalışmanın veri toplama aracında kişisel bilgileri saptamaya yönelik maddeler ve üç ölçek yer almaktadır. Bunlar "Örgütsel Güven Ölçeği", "Liderlik Uygulama Envanteri" ve "Örgüte Bağlılık Ölçeği"dir. Elde edilen veriler betimsel istatistik, basit doğrusal çoklu regresyon, bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans analizi ANOVA ve iki yönlü varyans analizi MANOVA teknikleri kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmanın başlıca bulgusu okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güvenlerinin ve örgüte bağlılıklarının birlikte okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen değerlendirmelerine göre anlamlı fark göstermesidir. Yöneticilerin liderlik uygulamalarının örgütsel güven ve örgüte bağlılık üzerindeki etki düzeyinin büyük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar örgütsel güven ve örgüte bağlılık değişkenleri açısından ayrı ayrı incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin ve örgüte bağlılık puanlarının okul yöneticilerinin liderlik uygulamaları hakkındaki değerlendirmelerine göre anlamlı fark gösterdiği belirlenmiştir. Sonuç olarak liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen değerlendirmelerinin örgütsel güven üzerindeki etkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisinden daha büyük olduğu saptanmıştır. Okul yöneticisinin liderlik uygulamalarını sıklıkla sergilediğini belirten okul öncesi öğretmenlerinin örgüte güvenlerinin, orta ve düşük düzeyde sergilediğini belirten öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde okul yöneticisinin liderlik uygulamalarını sıklıkla sergilediğini belirten okul öncesi öğretmenlerin öğretmenlerinin örgüte bağlılık düzeyleri, orta ve düşük düzeyde sergilediğini belirten öğretmenlere göre daha yüksektir. Bu bağlamda okul yöneticilerine örgüte

güven düzeyini artırma ve örgüte bağlılığın sağlanması konusunda çalışmalar yapması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik uygulamaları, okul öncesi öğretmenleri, örgütsel güven, örgüte bağlılık

ABSTRACT

Analysing the teachers' views with regard to leadership practices of administrators and preschool teachers's organizational commitment and organizational trust level.

Sema Nur ARABİKOĞLU

This research aims at examining the application on preschool teachers's organizational commitment and organizational trust levels according to school administrators's views about perceived leadership practices. The research had been realized in the form of relational screening model. The working group had included 158 preschool teachers who have been working in the official and independent nurseries and kindergartens in Burdur province and district. The study instrument had agents and three measures for the detection of personal information. These are "Organizational Trust Scale", "Leadership Practices Inventory" and "Organizational Commitment Gauge". The data obtained had been analysed by favour of "descriptive statistics", "simple linear multiple regression", "independent samples t-test", "oneway analysis of variance ANOVA" and "two-way analysis of variance MANOVA" technics. The main finding of the study is, the organizational trust of preschool teachers together with their organizational commitment is different meaningfully according to teachers's assessment with regard to leadership practices of school administrators. It had been deduced that, the leadership practices of administrators's impression has been quite a lot on the level of organizational commitment and trust. When the results had been analysed separately in terms of the variables of organizational trust and organizational commitment, it had been determined that, teachers's organizational trust and commitment score has been different from each other according to their assessment about leadership practices of school administrators. Eventually, it had been deduced that teachers's assessments with regard to leadership practices has been more effective on organizational trust than organizational commitment. Also it had been detected that preschool teachers's organizational trust, who had stated that their school administrators have been often exhibiting leadership practices, has been higher than the teachers's, who had stated that their school administrators have been exhibiting the leadership practices in the middle and low level. Similarly, preschool teachers's organizational commitment, who had stated that their school administrators have been often exhibiting leadership practices, has been higher than the teachers's who had stated that their school administrators have been exhibiting the leadership practices in the

middle and low level. In this context, it is recommended to school administrators to study on increasing the level of organizational trust and commitment.

Keywords: Leadership practices, organizational commitment, organizational trust, preschool teachers

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmasına birlikte baőladıđım ve görev yeri deđiőikliđine kadar her aőamada beni destekleyen, ilgi ve önerilerini esirgemeyen sayın hocam Doç. Dr. Kamile DEMİR'e teőekkürlerimi sunarım.

Çalıőmamı sonlandırmam konusunda beni güdüleyen, her türlü desteği veren, ilgi ve önerilerini esirgemeyen tez danıőmanım sayın Yrd. Doç. Dr. Sevinç ÖLÇER'e teőekkürü bir borç bilirim.

Eğitim hayatı sürecimde yanımda olan, desteklerini, sevgilerini ve sabırlarını eksik etmeyen anneme, eőim Osman ARABİKOĞLU'na; veri toplama kısmında yardımını ve anlayıőını esirgemeyen okul müdürüm Ahmet ÖZKAN'a ve bana hayat enerjisi veren canım kızım Yağmur'a gönülden teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

BİLDİRİM	
ÖZET	I
ABSTRACT.....	III
TEŞEKKÜR.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLolar DİZİNİ	X
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XII

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi	4
1.3. Alt Problemler.....	5
1.4. Araştırmanın Amacı.....	5
1.5. Araştırmanın Önemi	5
1.6. Sınırlılıklar	6
1.7. Tanımlar	6

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	7
2.1 Kuramsal Çerçeve.....	7
2.1.1.Güven.....	7
2.1.2.Güven Türleri.....	10
2.1.3.Güven Boyutları	11
2.1.4.Örgütsel Güven	12
2.1.5.Örgütsel Güvenin Alt Boyutları.....	14
2.1.5.1.Örgüte güven.....	15
2.1.5.2.Yöneticilere/liderlere güven.....	16
2.1.5.3.Çalışma arkadaşlarına güven.....	17
2.1.6.Eğitim Örgütlerinde Güven.....	18
2.1.7.Örgüte Bağlılık.....	20
2.1.8.Örgüte Bağlılık Yaklaşımları.....	23
2.1.8.1.Tutumusal bağlılık yaklaşımları.....	24
2.1.8.1.1.Mowday, Steers ve Porter'in Sınıflandırması.....	24

2.1.8.1.2.Etzioni'nin Sınıflandırması.....	24
2.1.8.1.3.Wiener'in Sınıflandırması.....	25
2.1.8.1.4.O'Reilly III ve Chatman'nın Sınıflandırması.....	25
2.1.8.1.5.Katz ve Kahn'nın Sınıflandırması.....	26
2.1.8.1.6.Buchanan II'nin Sınıflandırması.....	27
2.1.8.1.7.Allen ve Meyer sınıflandırması.....	27
2.1.8.2.Davranışsal bağlılık yaklaşımları.....	28
2.1.8.2.1.Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması	29
2.1.8.2.2.Salancik'in Yaklaşımı.....	30
2.1.8.3.Çoklu bağlılık yaklaşımı.....	30
2.1.9.Liderlik.....	31
2.1.10.Liderlik ve Yöneticilik.....	34
2.1.11.Liderlik Özellikleri.....	37
2.1.12.Liderlik Kuramları.....	38
2.1.12.1.Özellik Kuramları.....	39
2.1.12.2.Davranışsal Kuramlar.....	40
2.1.12.3.Durumsallık kuramları.....	40
2.1.13.Yeni Liderlik Yaklaşımları.....	40
2.1.13.1.Dönüşümcü liderlik.....	40
2.1.13.2.Öğretimsel liderlik.....	41
2.1.13.3.Kültürel liderlik.....	42
2.1.13.4.Süper liderlik.....	42
2.1.13.5.Vizyoner liderlik.....	43
2.1.13.6.Etik liderlik.....	43
2.1.14.Eğitimde Liderlik.....	44
2.1.15.Örgütsel Güven ve Örgüte Bağlılık	46
2.1.16.Örgüte Güven ve Liderlik.....	50
2.1.17.Örgüte Bağlılık ve Liderlik.....	51
2.2.İlgili Araştırmalar.....	54

BÖLÜM III

YÖNTEM.....	67
3.1.Araştırmanın Modeli.....	68
3.2.Çalışma Grubu.....	67
3.3.Veriler Toplama Araçları	69
3.4.Verilerin Analizi.....	71

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM.....	72
4.1.Örgütsel Güvene İlişkin Bulgular.....	74
4.2.Örgüte Bağlılığa İlişkin Bulgular.....	74
4.3.Yöneticilerin Liderlik Uygulamaları Hakkındaki Öğretmen Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular.....	76
4.4.Örgütsel Güven, Örgüte Bağlılık ve Yöneticilerin Liderlik Uygulamaları Hakkındaki Öğretmen Değerlendirmeleri Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular.....	79

BÖLÜM V

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
5.1.Tartışma-Sonuç.....	90
5.2.Öneriler.....	94

KAYNAKLAR.....	97
----------------	----

EKLER.....	109
Ek-1 Kişisel Bilgiler Formu.....	109
Ek-2 Örgütsel Güven Ölçeği.....	110
Ek-3 Liderlik Uygulamaları Ölçeği.....	112
Ek-4 Örgüte Bağlılık Ölçeği.....	114
Ek-5 Tez İzin Belgesi.....	115

ÖZGEÇMİŞ	116
----------------	-----

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Güven tanımları.....	8
Tablo 2. Liderlik Tanımları	32
Tablo 3.Yöneticilik ile Liderlik Arasındaki Farklar	35
Tablo 4. Liderlik Kuramlarının Ortaya Çıkışı.....	38
Tablo 5. Örgütsel Güven ve Örgüte Bağlılık İlişkisi.....	47
Tablo 7. Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Mesleki Kıdem ve Öğrenim Türüne Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	74
Tablo 8. Örgüte Bağlılık Ölçeği Puanlarının Betimleyici İstatistik Sonuçları.....	75
Tablo 9. Okul Öncesi Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalama Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları	
Tablo 10. Okul Öncesi Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalama Puanlarının Öğrenim Türüne Göre ANOVA Sonuçları	77
Tablo 11. Öğretmenlerin Liderlik Uygulamaları Ölçeği Puanlarının Betimleyici İstatistik Sonuçları.....	77
Tablo 12. Öğretmenlerin Liderlik Uygulamaları Ölçeği Ortalama Puanlarının ve Alt Boyutları Ortalama Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları.....	78
Tablo 13. Öğretmenlerin Liderlik Uygulamaları Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalama Puanlarının Öğrenim Türüne Göre ANOVA Sonuçları	79
Tablo 14. Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri, Örgüte Bağlılıkları ve Liderlik Uygulamaları Hakkındaki Öğretmenlerin Görüşleri Arasındaki İlişkileri Gösteren Basit Doğrusal Korelasyon Sonuçları.....	81
Tablo 15. Öğretmenlerin Örgüte Güvenleri, Örgüte Bağlılık Alt Boyutları ve Liderlik Uygulamaları Hakkındaki Öğretmen Görüşlerinin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Gösteren Basit Doğrusal Korelasyon Sonuçları	82
Tablo 16. Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgüte Bağlılık Puanlarının Yöneticilerin Liderlik Uygulamaları Hakkındaki Öğretmen Değerlendirmelerine Göre Betimleyici İstatistik Sonuçları.....	84
Tablo 17. Örgütsel Güven Düzeyinin Yordanmasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları	85

Tablo 18. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Değerlendirmelerin Alt Boyutlarına Göre Örgüte Güvenin Yordanmasına Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 19. Yöneticilerin Liderlik Uygulamaları Hakkındaki Öğretmen Değerlendirmelerinin Örgüte Bağlılığı Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 20. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerin Liderlik Uygulamaları Alt Boyutları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Örgüte Bağlılığı Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 21. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Örgüte Bağlılığın Liderlik Uygulamaları Hakkındaki Öğretmen Değerlendirmelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi MANOVA Testi Sonuçları.....	88
Tablo 22. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Örgüte Bağlılık Ortalama Puanlarının Yöneticilerin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Değerlendirmelerine Göre Scheffe Testi Sonuçları.....	89

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Örgüte Bağlılığın Sınıflandırılması	23
Şekil 2. Üç Boyutlu örgüte bağlılık modeli	27
Şekil 3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki İlişki.	35
Şekil 4. Örgütsel Güven İle Bağlılık Arasındaki İlişki	47

BÖLÜM I

Giriş

1.1. *Problem Durumu*

Güven, sosyal bilimler alan yazınında farklı disiplinler açısından incelenmiş bir kavramdır. Örgütsel davranış alanında güven, bireyler arası ilişkilerin ve işbirliğinin temeli olarak ele alınmaktadır (Samancı, 2007). Bunun yanı sıra örgütsel güven performans değerlendirme, amaç oluşturma, liderlik, takım ruhu gibi örgütsel faaliyet ve süreçlerde de önemli rol oynamaktadır (Tüzün, 2007).

Güven kavramı hakkında birçok tanım ve açıklama yapılmıştır. Güven bir bireyle işbirliğine girebilmek için karşılıklı ilişki içinde bulunduğumuz bireyin, bizim çıkarlarımızı gözettiğine ya da en azından bize zarar vermeyeceğine dair belirli oranda duyduğumuz inanç olarak tanımlanmaktadır (Samancı, 2007). Diğer bir tanımda güven, bir kişinin diğerinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliğidir. Başka bir açıdan bakıldığında güven; kuruluşu sağlayan, liderliği geliştiren, değişimi meydana getiren ve tüm ilişkileri bir arada tutan bir yapıdır (Artuksu, 2009). Güvenin tanımlarından yola çıkarak örgütlerde güven ise bireyin, örgütün ilişkilerinde, etkileşiminde, kültür yapısında ve iletişimde örgütün açık, dürüst, ilgili ve inanılır olması isteğidir şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel güven bireyin, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, yöneticilerin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancıdır (Yılmaz, 2006).

Bu konuda yapılan çalışmalarla (1950'lerden itibaren) farklı güven boyutları ortaya konmaya başlanmıştır. Örneğin, İlk olarak Hovland ve Kelley (1953), motivasyonu güvenin en temel özelliği olarak ortaya koymuştur. Ardından Strickland (1958) "yardımseverliği" güvenin önemli boyutlarından biri olarak ifade ederken, eşzamanlı olarak Deutsch (1958), tahmin edilebilirliği güvenin bir boyutu olarak ele alınması gerekliliğini öne sürmüştür. Ardından 1960'lı yıllarda Giffin (1967), uzmanlığı ön plana çıkarırken, Kwant (1965) itimat boyutunu vurgulamıştır. Bunu 1970'li yıllarda Frost'un (1978) fedakarlık boyutu ve Gabarro'nun (1978) örgüt karakteri, yargılaması, sezgisi boyutları üzerinde yaptıkları çalışmalar izlemiştir. Son olarak da Butler ve Cantrell (1984) tutarlılık boyutunu, Sitkin ve Roth (1993) da uygunluk boyutunu tanımlamışlardır. Tüm bu boyutlar Swan ve Travick (1987) tarafından geliştirilen bir sınıflama ile beş boyut altında yeniden kavramsallaştırılmıştır. Bunlar: bağımlılık/güvenilirlik (tutarlılık, inanç, sadakat, tahmin edilebilirlik, saygı, güvenlik,

güven), dürüstlük (doğruluk, motivasyon, işletmenin açıklığı), kabiliyet (yetenek, karakter, uzmanlık, bütünlük), alıcı ve satıcı yönelimi (fedakarlık, işletme sezgisi yargılaması, uygunluk, niyet), arkadaşlıktır (kabul etme, yardımseverlik, meyil). (Akt. Kalemci Tüzün, 2007).

McAllister (1995) kendi çalışması doğrultusunda güvenin bilişsel temelli (yetenek, güven, gözlem) ve duygusal temelli güven (fikir ve duyguların paylaşılması ile duygusal yatırım) olarak iki boyutta incelenebileceğini öne sürmektedir (Akt. Kalemci Tüzün, 2007). Örgütlerde güvene bakıldığında ise bu boyutlar kuruma güven, yöneticiye güven ve çalışanlar arası güven şeklinde sınıflandırılmaktadır (Artuksı, 2009). Bu çalışmada örgütsel güvenin bu boyutları üzerinde durulacaktır.

Örgütsel ve bireysel açıdan temel öge olan güvenin (Covey, 2005), örgüt açısından önemini şu şekilde sıralamak mümkündür (Akt. Yılmaz 2006):

- Güvenin, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen bir unsur olması (Brehm ve Gates, 2002),
- Çalışanlar ve gruplar arasındaki güvenin, örgütün uzun vadeli kararlılığında ve üyelerinin başarısında oldukça önemli bir faktör olması (Cook ve Wall, 1980),
- Yöneticileri için düşük düzeylerde güvene sahip olan ortamda başarısızlığın ortaya çıkma ihtimalinin olması (Creed ve Miles, 1996),
- Güvenin, örgüt içi ve örgütler arası işbirliğinin artırılmasında en önemli unsur olması (Grandori ve Soda, 1995),
- Örgüt üyelerinin birbirlerine ve örgütün tümüne belirli bir düzeyde güven duydukları zaman geleceğinin daha öngörülebilir bir hale gelerek karmaşıklığı azaltması (Morgan ve Hunt, 1994),
- Çalışan bağlılığı ve sadakati, dürüstlüğe ve güvene dayalı insanlar arası ilişkilerin kurulmasıyla oluşturulması (Sonnenburg, 1994),
- Güvenin, insan kaynakları faaliyetlerinin başarısında önemli rol oynaması (Whitney, 1994),
- Güvenin, teknolojiye, örgüt içi rollerde, iş tasarımlarında ve sorumluluklardaki değişim nedeniyle örgütsel başarı için en önemli unsur olarak görülmesi (Block, 1987),

- Güvenin, zamanla bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki işbirliğini geliştirmesi (Jones ve George, 1998),
- Güvenin, örgütte; öğrenmeyi ve yeniliği arttıran, iletişimi sağlayan bir etken olması (Dodgson, 1993). Tüm bunlar gösteriyor ki örgütlerin güven olmadan örgütsel amacını gerçekleştirmesi oldukça güçtür.

Rosen'e (1998) göre; örgütlerde güven iki bölümden oluşmaktadır. Birincisi güvenmek, ikincisi de güvenilirliktir. Güvenmek, başkalarına inanabilmek, güvenilirlik ise başkalarının bize duyduğu inanca layık olmak ile ilgilidir. Aynı zamanda güvenilir olmak liderlerin de sahip olması gereken önemli niteliklerden birisidir. Güven, liderleri izleyenlerine bağlayan bir harç görevi görmektedir. Bu harç liderlerin yasal konularının temel dayanağını oluşturmaktadır. Güvenilir olmak, diğer insanların ihtiyaç duydukları zamanlarda ihtiyaç duydukları yerde olmak, gereken anlarda çalışanlarını desteklemek için onların yanında bulunmak olarak tanımlanmaktadır (Akt. Samancı, 2007).

Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de güven konusu önemli bir yer tutmaktadır (Artuksı, 2009). Moran'a (2000) göre okulun gelişimini ve verimliliğini dikkate aldığımızda güven, kritik bir noktayı oluşturmaktadır. Güven, okullarda güzel ve etkili işler yapılmasına zemin hazırlarken, güvenin yokluğu bu tür gelişmeyi engelleyici bir faktör olur. Güvenin olmadığı okullarda, öğretmenlerle öğrenciler arasında uzaklaşma ve sağlıksız bir iletişim ortamı oluşur. Güven düzeyinin düşük olduğu okullarda; liderler, grup ve okul yararına çalışmak yerine küçük hesapları tatmin etmek için çalışmaya başlarlar. Güvensizlik okul kültürünü ele geçirdiği zaman, okulun verimli işler yapması mümkün değildir. Okullarda olumlu değişikliği sağlamak için güvene dayalı ilişkilerin oluşturduğu bir ortam oluşturmak zorunludur. Okullarda karşılaşılan birçok problemin çözümü için, güven dolu bir çalışma ortamı oluşturmak ön koşuldur (Akt. Yılmaz, 2006). Özetle eğitim örgütlerinde güvenin oluşmasını sağlamak; kısa dönemde öğretmenler, öğrenciler ve velilerle olan ilişkilerin kalitesini, uzun dönemde ise toplum yaşamını etkileyecek gelişmelere sebep olabilir (Artuksı, 2009).

Eğitim örgütlerinde örgütsel güven ile ilişkili farklı kavramlar bulunmaktadır. Örgütsel güven ile ilişkili kavramlar arasında örgüte bağlılık önemli bir yer tutmaktadır. Örgüte bağlılık kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum olarak ele alınmaktadır. Araştırmacılar bu psikolojik durumun çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri ve örgütte kalma ya da ayrılma kararı üzerinde belirleyici olduğunu savunmaktadırlar. Örgüte bağlılık bir bireyin içinde bulunduğu organizasyonda

kendini özdeşleştirmesinin ve örgüte dahil olmasının derecesini göstermektedir. Dolayısıyla örgüte bağlılık ne kadar yüksek olursa çalışanın o örgüte gönüllü olarak ayrılma şansı da o kadar düşük olmaktadır. Örgüt çalışanları birbirlerine ne kadar güvenirse o kadar az kontrol etme ihtiyacı hissedilmektedir (Taşkın ve Dilek, 2010). Tanner'e (2007) göre ise örgütsel güven dürüstlük, saygı, güvenilir olma ve adil olma gibi kavramları içerirken; örgüte bağlılık ise bireyin çalıştığı örgüte güvenini içermektedir (Akt. Demirel, 2008).

Araştırmacılar bireyin çalıştığı örgüte güveni ve bağlılığını etkileyen temel faktörler arasında yöneticilerin liderlik davranışlarının yer aldığını öne sürmektedirler. Örneğin Şimşek ve Taşçı'ya (2004) göre örgütsel güvenin kaynağını liderlerin davranışları oluşturmaktadır. Benzer bir biçimde Williams ve Hazer (1986), çalışanlara önem veren liderlik uygulamalarının örgütsel bağlılığın öncülü olduğunu vurgulamışlardır (Akt. Dilek, 2005). Lider, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamına sahip kişidir (Eren, 1998:357). Okullarda yöneticilerin liderliğinin örgütsel güveni oluşturma, bu güveni devamlı kılma ve örgüte bağlılığı sağlama açısından önemli olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel güven ve örgüte bağlılık düzeyleri, okuldaki ilişkilerinin bir ürünüdür. Okuldaki ilişki biçiminden o okulda çalışan tüm bireyler sorumludur. Bu sorumluluğun en başında ise okul yöneticisi bulunmaktadır. Okul yöneticisinin sergileyeceği liderlik davranışları ise okul ortamındaki güvenin ve öğretmenlerin o örgüte olan bağlılığının etkileyicisi olacaktır. Doğru liderlik davranışları sergilenirse örgütsel güven ve örgüte bağlılık düzeyleri olumlu etkilenecektir.

Yukarıdaki açıklamalara göre okullar için örgütsel güven ve bağlılığın önemli bir faktör olduğu ve okuldaki ilişki ve etkileşimlerin bir sonucu olduğu açıklanmıştır. Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve bağlılık düzeylerini arasındaki ilişki durumunun bilinmesinin alana önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.2. *Problem Cümlesi*

Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güven ve bağlılık düzeyleri, okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına göre anlamlı bir fark gösterip göstermekte midir?

1.3. Alt Problemler

- 1.3.1. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyi; mesleki kıdemlerine ve öğrenim türüne göre anlamlı bir biçimde farklılaşmakta mıdır?
- 1.3.2. Okul öncesi öğretmenlerinin örgüte bağlılık düzeyi; mesleki kıdemlerine ve öğrenim türüne göre anlamlı bir biçimde farklılaşmakta mıdır?
- 1.3.3. Okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticisinin liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine ve öğrenim türüne göre anlamlı bir biçimde farklılaşmakta mıdır?
- 1.3.4. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güveni, örgüte bağlılığı ve yöneticilerin liderlik uygulamalarına yönelik öğretmen görüşleri arasında ilişki var mıdır?
- 1.3.5. Okul öncesi öğretmenlerinin liderlik uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri, öğretmenlerin örgütsel güven ve örgüte bağlılık düzeyini yordamakta mıdır?
- 1.3.6. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgüte bağlılık düzeyleri ile okul yöneticilerinin liderlik uygulamaları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma ile okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güven ve bağlılıklarının, yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirmelerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

1.5. Araştırmanın Önemi

Eğitim konusunda büyük önem taşıyan okullar bir örgüt olarak ele alındığında güven olgusunun okullardaki önemi göz ardı edilemez. Kuruma olan güven bağlılığı getirir. Bunun yanında örgüte güven ve okula bağlılık da yöneticinin liderlik uygulamalarıyla şekillenir. İlgili araştırmalar incelendiğinde Türkiye’de örgütsel güven, örgüte bağlılık ve yöneticilerin algılanan liderlik davranışları kavramlarının bir arada incelenmediği görülmektedir. Bu çalışma okul öncesi öğretmenlerinin okullardaki güven duyguları, okula bağlılıkları ve yöneticilerin algılanan liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerini ortaya koymak açısından önemlidir. Bu sebeple, bu çalışma okul öncesi öğretmenlerinde örgütsel güven ve örgüte bağlılık ile okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerini inceleyerek, alan yazına katkı sağlaması

bakımından yararlı olacaktır. Bir diğ er açıdan ise okul yöneticilerine örgütsel güveni ve kuruma bağlılığı sağlamada yol gösterici olacağı düşünölmektedir.

1.6. Sınırlılıklar

Araştırma 2011–2012 eğitim-öğretim yılında Burdur il ve ilçe merkezlerinde bulunan resmi ilköğretim okullarında ve anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenleri ile sınırlı tutulmuştur.

1.7. Tanımlar

Örgütsel Güven: Örgüt içinde oluşan güven iklimi olup, örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere dayanarak örgüt üyelerinin, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir (Artuksı, 2009).

Okullarda Örgütsel Güven: Okullarda oluşturulan örgütsel güven ortamını ifade etmektedir.

Eğitim Örgütü: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim ve anaokulu düzeyindeki okulları ifade etmektedir.

Liderlik: Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilen ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilme bilgisi ve yeteneğine sahip olan (Eren, 1998) anaokulu ve ilkokul yöneticilerini ifade eder

Örgüte Bağlılık: Bir kimsenin, örgütün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığıdır (Balay, 2000).

BÖLÜM II

Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde örgütsel güven, örgüte bağlılık ve liderlik ile ilgili yapılan araştırmalara ve kuramsal bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Kuramsal Çerçeve

2.1.1. Güven

İnsanlar ortak yaşamı benimsedikleri andan itibaren güven ve güvensizlik kavramlarını kullanmaya başlamışlardır. Güven kelimesi 13. yüzyıla dayanır ve etimolojik köklerini sadakat ve bağlılık ifade eden daha eski deyimlerden alır. Bir örnekte, Konfüçyüs güvenin, bütün dengeli sosyal ilişkiler için bir ön şart olduğunu kabul etmiştir. Sosyal bilimler ve felsefe alanındaki birçok klasik dönem yazarı da, güvenin sosyal hayatın devamında ne kadar yaşamsal bir öneminin olduğuna işaret etmiştir (Mollering, Bachmann ve Lee, 2004, Akt., Çimen, 2007).

Güven kavramı farklı disiplinler içinde kullanılmaktadır. Araştırmacılar güven kavramının sosyal süreçlerdeki rolünü farklı biçimlerde değerlendirmişlerdir (Sayın, 2009). Güven kavramının farklı bakış açıları ile üç ayrı grupta ele alındığı görülmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996, Akt., Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007).

1. Kişilik teorisyenlerinin görüşü, güvenin kişiliğin köklerinden ve bireyin psikososyal gelişiminden kaynaklandığı yönündedir. Bu görüşte güvenin inanç ve beklenti olarak kavramsallaştırıldığı görülmektedir.

2. Sosyologlar ve ekonomistlerin görüşlerine göre güven, kurumsal bir olgudur. Bu görüşte güvenin kurumlar içinde ve kurumlar arasında kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı görülmektedir.

3. Sosyal psikoloji kuramcıları ise, kişilerarası süreçler üzerinde yoğunlaşmış, bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüş savunmuşlardır.

Tüm görüşler incelendiğinde güvenin en önemli unsurunun birey olduğu ortaya çıkmaktadır. Birey açısından bu derece önemli olan güven kavramı hakkında birçok tanım ve açıklama yapılmıştır. 1958 yılından bu yana yapılmış diğer güven tanımları Tablo 1'de verilmiştir (Kalemci Tüzün, 2007; Polat, 2009).

Tablo 1.

Güven Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Deutsch	1958	Bireyin gelecekteki olayların akışının belirsiz olduğu durumlarda olayların sonucu ile ilgili iyimser beklentisi
Griffin	1967	Bireyin riskli bir durumda arzulan amacı başarmak için bir nesnenin her hangi bir özelliğine veya bir olayın ortaya çıkacağına ya da bir kişinin beklenen şekilde davranacağına ilişkin inanç
Rotter	1967	Kişiler arası güven değerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı
Golembiewski ve Mc Konkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerine dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç
Luhmann	1979	Bireyin karşı tarafın adil, etik kurallarına uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancı
Meeker	1983	Diğer taraftan yardım ve işbirliği yapma davranışı beklentisi
Butler ve Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
Lewis ve Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler (bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır
Rempel ve Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir.
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya karar verme olasılığı
Butler	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin söz
Bromiley ve Cummings	1992	Kişinin (ya da bir grup kişinin), karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı
Ring ve Van de Van	1994	Bir bireyin başkalarının iyi niyetli olacağına ve kendi beklentilerini karşılayacağına ilişkin tahmini
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği
McAllister	1995	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
Mishra	1996	Diğer tarafın kişiyi etkileyen davranışlarında kendisine karşı dürüst, tahmin edilebilir ve açık davranması
Rousseau, Siktin, Burt ve Camerer	1998	Kişinin, diğer tarafın niyet ya da davranışlarıyla ilgili olumlu beklentileri

Zaheer, McEvily ve Perrone	1998	Diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik beklenti
Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd	2000	Diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olması
Möllering	2001	Bir kişiyi diğer insanların hareketleri ve iyi niyetleri hakkında istenilen beklentileri
Gefen	2002	Bir kişinin diğer kişiye karşı risk alma davranışına yönelik istekliliği
Wech	2002	Bir kişinin karşı tarafa yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesi

Tablo 1'de güven tanımları incelendiğinde bazı ortak özelliklerin olduğu görülmektedir. Bu tanımlara göre güvenin oluşması için öncelikle iki tarafın olması ve bu iki tarafın tutum ve davranışlarının karşılıklı bağımlılık, yarar koşulları oluşturması gerekmektedir (Polat, 2009). Güven tanımlarındaki diğer ortak noktalar ise risk, belirsizlik, beklenti ve zarar görme ihtimalidir. Bu kavramlar güven kavramının önkoşulları olarak ele alınmalıdır (Erdem, 2003).

1. Risk: Risk kavramının güven yapısında bir önkoşul olmasının temel nedeni, kişinin karşı taraftan emin olma yargısının, karşı tarafa güvenme duygusundan farklı olduğunu ayırmasıdır. Bireylerarası güven ilişkisinde kişi, alternatif bir davranış sergileme imkânı varken, hayal kırıklığına uğrama ihtimalini göze alarak karşı tarafa güvenir; dolayısıyla risk üstlenir.

2. Belirsizlik: Riski güvenle ilişkilendiren bir olgudur. Zira ilişkinin sonuçlarına yönelik bir belirsizlik yoksa risk de yoktur ve bu durumda, güvenin ilişkide bir rolü de yok demektir.

3. Beklenti: Güven beklentilerle yakından ilişkilidir. Bireylerarası güven ilişkisindeki temel beklenti olarak en sık belirtilen, karşı tarafın yetkinliğine, rolünü başarılı bir biçimde gerçekleştireceğine yönelik beklentidir.

4. Zarar Görme İhtimali: Güvenen kişi karşı tarafı kontrol etmeyi veya izlemeyi düşünmeden, olası kötü niyetli eylemlere veya görebileceği zararlara karşı bu ihtimali gönüllü olarak kabul eder. Bu durum, güven ilişkisinde gönüllü olarak riskin üstlenilmesidir.

Erdem (2003)'e göre sonuç olarak tüm bu kavramlar bireyin karşı tarafa olan güvenini kapsamaktadır. Bu kapsam şöyle özetlenebilir; birey belli beklentiler içine girer, bu beklentiler belirsizlikler içerir ve bu belirsizlikler de riski doğurur; birey tüm

riskleri ve zarar görme ihtimalini göze alarak karşı tarafa güvenir. Böylece bireylerarası güven ilişkilerinde ortak bir döngü oluşmaktadır.

2.1.2. Güven Türleri

Alan yazında güven türlerine ilişkin farklı sınıflamalar yapılmıştır. Çalışmanın bu kısmında alanyazında yer verilen güven sınıflandırmalarından bir kısmına yer verilmiştir.

Bryk ve Schneider (1996: 7-8) güveni sosyal bir kurumun ögesi olarak üç türde açıklamıştır. Bunlar; koşulsuz güven, anlaşmaya dayalı güven ve ilişkişel güven sınıflamasıdır. Koşulsuz güven kişileri veya kurumları sorgulamaksızın, her koşulda duyduğumuz güven çeşididir. Anlaşmaya dayalı güvende, bir işlemde ya da atılacak bir adımda, grup tarafından belirlenen bir anlaşma söz konusudur. İlişkişel güven ise, kişiler veya kurumlar arasındaki karşılıklı ilişkilerde, hem inançlara hem de açık ve belirlenmiş kurallara dayalı beklentilerle oluşur (Akt. Artuksi, 2009).

Erdem (2003: 165) bireylerarası karmaşık ve çok yönlü ilişkilerde tek bir güven yapısının geçerli olmadığını ifade ederek, rasyonel ve duygusal kökleri nedeniyle farklılaşan ve bu nedenle de ilişkinin niteliği ve sonuçlarını değiştirebilen iki temel yapıya değinmiştir. Bu iki temel yapıdan ilki bilişsel güvendir. Özen (2003)'e göre güven, bilişsel olarak rasyonel bir tercihin sonucunda gelişir; içsel olarak tutarlı bir değerler sisteminin ve bilinçli bir bilişsel sürecin ürünüdür. Güvenin bilişsel temeli daha çok bireylerin birbirleri ile ilgili geçmiş deneyimlerine dayanır. Çünkü tarafların güvenilirliklerine yönelik kararları, birbirleri ile ilgili topladıkları bilgilerin bilişsel bir süzgeçten geçmesi ile ortaya çıkacaktır. Karşılıklılık normuna sadık kalmaları, adil uygulamalar geliştirmeleri, yetkinlikleri, tutarlı olmaları vb. özellikleri bilişsel sürece etki eden unsurlardan bazılarıdır. Erdem (2003)'e göre duygusal güvenin yapısı ise, karşı tarafa yönelik duygusal bağlılığa ve onun iyiliği için endişelenmeye ve ilgi göstermeye dayanır. Bu yapıda, taraflar güven ilişkisine duygusal bir yatırım yaparlar; ilişkinin kendisine bir değer atfederler, karşı tarafın da aynı şeyi hissettiğine inanırlar; karşılıklılık yaratılır ve özellikle yardım etme davranışı duygusal güven yapısının temel tutumudur.

Bahsedilen tüm güven türlerinin, güvenin oluşma noktasına ve oluşma koşullarına bağlı olduğu düşünülebilir. Bireyin yaşadığı her güvenin koşulları farklıdır. Bir tek bireyin bile gün içinde yaşadığı ilişkilerin çokluğunu düşünürsek güven türlerinin de tek bir yapıda olması zordur denilebilir.

2.1.3. Güven Boyutları

Güven duygusu, kelimelere dökülmesi zor, elle tutulmaz, gözle görülmez soyut bir kavramdır, ama bu duygunun yokluğu veya varlığı, kendisini hayatın her anında hissettirir. Arslan'a (2009) göre güven duygusunun üç boyutu vardır; kendine güven duymak, güvenilir olmak, başkalarına güven duymak.

Güvenle ilgili alanyazın incelendiğinde en az beş güven boyutunun olduğu görülmektedir (Hosmer, 1995; Hoy, Hannum ve Tschannen-Moran, 1998; Tschannen-Moran ve Hoy, 2001). Bunlar (Akt. Polat, 2007);

1. Uzmanlık; bekleneni uygun standarda göre gerçekleştirebilme kapasitesidir (Baier, 1986; Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy, 2001; Hoy ve Tschannen-Moran, 2003). Uzmanlığa dayalı güvende bir taraf diğer tarafın işini nitelikli bir şekilde yapabilecek bilgi ve donanıma sahip olduğunu düşünmektedir.
2. Güvenirlilik; tahmin edilebilirlikle ilgilidir, yani başkalarından ne bekleyebileceğini bilmek ve davranış tutarlılığıdır (Hosmer, 1995; Hoy ve Tschannen-Moran, 2003). Davranış tutarlılığı; bir bireyin söylediği sözler ve yaptıkları arasında uyumun olması yani kişinin verdiği sözleri tutma konusunda dürüst olmasıdır (Doney, Cannon, ve Mullen, 1998).
3. Yardımseverlik; ilgili davranmak, bağlılık göstermek ve iyilikseverlik olarak da adlandırılır ve karşıdaki kişinin mutluluğuyla içtenlikle ilgilenmek biçiminde tanımlanabilir (Rempel, Holmes ve Zanna, 1985). Güven ile ilgili en yaygın özellik karşılıklı ilişkiye dayanan bir davranış olan yardımseverlik hissidir (Goddard ve diğer., 2001).
4. Açıklık; sahip olunan bilginin açık ve dürüst bir şekilde herhangi bir saptırma ve gizleme olmaksızın paylaşılmasıdır (Robbins ve DeCenzo, 2000). Başka bir tanımda ise açıklık, bireylerin bilgiyi paylaşması sürecinde; kendilerini diğerleri için savunmasız bırakmasıdır (Goddard ve diğer., 2001).
5. Dürüstlük; bireylerin gelecek bir zamandaki niyetlerini içeren sözlerine inanılmasını (Rempel ve diğer., 1985), kişinin karakteri ve davranışlarındaki bütünlüğü, orijinalliğini kapsar (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998; Hoy ve Tschannen-Moran, 2003; Goddard ve diğer., 2001). Bütünlük, doğruyu söylemek ve sözleri tutmakla ortaya çıkar (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Tschannen-Moran, 2003). Dürüstlük, güvenin en temel özelliğidir (Baier, 1986; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999).

6. Riske karşı savunmasızlık; hemen hemen tüm tanımlarda ortak olan özelliktir. Savunmasızlık durumu olmadan güvene gereksinim duyulmamaktadır (Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy, 2001). Güvenin gerekli bir koşulu da, bir tarafın işlerini diğerine güvenmeden gerçekleştiremeyeceği bir ilişki olan birbirine bağımlılıktır. Birbirine bağımlılığın olmadığı yerde, güven için bir gereksinim olmaz. Birbirine bağımlılık savunmasızlık durumunu da beraberinde getirmektedir. Güvenen kişi bir başkasından gelecek ihanet ve zarar için var olan potansiyelin farkındadır ve diğerinin uygun hareket etmesi ile ilgili belirsizlik bir risk kaynağıdır. Öyleyse güven, risk ve birbirine bağımlılık koşulları altında korunmasız olma gönüllülüğüdür (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Tschannen-Moran, 2003).

2.1.4. Örgütsel Güven

Güven hem bireysel hem de örgütsel düzeyde oluşmaktadır. Bu anlamda güven, sadece toplumsal yaşamda değil, örgütsel yaşamda da çok önemlidir. Örgütsel güvenin önemini ilk kez vurgulayanlar neo-klasik veya insan ilişkileri ekolü olarak adlandırılan araştırmacılar olmuştur. Mc Gregor, Likert, Argyris gibi kuramcılar yaratıcılık, esneklik ve refahın çalışanların gelişimleriyle kendiliğinden oluşacağını ifade edip, "örgütsel güvene" değinirken, Blau gibi kuramcılar da sosyal alış-veriş kuramından ve özdeşleşme kuramından yararlanarak örgütsel güvenin oluşumunu açıklamaya çalışmışlardır (Kamer, 2001).

Neves ve Caetano'ya (2006) göre örgütsel güven, örgüt içi adaletin sağlanması, tepe yönetimin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin arzu edilen düzeye çıkarılması ve çalışanlar arası işbirliğinin geliştirilmesi ile oluşan olumlu bir atmosferdir (Akt. Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010).

Mishra (1996) örgütsel güveni, örgütteki ilişkilerde ve etkileşimlerde bireylerin birbirlerine açık, dürüst, ilgili ve gerçekçi davranması ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma isteğidir şeklinde tanımlamıştır. Zaheer, Mcevily, Percone (1998)'e göre ise, örgütsel güven, çalışanların örgüte karşı duyduğu ve hissettiği güven eğilimidir (Akt. Yılmaz ve Sünbül, 2009).

Örgütsel güven örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil eder. Böylece örgütsel güven bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak da tanımlanabilir.

Güven bu anlamda hem yatay hem de dikey olarak tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008).

Örgütlerde güven; bireyin, örgütün ilişkilerinde, etkileşiminde, kültür yapısında ve iletişimde örgütün açık, dürüst, ilgili ve inanılır olması isteği şeklinde de ele alınabilir (Mishra, 1996, akt. Yılmaz, 2006). En yaygın kabul gören örgütsel güven tanımı ise "bireyin, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, yöneticilerin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancıdır" (Mishra ve Morrissey 1990, akt. Yılmaz, 2006). Yapılan tüm bu tanımlar doğrultusunda örgütsel ve bireysel açıdan temel öge olan güvenin, örgüt açısından önemini şu şekilde sıralamak mümkündür (Yılmaz 2006):

- Yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen bir unsurdur.
- Çalışanlar ve gruplar arasındaki güven, örgütün uzun vadeli kararlılığında ve üyelerinin başarısında oldukça önemli bir faktördür.
- Yöneticilere düşük düzeylerde güvenilen bir ortamda başarısızlığın ortaya çıkma ihtimali vardır.
- Örgüt içi ve örgütler arası işbirliğinin artırılmasında en önemli unsurlardan biridir.
- İnsan kaynakları faaliyetlerinin başarısında önemli rol oynamaktadır.
- Teknolojide, örgüt içi rollerde, iş tasarımlarında ve sorumluluklardaki değişim nedeniyle örgütsel başarı için önemli bir unsur olarak görülmektedir.
- Örgütte; öğrenmeyi ve yeniliği arttıran, iletişimi sağlayan bir etkidir.

Örgüt açısından bu denli önemli olan güvenin her örgütte farklı şekillerde de olsa sağlanması gerekmektedir. Eğer bu ortamlarda kişilerarası güven kalmazsa, insanlar enerjilerini gelişmek için değil, diğerlerini engellemek için kullanacaklardır. Kurumda güven ortamı oluşmadığında insanlar enerjilerini başkalarını çekiştirmek, politika yapmak, rekabet etmek, şahsi çatışmalara girmek, sırtını kollamak, birbirinin arkasından iş çevirmek ve birisinin düşünceleri hakkında fikir yürütmek için kullanırlar. Güven olmayan ortamda insanlar işlerini yaparlar ama fikirlerini, coşkularını ve ruhlarını ortaya koymazlar. Bir cümleyle ifade etmek gerekirse, güvensizlik zaman ve enerji kaybına neden olur (Akbaş, 2005). Tüm bunlar gösteriyor ki örgütlerin güven olmadan örgütsel amacını gerçekleştirmesi oldukça güçtür. Bu açıdan güven örgütlerin temeli olarak da düşünülebilir. Örgütsel güven ile

ilgili üç tür yaklaşım modeli dikkati çekmektedir. Bunlar "kavrama temelli yaklaşım", "etki temelli yaklaşım" ve "karma yaklaşım" dır (Daniel ve Mc Allister, 1995; Akt. Dinç, 2007).

1. Kavrama temelli yaklaşımda genel olarak, çalışmada oluşacak güven duygusunun kaynağını güven duyacağı kişinin tavır ve davranışlarının oluşturduğu ileri sürülerek, kişinin bu tavır ve davranışları kavrama derecesine göre güven duyduğu belirtilmektedir.

2. Etki temelli yaklaşımda çalışmada meydana gelen güven duygusunun temelinde karşısındaki kişinin tavır ve davranışlarının bulunduğu, bu duyguların etki etmesiyle güven duygusunun oluştuğu belirtilmektedir (Dinç, 2007).

3. Karma yaklaşım her iki yaklaşımın birleştirilmiş halini ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre, güven duyma hem sosyal hem de psikolojik bir olay olup, olması zorunlu olan eylemlerden biridir. Güven duygusunun oluşumunda çalışanın etrafındaki diğer kişilerin davranışlarından etkilenmesi ve buna bağlı olarak söz konusu davranışları nasıl yorumladığı bu duygunun oluşumunda etkili olmaktadır (Dinç, 2007).

Her üç yaklaşımda da söz konusu olan karşıdaki kişinin tavır ve davranışlarıdır. Yaklaşımları ayıran nokta bu tavır ve davranışların güvenen tarafa nasıl ve ne şekilde ulaştığıdır. Burada güven duygusunun oluşumunda her iki taraf da sorumludur.

Yapılan araştırmalar güvenin örgütlerde, işlem maliyetini düşürme, örgütsel öğrenmeye yardımcı olma, çalışanlarda işbirliğini sağlama, sorumluluk almayı artırma, performans artışı, değişimin bir parçası olma isteği ve bağlılığı artırma gibi sonuçları sağladığını ortaya koymuştur (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010).

Sonuç olarak örgütlerde, örgüt içi gruplara ve lidere güven söz konusudur. Örgüt içi gruplar ve liderler bu güveni sağlayabilirlerse ancak o zaman sağlam bir örgüt yapısı oluşmaktadır.

2.1.5. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları

Özen (2003) güven boyutlarının ilişkinin tipine göre farklılaştığından, örgütsel güvenin ilgili araştırmalarda üç ayrı düzeyde incelendiğini belirtmektedir. Bu düzeyler; kuruma duyulan güven, yöneticiye duyulan güven, çalışanlar arası güven, şeklinde sıralanmaktadır. Bu üç düzey birbirinden ayrılmış gibi gözükse de iç içe geçmiş durumdadırlar. Örneğin, çalışanların yöneticiye duydukları güven örgüte

duydıkları güven şeklinde genelleştirilebilir (Reyhanoğlu, 2006, Akt. Gümüş,2010). Çalışan yöneticiye güvenebilir, ancak örgütüne güvenmeyebilir. Çalışan ve yönetici arasındaki iyi çalışma ilişkileri, çalışanın yöneticiyi arkadaş, dost gibi görmesini sağlayabilir. Çalışanın örgüte güveni ise, örgütün çalışanın katılımlarının tanınmasına veya farkında olmasına göre değişkenlik gösterebilir. Tabi ki çalışanın hem örgüte hem de yöneticiye güvenmesi de mümkündür. Çalışanın yöneticiyi örgütün temsilcisi olarak algılaması ve güveni örgüte yönelik genelleştirmesi de söz konusudur (Tan ve Tan, 2000; Akt. Kalemci Tüzün, 2006).

2.1.5.1. Örgüte güven.

Örgütün kendisine güven, çalışanların çalıştıkları örgütün güvenilirliği hakkında geliştirdikleri algıları içermektedir. Buna göre Günaydın (2001:27) Gambetta'nın (1988) da tanımında altını çizdiği gibi, eğer çalışanlar, çalıştıkları şirketin kendi lehlerinde ya da en azından kendilerine zarar vermeyecek kararlar alacağı konusunda inanç duyuyorlarsa, o örgütün kendisine güvenmektedirler denilebileceğini ifade etmiştir. Düşük güvenli örgütte herhangi bir değişim şüphe ve kaygıyla karşılanır, yönetim yukarıdan aşağıyadır, statü önemlidir, kararlar doğrudan merkezin kontrolündedir ve çalışanlar işlerini yaparlar (Akt. Gümüş, 2010).

Örgütlerde güven oluşturulması için yöneticilere düşen görev ve sorumluluklar, dolayısıyla güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar genel olarak aşağıdaki şekilde düşünülebilir (Asunakutlu, 2002):

- Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin oluşturulması.
- Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması.
- Örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması.
- Kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak bir sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesi.

Sonuç olarak, Nyhan ve Marlowe'a (1997) göre örgütsel güveni yaratan ve güvenilirliği değerlendiren bireyler olduğu için, bireye ve örgüte güven birbirleriyle bağlantılı kavramlardır ve bir bütün olarak örgütsel güven kavramını oluştururlar (Akt. Demircan ve Ceylan, 2003).

2.1.5.2. Yöneticilere/liderlere güven.

Erdem (2003)'e göre çalışan ve yönetici arasındaki etkileşim örgütlerin yaşamlarında oldukça önemli bir unsurdur. Çalışan ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için önemli kılan durum, çalışanın, örgütün temsilcisi olarak gördüğü yöneticiye güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir. Bu yüzden, örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.

Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner (1998), yöneticilerin güven oluşturmak için sergileyebilecekleri davranış türlerini analiz etmek üzere bir model geliştirmiş ve bu davranış türlerine "yönetimsel güvenilir davranış " adını vermişlerdir Whitener vd. (1998), yönetimsel davranışların yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güvenin gelişmesinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar, yönetimsel anlamda güvenilir davranışları, yöneticiler tarafından icra edilen istemli hareketler ve etkileşimler olarak tanımlamışlardır. Bu davranışlar, çalışanların yöneticilere güven duyması için yeterli olmamakla birlikte gerekli görülmüştür. Bu kavramsallaştırma içerisinde, beş kategoriye ayrılan davranışlar, çalışanların yönetimsel güvenilirlik algılarını etkileyen faktörleri yansıtır (Akt. İşbaşı, 2000). Bu faktörler:

- Davranışsal tutarlılık,
- Davranışsal bütünlük,
- Kontrolün paylaşımı
- İletişim (doğru bilgi, kararların açıklanması, açıklık)
- İlgi göstermedir.

Davranışsal tutarlılık faktöründe; yöneticilerin karşılaşılan durumlar ve yaşanan zaman boyunca tutarlı davranışlar sergilemesinin, çalışanların yöneticilerin gelecekteki davranışlarını daha iyi bir şekilde öngörebilmelerini sağladığını ve çalışanların yöneticilerine duyduğu itimadı artırabileceği görüşüne yer verilmektedir. Davranışsal bütünlük faktörü, çalışanların yöneticilerin sözleri ile edimleri arasındaki tutarlılığı gözlemlene eğiliminde olduklarından bahsederek, çalışanların yöneticilere doğruluk, dürüstlük ve yüksek ahlaki karakter özellikleri atfettiğine vurgu yapar. Kontrolün paylaşımı ve devri faktörü içinde, güven algılaması üzerinde yapılan araştırmaların kararlara katılımı ve kontrol devrini kapsayan bir kontrol paylaşımının güvenilir davranışın temel bileşenlerinden biri olduğuna işaret ettiğinden söz edilmektedir. İletişim faktörü; iletişim araştırmacılarının güvenilirlik algılaması üzerinde etkili olduğunu düşündükleri üç faktör üzerine odaklanmaktadır. Bu faktör

şu şekilde tanımlanmıştır: (1) Doğru bilgi, (2) alınan kararların açıklamasının yapılması, (3) açıklık. İletişimin açık ve doğru olduğu durumlarda çalışanlar, yöneticileri güvenilir olarak değerlendirirler (Whitener vd. 1998, akt. Eroğlu 2014).

Shein (1992) ise örgütlerde lider olan yöneticilerin, güven ortamı sağlamak için örgütsel kültürü aşağıdaki davranışlarıyla şekillendirdiğini belirtmektedir:

- Çalışanların ödüllendirilme şekilleri,
- Kaynakları paylaşırma şekilleri,
- Rol modelliği,
- Kritik durumlarda gösterdikleri davranışlar,
- İşe alma ve terfi gibi uygulamalarda gözetilen ilkeler (Akt. Gümüş, 2010).

Sonuç olarak örgütlerde güven ortamının sağlanmasında en önemli görevin yöneticiye düştüğü söylenebilir. Çalışanın yöneticiye bakış açısı ve yöneticinin davranışları, örgütsel güveni sağlamada ve ayakta tutmada önemli etkenlerden biridir. Nitekim örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım yöneticinin davranışlarıdır; diğer bir deyişle bu süreci başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır.

2.1.5.3. Çalışma arkadaşlarına güven.

Çalışma arkadaşlarına güven kişinin meslektaşlarının yeterliliğini ve adil, itimat edilir ve etik ilkeleri benimseyen davranışları sergileyeceğine olan inancı olarak tanımlanabilir ve çalışma arkadaşlarına güven çalışanları söylemlerinde ve eylemlerinde adil davranmaya yönlendirir. Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, kişilerarası güven tanımlamalarına adapte edilerek, çalışanların birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermeleri, birbirilerine gerekli durumlarda yardım etmelerini ve birbirilerine karşı açık ve dürüst olmalarını içeren pozitif beklenti içerisinde olmak şeklinde daha opsiyonel olarak tanımlanabilir (Gümüş, 2010).

McAllister (1995) kişilerarası ilişkilerde, hangi durumda kime güveneceğimizi, kendimizin seçtiğini ve seçimimizde güvenilirlik kanıtı içeren nedenlerin rol oynadığını belirtmektedir. Güven için gerekli bilgi miktarı, toplam bilgi ve toplam bilgisizlik arasında yer almaktadır. Bir insanla ilgili her şeyi bilmemiz durumunda yani onunla ilgili toplam bilgiye sahip olduğumuz zaman güvene gerek duyulmamaktadır. Bir insanla ilgili hiç bir şey bilmediğimizde, yani toplam bir bilgisizlik olduğunda akılcı güvenin oturduğu bir temel bulunmamaktadır. Uygun bilgi ve iyi nedenler güven kararı için temel oluşturur (Akt. Erden, 2007).

Sonuç olarak çalışma arkadaşlarına güvenirken de güven için belli bir temel gerekmektedir. Bu temeli sağlayan karşılıklı ilişkilerdir. Çalışma arkadaşlarına güven örgüte güvenden çok kişiler arası güven ile ilgilidir. Birey beklenti ve davranışlara göre meslektaşına güven duymaktadır.

2.1.6. Eğitim Örgütlerinde Güven

Eğitim örgütlerinde, güven konusu önemli bir yer tutmaktadır. Moran ve Hoy'a (2000) göre okulun gelişimini ve verimliliğini dikkate aldığımızda güven, kritik bir noktayı oluşturmaktadır. Güven, okullarda güzel ve etkili işler yapılmasına zemin hazırlarken, güvenin yokluğu bu tür gelişmeyi engelleyici bir faktör olur. Güvenin olmadığı okullarda, öğretmenlerle öğrenciler arasında uzaklaşma ve sağlıksız bir iletişim ortamı oluşur. Güven düzeyinin düşük olduğu okullarda; liderler; grup ve okul yararına çalışmak yerine küçük hesapları tatmin etmek için çalışmaya başlarlar. Güvensizlik okul kültürünü ele geçirdiği zaman, okulun verimli işler yapması mümkün değildir. Okullarda olumlu değişikliği sağlamak için güvene dayalı ilişkilerden meydana gelen bir ortam oluşturmak zorunludur. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde güvenin oluşmasını sağlamak; kısa dönemde öğretmenler, öğrenciler ve velilerle olan ilişkilerin kalitesini artırırken, uzun dönemde ise toplum yaşamını etkileyecek gelişmeler sağlayabilir (Yılmaz, 2006; Artuksu, 2009).

Diğer bir açıdan güven okullarda, üretken grup ilişkilerinin ve kişilerarası ilişkilerin gelişmesinin anahtar unsurudur. Ayrıca araştırma sonuçları, okulda güven ile okulun akademik verimliliği arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Eğitim örgütlerinde güçlü bir örgütsel güvenin okula sağlayacağı faydalar şunlar olabilir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008):

- Okulda sağlanacak geniş tabanlı bir gelişim ve değişimin temelini oluşturur. Bu anlamda öğretmenlerin meslektaşlarına ve okula karşı güveni, öğretmenleri yenilik ve değişime karşı açık hale getirmektedir.
- Okulda yapılan düzenlemeler ve değişimler için öğretmenlere umut verir.
- Öğretmenlerin birbirlerini daha iyi anlamasını sağlar.
- Okulda yapılan iş ve işlemlerin sağlıklı bir şekilde yapılıp yapılmadığını gösterir.
- Güvenilir bir okul ortamı, öğretmenlerin, daha iyi bir öğrenme ortamının nasıl sağlanacağı konusunda düşüncelerini sağlar.

Okulların etkili ve verimli olabilmesi, özelde okulun genelde eğitimin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, öğrencilerin etkili bir şekilde öğrenim görebilmeleri için, tüm okul paydaşlarının işbirliği ve uyum içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Bu durum da okul içi ilişkilerin niteliği ile ilgilidir. Yani bu ilişkilerin niteliğini belirleyen unsur, bireyler arasında ya da okul içinde var olan güven ya da güvensizlik düzeyidir (Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006). Okul içinde bireyler arasında var olan güven ve güvensizlik kavramı başta öğretmenleri ve yöneticileri etkilemektedir. Çubukçu ve Tarakçıoğlu (2010)'na göre öğretmenler açısından okullarda örgütsel güven bazı boyutlara sahiptir:

- Okullarda örgütsel güven; gönüllülük, kendini adama, güvenilirlik, dürüstlük ve açıklık özellikleriyle ifade edilebilir.
- Öğretmenlerin yönetime katılımı örgütsel güven düzeylerini artırmaktadır.
- Adalet ve etik katılımcı yönetimle birlikte örgütsel güveni artıran önemli değişkenlerdir.
- Okullarda sağlıklı bir okul ortamı oluşturma, yeniliğe açıklık ve başarıyı yakalayan bir yapı inşa etme örgütsel güvenle yakından ilişkilidir.
- Okullarda örgütsel güveni etkileyen diğer değişkenler ise devlet okulu özel okul ayrımı, okuldaki öğrenci ve öğretmen sayıları, öğretmenlerin değer ve tutumları, öğrettikleri konulardır.

Tüm bunlara göre örgütler için önemli bir duyuşsal süreç olan güven, eğitim kurumlarının belirlenen hedeflere ulaşmasında kolaylık sağlamakta, paydaşları birbirine bağlamakta, başarının, verimliliğin, dayanışmanın, değişimin ve dönüşümün artmasında etkili olmaktadır (Arslan, 2009).

Bryk ve Schneider (2003)'e göre, okulda sürdürülebilir bir güven ortamı oluşturma için yapılacak eylemler şunlardır: Okulda çalışanların mesleği yapabilecek yeterliliğe sahip olması, tüm çalışanların ilişkilerde dürüst ve açık olması, yönetici ve çalışanlar arasında şeffaflık olması. Bu bağlamda, okullarda örgütsel güven düzeyinin bilinmesi ve bu düzeyi ortaya çıkaran yaklaşımlar hakkında bilgi toplanması önemlidir (Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006) .

Yüksek güven düzeyine sahip bir okulda değişim, gelişim, yenilik gibi çalışmalar daha hızlı gerçekleşebilmektedir. Önemli olan güven kültürünün örgüt kültürünün önemli bir parçası haline getirilmesidir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda da örgüt kültürünün en önemli unsurlarından birinin de güven olduğuna vurgu yapılmaktadır.

Sonuç olarak güven, örgütsel yaşamda ve birer örgüt olan okulların örgütsel yaşamında çok önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan, okullardaki güvenin belirlenmesi gerekmektedir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008).

2.1.7. Örgüte Bağlılık

Bir kavram ve bir anlayış olarak bağlılık duygusu toplum duygusunun bulunduğu hemen her yerde bulunmaktadır. Bağlılık toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimi şeklinde genel olarak ifade edilebilmektedir. Bir başka tanımlamayla bağlılık, en yüksek derecede bir duygu olarak; başkalarına ya da bir düşünceye, kendimizden daha büyük bir şeye bağlılığı, bir örgütte veya işyerinde yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatmaktadır (Ergun, 1975).

Bağlılık kavramının gelişimine bakıldığında Fransızca ve Latince kelimelerden gelmekte olduğu görülmektedir. Bu durumuyla kanuna saygıyı öncelikle anlatırken, çeşitli devrelerde farklı anlamlarda kullanılmış, çoğu kez de "sadakət" kavramı ile karıştırılmıştır (Gilmer, 1966; Akt. Mahmutoğlu, 2007).

Örgütsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacı, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar ortaya koymuştur. Bu çalışmaların günümüzde, giderek artan bir önem kazanmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Çöl, 2004):

- Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Topaloğlu'na (2010) göre bağlılığın sadece bireylerin başka bir bireye değil de, kurumlara karşı da duyabileceklerinin anlaşılması ve kuruma duyulan bağlılığın yani örgütsel bağlılığın, örgütler için bu kadar önemli hale gelmesi, onu araştırmacıların dikkatini çeken ve geçmişten günümüze sık sık ele alınan bir konu haline getirmiştir. Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgüte bağlılık, özellikle son 65 yılda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı

üzerinde fikir birliğine varılmamıştır. Bu nedenle örgüte bağlılık tanımları çeşitlilik göstermektedir (İnce ve Gül, 2005).

Balay (2000) örgüte bağlılık kavramını, bir kimsenin, örgütün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlamaktadır. Bu bağlılık, araçsal bir değerden öte, kişinin, rolünü salt örgütün iyiliği için, örgütün amaç ve değerleriyle ilişkili olarak yapmasıdır. Bağlılık duyan çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterir. Bağlılık gösteren çalışanlar içsel olarak güdülenirler.

Mowday, Steers ve Porter'a (1979: 311) göre örgüte bağlılık, çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi; örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği; örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duyulan güçlü bir arzu şeklinde tanımlanmaktadır (Doğan, 2008). Çöl (2004) ise örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmalarda örgütsel bağlılığı, "işgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü" olarak tanımlamıştır.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi örgüte bağlılık; bireylerin buldukları örgüt için ellerinden geldiği kadar örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çaba harcamasıdır. Örgütsel bağlılığı, Özsoy, Ergül ve Bayık (2004) bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlarken; Decottis ve Summers (1987) örgütsel bağlılığı bireyin kendisini örgütle özdeş hissetmesi ve örgütte bulunma gücü olarak tanımlamıştır (Akt. Doğan, 2008).

Alamur (2005) tanımların bir harmanını oluşturarak örgüte bağlılığı, çalışanın kendisini işyeriyle bütünleştirmesi süreci, kendi amaçlarını örgüt amaçları doğrultusunda belirlemesi, örgüt üyeliğini güçlü bir biçimde arzulaması ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için fazladan çaba sarf etmesidir şeklinde tanımlamıştır.

Örgüte bağlılık en çok şu şekillerde tanımlanmaktadır (Luthans, 1992; akt. Mahmutoglu, 2007):

- Mowday ve arkadaşlarına (1979) göre örgütte kalmaya ve devam etmeye güçlü bir istek duymak.
- Örgüt için gönüllü çaba sarf etme ve yüksek gayret göstermek.

- Örgütün amaçlarını, hedeflerini, değerlerini kabullenmek ve bu değerlere karşı güçlü bir şekilde ya da net olarak inanç duymak.

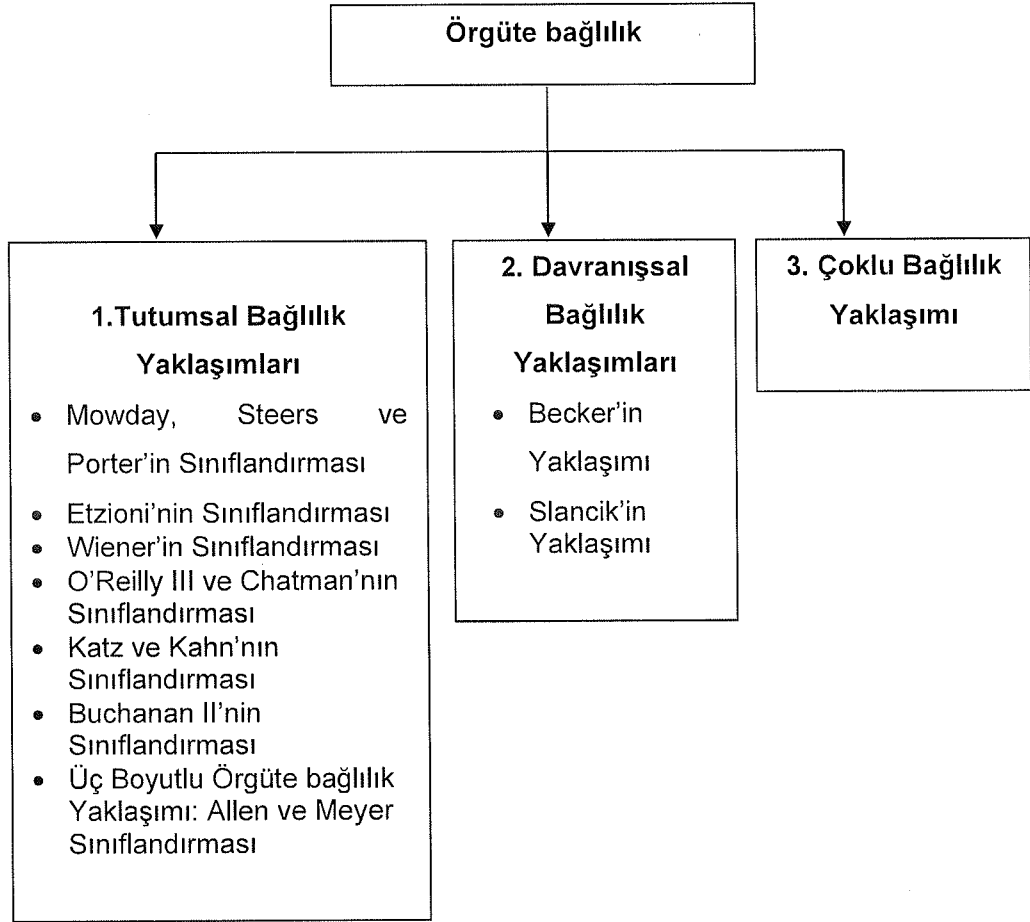
Örgüte bağlılığın bazı göstergeleri bulunmaktadır. İbicioğlu (2000) örgüte bağlılığın göstergelerini şu şekilde çeşitlendirmiştir:

- Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve bunlara inanma,
- Örgüt için fedakârlıkta bulunabilme,
- Örgütsel üyeliği devam ettirmeyle ilgili güçlü bir istek,
- Örgüt kimliği ile kimliklenme,
- İçselleştirme.

Balay (2000) örgüte bağlılık konusunda, araştırmacıların büyük ölçüde kişinin örgütsel amaç ve çıkarlarını koruma isteği, örgüte dönük belli davranışsal gerekleri yerine getirme ve örgütle paylaşılan birlikteliğin daha çok moral-psikolojik gücü üzerinde odaklandıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında yazarlardan önemli bir bölümü de örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütün farklı parçalarına veya öğelerine bağlılığı şeklinde anlamlandırmışlardır.

Meyer ve Allen (1997)'e göre yakın tarihte yapılmış çalışmalar bağlılığın iki farklı yönünü açıklamak çabasıdadır. Bunlardan ilki bağlılığın doğasına dönük olup; bir çalışan ile diğer bazı unsurlar (örgüt vb.) arasındaki ilişkinin kişiden kişiye farklı şekilde olabileceğidir. İkincisi ise bir çalışanın çeşitli olgular arasında hangilerine bağlılık gösterdiğini açıklama gayretlerini kapsamaktadır. Bu iki husus birbirine zıt ve uyumsuz değildir. Bağlılık psikolojik bir yapı olarak da değerlendirilmektedir (Akt. Mahmutoğlu, 2007).

2.1.8. Örgüte Bağlılık Yaklaşımları



Şekil 1. Örgüte Bağlılığın Sınıflandırılması (İnce ve Gül, 2005).

Örgüte bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacılar, farklı ölçütleri dikkate alarak farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerdir. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilir (Demirgil, 2008).

2.1.8.1. Tutumsal bağlılık yaklaşımları.

Porter, Steers ve Mowday (1974) tarafından geliştirilen bu yaklaşımda örgüte bağlılık, personelin örgüte karşı daha olumlu bir tutum sergilemesi ve örgütle uyumlu hale gelmesini ifade etmektedir. Bu noktada örgüte bağlılık belli bir örgüt ve hedef ile personelin bu amaçlara ulaşmak için örgütte bir üyelik kazanma isteği olarak ifade edilmektedir (Akt. Karaca, 2008).

Buchanan (1974) tutumsal yaklaşım ekseninde bağlılığı "bireyin örgütün amaç ve değerlerine ve örgüt yararına bu amaç ve değerlerdeki rolünü, maddi ödül sisteminin de ötesinde bilişsel olarak benimsemesi" olarak tanımlamaktadır (Akt. Celep, 2000). Tutumsal yaklaşımda, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşü benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyi örgüte bağlayan çalışma ortamının değerlendirilmesinden doğan duygusal bir tepkidir (Cengiz, 2001).

Meyer ve Allen'e (1991) göre tutumsal yaklaşımda ifade edilen örgüte bağlılık sürecinde, çalışanların örgüt ile ilişkileri hakkındaki düşünceleri üzerine odaklanılır. Pek çok durumda tutumsal yaklaşımdaki çalışanların kendi değer ve amaçları ile örgütün değer ve amaçları uyumlu olarak düşünülür. Bu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmacılar, büyük ölçüde bağlılığın gelişmesine ve bağlılığın davranışsal sonuçlarına katkıda bulunarak önceki durumların belirlenmesine doğru yönelmişlerdir (Akt. Yalçın, 2009).

Özetle; tutumsal bağlılıkta çalışanların kendi amaçları ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerinin bütünleşmesi ve uyumu üzerinde durulurken, davranışsal bağlılıkta beklentileri aşan ölçüde davranışlar sergilenerek çalışanların örgütte sürekli kalmakta olmaları ve bu süreci yani üyeliklerini devam ettirmeleri dikkate alınmaktadır (Mahmutoğlu, 2007).

Karaca (2008), hakkında birbirinden farklı tanımların yapıldığı örgüte bağlılık kavramı üzerinde bir ortak nokta bulunabilmesi için çeşitli yazarların mevcut kavramları sınıflandırma yoluna gittiklerini ifade etmiştir. Örgüte bağlılık ile ilgili literatürde geçen Mowday, Etzioni, Wiener, Q'Reilly III ve Chatman, Katz ve Kahn, Buchanan II ve Meyer & Allen'in 3 boyutlu örgüte bağlılık yaklaşımı ele alınacaktır.

2.1.8.1.1. Mowday, Steers ve Porter'in sınıflandırması.

Mowday, Steers ve Porter (1979), örgütsel bağlılığı, bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve bağlanması ile açıklamaktadır. Örgüte bağlılık, çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık olup, çalışanlar örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissetmektedirler (Akt. Ertan, 2008).

2.1.8.1.2. Etzioni'nin sınıflandırması.

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Akt. Balay, 2000).

- 1- Ahlâki bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.
- 2- Hesapçı bağlılık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar (Güney, 2001).
- 3- Yabancılaştırıcı bağlılık: Bireyler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Ahlâki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir (Varoğlu, 1993).

2.1.8.1.3. Wiener'in sınıflandırması.

Wiener (1982) örgütsel bağlılığı, bireyi örgütsel çıkarları karşılayacak biçimde davranmaya sevk eden içsel normatif baskılar bütünü olarak tanımlamıştır. Wiener'e göre örgütsel özdeşleşme ile sadakate ve göreve yönelik genelleşmiş değerler bağlılığın doğrudan belirleyicileridir. Buna göre örgüte bağlılık, hem kişisel eğilimlerden hem de örgütün müdahalelerinden etkilenebilir (Azaklı, 2011).

Balay (2000)'a göre örgüte bağlılık süreklilik göstermelidir. Bu doğrultuda, davranış öncelikle ödül ve cezalandırma gibi çevresel bir kontrole dayanmamalıdır. Örgüte bağlılık, çalışanın zihnini ne kadar örgütle meşgul ettiğini göstermelidir. Yani kişisel zamanının büyük bir bölümünü örgüte ilişkin eylem ve düşüncelere ayırmalıdır.

2.1.8.1.4. O'Reilly III ve Chatman'nın sınıflandırması.

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Örgütsel bağlılığın yorumunu çok boyutlu yapı olarak adlandırmaktadırlar. Çalışmalarında örgütsel bağlılığın yapısallaştırılmasını temel olarak kabul ederek, Kelman (1958)'in üç yöntemli yaklaşımını tekrar ön plana

çıkartmışlardır (Akt. Kafdağlı, 2007). Kelman'ın tutum ve davranış değişimi üzerine yaptığı çalışmayı temel alan araştırmacılar, örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı biçimde gerçekleşebileceğini öne sürmüşlerdir. (Meyer, ve Herscovitch, 2001). İnce ve Gül (2005)'e göre:

- *Uyum*: Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir.
- *Özdeşleşme*: Üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir.
- *İçselleştirme*: Bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bireyin tutum ve davranışını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır

2.1.8.1.5. Katz ve Kahn'nin sınıflandırması.

Katz ve Kahn (1977) bir örgüt ortamında kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yöneltten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir (Akt. Balay, 2000:23). İş görenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller araçsal devreyi ifade eder. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayılarının niteliğini belirtir. Bireyin içsel bakımdan ödüllendirildiği durumlarda anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü eylem, sistem içindeki bireylerin değer ve ihtiyaçlarını doğrudan anlatır. Para gibi dış ödüllerin motive edici olduğu durumlarda araçsal safhadan bahsedilir. Böyle, üyelerin araçsal-dışsal ödüllerle bağlandıkları örgütlerde kayıpların ortaya çıkma olasılığı fazladır (Bayram, 2004).

2.1.8.1.6. Buchanan II'nin sınıflandırması.

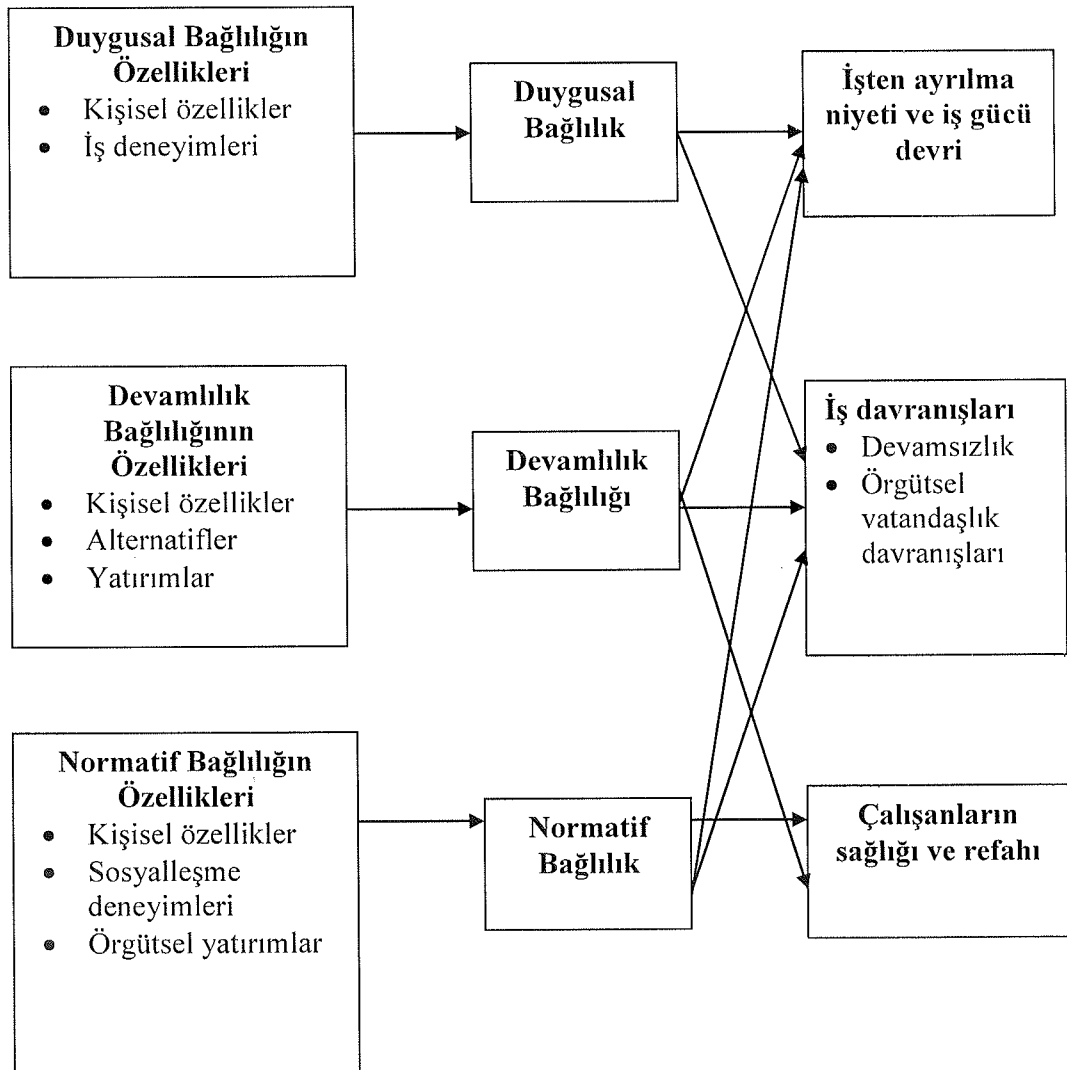
Buchanan (1974), bağlılığı örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendiren ve bir kimsenin rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlar ve örgütsel bağlılığı üç gruba ayırır:

- *Özdeşleşme*: Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir.
- *Sarıltma*: Kişinin iş rolünü gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasıdır.

- *Sadakat*: Örgüt için duygusal hisler besleme ve örgüte içten bağlılık göstermesidir (Akt. Balay, 2000).

2.1.8.1.7. Üç boyutlu örgüte bağlılık yaklaşımı: Allen ve Meyer sınıflandırması.

Allen ve Meyer üç farklı örgüte bağlılık türü tanımlamışlardır. Bunlar; örgüte duygusal açıdan bağlanma (duygusal bağlılık), örgütten ayrılmanın maliyetini göz önünde bulundurma (devam bağlılığı) ve örgütte kalmak için zorunluluk hissetme (normatif bağlılık) dir. Bu üç yaklaşımın ortak noktası olan, bağlılık kavramını ise, iş görenlerin örgütle ilişkilerini tanımlayan ve örgüt üyeliğine devam etme ya da örgütten ayrılma kararının arkasındaki anlamı ifade eden, psikolojik bir durum olarak açıklamaktadırlar (Akt. Azaklı, 2011; Akt. Çetinel, 2008).



Şekil 2. Üç Boyutlu Örgüte Bağlılık Modeli (Meyer ve Allen, 2002; Akt., Gül, 2002).

Meyer ve Allen (1997)'e göre normatif bağlılık çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla örgütten ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleridir. Bireylerin örgüte normatif bağlılık duymalarında yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır. Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir temel çerçeve üzerine inşa edilmiştir. Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tip bağlılıktan ayrı bir boyutu temsil etmektedir (Yalçın, 2009).

Örgütsel bağlılığın bu boyutu çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre bağlılık, çalışanların örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007).

Meyer ve Allen (1997)'e göre, güçlü bir şekilde örgütte kalmaya devam etme isteği duyan çalışanlar örgütten ayrılmanın maliyetini idrak ettiklerinden ve zorunlu olduklarını düşündüklerinden örgütte kalmaktadırlar. Devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanlar parasal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görmektedirler. Kişi örgütten ayrılırsa, gelecekte elde edebileceği refah ve güvencenin bir kısmını kaybedip yeniden başlamak durumunda kalacaktır. Buna göre, çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi yatırımlar ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler de o kadar fazla olacaktır ve bu bireyin örgüte bağlılığını artıracaktır. Aynı zamanda eğer çalışan iş alternatiflerinin az olduğuna inanıyorsa "koşullar gerektirdiği için" örgüt üyeliğini sürdürme eğiliminde olacak ve bunun için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergileyecektir (Uyguç ve Çımrın, 2004).

2.1.8.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımları.

Örgütsel davranış araştırmacıları tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal psikologlar da davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır. Davranışsal bağlılık yaklaşımına göre bireyler geçmişteki davranışlarının sonucu olarak örgütte kalmak isterler. Birey bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışı devam ettirir ve bunun sonucu olarak davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bireyin geliştirdiği bu

tutumlar ise davranışın tekrarlanma olasılığını artırır. Özetle, davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Literatürde iki davranışsal bağlılık sınıflandırması öne çıkmaktadır. Bunlar; Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması ve Salancik'in Sınıflandırması'dır (Çetinel, 2008).

2.1.8.2.1. Becker'in yan bahis sınıflandırması.

Becker (1960)'e göre; örgüte bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Bir diğer ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir. Dolayısı ile Becker'e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Gül, 2003).

Becker çalışanların örgüte bağlılık geliştirmesine neden olan yan bahislerinin kaynaklarını dört başlıkta toplamıştır (Topaloğlu, 2010):

- *Toplumsal Beklentiler:* Bireyler bazen, genel davranışlarını kısıtlayan yan bahislere bulunurlar, çünkü genel toplumsal beklentiler kişileri bu bahislere girme konusunda zorlar. Bu gibi beklentiler iş hayatına etki eder. Örneğin toplumsal baskılara, sık sık işini değiştiren kişilere, kararsız ve güvenilir olarak bakılması, örnek verilebilir.
- *Gayrişahsî Bürokratik Düzenlemeler:* Yan bahislerin ikinci kaynağı ise bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emekli aylığı için maaşından belli bir miktar kesilen birey, istediği an örgütten ayrılamayacaktır. Eğer ayrılırsa var olan kurallar gereğince emekli aylığını kaybedecektir. Çalışan örgüte bir bahse girmiştir. Emekli aylığına hak kazanıncaya kadar örgüte olan bağlılığını devam ettirecektir.
- *Sosyal Etkileşimler:* Bireyler, diğer bireylerle etkileşim içindelerken, kendileriyle ilgili bir kanaat yaratmış olabilirler ve bunu bozmamak için buna uygun tutarlı davranışlar gösterirler. Bu da yan bahislerin bir kaynağıdır.
- *Sosyal Roller:* Bireyler sahip oldukları rolleri benimsemişlerse bu rollerden dışarı çıkmak istemeyebilir ve başka rollere sahip olmaktan kaçınabilirler. Alıştıkları rolleri oynamak için ısrar eden bireyler yan bahislere bulunacaktır.

2.1.8.2.2. *Salancik'in yaklaşımı.*

Salancik (1977)'in yaklaşımında; bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre kişi, önceki davranışlarına bağlanarak bunlarla tutarlı olan davranışlar sergilemektedir (Akt. Samadov, 2006).

Kişi, tutumu ve davranışı arasında sözü edilen nedenlerden dolayı oluşan uyumsuzlukları giderebilmek için genellikle davranışını haklı çıkarma, mantıklı kılma eğilimindedir. Bunun için de; tutumunu davranışıyla uyuşacak şekilde değiştirir. Salancik (1997)'e göre, kişinin bir sonraki davranışı değiştirmiş olduğu tutumunu daha güçlü hale getirecektir. Böylece kişi, zaman içinde farkına varmaksızın bir davranış kalıbı geliştirecek, yani davranışına olan bağlılığı giderek artacaktır (Akt. Samadov, 2006).

2.1.8.3. *Çoklu bağlılık yaklaşımı.*

Reichers (1985), tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgüte bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Reichers'e göre diğer bağlılık yaklaşımları, örgütün tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini ileri sürmektedirler. Oysa Reichers'e göre örgütler farklılaşmamış bir bütün değil, tam aksine her biri farklı amaç ve değerler setine sahip koalisyonları içermektedir (Bülbul, 2007). Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000).

Çoklu bağlılık yaklaşımı örgüt içinde birbirinden farklı öğelerin varlığını ve bu öğelere farklı düzeylerde bağlılık geliştirilebileceğini savunmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı sebeplere dayanabileceğini öngörür (Çetinel 2008). İnce ve Gül (2005)'e göre çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine, iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur.

Bu çalışmada örgüte bağlılık Meyer ve Allen'in duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı sınıflaması ile ele alınmaktadır.

2.1.9. Liderlik

Toplum halinde yaşamının doğal sonucu olarak insanlar kendi yaşama alanlarındaki çeşitli görev ve sorumlulukları belirli bir işbölümü düzeni içerisinde birlikte paylaşmışlardır. Bireyler amaçlarını gerçekleştirebilecekleri ve aynı zamanda içinde buldukları insan grubunda amaçlarıyla çatışmayacak ya da ters düşmeyecek ortamlara sahip olmayı arzularlar. Ancak, bütün bu çabaların sistematik bir biçimde gelişim göstermesi, belirli amaçlara ulaşmayı arzulayan bu bireylerin koordineli ve belli prensiplere bağlı olarak hareket etmesini gerektirir. Yaşamın akışı içerisinde kural, ilke, değer, ilişki düzeyi, kültür, norm ahlak gibi kavramlar insan doğasının yönetilmesinde yararlanılan kavramlardır. İnsan, örgütlenmiş bir yapı içerisinde yaşarken yöneten ve yönetilen ilişkileri ile karşı karşıya gelir. Bu noktada insanların birbirleri ile olan ilişkilerini düzenlemede ve yönlendirmede "liderlik" eylemi gerekir. Bunun doğal sonucu olarak bu insan gruplarının içinde diğerlerini ikna edebilecek, onları belli hedeflere yoğunlaştıracak liderlere ihtiyaç vardır. Lider, liderlik eylemini gerçekleştirmekle sorumlu olan kişi olarak, izleyenleri başarılı kılma, yönlendirme gibi işlevlere sahiptir. Bu yüzden tarihin her döneminde insanların sosyal bir varlık olmasından ileri gelen doğaları gereği liderlere ihtiyaç duymuşlardır. (Çelik, 2006; Uğurlu, 2009). Genel olarak bakıldığında da zaten insan yaşamının her kesitinde liderler vardır. Bu kişi bir firmada satış elemanı ya da kıdemli bir yönetim üyesi olabilir. Belki bir politikacı ya da sokaktaki bir tamircidir. Yani liderler toplumun her tabakasında görülebilmektedirler. Onları lider yapan, başkalarının hareketlerini kendi istedikleri yöne kanalize edebilmeleridir (Kılıç, 2006).

Dangaç'a (2006) göre lider, başkalarını belli bir amaç doğrultusunda davranmaya yöneltten peşinden sürükleyen, etkileyici kişidir. Bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere çalışanlarını emirleri doğrultusunda davranmaya yöneltten kişidir. Ortak hedef belirleyebilmek için gruptaki herkesin fikirlerini, isteklerini ortak bir noktada buluşturabilmek için lider gereklidir.

Töremen ve Karakuş'a (2008) göre liderlik, hem izleyenlerin hem de kendinin ihtiyaçlarını karşılayabilme ve önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi yönünde insan enerjisine odaklanabilme yetisidir. Hoyt ve Blascovich (2003)'e göre liderlik, bir grubu belli bir amaç etrafında toplayabilmektir. Gore (2000) liderliği bir ikna süreci, izleyenleri etkileme, belirli bir amaca ulaşmak için onlardan faydalanma ve onları güdüleme sürecidir. Diğer bir tanıma göre liderlik, ne yapılması gerektiği, yapılması gereken şeyin nasıl yapılması gerektiği ve bireysel ve örgütsel amaçlara nasıl ulaşılması gerektiğinin anlaşılması için izleyenleri etkileme sürecidir (Akt.

Kılınç, 2010). Madlock (2008) ise liderliği, izleyenlere ortak amaçlara ulaşma yolunda rehberlik etmek olarak tanımlamaktadır.

Ceylan, Keskin ve Eren'e (2005) göre liderliğin tanımı, liderlik becerileri, bireysel özellikler, bilişsel ya da duygusal yönlendirme, bireysel ya da grup yönlendirmesi bağlamında değişebilmektedir. Bu yazarlara göre liderlik, örgüt üyelerini örgütün etkililiğini ve başarısını arttırmak adına desteklemektir.

Kılınç (2010) liderlik kavramını tanımlamanın zorluğundan bahsetmiş ve kendisi de liderliği, insanları zorlamadan, motive ederek planlı bir eylemi yapmaya teşvik etme olarak tanımlamıştır. Yazara göre liderlik; vizyon belirleme, değerleri somutlaştırma ve amaçların gerçekleştirilebileceği bir ortam hazırlama süreçlerini ihtiva etmektedir. Liderlik, açık bir vizyon oluşturmak, bu vizyonla izleyenleri etkilemek ve onlara ilham vermektir.

Görüldüğü gibi liderlik farklı bakış açılarından, değişik şekillerde analiz edilen ve tanımlanan bir kavramdır. Bu durumda liderlik, yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik ve felsefi açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir kavramdır. Liderlik genellikle, bireysel özellikler, liderlik davranışları, etkileşim modeli, rol ilişkileri, izleyenlerin algıları, izleyenler üzerindeki etki, görev ve amaçlar ve örgütsel kültürün etkisi açısından tanımlanmıştır. Tanımlar genelde bir etkileme sürecine vurgu yapmaktadır. Fakat bunların çoğunda ortak bir nokta veya öneri olmayıp, pek çok açıdan birbirinden farklılık göstermektedir. Bunlar, etkinin kullanılışı ve etkiyi yapan kişi, etkileme girişiminin amacı, etkinin kullanılmasına ilişkin tutum ve tavırlar olarak sayılabilir (Buluç, 2009).

Akademisyenler liderlik tanımları üzerinde henüz hem fikir değildir ve liderlik kavramının tanımı liderin yeteneklerine, kişilik özelliklerine, bilişsel özelliklerine göre değişmektedir. En genel anlamda liderlik, belirlenmiş bir amaca ulaşmak için izleyenleri etkilemek ve onların çabalarını örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilmektir (Yavuzyılmaz, 2008).

Çelik (2006)'in yabancı kaynaklardan ulaştığı liderlik tanımları aşağıdaki Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2.

Liderlik Tanımları

Bass	Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma
------	---

Bennis ve Nannus	doğrultusunda etkileme sürecidir. Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.
Graen	Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir.
Argyns	Liderlik, güçlü bir etkidir.
Etzioni	Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür
Zaienzik	Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır.
C.H.Cooley	Liderlik sosyal hareketlerin öbeğinde olabilmektir.
E.F.Mumford	Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi surecinde, grupta bir kişinin on plana çıkmasıdır.
F.W.Blackmar	Liderlik, bütün grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
E.L.Munson	Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
F.S.Chapin	Liderlik grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir.
L. L. Bemard	Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneliktir.
C.M.Bundel	Liderlik, insanları, ikna ederek; onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.
C.E.Kilbourne	Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.
T.R.Phillips	Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğinin sağlamak ve sürdürmektir.
N.Copeland	Liderlik, insanın zihinsel, fiziksel duygusal etkileyebilme sanatıdır.
I.Knickerbocker	Liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak türde araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.
R.M.Stogdi	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.
H.Knootz	Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.
C,O'Donneil	
G.Terry	Liderlik, grup amaçlarının gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.
J Lipham	Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.
R. Dubin	Liderlik, yetki kullanarak, kararlar alabilmektir.
D. Katz ve R.L. Kahn	Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdülmeyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
R.R. Krausz	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç eklidir.
C.Norris	Liderlik, sezgisel ve analitik düşünceyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.
W.Pagonis	Liderlik insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, sempati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir.
T.J.Kowalski., C.Reitzig	Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girebilmektir.
R. Heifetz	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir.
G.R.Sullivan, M.V.Harper	Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.

K.Gallagher ve diğeri Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.

Tablo 2’de görüldüğü gibi liderlikle ilgili olarak yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerini ele almaktadır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır.

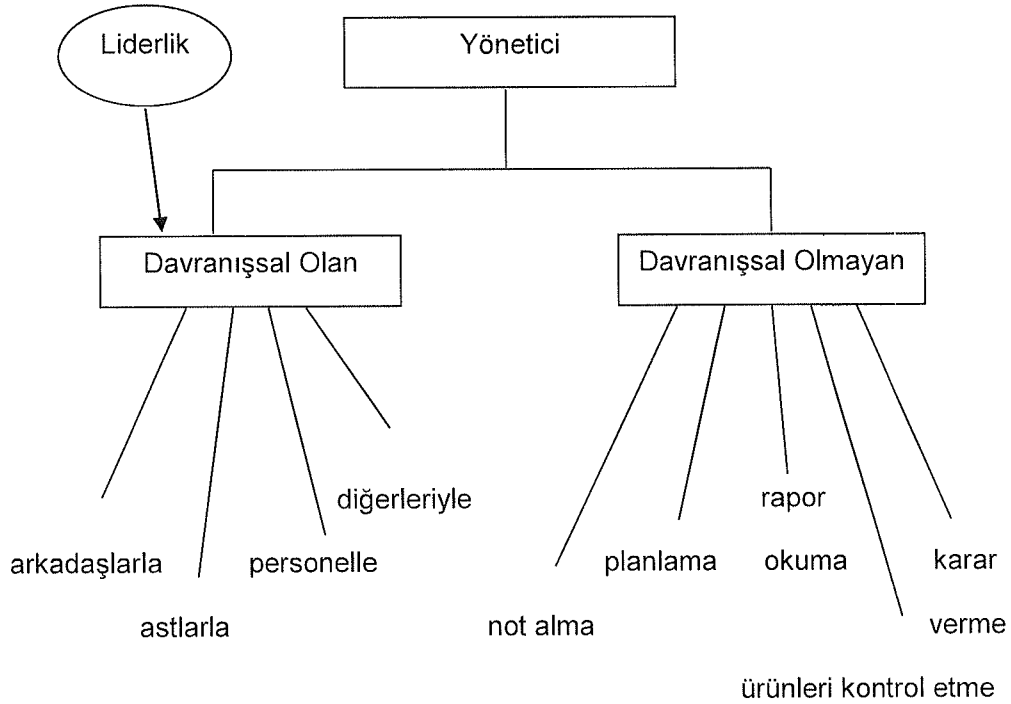
İnsanlar, liderler ve liderlik konusunda en az 2000 yıldır tartışmakta ve yazmaktadırlar (Bildik, 2009). Önceleri askeri, politik ve dini alanları ilgilendiren liderlik olgusu, 19. yüzyıl sanayi devrimi ile birlikte örgütsel alanda da önem kazanmaya başlamış, örgütlerin ihtiyaçları değiştikçe liderlik kavramı da gelişmiştir (Uzun, 2005).

Örgütsel alanda rekabet ortamının hakim olduğu 21. yüzyılda, verimlilik ve kalite anlayışına göre çalışan eğitim kurumları için de liderlik önemli hale gelmiştir. Eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmasında etkili liderlerin rolü büyüktür. Okulda lider olarak görülen kişiler ise öncelikle okul müdürleridir. Müdür, okulda amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, çalışanları yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişidir (Buluç, 2009).

2.1.10. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirleri ile olan ilişkisi yönetim alanında çok tartışılan konulardan biri olmuştur (Arıkan, 2003). Çoğu kez yönetici kavramının liderliği de kapsayacak şekilde kullanılmasına rağmen bu iki kavram hizmet ettikleri amaç nedeniyle birbirlerinden oldukça farklıdır. Kılıç (2006)’a göre her yönetici lider olamayacağı gibi her lider de yöneticilik fonksiyonunu etkili bir şekilde yerine getiremeyebilir.

Bu açıdan yaklaşıldığında liderlik, yönetim fonksiyonlarından etkilenen bir olgudur diyebiliriz (Arıkan, 2003). Başka bir ifadeyle, Certo (1980)’a göre yönetim, liderlikten daha geniş bir anlama sahiptir ve liderlikte özellikle davranışsal bir yön ağır basarken, yöneticilik, davranışsal olan ve olmayan unsurlara ilişkin bir süreci tanımlamaktadır (Akt. Kılıç, 2006).



Şekil 3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki İlişki (Massie, Joseph L., 1981; Akt. Kılıç, 2006).

Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon koyan yani yol gösteren rehber kişidir. Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır. Liderlik, yöneticilik gibi bir konum değil, bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir (Güllü, 2009).

Tablo 3'te Bennis (1986)'in, yöneticilik ve liderlik arasındaki temel ayrımları aşağıdaki biçimde belirtilmiştir (Moran, 1999, Akt., Şahin, 2003):

Tablo 3.

Yöneticilik ile Liderlik Arasındaki Farklar

Yöneticilik	Liderlik
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarlayıcıdır.	Orijinaldir.
Devam ettiricidir.	Geliştiricidir.
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır.	İnsanlar üzerine odaklanır.
Denetime güvenir.	Dürüştür.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli görüşe sahiptir.
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.	Neden ve niçin soruları önemlidir.
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir.	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir.
Klasik anlamda iyi askerdir.	Kendisidir.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşüncededir.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma kafa tutar.

Tablo 3'te görüldüğü gibi liderlik ve yöneticilik arasında birbirinin karşıtı sayılabilecek önemli farklılıklar vardır. Bu farklılıklar yöneticilerin lider özelliklerini taşımaları gerektiğini ortaya koymaktadır denilebilir.

Liderlik ve yöneticilikle ilgili kaynaklardan ve yukarıdaki tablodan da yola çıkılarak aşağıdaki farklılıklardan da kısaca söz edilebilir (Cesur, 2009):

- Her lider az-çok bir yöneticidir, ancak her yönetici lider değildir.
- Liderlikte baskı değil inandırma vardır. Yönetici ise kendine verilen yetkilerle (yasal yetkilerle) baskı ile iş yaptırabilir.
- Lider otoritesini daha çok kişiliğinden ve kendi grubundan alır, yönetici ise otoritesini mevzuattan (yetki ve sorumluluklarını belirleyen ve bölüştüren kural ve düzenlemelerden) alır.
- Kişinin lider olabilmesi için ona tabi olan (izleyen) insanların varlığı zorunludur. Oysa yönetici için böyle bir zorunluluk yoktur.
- Lider grubu tarafından seçilir ve liderlik konumuna getirilirken, yönetici genellikle atama yoluyla o statüye sahip olur.
- Liderin en önemli görevi etkilemedir, yöneticinin görevi ise yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek örgütsel amaca ulaşmadır.
- Lider grubun bir üyesi olarak diğer üyelere çok yakın, özel ilişkiler kurmaya yönelebilir. Yönetici iş görenlerle dostluğa dayanan ilişki kurabilir ancak senli-benli olamaz. Yönetici bu yönden daha mesafeli davranma eğilimindedir.
- Lider yöneticiye kıyasla daha az görevle karşı karşıyadır. Yönetici ise çalıştığı kurumun her şeyinden sorumludur.

- Liderler genellikle çalışana yönelik iken yöneticiler işe, (işin yapılmasına) üretime yönelik çalışırlar.
- Lider kişisel gücünü yönetici ise yasal gücü kullanır.
- Lider sadece lideri olduğu gruba karşı sorumludur, yönetici ise hem yönettiği gruba hem de onu yönetici yapan üstlerine karşı sorumludur.
- Liderlikte grup üyeleri isteyerek liderlerin emirlerine uyarlar. Yöneticilikte ise böyle bir keyfiyet söz konusu değildir.
- Lider yenilik yapar, yönetici idare eder.
- Lider geliştirir, yönetici muhafaza eder.
- Lider insan üzerine, yönetici ise sistem ve yapı üzerine yoğunlaşır.
- Lider güven ilham eder, yönetici ise kontrole güvenir.
- Liderin uzun bir perspektifi vardır, yönetici ise kısa görüşlüdür.
- Lider ne ve niçin, yönetici nasıl ve ne zaman diye sorar.
- Lider doğru işi yapar, yönetici ise işi doğru yapar.

2.1.11. Liderlik Özellikleri

Yöneticilerin liderlik davranışlarının farklı boyutlarının incelenmesi, gerek sosyolojik gerekse organizasyonel açıdan önemli bir araştırma konusu olmuş, liderlik davranışlarını farklı açılardan ele alan çok sayıda model geliştirilmiş, modellerde yöneticilerin liderlik davranışlarını etkileyen faktörler araştırılmıştır. Bu araştırmaların birçoğunda, yöneticilerin demografik özellikler olarak tanımlanan yaş, cinsiyet, eğitim, işte kalma süresi, görev niteliği vb. niteliklerinin liderlik davranışları üzerinde etkili olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır (Arıcı Durmuş, 2002).

Bildik (2009) liderin genel özelliklerini şu şekilde sıralıyor:

- Öncelikle kendi hayatlarına liderlik yapabilmeleri; bireysel olarak kaynaklarını bedenlerini yönetmeye geliştirmeye odaklanmalarıdır. Bütün liderlerin ilk yönlendirdikleri kişi kendileri olmaktadır.
- Derin bir inançla bağlandıkları hedef ve vizyonlarının olması; bu hedeflere kendilerini adayabilmeleri, bu uğurda risk ve sorumluluk alabilmeleri,
- Yüksek düzeyde başarıya inanmaları, azimli ve kararlı olmaları,

- Çalışmalarını yoğun konsantrasyon içinde yapabilmeleri, sorun çözmeye yönelik olumlu tutum, pozitif enerji sahibi olmaları,
- Birlikte çalıştıkları insanları tanımaya, anlamaya, onurlandırmaya, desteklemeye ve geliştirmeye odaklanmaları,
- Yüksek karakter, ahlak ve inanç sahibi olmaları; davranış ve uygulamalarıyla model olmaları,
- Mükemmel insan ilişkileri, hitabet, ikna ve insanları peşinden sürükleyebilme yetenekleri,
- Grup üyelerine göre daha güçlü (fizyolojik, psikolojik, uzmanlık, karizmatik, duygusal açıdan) olmaları, bu nedenle de isabetli karar verebilmeleri,
- Kendilerini takip edecek izleyenlerinin olması, bunlara güven ve umut verebilmeleri, gönüllerine hitap edebilmeleri, beceri ve yeteneklerini geliştirebilmeleri
- Planlama, örgütleme, iş bitirme ve takipçilik yeteneklerine sahip olmalarıdır.

2.1.12. Liderlik Kuramları

1945'ten önce en yaygın liderlik kuramı liderlere özgü evrensel kişilik özellikleri iken daha sonra davranışçı kuram ve durumsal kuramlar geliştirilmiştir (Robbins, 1998). Liderlik kuramları ortaya çıkış tarihlerine göre Brayman tarafından Tablo 4'teki gibi sıralanmıştır (Topçu, 1999):

Tablo 4.

Liderlik Kuramlarının Ortaya Çıkışı

Yıllar	Liderlik Kuramı	Kuramın Ana Düşüncesi
1940'lara kadar	Özellik kuramı	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
1940-1960	Davranışçı kuram	Liderin etkinliği liderin nasıl davrandığıyla ilgilidir.
1960-1980	Durumsal kuram	Etkin lider durumdan etkilenir.
1980'ler	Yeni yaklaşımlar	Lider vizyon sahibidir.

Tablo 4'te görüldüğü gibi liderlik kuramları 1900'lü yıllardan günümüze kadar uzun soluklu bir evrim geçirmektedir. Önceleri liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğuna inanılırken, daha sonra liderin davranışı ön plana çıkmış, bu kuramdan sonra içinde bulunulan durum önem kazanırken son yıllarda liderlikte vizyon sahibi olma ön plana çıkmıştır (Şahin, 2003).

2.1.12.1. Özellik kuramları.

Özellik kuramında başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri karşılaştırılmaya çalışılarak, yapılan bu karşılaştırmalarda liderin belirgin özellikleri ortaya konmaya çalışılmıştır (Çelik, 2006). Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için birçok araştırma yapılmıştır ancak, liderlik sürecini yalnızca liderin sahip olduğu özellikler değişkenini ele alarak inceleyen bu teori gerçek yaşamda pek geçerli olamamıştır (Tengilimoğlu, 2005).

Özellik yaklaşımında liderlerin;

- Zekâ
- Hitabet yeteneği
- Bireylerarası ilişkiler ve haberleşme yeteneği
- Güven verme veya güvenilir olma
- Girişimcilik ve riski göze alma
- Cesaret ve kendine güven gibi faktörlerin taşıdığı önem tartışılmıştır (Eren, 2010).

Liderliği belirlediği varsayılan özelliklerin çoğunun, aynı anda tek kişide bulunması imkansızdır. Bazen izleyiciler arasında liderin özelliklerinden çoğuna sahip olanlar bulunduğu halde bunlar lider olarak ortaya çıkmaz. Liderlik özelliklerin kolay bir şekilde ölçülememesi, liderlikle ilgili yeni arayışları gündeme getirir ve bunun üzerine liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusuna ağırlık verilir. Bunun sonucunda da ortaya Davranışsal Önderlik Teorisi ortaya çıkmıştır (Tengilimoğlu, 2005).

2.1.12.2. Davranışsal kuramlar.

Özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin davranışlarını araştırmaya yöneltmiştir, bunun sonucunda ortaya çıkan davranışçı kuramlar liderin davranışlarını analiz etmekte, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışmaktadır (Çelik, 2006).

Davranışsal kuramda liderin özelliklerinden çok lider davranışlarını inceleme konusu yapılmaktadır. Başarılı olmuş liderlerin gösterdikleri davranışlar incelenerek lider davranışları profili belirlenmeye çalışılır. Davranışsal kuram içinde yer alan başlıca araştırmalar, Ohio Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Yönetim Gözeneği Kuramı gibi çalışmalardır (Şişman, 2002).

2.1.12.3. Durumsallık kuramları.

Rollinson (2002)'a göre günümüz liderlik kuramları arasında yer alan durumsallık kuramları liderlik davranışının ortaya çıkış koşullarını araştırarak her türlü duruma uyan, en iyi liderlik tarzını saptamaktan çok belli bir durum için en uygun liderlik tarzını bulmaya çalışmaktadır (Akt. Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010). Durumsallık kuramına göre, değişik ortam ve değişik gruplarda farklı liderlik davranışları ortaya çıkmaktadır (Şişman, 2002).

Bu kurama göre, insanları etkilemenin en iyi yolu diye bir şey yoktur. Ama bir insan, bir işi yapmaya yeterli ve gönüllü olduğu noktada onu etkilemek ve yönlendirmek daha kolay olacaktır. Liderin, izleyenleri bir hedefe doğru taşımasında, onların yeterlik ve gönüllülük düzeylerinin ehemmiyeti oldukça yüksek bir yer teşkil etmektedir (Başaran, 1992).

2.1.13. Yeni Liderlik Yaklaşımları

Tarihsel süreç içerisinde "liderlik" farklı kuramlar çerçevesinde tartışılmış ve yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Farklı kaynaklarda değişik adlar altında sınıflanan bu liderlik yaklaşımları şu şekilde sıralanabilir (Uğurlu, 2009):

- Dönüşümcü liderlik,
- Öğretimsel liderlik,
- Kültürel liderlik,
- Süper liderlik,
- Vizyoner liderlik,
- Etik liderlik.

2.1.13.1. Dönüşümcü liderlik.

Liderlik davranışlarının değişime odaklanması ve değişimi gerçekleştirmek için liderlerin göstereceği davranışların hızı dönüşümcü liderliğin ayırt edici yanını ortaya koymaktadır. Çelik (2006)'e göre; dönüşümcü liderler geleneksel bürokraside

girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar ve yüksek düzeyde enerjiye sahiptirler. Dönüşümcü liderler, ikna etme yeteneklerini kullanarak insanların belli kurallara uymalarını sağlayacak koşulları oluştururlar.

Kendilerini izleyenlere karşı gerçek bir saygı, dikkat ve ilgi gösterirler. Dönüşümcü liderler, özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerleri ve idealleri kendini izleyenlere çekici kılarak bilinç geliştirmeye çalışırlar. Dönüşümcü liderlik, karizma ve idealleştirilmiş etki, motivasyon ve bireysel ilgi olarak tanımlanabilmektedir (Altun Akbaba, 2003).

2.1.13.2. Öğretimsel liderlik.

Öğretimsel liderlik, bir yönetim uzmanı olmayı gerektirmektedir. Öğretimsel liderliğin alanı oldukça geniştir. Bunlar okul yöneticisinin sınıftaki öğretimsel etkililiği sağlamada kullandığı kararlar, stratejiler, yöntemler ve felsefelerden oluşur. Okul müdürü yönetici olarak gemiyi düzgün götürmeye çalışırken, öğretimsel lider öğretim ve öğrenme üzerine odaklanmaktadır (Çelik, 2006).

Okul yöneticilerinin etkili okul yaratmak için ortaya koydukları çaba, öğretimsel lider olarak algılanmaları sonucunu doğurmuştur. Öğretimsel lider olarak bir okul müdürünün bilgi ve görgüsünün öğretmenden fazla olması gerekmektedir. Yol göstericiliği ve bilgiyi yönetme sorumluluğu okul müdürünün sorumluluğundadır. Gümüseli (1996)'ye göre, okul müdürleri üstlendikleri görevlerin yoğunluğu ve bürokratik engeller yüzünden bu sorumluluğu yeteri kadar yerine getirememektedirler. Çelik (2006) okul yöneticisinin öğretimsel liderlik davranışlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme,
- Okulun hedeflerinin gerçekleşmesine kendini adanma,
- Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahip olma,
- Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir iklim oluşturma,
- Doğrudan öğretim politikasını geliştirme,
- Sürekli olarak öğrencileri okul başarısını artırma doğrultusunda geliştirme ve öğretmen etkililiğini sağlama,
- Uzun vadede okul için açık bir vizyon geliştirme,

- Okul karar verme sürecinde ilgili birimlerin görüşlerine başvurma,
- Etkili materyal sağlama ve kullanma, öğretmenlere destek olma ve zaman ayırma,
- Zamanı etkili bir şekilde yönetme, düzen ve disiplin oluşturma.

Görüldüğü gibi, bir okul yöneticisinin yöneticilik görevinin yanında öğretimsel liderlik rolünü oynamada akademik yeterlilik, yönetim becerisi, iletişim becerisi, politika belirleme gibi değişik rolleri üstlenmesi gerekmektedir.

2.1.13.3. Kültürel liderlik.

Kültürel liderlik, örgütün güçlü ve aynı zamanda esnek kültürel yapısını biçimlendirmeyi, geliştirmeyi, hem liderin kendisi tarafından hem de astları tarafından örgütün sahip olduğu değer ve yargıları içselleştirmesini kapsar (Erdoğan, 2002).

Tierney (1999) ve Browning (1992)'e göre, kültürel liderlik; liderin, örgütün misyon, amaç ve hedeflerinin oluşturulması, personelin sorumluluklarını, rollerini net olarak anlaması, bir toplum duygusunun oluşturulması ve sürdürülmesinde personele yardım etmesi, örgütteki bireyler tarafından paylaşılan, ideolojiler, inançlar, değerler ve normlarla çalışanların etkilenmesi görevini üstlenen kişidir (Akt. Şişman, 2002). Yönetici, okulun kendine özgü değer, norm ve özelliklerinin yaratıcısı konumunda olduğunu bilerek okulun kültür mimarıdır. Farklılaşan değer yargılarının, inançların, sorumlulukların kesiştiği mekân olarak okul, müdürünün etki alanında şekillenmeyi bekler. Öğretmen, öğrenci, veli ve okulun sosyal çevresi ile kurulan ilişki biçimi okul kültürünün şekillenmesinde ayırt edici bir öneme sahiptir. Okul kurulları okul kültürünün yaşamsal araçlarıdır. Toplam kalite ekipleri, sosyal kulüpler, veli toplantıları, öğretmenler kurulu toplantıları, zümre öğretmenler kurulu toplantıları ile ilgili çalışmaların niteliği okul kültürünün niteliğini de etkiler (Uğurlu, 2009).

2.1.13.4. Süper liderlik.

Kendi kendine liderlik kavramı, bireylerin düşünce ve eylemleriyle kendilerini etkileme ve kontrol etme davranışı olarak açıklanabilir. Kendi kendine liderlik başarılı bir girişimcilik davranışının özünü oluşturur. Süper liderlik biçiminde herkes kendi enerjisini kendi liderlik biçiminden almaktadır. Kendi yeteneklerini belirleme ve en üst seviyede geliştirme süper liderlik biçiminin özelliğidir (Çelik, 2006). Kendi kendine lider kendi çıkırını açan liderdir. Kendisi için gösterdiği değişim ve yenilenme çabasını her izleyeni için de gösterir. Kendisini yöneten ve girişimcilik

özelliğiyle izleyenlerini etkileyen özellikler setine sahip olma süper liderleri açıklamaktadır (Uğurlu, 2009).

2.1.13.5. Vizyoner liderlik.

Uğurlu (2009) vizyoner lideri, "geleceği okuma konusunda diğerlerinden farklı bir görme gücüne sahip olan kişidir" şeklinde tanımlamaktadır. Değişen olayları ve gelişmeleri herkesten önce görebilmek ve öneriler sunabilmek için öncelikli bir görme gücüne sahip olmak gerekir. Aynı olaya farklı bir göz ile bakabilme becerisini göstermek, vizyoner lideri diğerlerinin bir adım önüne geçirir. Bazen önce atılan bir adım diğerleriyle araya çok büyük farklar koyabilir.

Çelik (2006)'e göre, vizyoner lider, örgütsel ortamda çalışanlar için bir ilham kaynağı olur, örgütün dışında bireylerle ilgilenir. Örgütün eğilimlerini belirleyerek örgütsel değişmeyi gerçekleştirir. Vizyoner liderler çevresindekilerin gelişmesi için çalışan ve fedakârlık gösteren kişidir.

Sashkin (1988)'e göre ise, gerçekleştirilmesi öngörülen amacı açıkça ifade eden vizyonu ile aynı kapsamda örgütsel kültürün transformasyonunu sağlamayı başat görev olarak algılayan kişi vizyoner liderdir (Akt. Kültür, 2006).

2.1.13.6. Etik liderlik.

Etik liderlik yeni liderlik kuramları ve yaklaşımları arasında giderek daha fazla tartışılmaya başlayan bir liderlik yaklaşımı olmuştur. Etik liderlik, özellik kuramları ve durumsallık kuramlarıyla benzerlikler taşımaktadır. Etik liderin öncelikle bir takım etik değer ve ilkeleri taşıması gerekir. Bu yönüyle etik liderlik özellik kuramıyla bütünleşmektedir (Gültekin, 2008).

Lider pozisyonundaki insanlar farklı olmalı ve çevresindeki insanlardan daha üstün meziyetlere sahip olduklarını göstermelidirler. Diğer insanlar üzerinde etkileme yeteneği olan liderlik, büyük titizlikle seçilmiş kişilik özellikleri ister. Bu özellikler, tüm zamanlarda geçerli olan kişisel eylemlerden yani etik değerlerden oluşmalıdır. (Yılmaz, 2006). Bu noktada etik liderlik "karakter" odaklıdır denilebilir ve etik liderlikte doğruluk temel prensiptir.

Liderin karakterinin sağlam olması çalışanlarının tavırlarını da doğrudan etkiler. Etik davranışın benimsenmesi üst yönetimde başlamalı, orta yöneticilere ve daha sonra örgütün tüm çalışanlarına aktarılmalıdır (Aydın, 2003).

Liderlik üzerine çalışan bilim adamları, etik ile etkili liderlik arasında güçlü bir ilişki olduğunu savunurlar. Genellikle etik liderlik çalışmalarında, yaygın olarak iyi

kavramının anlamını fazla zorlamadan etkili liderliği yüceltme ve liderliği bununla daha becerili hale getirme olarak vurgulanır (Yılmaz, 2006).

Sergiovanni (1992) etik liderliği, liderliğin kalbi olarak ifade etmekte ve okul yönetimi açısından büyük önem taşıyan bir kavram olarak görmektedir. Eğer liderin beyni ve kalbi, elinden ayrılırsa, yaptığı eylemler, verdiği kararlar ve davranışları anlayamaz. Liderliğin kalbi, liderin (liderlik yapan kişinin) değerleri, inançları ve arzularını ifade etmektedir. Yani liderin gerçeklik anlayışının temeli olan iç dünyasını anlatmaktadır. Liderliğin beyni ise, liderin sürekli geliştirdiği zihin kapasitesi, uygulamaya ilişkin teorileri ve yeteneklerini yansıtmaktadır. Lider bunları karşılaştığı durumlara yansıtarak eylemde bulunur. Liderin beyni, kalbi tarafından biçimlendirilir. Kararlar ve eylemler beyin ve kalp tarafından doğrulanır ya da yeniden biçimlendirilir (Akt. Turhan, 2007) .

Yılmaz (2006)'ın Harvey (2004)'den aktardığına göre, etik liderliğin tanımında yol gösterici nitelikte on temel özellik sıralanmaktadır. Etik liderlerin sahip olması gereken bu özellikler şunlardır:

- Değerleri ve etik bilinci oluşturmak.
- İnsanlara sorumluluk vermek.
- Başkalarına örnek olmak.
- Değerler çerçevesinde karar vermek.
- Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek.
- Değerler ve etik konusunda eğitim vermek.
- Algılara dikkat etmek.
- İstikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak.
- Etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek.

Etik prensipler örgüt kültürüne göre farklılıklar gösterse de temelde güven, saygı, sorumluluk, adalet ve eşitlik prensiplerini ortaya koymak yeterli değildir. Sürekli değişim içinde bulunan bir çağda yaşanıldığından bu prensipler de, değişmelere uygun olarak güncelleştirilmelidir.

2.1.14. Eğitimde Liderlik

Eğitimde liderlik kendisini yetki, görev yürütme ve etki ile belli etmektedir. Yetki formal ve informal olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Formal yetki

yöneticilere ancak statü ile verilmekte ve statü liderliği sağlamaktadır. İnfomal yetki ise grup tarafından verilmektedir ki, bu aslında yöneticilere bir tür liderlik verilmesidir. Bir eğitim örgütünde üyelerin beklentileri yönetimde liderliğe bir cevap sayılabilir. Bu üyelerin yöneticiden beklediği davranışlar, örgütün yapı ve havasında önemli yer tutmaktadır. İşte liderler en çok bu iki boyut kanalıyla çalışırlar (Bursalıoğlu, 1999).

Eğitim liderlerinin sahip olması gereken yeterlikler; örgütsel yapıyı kurma ve yenileştirme (politika saptama, amaçları saptama, görevleri saptama, yeni değerler üretebilme), yönetim işlevlerinde yeterlik (eğitim programları, öğrenci hizmetleri, personel hizmetleri, bütçe ve genel hizmetler yönetimi) ve yönetim süreçlerinde yeterlik (karar, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme) olarak sıralanmaktadır (Başaran, 1992; Bursalıoğlu, 1999).

Okul müdürü, okulun ve okul programının yönetiminden, öğrenmenin gerçekleşmesinden ve okulun başarısından birinci derecede sorumlu görülen kişidir. Bu nedenle de okulun başarı ya da başarısızlığı, bir bakıma müdürün başarı ya da başarısızlığı ile açıklanmaktadır. Okulun yönetiminde en yetkili kişi olarak müdürün sahip olduğu yasal güç ve yetkiler, onun okulu yönetmesinde ve başarılı kılmasında tek başına yeterli değildir. Bunun ötesinde okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken çeşitli yeterlilik alanlarından söz edilebilir. Bunlardan biri de okul yöneticilerinin iyi bir lider ve özellikle de öğretim lideri olmaları gereğidir (Şişman, 2002).

Okul müdürünün okulda lider olarak kabul edilmesi; grubun amaca ulaşmasındaki iletişim becerisi, bilgisi, sorunları çözmedeki yaklaşımı, kararlılığı, çok yönlü düşünebilmesi, anlama, açıklama, yordama ve yargılama özelliklerinin bütünleştiği yönetsel ve kişisel etkisinin okuldaki öğretmenler, öğrenciler ve diğer bireyler tarafından benimsenmesine bağlıdır (Cesur, 2009).

Okullarda, eğitim-öğretim süreci de etkileşime dayandığından ve insan ağırlıklı örgütler olduğundan, yöneticilerin personel üzerindeki etkisi, daha da önem taşımaktadır. Bunun için de okul yöneticileri etkili bir lider olmak durumundadır. Yöneticilerin, çalışanlar üzerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmede etkili olabilmeleri için etkileme gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Etkileme sürecinin başlatılmasının ve sürdürülmesinin kaynağı, örgütsel yöneticide bulunan erk(güç)tir (Başaran, 1992).

Eğitim ortamlarının yönetici, öğretmen, öğrenci ve çevre başka bir deyişle insan faktörü bakımından oldukça çeşitli ve zengin birikimlere sahip, dinamik değişim ve

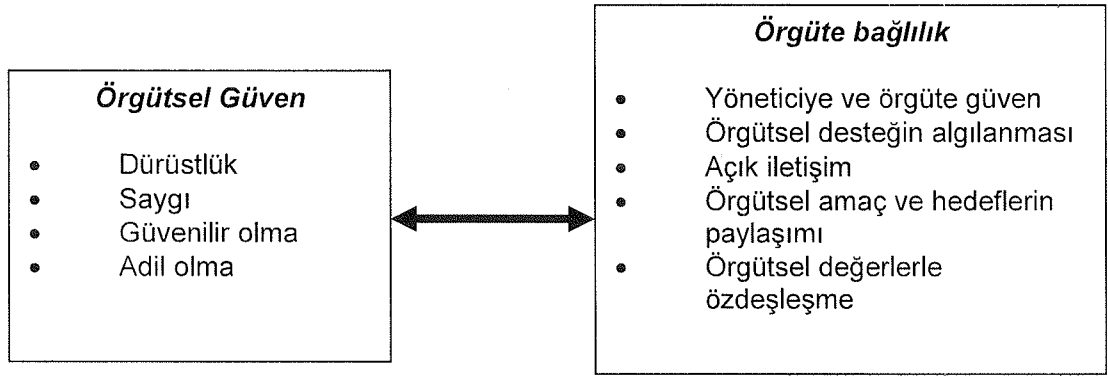
dönüşüm olanaklarını içinde barındıran son derece karmaşık, ancak bir o kadar da açık ve yalın bir yapı olduğu söylenebilir. Vizyonuyla çevresinde hayranlık uyandıran, bunu iletme, paylaşma ve gerçekleştirme yeterliklerine sahip bir liderin varlığında okulun yalın, açık, üretken ve pek çok alanda toplumsal liderlik üstlenebilecek bir nitelik yansıtabileceği; var olan yapıyı koruma eğilimi gösteren bir yöneticinin varlığında ise, karmaşık ve verimsiz bir nitelik kazanacağı ileri sürülebilir (Kültür, 2006).

2.1.15. Örgütsel Güven ve Örgüte Bağlılık

Güven, örgütler, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında en göze çarpan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, yetki verilebilmesi ile amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyici bir değişken özelliğine sahiptir. Yüksek dereceli güven duygusu, bununla doğru orantılı olarak daha fazla sadakati ve bağlılığı beraberinde getirmektedir. Karşılıklı güven duygusunun sağlanmış olması, üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamının sağlanması açısından önemlidir (Asunakutlu, 2002). Üyeler arasındaki güven duygusunun iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ise hem örgüt açısından hem de birey açısından gerek iş hayatı üzerinde gerekse bireyin sosyal hayatı üzerinde başarı elde etmesini sağlamaktadır (Engizek, 2011).

Örgütsel güven, örgüt içi ilişkilerin daha sağlıklı oluşumuna ve gelişimine olumlu katkı sağlamaktadır. Gilbert ve Tang (1998)'a göre örgütsel güven, bir sosyal sistem veya örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişkilerin tutarlı olması sonucu oluşmaktadır (Akt. Demirel, 2008). Cufaude (1999)'e göre ise örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilmiştir. Bu ortamın yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktör olarak görülebilir. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve çalışanlarda işi yapabilme konusundaki yeterlilik örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır. (Akt. Asunakutlu, 2002). Örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılık derecesi ile ölçülmektedir. Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık düzeyi yükseldikçe örgüte olan güven düzeyleri, çalışanların birbirlerine ve yöneticiye duydukları güven, onların örgüte olan duygusal bağlılıkları da olumlu bir biçimde etkilenmektedir. Demirel (2008)'in Paine (2007)'den aktardığına göre çalışanların duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmelerinin birbirlerine olan sadakatlerini de güçlendirdiğini ifade etmiştir. Örgütsel güven düzeyi yüksek olan örgütlerde

çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Bu durum örgütün çalışma çevresinin desteğine dayanmaktadır. Örgütsel desteğin yüksek olması durumunda bireyler arası tutum ve davranışlar, örgütsel amaçlarla uyum sağlamaktadır. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının adil bir biçimde karşılanması ve onların sürekli desteklenmesi konusunda verilen güvence çalışanları örgüte bağlamaktadır. Örgütsel güven ile örgüte bağlılık arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Söz konusu bu ilişkiyi Tanner (2007) Şekil 4'teki gibi göstermiştir (Akt. Demirel, 2008):



Şekil 4. Örgütsel Güven ile Bağlılık Arasındaki İlişki

Şekil 4'te de görüldüğü gibi örgütsel güven dürüstlük, saygı, güvenilir olma ve adil olma gibi kavramları içerirken; örgüte bağlılık güven, örgüt desteği, iletişim ve örgütsel amaç ve hedefleri içermektedir. Bu iki kavram da birbiri ile karşılıklı bir ilişki içerisinde.

Örgütsel güven ve örgüte bağlılık ilişkisi alanyazında, güvenin, yöneticiye güven, örgüte güven, bilişsel güven, duygusal güven gibi alt boyutlarıyla; bağlılığın, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık gibi öğeleri arasındaki ilişki düzeyinde tartışılmıştır. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda, özellikle yöneticiye güvenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi dikkat çekici bulunmuştur (Sağlam Arı, 2003). Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisini inceleyen bazı araştırmalar ve bulguları Tablo 7.'de görülmektedir (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010):

Tablo 5.

Örgütsel Güven ve Örgüte Bağlılık İlişkisi

Yazar	Araştırma	Bulgular
-------	-----------	----------

Demircan, 2003	Örgütsel güvenin bir ara değişkeni olarak örgüte bağlılık üzerindeki etkisi	Araştırma sonucunda örgütsel güven, örgütsel adalet, güçlendirici liderlik, örgütsel etik ve örgüte bağlılık aralarında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
Sağlam Arı, 2003	İlk yöneticiye duyulan güven ile örgüte bağlılık ilişkisi	Banka yöneticilerinin bir üst kademedeki yer alan yöneticilerine karşı hissettikleri duygusal ve bilişsel güven düzeyi ile örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Perry, 2004	Yöneticiye güven ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki	Örgütsel güven ile örgüte bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.
Neves ve Caetano, 2006	Değişimde güven ve kontrolün rolü	Yöneticiye güvenin örgüte bağlılığı arttırdığını göstererek, yöneticisine olan güveni düşük olan kişilerdeki duygusal bağlılığın düşük olduğunu ortaya koymuşlardır.
Özbek, 2006	Çalışma politikaları: güven ve bağlılık ilişkisi	Örgüt içerisinde güven ve üst yönetime güven örgüte bağlılık üzerinde doğrudan etkili değişkenlerdir.
Eser, 2007	Etik iklim ve yöneticiye güvenin örgüte bağlılığa etkisi	Araştırma sonucunda duygusal bağlılık ve ahlaki bağlılık faktörleri üzerinde, ... ile yöneticiye güven faktörlerinden "çalışan odaklı" faktörlerinin daha fazla etkili olduğu ve zorunlu bağlılık üzerinde ise yöneticiye güven faktörlerinin bir etkiye sahip olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.
Demirel, 2008	Örgütsel güvenin örgüte bağlılık üzerine etkisi	Araştırma sonuçlarına göre örgüt ve yöneticiye olan güvenin duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığını olumlu etkilediği ve aralarında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu; örgüt ve yöneticiye olan güven ile zorunlu bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.
Yazıcıoğlu, 2009	İş görenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri	Örgüte duyulan güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Ödemirwrgütsel güven duygusu, iş tatmin düzeyi ve işten ayrılma niyetinin cinsiyet açısından anlamlı olarak farklılaşmadığı fakat eğitim, yaş, kıdem yılı açısından anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir.

Tablo 5'te görüldüğü gibi yapılan araştırmalarda genellikle örgütsel güven ve bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ve güvenin bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmaların ortak sonucu olarak örgütsel güven ile örgüte bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ve örgütsel güvenin örgüte bağlılık üzerinde doğrudan etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Demirel, 2008).

Araştırmalar örgütsel güven yaratma ve geliştirme yeteneklerini iyi organize edebilen örgütlerin, çalışanların bilgi ve yeteneklerinden en yüksek getiriye elde etmekle kalmayacağını, örgüte bağlılık yaratma konusunda da daha avantajlı olacaklarını desteklemektedir. Yeni nesil örgütlerin temel sorunlarından birisi olan örgüte bağlılık yaratma, güven temelli bir yapılanmayı zorunlu kılmaktadır. Örgüte bağlılık yaratma,

güven ortamının varlığı ve sürekliliğine bağlı olarak sonuç doğuracaktır. Diğer bir ifade ile örgüte bağlılık; çalışanların örgütün değerlerini benimsemesi, misyon ve vizyonuna bağlanması, takım ruhunu geliştirmesi, örgütte kalışlarının gönüllülük esasına dayanması gibi tutum ve davranışları ile yakından ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005). Örgüte bağlılık, kişisel sorumluluk alma ve bu bağlamda taahhütleri yerine getirme konusunda çalışanın özgüven kazanmasına katkı sağlayacak temel yetkinliklerden birisidir. Güven temelli örgütsel bağlılık yaratabilen örgütler, çalışanların bilgi, yetenek ve tecrübelerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kanalize etmede daha başarılı olacaklardır (Demirel, 2008).

Güvenin örgütsel bağlılığa etki ettiği en temel nokta, çalışanların işten ayrılma isteğini azaltmasıdır. Costigan, İlter ve Berman (1998) yaptıkları araştırmada, çalışanların örgütlerine duydukları güven arttıkça, işten ayrılma isteklerinin azaldığını tespit etmişlerdir. İşten ayrılma isteğinin azalması, çalışanların örgüte bağlanması anlamına gelmektedir (Akt. Topaloğlu, 2010).

Çalışanın örgütüne güven duyması, örgütte karar alıcıları etkileme imkânı olmasa da, örgütün kendisinin yararına çabalayacağına veya en azından zararına olmayacak şekilde davranacağına güven duyması anlamına gelmektedir. Örgütteki güven ortamı bireylerin içinde yer almaktan memnuniyet duyacağı huzurlu bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlayacaktır. Örgütteki güvensizlik ise tam tersi etkiye neden olacaktır. Böyle bir ortamda Albrecht'e (2006) göre çalışanların giderek daha fazla belirsizlik hissetmeleri ve örgütsel amaçlara daha az katkıda bulunmaları, bazı geri çekilme davranışlarında bulunmaları ve bağlılıklarında azalma meydana gelmesi olasılığı artmaktadır (Akt. Çetinel, 2008).

Çetinel (2008) burada, çalışanın örgüte bağlı olmasının sadece o örgütte uzun süreli çalışması anlamına gelmediğinin altını çizmiştir. Çalışanın bağlılığı örgütün menfaatlerini ve olumlu imajını korumayı, örgütü tehlikeye sokmamayı, örgüte ait gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmamayı da ifade etmektedir. Bütün bunların olması için güvenin var olması gerektiğini belirtmektedir. Yüksek seviyeli güven duygusu çalışanlar arasında bağlılık yaratmada kesinlikle önemli bir unsurdur. Çalışanlar, örgütlerinin sadece verimli olma amacı taşımadığına çalışanlarının refahını ve mutluluğunu da göz önüne alacağına güvenirlere. Örgütüne güvenen birey bağlı kalır. Bu nedenle, yüksek güvene sahip bir örgüt kesinlikle bağlılığı arttırmada başarılı olmaktadır.

Örgüte güven ve bağlılık arasında karşılıklı bir ilişki olduğu araştırmalarla desteklenmiştir. Bunun yanında örgütte güven ortamının oluşturulması için de lider niteliklerine sahip bireyler bulunması gerektiği düşünülebilir.

2.1.16. Örgütsel Güven ve Liderlik

Güven günlük yaşantımızın her alanında var olan bir olgudur. Güvenin varlığı bireysel, bireyler arası, hatta toplumsal hayatın düzenlenmesinde önemli bir yer tutar. Güven liderliğin temel bileşenlerinden biri olup liderleri izleyenlerine bağlayan bir harç görevi görmektedir. Bu harç liderin resmiliğinin temelini oluşturur (Gümüş, 2010).

Gümüş (2010) Türk toplumunda, güven ortamının oluşturulmasında etkili olan kişilerin sahip olması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, “güven” ve “güvenli insan” tanımlamasına ilişkin değerleri; özgüven, uyumluluk, dürüstlük, sevecenlik, açıklık, tutarlılık, bilgili olmak, dedikodu yapmamak olarak sıralamıştır. Liderlerin örgütte güvenli bir ortam yaratması için bu niteliklere sahip olması beklenir.

Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner (1998) da yöneticinin güvenilir olabilmesi için, taşınması gereken belirli özellikler bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu davranışlar; tutarlılık, bütünlük, kontrolün paylaşımı, örgütü temsil etme gücü, iletişim ve izleyenlerine ilgi göstermedir (Akt. Yılmaz, 2006).

Güvenilir lider olma, diğer insanların ihtiyaç duydukları zamanlarda ihtiyaç duyulan yerde olma, gereken anlarda izleyicileri desteklemek için onların yanında bulunma olarak tanımlanmaktadır. Güven tıpkı heyecan ve inanç gibi önce liderin kendisinde başlar ardından izleyicilere yayılır. Güven bir kere oluşturulduktan sonra karşılıklı ilişkiler rahatlar, sıcak bir atmosfer oluşur. Böylece izleyiciler liderlerini takip eder en zor zamanlarda köprüler geçilirken “liderimiz buradan geçmemizi istiyorsa burası sağlam demektir, o halde geçelim” derler “burası sağlam mı” kontrolünü yapmazlar (Gümüş, 2010).

Mayer, Davis ve Schoorman (1995) yöneticiye duyulan güveni, yöneticinin faaliyetlerinin önemli sonuçlar ortaya koyacağını düşünerek kişinin duyarlı davranması olarak tanımlamıştır. McAllister (1995) kişiler arasındaki güveni, bilişsel ve duygusal olmak üzere iki ayrı boyutta incelemiştir. Bilişsel güven, bir kişinin güvenilirliği, doğruluğu, dürüstlüğü ve bağlılığına ilişkin diğer kişilerin düşünsel modellerini ifade eder. Yöneticilerin karakteristik özelliklerinin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi bilişsel güven için önemlidir. Duygusal güven ise,

kişilere gösterilen özen ve ilgi sonucunda gelişen, duygusal bağın yansıttığı güçlü ve özel bir ilişkiyi anlatır. Yönetici ile çalışan arasındaki etkileşim ve kurulan ilişki esnasında gösterilen özen ve ilgi konuları duygusal güven için önemlidir. Çalışanların yöneticinin etik prensiplere dayalı olarak ahlaki kurallar çerçevesinde doğru ve dürüst kararlar vermesine ilişkin beklentileri söz konusudur. Çalışanların yöneticiye duydukları güven, onların örgüt kurallarına ve prosedürlerine uymalarına ve örgütsel değişimin gerçekleşmesine yardımcı olacak, performanslarını doğrudan etkileyecektir (Akt. Arslantaş ve Dursun, 2008).

Lider-üye etkileşim kuramına göre, liderler ve izleyiciler arasında yüksek düzeyde karşılıklı güven, saygı ve yükümlülük olması ve devam etmesi durumunda örgüt içinde etkin liderliğin oluşacağı düşünülmektedir (Özutku ve Cevrioğlu, 2007).

Leisinger (2000), liderlerin izleyenleri ile güvene dayalı ilişkileri oluşturmak için gerekli olacak bazı etik ilkeleri şu şekilde açıklamıştır. Liderin; hedefleri ve niyetleri açıkça belirtmesi, herkese karşı açık olması, izleyenlerini dinlemesi, herkesin görüşlerine saygı göstermesi, insanlarla iletişim kurması, onları anlamaya çalışması, izleyenlerine karşı duyarlı olması, tutarlı olması, gerektiğinde özür dilemeyi bilmesi ve affedici olmasıdır (Akt. Yılmaz, 2006).

Moran (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, okullarda güvenilir bir çevre oluşturmanın çok önemli olduğu ve güvenin lider ile onu takip eden izleyenlerini birbirlerine bağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada, güven olmaksızın okul yöneticisinin amaçlarını yerine getiremediği ve öğretmenleri bir amaç etrafında toplayamadığı ve iyi bir liderlik yapamadığı gözlenmiştir (Akt. Gümüş, 2010).

Alanyazında güvenin lider davranışları ile birbirini karşılıklı etkileyen kavramlar olduğu görülmektedir. Sonuçta liderin güven olmadan örgütü bir hedef etrafında toplayamayacağı, örgüt için belirlediği hedefe ulaşamayacağı düşünülebilir. Lider örgüte güveni sağlarsa çalışanlar örgüte daha bağlı hale geleceklerdir. Bu yüzden lider davranışlarının örgüte bağlılıkla da doğrudan ilişkisi araştırılmıştır.

2.1.17. Örgüte Bağlılık ve Liderlik

Bir örgütte belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir çalışan topluluğu oluşacak ve bu çalışan topluluğunu örgütün amaçlarına yöneltecek bir liderin varlığı söz konusu olacaktır. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için, çalışanların yüksek performans göstererek, örgütsel performansı arttırması gerekmektedir. Örgütsel performansı arttırabilmek için, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılan örgütsel bağlılığın sağlanması ve örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi için de yöneticinin doğru

kaynakları yaratması ve benimsemiş olduğu liderlik yaklaşımının önem taşımakta olduğu düşünülmüş olup, örgüte bağlılık ile yöneticinin sergilemekte olduğu liderlik davranışı arasındaki ilişki birçok araştırmacının konusu olmuştur (Hoşoğlu, 2012). Örneğin Benkhoff (1997) yaptığı araştırma sonucunda, üstlerini rekabetçi, güvenilir, etkin ve olumlu yönetim tarzına sahip bireyler olarak gören çalışanların, önemli oranda örgütsel değerleri paylaştıklarını ve buldukları örgütün bir üyesi olmaktan gurur duyduklarını ortaya çıkarmıştır (Akt. Erceylan, 2010).

Rekabet ortamının hakim olduğu yirmi birinci yüzyılda, verimlilik ve kalite anlayışına göre çalışan eğitim kurumları için de liderlik önemli hale gelmiştir. Gürsel (1997)'e göre eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmasında etkili liderlerin rolü büyüktür. Eren (1998)'e göre lider kavramı en genel anlamda; "grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir." Bu tanım dikkatlice incelendiğinde yöneticilerin ve sergiledikleri davranış modellerinin çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde etkili olabileceği açık bir şekilde görülmektedir (Akt. Erceylan, 2010). Okulda lider olarak görülen kişiler öncelikle okul müdürleridir. "Müdür, okulda amaçların yerine getirilebilmesi için çalışanları örgütleyen, yönlendiren, koordine eden ve denetleyen kişidir." Buluç (2009) bu konuda okulda, liderler ile birlikte çalışanların yani öğretmenlerin performansını da önemli bulmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalar okulda öğretmenlerin performansını yükseltmede iş doyumunu, örgüt kültürü, örgüt yapısı, etik, örgütsel sağlık vb. faktörlerin etkili olduğunu göstermektedir. Bu faktörlerden birinin de örgüte bağlılık olduğu düşünülmektedir.

Yönetici davranış ve uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediğine dair kanıtlar da vardır. Örgüt tarafından desteklenmediğini düşünen, karar alımında sınırlı rol alan, iş rolü ve performansı hakkında geribildirim almayan bireyler genellikle düşük bağlılık göstermektedir. Örgütte ağırlıklı olarak uygulanan liderlik stili örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir (Terzi ve Kurt, 2004). Eğitim sisteminin vazgeçilmez unsuru, okulun bir elemanı olan öğretmenlerin, okulun amaçlarına ulaşmasında daha fazla motive edilmesi ve işleri yapmada daha fazla istek duymaları bağlılığın bir gerekliliğidir. Bu isteklendirme ve motivasyonu okulda sağlayan okul yöneticileridir (Sezer, 2005).

Celep'e (2000) göre öğretmenlerin okullarına, öğrencilerine, öğretim aktivitelerine, mesleğe ve meslektaşlarına bağlılığı; diğer bir ifadeyle, biçimselliğin ötesinde öğretmen tutumları, okulun etkililiğine amaçlı bir katkı sağlar. Okul müdürleri,

sergileyecekleri davranış ve modellerle okuldaki öğretmenleri etkileyip, onları okulun amaçlarına ortak etmelidir.

Korkmaz (2005) ise okulları amaçlarına göre yaşatmak ve değişen çevre koşullarına göre uyarlayıp geliştirmek zorunda olan okul müdürlerinin farklı liderlik stillerini geliştirmek zorunda olduğunu ifade ederek okul müdürlerinin geliştireceği, liderlik stillerinin örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir faktör olacağını savunmuştur. Geliştireceği bu liderlik tarzlarına bağlı olarak göstereceği liderlik davranışları öğretmenlerin performansını etkileyecek ve onları okula bağlayacaktır.

Araştırmalardan ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde, liderlik davranışları ile öğretmenlerin bağlılığı arasında açık bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu süreçte okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik özellikleri önemli rol oynamaktadır (Buluç, 2009).

Sonuç olarak örgüte bağlılık, örgütsel güven ve liderlik uygulamaları arasında karşılıklı ve birbirlerini etkileyen bir ilişki olduğu görülmektedir. Gilbert ve Tang (1998)'a göre örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılık derecesi ile ölçülmektedir. Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık düzeyi yükseldikçe örgüte olan güven düzeyleri de yükselmektedir. Birbirlerine ve yöneticiye duydukları güven düzeyleri ise onların örgüte olan duygusal bağlılıklarını olumlu bir biçimde etkilemektedir (Akt. Demirel, 2008). Dolayısıyla güven olmadan liderlik, liderlik olmadan bağlılık ve güven-bağlılık arasındaki karşılıklı ilişki olmadan sağlıklı ve uzun süreli bir örgüt ortamı sağlanamayacağı düşünülebilir.

2.2. *İlgili Araştırmalar*

Balay (2000), Ankara ili örneği, yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılığı incelediği araştırmasında; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında resmi ve özel liselerde çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgüte bağlılıkları arasındaki farkı incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında lise türü ve göreve göre örgüte bağlılık algılarının farklılaştığı bulunmuştur. Aynı zamanda lise türü ve görev faktörlerinin özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarına ortak etkisinin anlamlı olduğu bulunmuş ancak sözü edilen faktörlerin uyum boyutu üzerine ortak etkisi anlamlı bulunmamıştır.

Özen İşbaşı (2000) çalışmasında çalışanların yöneticilere duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolünü incelemiştir. Araştırma, Antalya'da 12 yıldır varlığını sürdüren kurumsallaşmış ve bu yönüyle sektörün öncü firmaları arasında yer alan bir otel örgütünde anket yöntemi uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya yön veren teorik modele göre çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin, örgütsel adalet algılamaları ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide aracı rolü vardır. Bu modelde güven önerilen aracı değişkendir. Ancak araştırmanın sonucu güven değişkeninin aracı role sahip olma özelliği için gerekli koşulları yeterince sağlamadığı yönündedir.

Cengiz (2001) 'Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama' başlıklı araştırmasında hiçbir faktörün tek başına bireylerin örgütsel düzeyini etkileyemeyeceğini ifade etmiştir. Fakat örgüte bağlılık düzeyini ölçen sorulara verdikleri cevaplara dayanarak çalışanların, bireysel amaç ve çıkarlarını desteklediği sürece örgütlerine bağlı olduklarını ortaya koymuştur. Çalışanları örgüte bağlayan unsurlardan biri başka iş olanaklarının olmaması ve işten çıkarılma risklerinin az olmasıdır. Cengiz bireylerin yaşları ilerledikçe veya örgütte çalışma süreleri arttıkça örgüte bağlılıklarının azaldığı sonucuna varmıştır. Son olarak bireyin mesleki tatmini ne kadar yüksek olursa ve mesleki değerleri ile örgüt değerleri ne kadar uyum içinde olursa, örgüte bağlılık ve mesleksi bağlılık arasındaki ilişki de o kadar uyum içinde olur sonucuna varılmıştır.

Demirkıran (2004), İstanbul ili örneğinde zihinsel engelliler, görme engelliler, işitme engelliler ve otistik engelliler okullarında çalışan öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada öğretmenlerin demografik özelliklerine göre duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı boyutlarında örgüte bağlılıkları arasındaki anlamlı farkı incelemiştir. Aynı zamanda özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin duygusal,

normatif, devamlılık ve toplam örgüte bağlılık puanları ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin anlamlılığı incelenmiştir. Araştırmaya katılanların aylık gelirlerine göre orta düzeyde geliri olanlar lehine duygusal bağlılık boyutunda, kıdeme göre 21 yıl üzeri çalışanların ve yaşa göre 41 yaş üstünde olanların lehine normatif bağlılık boyutunda, görevlerine göre yöneticiler lehine duygusal bağlılık boyutunda anlamlı fark belirlenmiştir. Aynı zamanda özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin genel iş tatmin puanları ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık puanları arasında anlamlı ilişki bulunurken, devamlılık bağlılığı puanları arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Erdoğmuş (2006), yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında; duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı boyutlarına özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişilik özelliklerinin ne yönde etki ettiğini incelemiştir. Bu çalışmada; araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal ve normatif bağlılıkları boyutları kapsamında örgüte bağlılıklarda görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı fark olduğu ve özel liselerde görev yapan yöneticilerin örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin duygusal bağlılıklarının saldırganlık kişilik özelliği ile negatif yönde, ideal benlik özelliği ile pozitif yönde, normatif bağlılıklarının ideal benlik ile pozitif yönde, devamlılık bağlılıklarının ise görme ihtiyacı kişilik özelliği ile pozitif yönde anlamlı ilişkisi olduğu bulunmuştur.

Özbek (2006) çalışma ilişkilerinde güven: yönetim politikaları, güven ve bağlılık ilişkisi konusunda Türkiye ve Kırgızistan'da yaptığı çalışmada Türkiye sonuçlarına göre evrensel personel uygulamaları ile dış ödüller ve yükseltme politikalarının örgüt içerisinde güveni ve üst yönetime olan güveni doğrudan etkilediği sonucuna varmıştır. Kırgızistan sonuçlarına göre ise sadece ödül ve yükseltme politikaları örgüt içerisinde güveni ve üst yönetime güveni doğrudan etkilemektedir. Araştırmada hem Türkiye hem de Kırgızistan sonuçlarına göre örgüt içerisinde güven ve üst yönetime olan güven örgüte bağlılık üzerinde doğrudan etkili değişkenlerdir. Araştırmada demografik verilerden olan eğitim düzeyinin, örgütte geçen süre ve yaşın güveni açıklamada etkili bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Uzbilek (2006) Başkent Üniversitesi örneğinde sosyal ilişkilerin örgütsel güvene etkilerini incelemiştir. Araştırmada Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile diğer birimler arasında oluşan arkadaşlık ilişkisi, iş ilişkisi ve tanıma derecesinin örgütsel güvene olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar arası iş ilişkisi yoğunluğu, arkadaşlık ilişkisi ve tanıma derecesi arttıkça örgütsel güven seviyesi

artmaktadır. Örgüt içinde gelişen güven ilişkisine en fazla arkadaşlık ilişkisinin etki ettiği araştırmanın sonuçlarından biridir.

Yılmaz (2006) "Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi." adlı araştırmasında örgütsel güvenin alt boyutlarını etik liderliğin alt boyutlarının anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna varmıştır. Ayrıca örgütsel güvenin alt boyutlarının puan ortalamaları, öğretmenlerin cinsiyet, kendi memleketlerinde çalışıp çalışmama, öğrenim durumu, ilçe veya il milli eğitim müdürlüklerinin öğretmenlerin problemleriyle ilgilenip ilgilenmeme biçimi, okul dışında beraber sosyal etkinlik yapıp ve yapmama, okul yöneticisinin okul aile işbirliği ile ilişki düzeyi, okuldaki öğretmen sayısı ve bulunduğu yerleşim türü değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin branş, sendikaya üye olup olmama değişkenine göre okulların örgütsel güvenin alt boyutlarının puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Boylu, Pelit ve Güçer (2007), Gazi Üniversitesi'ndeki akademisyenlerin örgüte bağlılık düzeyleri üzerine yaptıkları araştırmada akademisyenlerin görev yaptıkları birime ve üniversiteye karşı duygusal, normatif ve devamlılık bağlılıkları boyutlarında örgüte bağlılık düzeylerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmada akademisyenlerin normatif ve devam bağlılığı düzeyleri arasında görev yaptıkları birim ve üniversitenin geneline göre anlamlı fark bulunmamış fakat duygusal bağlılık düzeylerinde çalıştıkları birim lehine anlamlı fark bulunmuştur. Aynı zamanda akademisyenlerin çalıştıkları birime her üç boyut kapsamında duyduğu örgüte bağlılık ile üniversitenin geneline her üç boyut kapsamında duyduğu örgüte bağlılık arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur.

Çimen (2007) işletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının örgütsel güvene etkisini araştırmıştır. Çalışmanın verileri, Kütahya ilinde faaliyet gösteren sekiz üretim işletmesindeki çalışanlar üzerinde uygulanan anket çalışması yoluyla toplanmıştır. Araştırmada işletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının örgütsel güven üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Çimen çalışanlara karşı sosyal sorumluluğu oluşturan değişkenlerden, işyerinde disiplini sağlama ve şikâyetleri ele alma, insan kaynağını bulma ve seçme, çalışanların başarılarının değerlendirilmesi, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları sağlama ve eğitim ve kariyer gelişimine yönelik sosyal sorumlulukların örgüte ve yöneticilere güvende en güçlü etkiye sahip değişkenler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Eser (2007)'in etik iklim ve yöneticiye güvenin örgütsel bağlılığa etkisini araştırdığı çalışmasının örneklemini İstanbul'da kamu ve özel sektörde farklı pozisyonlarda

çalışan 491 işgören oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış ve araştırma sonucunda etik iklim konusunda dört faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar; yasalar-kodlar ve kurallar, önemseme, sorumluluk-verimlilik ile kişisel çıkar faktörleridir. Yöneticiye güven konusunda ortaya çıkan faktörler destekleyici, yetkin, erdemli ve çalışan odaklı olarak adlandırılmıştır. Örgüte bağlılık konusunda da, duygusal bağlılık, ahlaki bağlılık, zorunlu bağlılık: alternatifsizlik ve zorunlu bağlılık: maddi olmak üzere dört faktör belirlenmiştir. Yapılan analizlerin sonucunda duygusal bağlılık ve ahlaki bağlılık faktörleri üzerinde, etik iklim faktörlerinden önemseme ile yöneticiye güven faktörlerinden çalışan odaklı faktörlerinin daha fazla etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Zorunlu bağlılık: alternatifsizlik üzerinde ise yasa, kodlar ve kurallar faktörünün doğru, kişisel çıkar faktörünün ise ters orantılı olarak etkili olduğu ve son olarak zorunlu bağlılık: maddi üzerinde “önemseme” faktörünün belirgin bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Polat (2007) araştırmasında ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Türkiye'deki yedi coğrafi bölgenin her birinden tesadüfen ikişer il seçilmiş; seçilen toplam 14 ildeki öğretmenler çalışma evrenine alınmıştır. 14 ildeki Millî Eğitim müdürlüklerinin tesadüfen seçtikleri ikisi genel, ikisi mesleki teknik lise olmak üzere dört ortaöğretim kurumundaki 1281 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmanın verileri; ortaöğretim okulu öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ölçeği, güven algısı ölçeği, okula güven algısı ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı algısı ölçeği ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılarının birbiri ile ilişkili ve birbirlerini etkilediği görülmüştür. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışını hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel güven üzerinden etkilemektedir. Örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca örgütsel güven, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kısmi ara yordayıcı değişkendir.

Samancı (2007) “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” başlıklı araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre ilköğretim okullarındaki örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğu; pek çok güven boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını etkilediği tespit edilmiştir. Güvenilir okul ortamına sahip öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi gösterdikleri tespit edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki en etkili değişken öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki çalışma süreleridir.

Çetinel (2008) örgütsel güven ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasını Adapazarı'nda bulunan ve ağır sanayi sektöründe faaliyetlerini sürdüren bir işletmede 112 kişiye anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öncelikle çalışanların demografik durumları (yaş, medeni durum ve örgütteki çalışma süreleri) ile örgütsel güven ve bağlılık arasındaki ilişkinin arandığı testlerde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı yönünde bulgulara ulaşmıştır. Çetinel örgütsel güven boyutlarının duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif, devam bağlılığı ile negatif ilişkisi olduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak örgütsel güven boyutlarının çalışanların istedikleri ve doğru olduğuna inandıkları için örgütte kalma isteklerini arttırmasının sonucu olarak çalışanların zorunluluk nedeniyle örgütte kalma oranlarını da azalttığı görülmüştür.

Demirel (2008) araştırmasında örgütsel güvenin örgüte bağlılık üzerine etkisini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Afyon ilinde çeşitli hastanelerde çalışan toplam 225 hemşire oluşturmuştur. Araştırma sonucunda örgüt ve yöneticiye olan güvenin duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığını olumlu etkilediğini ve aralarında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu; örgüt ve yöneticiye olan güven ile zorunlu bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığını saptamıştır.

Evsun Koç (2008) "Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerine Güvenme Düzeylerinin Karşılaştırılması" başlıklı araştırmasında Ankara ili ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilere güven düzeyini incelemiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin okul yöneticisine orta düzeyde güvendiği; öğretmenlerin okul yöneticilerine duydukları güven düzeyleri arasında cinsiyet, eğitim durumları, kıdem değişkeni bakımından anlamlı bir fark bulunmadığı; resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda geçen hizmet sürelerine göre okul yöneticilerine ilişkin güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunduğunu, bulunan bu farkın ise okuldaki hizmet süresi 1-2 yıl olan öğretmenlerin güven düzeyleri ile hizmet süresi 5-6 yıl olan öğretmenlerin güven düzeyleri arasında, 1-2 yıl hizmet süresi olan öğretmenler lehine olduğu; ayrıca resmi ve özel ilköğretim okulları arasındaki güven düzeyi karşılaştırıldığında özel ilköğretim okullarında okul yöneticisine güven düzeyinin resmi ilköğretime göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Özutku, Ağca, Cevrioğlu (2008) "Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgüte bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki" adlı

çalışmalarında lider-üye etkileşimi ile örgüte duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını buna karşın lider-üye etkileşimi ile örgüte normatif bağlılık ve iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yılmaz ve Çokluk-Bökeoğlu (2008), Ankara ilinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgüte bağlılıkları üzerinde yaptıkları çalışmalarında öğretmenlerin örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına karşı olumlu algılarının bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca bu iki değişken arasında orta düzeyde pozitif yönde korelasyon olduğu da bu araştırmanın bulguları arasındadır. Araştırmada alt boyut olarak duygusal ve devamlılık bağlılığı üzerinde çalışılmış, normatif devamlılık alt ölçeği kullanılmamıştır.

Arslan (2009) ise örgütsel güven ve kurumsallaşma ilişkisini incelemiştir. Bu konunun araştırılması için İstanbul genelindeki ilaç sektöründe faaliyet gösteren firma mümessilleri örneklem kitle olarak kullanılmış ve hazırlanan anket soruları uygulanmıştır. Araştırmada kurumsallaşmanın alt boyutlarıyla (özerklik, adapte edilebilirlik, içsel dinamizm ve tutarlılık) örgütsel güvenin alt boyutları (yöneticiye güven, örgüte güven) arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda da kurumsallaşma alt boyutlarının örgütsel güven ile doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve işletme içerisinde adapte edilebilirlik ve tutarlılık arttıkça yöneticiye güvenin dolayısıyla dolaylı yoldan örgüte güvenin de arttığı görülmüştür.

Artuks (2009) "İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları: Malatya İli Örneği"nde ise ilköğretim okullarında örgütsel güveni incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güvenleri, çalışanlara duyarlılık ve yeniliğe açıklık boyutlarında daha düşük, yöneticiye güven ve iletişim ortamı boyutlarında ise daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel güvenleri, eğitim fakültesinden mezun olanlarda ve olmayanlarda aynı düzeydedir. Kıdemi 20 yıldan fazla olan öğretmenler, diğer kıdem yıllarındaki öğretmenlere kıyasla, çalıştıkları kuruma daha çok güven duymaktadırlar. Sonuç olarak; ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okul örgütüne ilişkin güven düzeyleri yüksek bulunmuştur.

Bildik (2009), liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgüte bağlılık ilişkisini incelediği araştırmasında geniş bir alana ulaşmaya çalışmış; özel bankalar, kamu bankaları, sağlık, eğitim, sanayi ve diğer çeşitli hizmet sektörlerinde olmak üzere geniş bir

alandaki uygulanan ankette kullanıma uygun 1051 anket formu değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlikle pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Buluç (2009), sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüte bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Umursamaz liderlik davranışları ile örgüte bağlılık arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur. Araştırmanın diğer önemli bulguları ise, etkileşimci liderliğin boyutu olan koşullu ödül ile örgüte bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunmasıdır.

Çetin Eğerci (2009) "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Mobbingin Örgütsel Güven Düzeyine Etkisi"ni araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları psiko-şiddet düzeyi ile örgütsel güven düzeyi arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada ortaya çıkan bir diğer sonuç 0-10 yıl görev süresine sahip öğretmenlerin 11-20 yıl görev süresine sahip öğretmenlerden daha çok psiko-şiddet davranışına maruz kalmakta olduğudur.

Çubukçu (2010) örgütsel güven kavramının öğretmenler açısından örgüte bağlılık üzerine etkilerini inceleyen araştırmasında örgütsel güvenin duygusal bağlılık ve normatif bağlılığa önemli bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca yöneticiye güvenin sözleşmeli personel açısından duygusal bağlılıkla ilişkisinin olmaması özellikle dikkate değer bulunmuştur. Bununla birlikte örgütsel güven faktörleriyle öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılıkları arasında tespit edilen pozitif yönlü ilişki ve bu ilişkinin bazı demografik değişkenlere de gösterdiği değişim, araştırmanın diğer dikkat çekici sonuçlarını oluşturmuştur.

Kılınç (2010) okul liderlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada okul yöneticilerinin etik liderlik becerileri arttıkça okulda öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin arttığını, örgütsel güvenin artış göstermesi ile birlikte öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeyinde düşüş yaşandığını ortaya koymuştur.

Taşkın ve Dilek (2010) tarafından örgütsel güven ve örgüte bağlılık ilişkisini ortaya koymak amacıyla bir özel sektör çalışanları üzerinde yapılan saha araştırmasına yer verilmiştir. Örgütsel güven ve bağlılık boyutları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan

analizler sonucunda sadece örgütsel güven ve duygusal bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel güven ve normatif bağlılık arasında ise kuvvetli olmayan bir ilişki gözlenmiştir. Örgütsel güven ve devamlılık bağlılığı arasında ise ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Agun (2011), örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada otomotiv sektöründeki bir firmanın çalışanlarının algılarını değerlendirmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Katılımcıların örgüte güven algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık alt boyutları ile arasında sırasıyla; duygusal bağlılık ile kuvvetli, normatif bağlılık ile orta ve devamlılık bağlılığı ile orta ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Çek (2011), araştırmasında bağımsız anaokulu ve ilköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, bağımsız anaokulunda görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin, ilköğretim okulunda görev yapan okul öncesi öğretmenlerine göre okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışlarına ve kendi iş doyumlarına ilişkin algılarının aritmetik ortalamaları daha yüksek bulunmuştur. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasında, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Gökçay (2011), özel sektörde liderlik tarzı, güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar; dönüşümsel liderlik ile yöneticiye güven arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu, etkileşimsel liderlik ile yöneticiye güven arasında bir ilişki bulunmadığını ve işlere müdahale etmeyen liderlik ile yöneticiye güven arasında negatif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Yöneticiye güvenin çoğu boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur. Araştırmada yöneticiye güvenin, dönüşümsel liderlik ile işlere müdahale etmeyen liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi ara değişken rolü oynadığı görülmüştür.

Okçu (2011) araştırmasında okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin, liderlik stillerini orta düzeyde gerçekleştirdikleri; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler boyutlarında

olumsuz davranışlara “ara sıra” düzeyinde maruz kaldıkları; dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile yıldırma arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bunun yanında araştırmada örgütsel bağlılık ile yıldırma arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu; öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça, yıldırma yaşama düzeylerinin azaldığı; okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışları sergiledikçe, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının arttığı ve yıldırma yaşama düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir.

Serin (2011), ilköğretim kurumlarında öğretimsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Konya ili merkez ilçelerinde (Meram, Karatay, Selçuklu) bulunan 17 ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapan 419 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretimsel liderlik davranışlarını hangi düzeyde sergilediklerini belirlemek amacıyla Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ölçeği, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için ise Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada, genel olarak öğretimsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Serin’e göre öğretmenlerin, kurumlarında çalışan yöneticilerin sergiledikleri öğretimsel liderlik davranışlarına yönelik algıları arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri de aynı oranda artmaktadır. Araştırmacının bir diğer önemli bulgusu ise öğretimsel liderliğin örgütsel bağlılığı yordayıp yordamadığını tespit etmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, okulun amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması alt boyutu ile düzenli öğretme-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma alt boyutunda yer alan davranışların örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı yordayıcılar olduğudur.

Uzun (2011), ilköğretim okul müdürlerinin uyguladıkları liderlik stilleri ile ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada Uşak il merkezindeki 40 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 290 öğretmene; müdürlerinin liderlik stilleri hakkındaki algıları ile örgütlerine güven ve örgütlerine adanmışlık düzeylerini belirlemek amacıyla 3 farklı ölçme aracı uygulanarak veri toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürünün iş odaklılığı ve insan odaklılığı ile müdüre güven değişkeni arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre öğretmenlerin genel güven düzeylerinin yüksek olmasında okul müdürlerinin iş ve insan odaklı olmasının önemli rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Genel güven düzeyleri yüksek olan öğretmenlerin, duygusal adanmışlığının da yüksek olduğu tespit edilmiştir. Devam adanmışlığı yüksek olan öğretmenlerin, genel güven

düzeyleri de yüksek olarak çıkmıştır. Uzun'a göre çalıştığı okulda bir güven ortamı hisseden öğretmenlerin çalıştıkları kurumda kalma istekleri artmakta bu okuldan ayrılmak istememektedirler.

Cevahiroğlu (2012), araştırmasında ilköğretim branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İstanbul Bayrampaşa ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan branş öğretmenleri arasından, 300 branş öğretmeni seçilmiş ve veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre lider davranışları ölçeğinde yer alan önermelere katılanların öğretmenlerin % 50'sinden fazlası okul yöneticilerinin her zaman öğretmenlerin mevcut yönetmelik, kural ve emirlere uymalarını istediğini, öğretmenlerin görevleri konusunda her zaman neler beklediğini açıkça belirttiklerini ifade etmişlerdir. Bunun yanında okul yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla ilgili olarak ise; öğretmenlerin çoğunluğu nadiren de olsa okul yöneticilerinin kendisini tek söz sahibi olarak gördüğünü, yeni fikirleri kolay kabullenemediğini, plan yapmaksızın çalıştığını ve okulu yönetirken öğretmenlere herhangi bir açıklama yapma gereği duymadığını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile ilgili sonuçlara bakıldığında; büyük çoğunluğu çalıştığı okuldaki gururla bahsettiğini, okulun problemlerini kendi problemleri gibi hissettiğini ve okulun kendisi için çok önem ve anlam taşıdığını belirtmişlerdir.

Karaçay Şevik (2012) araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Yalova ili merkez, Altınova ilçesi ve Çiftlikköy ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 300 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı Gümüş (2010) tarafından geliştirilen Liderlik ve Güven ölçeğidir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, yöneticilerinin liderlik rollerini büyük oranda gösterdiklerini düşünmektedir. Öğretmenlere göre, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden daha çok etkileşimci liderlik özelliklerini gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenler güven alt boyutlarından örgüte güveni, lidere güvenden daha çok algılamaktadırlar. Liderliğin alt boyutu olan dönüşümcü liderlik ile güvenin alt boyutu olan lidere güven arasındaki ilişki istatistiksel olarak pozitif, anlamlı ve güçlü bir ilişki göstermiştir. Dönüşümcü liderlik alt boyutunun örgüte güven alt boyutuyla da pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Beşiroğlu (2013) ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinin Tuzla ilçesindeki 16 Ortaöğretim Kurumunda 292 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma

sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde, cinsiyet, yaş, medeni durum ve mesleki kıdem faktörlerine göre anlamlı farklılık bulunmadığı; okul türü faktörüne göre duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunduğu; devamlılık bağlılığında anlamlı bir farklılık bulunmadığını tespit etmiştir. Bunun yanında araştırmada öğretmen görüşlerine göre, ortaöğretim kurumu müdürleri, orta seviyede sürdürümcü lider olarak tanımlanırken; iyi seviyede dönüşümcü lider olarak tanımlanmıştır ve öğretmenlerin, okul müdürlerinde algıladıkları sürdürümcü liderlik düzeylerinin mesleki kıdem faktörüne göre değerlendirilmesinde; (1-10) yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin tüm ölçek ve alt boyutlarda diğer mesleki kıdem gruplarına göre sürdürümcü liderlik algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Eğriboyun (2013), araştırmasında Bolu il merkezinde bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Eğriboyun'a göre bulgular doğrultusunda araştırma sonucunun; çalışanların, örgütlerinin kendilerine bağlı ve destekçi olduğunu hissettiklerinde, güvenlerinin ve örgütsel bağlılıklarının da daha güçlü olduğunu ortaya koyduğu söylenebilir.

Kılınçarslan (2013), okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmanın diğer önemli bulguları ise, Laissez-faire liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki ve etkileşimci liderliğin boyutu olan koşullu ödül ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunmasıdır.

Uysal (2014), lise öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örgütsel güven ile ilgili sonuçlarına göre öğretmenlerin okullarına yüksek derece güven duyduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların örgütsel güven algılarının demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri araştırılmış, örgütsel güvenin ve alt boyutları olan çalışana duyarlılık, yöneticiye güven, yeniliğe açıklık ve iletişim ortamının, cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri araştırılmış, örgütsel

bağlılığın ve alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılıkların, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma sonucunda örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel güven ile duygusal bağlılık arasında yüksek, normatif bağlılık arasında orta seviyede bir ilişki mevcutken, devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Didin (2014), tarafından gerçekleştirilen 'Resmi ve Özel Temel Eğitim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki ve Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi' başlıklı araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik stili ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki bulunurken, devam bağlılığı arasında düşük düzeyde negatif ilişki bulunmuştur. Sürdürücü liderlik stili ile duygusal ve normatif bağlılık arasında düşük düzeyde negatif ilişki, devam bağlılığı arasında düşük düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, İstanbul'un hangi yakasında çalıştıkları değişkenlerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Öğretmenlerin haftalık çalışma süresi ve buldukları okuldaki çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılıklarının arttığı ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılığının devlet okullarında çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karadaş (2014) araştırmasında, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Karadaş araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterdiklerini ortaya koymuştur. Öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyete, çevrenin sosyo ekonomik düzeyine ve okulun teknolojik imkânlarına göre anlamlı fark bulunmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenler güdülendiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin güdülenme düzeyleri arasında cinsiyete, yaşa, mesleki kıdeme, okul türüne, okulun öğretmen mevcuduna ve okulun teknolojik imkânlarına göre anlamlı fark bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenmeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Karapostal'ın (2014), okul müdürlerinin liderlik biçimleri ile lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılık davranışlarını incelediği araştırmasına göre, cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenlerine göre öğretmenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılık puanları ile dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik algı puanları

arasındaki farklar anlamlı bulunmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin görüşlerine göre; okul müdürlerinin liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Yiğitel (2014) araştırmasında, öğretmen ve akademisyenlerin algıladıkları liderlik tarzları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, algılanan dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılıkla ilişkisi algılanan etkileşimci liderliğin duygusal bağlılıkla ilişkisinden daha yüksek, algılanan dönüşümcü liderliğin devam bağlılığıyla ilişkisi algılanan etkileşimci liderliğin devam bağlılığıyla ilişkisinden daha düşük ve algılanan dönüşümcü liderliğin minnet bağlılığıyla ilişkisi ile algılanan etkileşimci liderliğin minnet bağlılığıyla ilişkisinin benzer oranda olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Öğretmen ve akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyi alt boyutlarına ilişkin sonuçlarda; duygusal bağlılık tutumları cinsiyete, öğrenim durumlarına ve mesleki deneyim sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken eğitim verdikleri kademeye göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Devam bağlılığı tutumları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermezken, öğrenim durumuna, eğitim verdikleri kademeye ve mesleki deneyim sürelerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yiğitel öğretmen ve akademisyenlerin algıladığı dönüşümcü liderlik tarzının; cinsiyet, öğrenim durumu ve mesleki deneyim süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini, eğitim kademesine göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini tespit etmiştir. Algılanan etkileşimci liderlik tarzının ise cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği, öğrenim durumu, eğitim kademesi ve mesleki deneyim süresine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Cantürk Şahin (2015), okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre müdürlerin liderlik özelliklerini incelemiş ve araştırma sonucunda öğrenim durumuna göre okul öncesi öğretmenlerin müdürlerin liderlik özellikleri algılarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kadro türüne göre müdürlerinin liderlik özelliklerini algılarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ilkokul ve ortaokula bağlı anasınıfında görev yapan öğretmenler müdürlerinin etkin liderlik özelliklerini bağımsız anaokulu öğretmenlerine göre daha fazla sergilediklerini düşünmektedirler.

İncelenen araştırmalarda örgütsel güvenin, örgüte bağlılığın ve yöneticilerin algılanan liderlik davranışlarının farklı kavramlarla ya da birbiri ile ilişkileri; ilköğretim okullarında, lise düzeyi okullarda araştırılmış fakat örgütsel güven, örgüte bağlılık ve yöneticilerin algılanan liderlik davranışlarının birlikte okul öncesi eğitim kurumlarındaki yeri ve etkileri araştırılmamıştır. Bu araştırmada okul öncesi eğitim

kurumlarındaki yöneticilerin liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin örgüte bağlılıkları ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

BÖLÜM III

Bu bölümde araştırmanın modeli; çalışma grubu, verilerin toplanması, veri toplama araçları ile verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Yöntem

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da hala var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Araştırma, tarama modellerinden ilişkisel tarama modelinde yapılacaktır. İlişkisel tarama modeli iki ve daha çok sayıda değişken arasında birlikte değişimin varlığı ve/veya derecesini araştıran genel tarama modelidir (Karasar, 2012).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 2011-2012 eğitim öğretim yılında Burdur'da çalışan toplam 254 okul öncesi öğretmeninin, gönüllülük esasına göre il ve ilçe merkezlerinde çalışan ve yansız olarak belirlenen 152 okul öncesi öğretmenini kapsamaktadır. Çalışma grubunun cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim türü ve personel durumu özellikleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6.

Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	145	95.40
	Erkek	7	4.60
Mesleki kıdem	5 yıl ve altı	70	46.10
	6-9 yıl	25	16.40
	10 ve üzeri yıl	57	37.50
Öğrenim Türü	Eğitim Fakültesi	87	57.20

	Açık Öğretim Fakültesi	41	27.00
	Önlisans Eğitimi	24	15.80
Personel Durumu	Kadrolu	130	85.50
	Ücretli	22	14.50
	Toplam	152	100

Tablo 6'da, okul öncesi öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde toplam öğretmenin %95.4'ünün kadın, %4.6'sının erkek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin %46.1'i 5 yıl ve altı, %16.4'ü 6-9 yıl, %37.5'i ise 10 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin öğrenim türü incelendiğinde %57.2'sinin eğitim fakültesi, %27'sinin açık öğretim fakültesi ve %15.8'inin de ön lisans eğitimi mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu (%54) eğitim fakültesi mezunu öğretmenler oluşturmaktadır. Öğretmenlerin %85.5'i kadrolu, %14.5'i ise ücretli olarak çalışmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Birinci bölümde okul öncesi öğretmenlerine ilişkin kişisel bilgileri saptamaya yönelik maddeler bulunmaktadır. Kişisel bilgiler bölümünde okul öncesi öğretmenlerinin aşağıdaki özelliklerine ulaşılmaya çalışılmıştır:

- Cinsiyet
- Mesleki kıdem (Yıl)
- Öğrenim türü
- Personel durumu (Kadrolu/Ücretli)

Kişisel bilgiler bölümünde cinsiyet (%95,4 kadın-%4,6 erkek) ve personel durumu (%85,5 kadrolu-%14,5 ücretli) yüzdelik dilimleri arasında çok fark olduğundan bu iki özellik istatistiksel olarak değerlendirmeye alınmamıştır.

Ankette 3 ölçek yer almaktadır. Araştırmada ilk olarak okul öncesi öğretmenlerinin örgüte güveni Daboval, Comish ve Swindle ve Gaster'in (1994) "Örgütsel Güven Ölçeği" ile ölçülmüştür. Bu ölçek Kamer (2001) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve kullanılmıştır. Polat (2007) ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini yeniden sınıadığı çalışması sonucunda ölçeğinin Alpha güvenirlik katsayısının .97 olduğunu

saptamıştır. Yapılan faktör analizinde 21 maddelik okula güven algısı ölçeğindeki tüm maddeler tek faktörde toplanmış ve faktör yükleri de .45'ten yüksek olduğundan tüm maddeler değerlendirmeye alınmıştır (Polat, 2007). Veri toplama aracında toplam 21 madde bulunmaktadır. Ölçek 5'li Likert türü derecelendirme ölçeği olup, seçenekler "Kesinlikle Katılmıyorum"(1)'dan "Tamamen Katılıyorum"(5)'a en olumsuzdan en olumlu seçeneğe doğru artan bir biçimde puanlanacaktır. Ölçeğin toplamından alınabilecek maksimum puan 105 olup minimum puan ise 21'dir. Ölçeğin bu çalışma için hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .97'dir. Faktör analizi sonucu ölçeğin toplam açıklanan varyansının %60.9 ve maddelerin faktör yüklerinin .61'in üzerinde olduğu görülmüştür.

İkinci olarak okul öncesi kurumlarındaki ve ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik uygulamaları ile ilgili öğretmen görüşleri Kouzes ve Posner (2003) tarafından geliştirilen Liderlik Uygulama Envanteri (Leadership Practices Inventory) ile alınmıştır. Liderlik Uygulama Envanteri (LUE) için Cronbach Alpha değeri 0.98 olarak rapor edilmiştir. LUE'nin öz değerlendirme formunun 5 liderlik uygulamasını temsil eden alt boyutlarının Cronbach Alpha değerlerinin, 0.75 ile 0.87 arasında, gözlemci formunun alt boyutlarının Cronbach Alpha değerlerinin ise 0.88 ile 0.92 arasında olduğu rapor edilmiştir. (Kouzes ve Posner, 2003). Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Yavuz (2010) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin uyarlama sürecinde öncelikle Türkçeye çevirisi yapılmıştır. Ardından ölçeğin geçerliğini sağlamak amacıyla, dilsel eşdeğerliği test edilmiş, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Güvenirlik çalışmaları için ise Cronbach Alpha, Spearman Brown, Gutmann Split-Half katsayıları, madde-toplam korelasyonları ve %27'lik alt-üst grup farkına ilişkin t değerleri hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .91'dir. Diğer katsayılar ise .83 ile .96 arasında değişmektedir. Maddelerin faktör yükleri de .30'dan yüksektir. Ölçeğin bu çalışma için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı .98'dir. Faktör analizi sonucu ölçeğin varyansın %69'unu açıkladığı ve maddelerin faktör yüklerinin .77'nin üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçek 5'li Likert türünde derecelendirilmiş olup "Her Zaman"(5), "Çoğunlukla"(4), "Bazen"(3), "Nadiren"(2), "Hiçbir Zaman"(1) şeklinde puanlanacaktır. Envanterde beş tip liderlik davranışı, yol göstermek (1., 6., 11., 16., 21., 26. maddeler), ortak bir vizyon oluşturmak (2., 7., 12., 17., 24., 29. s maddeler), süreci sorgulamak (organizasyonu ileri götürmek için risk alma ve fırsatları araştırmak) (3., 8., 13., 18., 23., 28. maddeler), personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek (4., 9., 14., 19., 24., 29. maddeler), izleyicilerinin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek (5., 10., 15., 20., 25., 30. maddeler) incelenmektedir.

Buna göre her bir liderlik davranışının alabileceği maksimum puan 30, minimum puan ise 6'dır. Envanterin toplamından alınabilecek minimum puan 30, maksimum puan ise 150'dir. Kouzes ve Posner'in değerlendirmelerine göre, alınan puan, envanterden alınabilecek maksimum puana ne kadar yakınsa, kişi o liderlik uygulamasını sıklıkla ortaya koymaktadır. Ancak alınan puan envanterden alınabilecek minimum puana yakınsa kişi o liderlik uygulamasını nadiren ortaya koyuyor demektir ve nadir olarak gösterdiği liderlik uygulamasının geliştirilmesi gerekmektedir (Duygulu, Karabulut, Abaan ve Kublay, 2011).

Üçüncü olarak okul öncesi öğretmenlerinin okullarda örgüte bağlılık düzeyini ölçmek için Meyer ve Allen (1984-1997) tarafından geliştirilen "Örgüte bağlılık Ölçeği" (Organizational Commitment Questionere: OCQ) kullanılmıştır. Meyer ve Allen'in geliştirdiği örgüte bağlılık ölçeği, 5'li Likert türüne göre tasarlanmış olup, ölçekteki ifadelerin puanlaması; "1:kesinlikle katılmıyorum"dan 5:kesinlikle katılıyorum"a doğru artan bir şekilde yapılmıştır. Toplam 18 maddeden oluşan ölçekte; 1, 3, 5, 7, 8 ve 11. maddeler duygusal bağlılığa, 2, 4, 6, 13, 15 ve 16. maddeler devam bağlılığına, 9, 10, 12, 14, 17 ve 18. maddeler normatif bağlılığa ilişkindir. Ölçek Wasti (2000) tarafından Türkçeye uyarlanmış; 351 kamu ve 916 özel sektör çalışanı üzerinde Türk çalışanlarına uygunluğunu belirlemek amacı ile geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Söz konusu çalışmada kamu çalışanlarında Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı duygusal bağlılık için .79, normatif bağlılık için .75, devamlılık bağlılığı için ise .58 olarak bulunmuştur. Özel sektör çalışanlarında Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı duygusal bağlılık için .78, normatif bağlılık için .80, devamlılık bağlılığı için .60 bulunmuştur (Yalçın, 2009). Ölçeğin bu çalışma için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı .79'dur. Faktör analizi sonucu açıklanan toplam varyansının %52 ve maddelerin faktör yüklerinin .41'in üzerinde olduğu görülmüştür.

Tüm örgütlerde genel olarak uygulanabilmesi için geliştirilen bu ölçeğin öğretmenlerin görev yaptıkları okullara yönelik örgütsel bağlılığını ölçmede geçerliği ve güvenilirliği ise Yalçın (2009) tarafından incelenmiştir. Yalçın (2009) Türkçe uyarlamasında mevcut olan "kuruluş" kelimesi yerine öğretmenler tarafından net olarak çalıştıkları okulların anlaşılmasını sağlamak amacıyla "okul" kelimesini yazmıştır. "Şu anda kuruluşunda kalmam istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten" şeklinde olan madde Wasti'nin (2000) önerisi doğrultusunda ikili madde olabileceği kanısıyla "istek meselesi" kısmı kaldırılmış "Şu anda okulumda kalmam mecburiyetten" olarak değiştirilmiştir. "Mevcut işverenimle kalmak için manevi yükümlülük hissetmiyorum" maddesi öğretmenlerinin işverenin bakanlık

statüsünde merkezi bir yönetiminin olması ve öğretmenlerin merkezi yönetimle doğrudan ilişkilerinin çok zayıf olmasından dolayı ilişkilerin daha yoğun olduğu idarecilerin etkisi göz önünde bulundurularak "işveren" kelimesi yerine "idareci" kelimesi kullanılmıştır.

Yalçın (2009) yaptığı çalışmada ölçeğin güvenilirlik analizinde ölçeğin iç tutarlılığını Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ile ölçmüş ve bu katsayı .80 olarak bulmuştur. Aynı zamanda ölçeğin iki yarı test güvenilirliğini incelenmiş, Sperman Brown iki yarı test güvenilirliğini .79 bulunmuştur. Yalçın bu yapılan değişiklikler ile ölçeğe son halini vermiştir. Araştırmada bu ölçeğin son hali kullanılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Elde edilecek veriler SPSS 15.0 (Statistical Packages for The Social Sciences) programı aracılığıyla bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Okul öncesi öğretmenlerinin Örgütsel Güven Ölçeği'nden aldıkları puanların, mesleki kıdemlerine ve öğrenim türüne öre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi için uygun analiz türünün belirlenmesi gerekmektedir. Bu bakımdan normallik testi Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov ile yapılmıştır. Değerler incelendiğinde elde edilen puanların normal dağılıma uyduğu görülmektedir. Parametrik test varsayımlarının karşılanıp karşılanmadığının belirlenmesi için varyansların homojenliği testi yapılmıştır. Elde edilen değerler incelendiğinde varyansların homojen dağıldığı ve parametrik test varsayımlarının karşılandığı görülmektedir. Veriler betimsel istatistik, basit doğrusal çoklu regresyon, bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans analizi ANOVA ve iki yönlü varyans analizi MANOVA teknikleri kullanılarak çözümlenmiştir.

Araştırmanın alt problemleri doğrultusunda veri analizinde kullanılan istatistiksel teknikler şunlardır:

Araştırmada öğretmenlerin; okullarına ilişkin örgütsel güvenleri, örgüte bağlılıkları, okul yöneticisinin liderlik uygulamaları ile ilgili görüşleri ve bunların alt boyutlarına ait değişkenlere ilişkin algı düzeylerini saptamak için aritmetik ortalamaya bakılmıştır. Örgütsel güven, örgüte bağlılık ve okul yöneticisinin liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinin, mesleki kıdem ve öğrenim türüne göre farklılaşma durumu ise tek boyutlu varyans analizi (ANOVA) ile sınıanmıştır. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken aralıklar 1.00-1.79 "çok düşük", 1.80-2.59 "düşük", 2.60-3.39 "orta", 3.40-4.19 "yüksek", 4.20-5.00 aralığı ise "çok yüksek" olarak değerlendirilmiştir (Polat, 2007).

Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgüte bağlılıkları ve okul yöneticisinin liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri arasındaki ilişki durumunu incelemek için öncelikle basit doğrusal regresyon tekniği ve sonrasında MANOVA testi kullanılmıştır. Korelasyon katsayıları değerlendirilirken katsayılar, mutlak değer olarak 0,70 ile 1,00 arasında ise “yüksek”, 0,69 ile 0,30 arasında ise “orta”, 0,29 ve daha düşükse değerinde ise “düşük” düzeyle ilişkili olarak, 0,00 yaklaştıkça ise ilişkisiz (Büyüköztürk, 2005) olarak yorumlanmıştır.

Liderlik uygulamaları ölçeğinden elde edilen puanlar toplanmış ve tüm katılımcıların liderlik uygulamaları hakkındaki değerlendirme puanlarının ortalama ve standart sapması hesaplanarak, +/-0.5 standart sapma (Demir, 2002) ile yüksek-orta-düşük kategoriye ayrılmıştır. 106 puan ve altı düşük, 106-131 puan arası orta, 131 puan ve üstü yüksek olarak hesaplanarak liderlik puanları kategorik hale getirilmiştir.

BÖLÜM IV

Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde okul öncesi öğretmenlerinden toplanan verilerin çözümlenmesi ile saptanan bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar bulunmaktadır.

4.1. Örgütsel Güvene İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi, okul öncesi öğretmenlerinin örgüte güvene ilişkin algılarının, mesleki kıdem ve öğrenim türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesini içermektedir.

Araştırmanın birinci alt problemine uygun olarak okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güven algılarının mesleki kıdeme ve öğrenim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırmaya katılan okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güven algısı puanlarının mesleki kıdemlerine ve öğrenim durumuna göre değişip değişmediğine bakabilmek için Tek Boyutlu Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7.

Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Mesleki Kıdem ve Öğrenim Türüne Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Değişken	Mesleki Kıdem	N	X	SS	Sd	F	p
Örgüte Güven	5 yıl ve altı	70	83,32	17,45	2	,621	,539
	6-9 yıl	25	79,32	16,31			
	10 yıl ve üzeri	57	83,40	15,55			
	Toplam	152	82,69	16,53			
Öğrenim türü							
Örgüte Bağlılık	Eğitim Fakültesi	87	81,59	15,98	2	1,267	,285
	Açık Öğretim	41	86,17	15,57			
	Ön lisans	24	80,75	19,70			
	Toplam	152	82,69	16,53			

$p > .05$

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel güven algılarının mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir ($F_{(2-149)} = ,621$; $p > .05$). Öğretmenlerin örgütsel güven ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde 5 yıl ve altı ($X=83,40$) ve 10 yıl ve üzeri ($X=83,32$) mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ortalama puanlarının, 6-9 yıl ($X=79,32$) kıdeme sahip öğretmenlerin ortalama puanlarından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Tablo 7'de okul öncesi öğretmenlerin öğrenim

türüne göre okula güven algılarının anlamlı fark göstermediği görülmektedir ($F_{(2-149)}=1,267$; $p>.05$). Bunun yanında açık öğretim mezunu öğretmenlerin örgütsel güven ölçeğinden aldıkları puanların ($X=86,17$) eğitim fakültesi ($X=81,59$) ve önlisans mezunu ($X=80,75$) öğretmenlerin örgüte güven ölçeğinden aldıkları puanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.2. Örgüte Bağlılığa İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi, okul öncesi öğretmenlerinin örgüte bağlılıklarının, mesleki kıdem ve öğrenim türüne göre farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesini içermektedir.

Okul öncesi öğretmenlerinin örgüte bağlılıklarının incelenmesi için betimleyici analiz istatistiklerinden yararlanılarak ortalama değerleri ve standart sapmaları hesaplanmış ve analiz sonuçları hesaplanarak Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8.

Örgüte Bağlılık Ölçeği Puanlarının Betimleyici İstatistik Sonuçları

Değişkenler	n	Maximum	Minimum	X	SS
Duygusal Bağlılık	152	30	6	21,74	4,72
Devam Bağlılığı	152	30	6	16,96	3,82
Normatif Bağlılık	152	30	6	20,03	4,64

Tablo 8'e göre örgüte bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarının her birinden alınan maximum puan 30, minimum puan ise 6'dır. Aritmetik ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamanın duygusal bağlılık ($X=21,74$) alt boyutuna ait olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılıktan sonra normatif bağlılık ($X=20,03$) alt boyutu gelmektedir. Devam bağlılığı alt boyutu ise en az ortalamaya sahiptir ($X=16,96$). Meyer ve Allen'e (1997) göre duygusal bağlılık, bireylerin örgütleri ile özdeşleşmelerini, örgüt üyesi olmaktan mutlu olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi ifade etmektedir. Buna göre öğretmenlerin bağlılıklarının daha çok duygusal nedenlere dayandığı düşünülebilir. İkinci olarak normatif bağlılığın gelmesi öğretmenlerin maddi ve manevi kayıplardan dolayı örgütten ayrılamama düşüncesine daha az sahip olduklarını göstermektedir. Devam bağlılığı da çalışanların örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007). Buna göre okul öncesi öğretmenleri

bağlılıklarının çok azının harcadıkları emeğe ve zamana bağlı olduğu sonucuna varılabilir.

Araştırmanın ikinci alt problemine uygun olarak çalışma hayatında farklı kıdeme sahip okul öncesi öğretmenlerinin aldıkları örgüte bağlılık ölçeği puanlarının ve bu ölçeğin alt boyutları puanlarının mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğinin incelenmesi için yapılan Tek Boyutlu Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda elde edilen değerler Tablo 9'da sunulmaktadır.

Tablo 9.

Okul Öncesi Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalama Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Mesleki Kıdem	n	X	SS	Sd	F	P
Örgüte bağlılık	5 yıl ve altı	70	53,50	1,06	2 149	,201	,818
	6-9 yıl	25	53,32	1,40			
	10 yıl ve üzeri	57	54,36	1,19			
	Toplam	152	53,79	,70			
Duygusal Bağlılık	5 yıl ve altı	70	21,82	4,94	2 149	,262	,770
	6-9 yıl	25	21,12	5,60			
	10 yıl ve üzeri	57	21,91	4,05			
	Toplam	152	21,74	4,72			
Normatif Bağlılık	5 yıl ve altı	70	20,54	4,81	2 149	,763	,468
	6-9 yıl	25	19,56	5,54			
	10 yıl ve üzeri	57	19,63	3,96			
	Toplam	152	20,03	4,64			
Devam Bağlılığı	5 yıl ve altı	70	16,75	3,90	2 149	,187	,830
	6-9 yıl	25	17,20	3,30			
	10 yıl ve üzeri	57	17,10	3,98			
	Toplam	152	16,96	3,82			

$p > .05$

Tablo 9'a göre öğretmenlerin örgüte bağlılık ölçeği toplam puan ortalamaları mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark göstermemektedir ($F_{(2-149)} = ,201$; $p > ,05$). Okul öncesi öğretmenlerinin örgüte bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık alt boyutu ($F_{(2-149)} = ,262$; $p > ,05$), normatif bağlılık alt boyutu ($F_{(2-149)} = ,763$; $p > ,05$) ve devam bağlılığı alt boyutu ($F_{(2-149)} = ,187$; $p > ,05$) puan ortalamalarının da mesleki kıdeme göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Bunun yanında öğretmenlerin örgüte bağlılık ölçeğinden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde 5 yıl ve altı ($X = 53,50$), 6-9 yıl ($X = 53,32$) ve 10 yıl ve üzeri ($X = 54,36$) kıdeme sahip öğretmenlerin ortalama puanlarının birbirine yakın olduğu saptanmıştır. Buna göre farklı kıdeme sahip öğretmenlerin örgüte bağlılıkları birbirine yakın düzeydedir denilebilir.

Araştırmanın ikinci alt probleminin devamında çalışma hayatında farklı öğrenim türüne sahip okul öncesi öğretmenlerinin aldıkları örgüte bağlılık ölçeği puanlarının ve bu ölçeğin alt boyutları puanlarının mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğinin incelenmesi için yapılan Tek Boyutlu Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda elde edilen değerler Tablo 10'da sunulmaktadır.

Tablo 10.

Okul Öncesi Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalama Puanlarının Öğrenim Türüne Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Öğrenim türü	n	X	SS	Sd	F	P
Örgütsel Bağlılık	Eğitim Fakültesi	87	58,36	10,32	2	,192	,826
	Açık Öğretim	41	58,97	9,54	149		
	Önlisans	24	59,70	8,11			
	Toplam	152	58,74	9,75			

Tablo 10 incelendiğinde, öğretmenlerin örgüte bağlılıklarının ($F_{(2-149)}=,192$ $p>.05$) öğrenim türüne bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir.

4.3. Yöneticilerin Liderlik Uygulamaları Hakkındaki Öğretmen Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi, okul yöneticisinin liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen değerlendirmelerinin, mesleki kıdem ve öğrenim türüne göre farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesini içermektedir.

Okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticisinin liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinin incelenmesi için betimleyici analiz istatistiklerinden yararlanılarak ortalama değerleri hesaplanmış, öğretmenlerin aldıkları en yüksek puan ve en düşük puan belirlenmiş ve Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11.

Öğretmenlerin Liderlik Uygulamaları Ölçeği Puanlarının Betimleyici İstatistik Sonuçları

Değişkenler	N	Minimum	Maximum	X	SS
Toplam Liderlik	152	30	150	118,51	25,65
Yol Göstermek	152	6	30	23,67	5,14

Ortak vizyon oluşturma	152	6	30	23,71	5,22
Süreci sorgulama	152	6	30	23,78	5,26
Personeli cesaretlendirme	152	6	30	23,78	5,28
Başarılarını kutlama	152	6	30	23,56	5,26

Tablo 11’de okul öncesi öğretmenlerinin liderlik uygulamaları ölçeği tüm alt boyutları ortalama puanlarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir ($X=23,56-23,78$ arasında).

Araştırmanın üçüncü alt problemine uygun olarak farklı mesleki kıdeme sahip okul öncesi öğretmenlerinin liderlik uygulamaları ölçeğinden aldıkları ortalama puanların ve liderlik uygulamaları ölçeği alt boyutları ortalama puanlarının, mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğinin incelenmesi için yapılan Tek Boyutlu Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda elde edilen değerler Tablo 12’de sunulmaktadır.

Tablo 12.

Öğretmenlerin Liderlik Uygulamaları Ölçeği Ortalama Puanlarının ve Alt Boyutları Ortalama Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Mesleki kıdem	N	X	SS	Sd	F	P
Liderlik Uygulamaları	5 yıl ve altı	70	120.18	23.42	2 149	.297	.743
	6-9 yıl	25	116.12	25.09			
	10 yıl ve üzeri	57	117.52	28.65			
	Toplam	152	118.51	25.65			
Yol gösterme	5 yıl ve altı	70	24.10	4.67	2 149	.481	.619
	6-9 yıl	25	23.08	5.19			
	10 yıl ve üzeri	57	23.40	5.70			
	Toplam	152	23.67	5.14			
Ortak bir vizyon oluşturma	5 yıl ve altı	70	23.95	4.78	2 149	.156	.856
	6-9 yıl	25	23.36	4.98			
	10 yıl ve üzeri	57	23.56	5.87			
	Toplam	152	23.71	5.22			
Süreci sorgulama	5 yıl ve altı	70	24.12	4.93	2 149	.277	.759
	6-9 yıl	25	23.48	4.83			
	10 yıl ve üzeri	57	23.49	5.88			
	Toplam	152	23.78	5.26			
Personel gelişimini cesaretlendirme	5 yıl ve altı	70	24.20	4.65	2 149	.397	.673
	6-9 yıl	25	23.32	5.48			
	10 yıl ve üzeri	57	23.49	5.95			
	Toplam	152	23.78	5.28			
Başarıları kutlayarak cesaretlendirme	5 yıl ve altı	70	23.80	5.02	2 149	.278	.757
	6-9 yıl	25	22.88	5.12			
	10 yıl ve üzeri	57	23.57	5.60			
	Toplam	152	23.56	5.26			

$p > .05$

Tablo 12 incelendiğinde okul öncesi öğretmenlerinin Liderlik Uygulamaları Ölçeği'nden aldıkları ortalama puanlar mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark göstermemektedir ($F_{(2,149)} = .297$; $p > .05$). Tablo 12'de Liderlik Uygulamaları Ölçeği alt boyutlarından yol gösterme alt boyutu ($F_{(2,149)} = .481$; $p > .05$), ortak bir vizyon oluşturma alt boyutu ($F_{(2,149)} = .156$; $p > .05$), süreci sorgulama alt boyutu ($F_{(2,149)} = .227$; $p > .05$), personel gelişimini cesaretlendirme alt boyutu ($F_{(2,149)} = .397$; $p > .05$) ve başarıları kutlayarak cesaretlendirme alt boyutu ($F_{(2,149)} = .278$; $p > .05$) puan ortalamalarının da mesleki kıdeme göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin Liderlik Uygulamaları Ölçeği'nden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde 5 yıl ve altı ($X = 120,18$) mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, 6-9 yıl ($X = 116,12$) ve 10 yıl ve üzeri ($X = 117,52$) mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ortalama puanlarından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre 5 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenlerin yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki değerlendirmelerinin 6 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin değerlendirmelerinden daha olumlu olduğu söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminin devamında okul öncesi öğretmenlerinin Liderlik Uygulamaları Ölçeği'den aldıkları ortalama puanların ve liderlik uygulamaları ölçeği alt boyutları ortalama puanlarının öğrenim türüne göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğinin incelenmesi için yapılan Tek Boyutlu Varyans Analizi (ANOVA) sonucunda elde edilen değerler Tablo 13'te gösterilmektedir.

Tablo 13.

Öğretmenlerin Liderlik Uygulamaları Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Ortalama Puanlarının Öğrenim Türüne Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	Öğrenim türü	N	X	SS	Sd	F	p
Liderlik uygulamaları	Eğitim Fakültesi	87	115.83	26.36	2	1.117	.330
	Açık Öğretim	41	122.34	23.58			
	Önlisans	24	121.70	26.24			
	Toplam	152	118.51	25.65			
Yol gösterme	Eğitim Fakültesi	87	23,01	5,27	2	1.691	.188
	Açık Öğretim	41	24,60	4,77			
	Önlisans	24	24,45	5,13			
	Toplam	152	23,67	5,14			
Ortak bir vizyon oluşturma	Eğitim Fakültesi	87	23,16	5,24	2	1.222	.298
	Açık Öğretim	41	24,65	4,92			
	Önlisans	24	24,08	5,58			
	Toplam	152	23,71	5,22			
Süreci sorgulama	Eğitim Fakültesi	87	23,44	5,43		.407	.666

	Açık Öğretim	41	24,21	4,82	2		
	Önlisans	24	24,25	5,50	149		
	Toplam	152	23,78	5,26			
Personel gelişimini cesaretlendirme	Eğitim Fakültesi	87	23,27	5,47			
	Açık Öğretim	41	24,56	4,80	2	.973	.380
	Önlisans	24	24,33	5,41	149		
	Toplam	152	23,78	5,28			
Başarıları kutlayarak cesaretlendirme	Eğitim Fakültesi	87	22,94	5,40			
	Açık Öğretim	41	24,29	4,95	2	1.455	.237
	Önlisans	24	24,58	5,17	149		
	Toplam	152	23,56	5,26			

$p > .05$

Tablo 13'e göre Liderlik Uygulamaları Ölçeği toplam puanlarının öğrenim türüne göre anlamlı farklılaşmadığı görülmektedir ($F_{(2,149)}=1.117$; $p > .05$). Tablo 13'te Liderlik Uygulamaları Ölçeği alt boyutlarından yol gösterme alt boyutu ($F_{(2,149)}=1,691$; $p > .05$), ortak bir vizyon oluşturma alt boyutu ($F_{(2,149)}=1,222$; $p > .05$), süreci sorgulama alt boyutu ($F_{(2,149)}=,407$; $p > .05$), personel gelişimini cesaretlendirme alt boyutu ($F_{(2,149)}=,973$; $p > .05$) ve başarıları kutlayarak cesaretlendirme alt boyutu ($F_{(2,149)}=,1,455$; $p > .05$) puan ortalamalarının da öğrenim türüne göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin Liderlik Uygulamaları Ölçeği'nden aldıkları ortalama puanlar incelendiğinde; açık öğretim fakültesi mezunu ($X=122,34$) ve önlisans ($X=121,70$) mezunu öğretmenlerin Liderlik Uygulamaları Ölçeği ortalama puanlarının, eğitim fakültesi mezunu ($X=115,83$) öğretmenlerin ortalama puanlarından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre açık öğretim fakültesi ve önlisans mezunu okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki değerlendirmelerinin eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin değerlendirmelerinden daha olumlu olduğu söylenebilir.

4.4. Örgütsel Güven, Örgüte Bağlılık ve Yöneticilerin Liderlik Uygulamaları Hakkındaki Öğretmen Değerlendirmeleri Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemine uygun olarak okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güvenleri, örgüte bağlılıkları ve liderlik uygulamaları hakkındaki öğretmenlerin görüşleri arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Basit Doğrusal Korelasyon sonucunda elde edilen değerler Tablo 14'te sunulmaktadır.

Tablo 14.

Öğretmenlerin Örgütsel Güvenleri, Örgüte Bağlılıkları ve Liderlik Uygulamaları Hakkındaki Öğretmenlerin Görüşleri Arasındaki İlişkileri Gösteren Basit Doğrusal Korelasyon Sonuçları

	Liderlik Uygulamaları	Örgüte Bağlılık	Örgütsel Güven
Liderlik Uygulamaları	1	,46**	,59**
Örgüte Bağlılık	,46**	1	,47**
Örgütsel Güven	,59**	,47**	1

* : p<.05

** : p<.01

Tablo 14'e göre yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki okul öncesi öğretmenlerinin görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güven puanları arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=.59$, $p<.01$). Buna göre öğretmenlerin liderlik uygulamaları hakkındaki görüşleri ne kadar olumlu ise örgütsel güven puanlarının da o derecede yüksek olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki okul öncesi öğretmenlerinin görüşleri ile örgüte bağlılık puanları arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=.46$, $p<.01$). Buna göre öğretmenlerin liderlik uygulamaları hakkındaki görüşleri ne kadar olumlu ise örgüte bağlılık puanlarının da o derecede yüksek olduğu söylenebilir.

Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgüte bağlılık puanları arasında da orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=.47$, $p<.01$).

Korelasyon katsayıları değerlendirilirken Büyüköztürk (2005)'e göre katsayılar mutlak değer olarak 0,70-1.00 arası yüksek, 0,69-0,30 arası orta, 0,29 ve altı düşük düzeyde ilişkili olarak yorumlanmıştır.

Son olarak bu üç korelasyon katsayısı karşılaştırıldığında liderlik uygulamaları hakkındaki öğretmen görüşlerinin örgütsel güven ile arasındaki ilişkinin, örgüte bağlılıkla arasındaki ilişkiden daha yüksek olduğu görülmektedir. Böylece yöneticilerin olumlu liderlik uygulamalarının, öğretmenlerin öncelikle örgütsel güvenini sonra da örgütte kalma isteklerini ve örgüte bağlılıklarını arttırdığı düşünülebilir. Lider davranışları ast kademedeki çalışanların kendilerinin önemsendiğini hissettirir ve dolayısıyla bu da bir güven ortamı yaratır. Okul öncesi öğretmenlerinin örgüte güven ve örgüte bağlılıkları arasında ilişkinin anlamlılığı ve

gücü de dikkate alındığında bu iki unsurun da birbirini karşılıklı etkilediği görülmektedir.

Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güven ölçeği puanları, örgüte bağlılık ölçeği alt boyutları puanları ve liderlik uygulamaları ölçeği alt boyutları puanları arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Basit Doğrusal Korelasyon sonucunda elde edilen değerler Tablo 15'te gösterilmektedir.

Tablo 15.

Öğretmenlerin Örgüte Güvenleri, Örgüte Bağlılık Alt Boyutları ve Liderlik Uygulamaları Hakkındaki Öğretmen Görüşlerinin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Gösteren Basit Doğrusal Korelasyon Sonuçları

		Y.G.	O.V.	S.S.	P.G.C.	B.K.C.	D.B.	N.B.	Dev.B.	Ö.G.
Örgüte bağlılık	Y.G.	1	.94**	.93**	.94**	.95**	.49**	.43**	.08	.58**
	O.V	.94**	1	.94**	.95**	.95**	.43**	.40**	.10	.58**
	S.S	.93**	.94**	1	.93**	.94**	.43**	.37**	.07	.55**
	P.G.C	.94**	.95**	.93**	1	.96**	.48**	.41**	.08	.59**
	B.K.C	.95**	.95**	.94**	.96**	1	.49**	.43**	.09	.58**
	D.B.	.49**	.43**	.43**	.48**	.49**	1	.55**	-.02	.49**
	N.B.	.43**	.40**	.37**	.41**	.43**	.55**	1	.37**	.42**
	Dev.B.	.08	.10	.07	.08	.09	-.02	.37**	1	.07
	Ö.G.	.58**	.58**	.55**	.59**	.58**	.49**	.42**	.07	1

* : $p < .05$, ** : $p < .01$

Ö.G: Örgüte güven, D.B: Duygusal bağlılık, N.B: Normatif bağlılık, Dev.B: Devam bağlılığı, Y.G: Yol gösterme, O.V: Ortak vizyon oluşturma, SS: Süreci sorgulama, P.G.C: Personel gelişimini cesaretlendirme, B.K.C: Başarıları kutlayarak cesaretlendirme

Tablo 15'teki bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile liderlik uygulamaları alt boyutlarından yol gösterme ($r=.58$; $p<.01$), ortak vizyon oluşturma ($r=.58$; $p<.01$), süreci sorgulama ($r=.55$; $p<.01$), personel gelişimini cesaretlendirme ($r=.59$; $p<.01$), başarıları kutlayarak cesaretlendirme ($r=.58$; $p<.01$) boyutları arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Liderlik uygulamaları alt boyutları ile öğretmenlerin örgüte bağlılıklarının alt boyutlarından duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında; duygusal bağlılık ile yol gösterme ($r=.49$; $p<.01$), ortak vizyon oluşturma ($r=.43$; $p<.01$), süreci sorgulama ($r=.43$; $p<.01$), personel gelişimini cesaretlendirme ($r=.48$; $p<.01$), başarıları kutlayarak cesaretlendirme ($r=.49$; $p<.01$) boyutları arasında orta düzeyde, pozitif,

anlamlı ilişki görülmektedir. Öğretmenlerin örgüte bağlılıklarının alt boyutlarından normatif bağlılık ile liderlik uygulamaları alt boyutlarından yol gösterme ($r=.43$; $p<.01$), ortak vizyon oluşturma ($r=.40$; $p<.01$), süreci sorgulama ($r=.37$; $p<.01$), personel gelişimini cesaretlendirme ($r=.41$; $p<.01$), başarıları kutlayarak cesaretlendirme ($r=.43$; $p<.01$) arasında orta düzeyde, pozitif, anlamlı ilişki görülmektedir. Örgüte bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığı ve liderlik uygulamaları alt boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki yoktur ($p>.05$).

Tablo 15'e göre okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ile örgüte bağlılıklarının alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında; duygusal bağlılık ile örgüte güven arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ($r=.49$; $p<.01$). Öğretmenlerin normatif bağlılıkları ile örgütsel güvenleri arasındaki ilişkinin de orta düzeyde, pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($r=.42$; $p<.01$). Son olarak devam bağlılığı ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin ise anlamlı olmadığı görülmüştür ($r=.07$; $p>.05$).

Tablo 15'te okul öncesi öğretmenlerinin örgüte bağlılıklarının alt boyutları kendi arasında incelendiğinde; duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=.55$; $p<.01$). Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişki ise anlamlı bulunmamıştır ($r=-.02$; $p>.01$). Normatif bağlılık ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin orta düzeyde, pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($r=.37$; $p<.01$).

Allen ve Meyer'e (1997) göre güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, istedikleri için örgütlerinde kalmaya devam ederler; güçlü bir normatif bağlılığa sahip çalışanlar, zorunlu oldukları için örgütlerinde kalmaya devam ederler güçlü bir devam bağlılığına sahip çalışanlar, ihtiyaç duydukları için örgütlerinde kalmaya devam ederler (Akt. Uyuç ve Çımrın, 2004). Buna göre duygusal bağlılığın liderlik uygulamalarından daha çok etkilenebileceği kabul edilebilir bir sonuçtur. Aslan (2008)'a göre ise normatif bağlılık işverene karşı devam eden sadakatin sonucu veya örgütün birey için katlandığı eğitim giderleri gibi çalışanın edindiği faydaların karşılığını verme duygusuna dayalı olarak gelişen ahlaki bir bağlılık türüdür. Bu da normatif bağlılığın duygusal bağlılık gibi yöneticinin liderlik uygulamalarıyla güçlü derecede ilişkili olmasını desteklemektedir. Devam bağlılığı ile liderlik uygulamaları arasında ilişki görülmemesinin sebebi ise bireylerin duyduğu ihtiyaçların ve yaptığı yatırımların yönetici davranışları ile ilişkili olmaması olabilir.

Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgüte bağlılık puanlarının öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik uygulamaları hakkındaki değerlendirmelerine göre betimleyici istatistik sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16.

Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgüte Bağlılık Puanlarının Yöneticilerin Liderlik Uygulamaları Hakkındaki Öğretmen Değerlendirmelerine Göre Betimleyici İstatistik Sonuçları

Değişkenler	Liderlik Uygulamaları	N	X	SS
Örgütsel Güven	Düşük (1)	39	70,23	15,39
	Orta (2)	58	81,62	13,89
	Yüksek (3)	55	92,67	13,39
	Toplam	152	82,70	16,53
Örgüte Bağlılık	Düşük (1)	39	53,46	8,87
	Orta (2)	58	57,43	7,60
	Yüksek (3)	55	63,87	10,03
	Toplam	152	58,74	9,75

Tablo 16 incelendiğinde liderlik uygulamaları hakkındaki öğretmen değerlendirmelerinin yüksek olduğu grupta örgüte güven puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir ($X_{yüksek\ grup}=92,67$). Sonrasında sırasıyla yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki öğretmen değerlendirmelerinin orta olduğu grupta örgütsel güven puanları orta düzeyde ve düşük olan grupta da düşük düzeyde bir ortalamaya sahiptir ($X_{orta\ grup}=81,62$; $X_{düşük\ grup}=70,23$). Bu sonuca göre yöneticilerin liderlik uygulamaları okul öncesi öğretmenleri tarafından ne kadar iyi düzeyde değerlendirildiyse öğretmenlerin örgütsel güven puan ortalamaları da o kadar yüksektir denilebilir. Öğretmenlerin örgüte bağlılık puan ortalamalarına bakıldığında ise yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki öğretmen değerlendirmelerinin yüksek olduğu grup en yüksek örgüte bağlılık puan ortalamasına sahiptir ($X_{yüksek\ grup}=63,87$). Bunu yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki öğretmen değerlendirmelerin orta olduğu grup ve düşük olduğu grup takip etmektedir ($X_{orta\ grup}=57,43$; $X_{düşük\ grup}=53,46$). Bu sonuca göre de yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki öğretmen değerlendirmeleri ne kadar yüksekse öğretmenlerin örgüte bağlılık puan ortalamaları da o kadar yüksektir.

4.5. Yöneticilerin Liderlik Uygulamaları Hakkındaki Okul Öncesi Öğretmenlerinin Değerlendirmelerinin Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgüte Bağlılık Düzeylerini Yordaması

Araştırmanın beşinci alt problemi doğrultusunda yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki öğretmen değerlendirmelerinin örgütsel güven düzeylerini yordamasına ilişkin Basit Regresyon Analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17.

Örgütsel Güven Düzeyinin Yordanmasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH _B	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	37,386	5,140	-	7,273	,000	-	-
Liderlik Uygulamaları	,382	,042	,593	9,017	,000	,593	,593
R=0,593	R ² =0,352						
F ₍₁₋₁₅₀₎ =81,314	p=,000						

p<.01

Tablo 17'ye göre yöneticilerin liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmenlerin değerlendirmeleri örgütsel güven düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır (R=0,593; p<.01). Okul öncesi öğretmenlerinin liderlik uygulamaları hakkındaki değerlendirmeleri öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine ilişkin toplam varyansın %35'ini açıklamaktadır (R²=0,352).

Yöneticilerin liderlik uygulamaları alt boyutlarına ilişkin öğretmen değerlendirmelerine göre örgütsel güven düzeylerini yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18.

Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Değerlendirmelerin Alt Boyutlarına Göre Örgüte Güvenin Yordanmasına Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH _B	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	37,458	5,208		7,193	.000		
Yol göstermek	.559	.805	.174	.695	.448	.582	.057
Ortak vizyon oluşturma	.257	.879	.081	.292	.771	.581	.024
Süreci sorgulama	-.349	.702	-.111	-.498	.619	.559	-.041
Personel gelişimini cesaretlendirme	1.488	.877	.476	1,697	.092	.598	.139
Başarıları kutlayarak cesaretlendirme	-.050	.961	-.016	-.052	.959	.581	-.004

R=0.602	R ² =0.362
F ₍₅₋₁₄₆₎ =16,554	p=.000

p<.01

Tablo 18'e göre liderlik uygulamaları alt boyutları tek başına ayrı ayrı güveni yordamasına rağmen toplamda örgütsel güvenle anlamlı bir ilişki vermektedir (p<.01). Okul öncesi öğretmenlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri toplamda örgüte güven düzeylerinin %36'sını açıklamaktadır (R²=0,362).

Araştırmanın beşinci alt probleminin devamına göre yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki okul öncesi öğretmenlerinin değerlendirmelerinin örgüte bağlılık düzeylerini yordamasına ilişkin regresyon analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19.

Yöneticilerin Liderlik Uygulamaları Hakkındaki Öğretmen Değerlendirmelerinin Örgüte Bağlılığı Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	B	SH _B	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	37,691	3,328	-	11,326	,000	-	-
Liderlik Uygulamaları	,178	,027	,467	6,472	,000	,467	,467
R=0,467	R ² =0,218						
F ₍₁₋₁₅₀₎ =41,882	p=,000						

p<.01

Tablo 19'a göre okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki görüşleri, öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısıdır (R=0,467; p<.01). Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki görüşleri toplamda örgüte bağlılığın yaklaşık %22'sini açıklamaktadır (R²=0,218).

Okul öncesi öğretmenlerinin liderlik uygulamaları alt boyutları hakkındaki değerlendirmelerinin örgüte bağlılık düzeylerini yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20.

Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerin Liderlik Uygulamaları Alt Boyutları Hakkındaki Değerlendirmelerinin Örgüte Bağlılığı Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH _B	B	T	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	37,959	3,319		11,436	.000		
Yol göstermek	.695	.513	.367	1.355	.177	.478	.111
Ortak vizyon oluşturma	-.422	.560	-.226	-.752	.453	.445	-.062
Süreci sorgulama	-.601	.447	-.352	-1.455	.148	.420	-.120
Personel gelişimini cesaretlendirme	.200	.559	.108	.357	.722	.462	.030
Başarıları kutlayarak cesaretlendirme	-1.063	.612	.575	1.737	.085	.482	.142
R=0.504	R ² =0.254						
F ₍₅₋₁₄₆₎ =9,959	p=.000						

p<.01

Tablo 20'ye göre liderlik uygulamaları alt boyutları tek başına ayrı ayrı örgüte bağlılığı yordamamasına rağmen toplamda bağlılıkla anlamlı bir ilişki vermektedir ($F_{(5-146)}=9,959$, $p<.01$). Okul öncesi öğretmenlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri toplamda örgüte bağlılık düzeylerinin %25'ini açıklamaktadır ($R^2=0.254$).

4.6. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Örgüte Bağlılık Düzeyleri ile Okul Yöneticilerinin Liderlik Uygulamaları Arasındaki Fark

Araştırmanın altıncı alt problemine uygun olarak örgüte güven ve örgüte bağlılığın okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki değerlendirmelerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi MANOVA testi yapılmıştır.

Öncelikle MANOVA testinin temel varsayımlarından biri olan varyans-kovaryans matrislerinin homojenliği incelenmiştir (Büyüköztürk, 2011). Box'ın kovaryans matrislerinin eşitliği testi sonucunda puanların değişkenliğinin bu varsayımı sağladığı görülmüştür (Box's M=6,805, $F_{(6-279)}=1,111$, $p>.05$).

Değişkenlerin varyanslarının eşitliği varsayımı da Levene testi ile incelenmiş ve varyansların güven ($F_{(2-149)}=0,947$, $p>.05$) ve bağlılık ($F_{(2-149)}=2,718$, $p>.05$) değişkenlerinde bağımsız değişken liderlik uygulamaları hakkındaki değerlendirme gruplarına göre homojen dağıldığı görülmüştür.

Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgüte bağlılık puanlarının öğretmenlerin yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki öğretmen değerlendirmelerine göre analiz sonuçları Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21.

Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Örgüte Bağlılığın Liderlik Uygulamaları Hakkındaki Öğretmen Değerlendirmelerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi MANOVA Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Bağımlı D.	KT	SD	KO	F	p	η^2
Doğrulanın Model	ÖG	11601.392 ^a	2	5800.696	29.095	.000	.281
	ÖB	2634.968 ^b	2	1317.484	16.741	.000	.183
Kesişim	ÖG	979167.089	1	979167.089	4911.214	.000	.971
	ÖB	500176.840	1	500176.840	6355.636	.000	.977
Liderlik Uygulamaları	ÖG	11601.392	2	5800.696	29.095	.000	.281
	ÖB	2634.968	2	1317.484	16.741	.000	.183
Hata	ÖG	29706.687	149	199.374			
	ÖB	11726.026	149	78.698			
Toplam	ÖG	1080814.0	152				
	ÖB	538881.0	152				
Toplam Doğrulanma	ÖG	41308.079	151				
	ÖB	14360.993	151				

(Wilks' Lambda= 0,677, $F_{(4-269)}=15,920$, $p<.05$, $\eta^2=0,17$)

KO: Kareler Ortalaması, SD: Serbestlik Derecesi, KT: Kareler Toplamı, ÖG: Örgütsel Güven, ÖB: Örgüte Bağlılık

Tablo 21'de görüldüğü gibi MANOVA sonuçları okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgüte bağlılıklarının birlikte okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına ilişkin değerlendirmelerine göre anlamlı fark gösterdiğini ortaya koymaktadır. Hatayı kontrol etmek amacıyla düzeltilmiş puanlar kullanıldığından her bir anova 0,17 düzeyinde test edilmiştir. Sonuçta univariate anovalar yöneticilerin liderlik uygulamalarına ilişkin örgütsel güven puanları ve yöneticilerin liderlik uygulamalarına ilişkin örgüte bağlılık puanları arasındaki farkın anlamlı olduğu ortaya konmuştur (Wilks' Lambda= 0,677, $F_{(4-269)}=15,920$, $p<.05$, $\eta^2=0,17$). Yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki öğretmen değerlendirmelerinin η^2 değerine bakıldığında örgütsel güven ve örgüte bağlılık üzerindeki etki düzeyinin büyük olduğu görülmektedir.

MANOVA sonuçları örgütsel güven puanları ve örgüte bağlılık puanları için ayrı ayrı incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel güven puanlarının okul yöneticilerinin liderlik uygulamaları hakkındaki öğretmen değerlendirmelerine göre anlamlı fark gösterdiği görülmektedir ($F_{(2-149)}=29,095$, $\eta^2=0,28$, $p<.01$). Öğretmenlerin bağlılık puanlarının da okul yöneticilerinin liderlik uygulamaları hakkındaki öğretmen değerlendirmelerine göre anlamlı fark gösterdiği görülmektedir ($F_{(2-149)}=16,741$, $\eta^2=0,18$, $p<.01$). Analiz sonucunda hesaplanan η^2 değerleri karşılaştırıldığında yöneticilerin liderlik

uygulamalarına ilişkin öğretmen değerlendirmelerinin örgütsel güven üzerindeki etkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisinden daha büyük olduğu görülmektedir. Anlamlı farkların kaynağını saptamak için yapılan çoklu karşılaştırma Scheffe testi sonuçları Tablo 22'de sunulmaktadır.

Tablo 22.

Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Örgüte Bağlılık Ortalama Puanlarının Yöneticilerin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Değerlendirmelerine Göre Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Liderlik Uygulamaları	Liderlik Uygulamaları	Ortalama Fark	Standart Hata	p
Örgütsel Güven	Düşük	Orta	-11,3899	2,923	,001
		Yüksek	-22,4420	2,955	,000
	Orta	Düşük	11,3899	2,923	,001
		Yüksek	-11,0520	2,657	,000
	Yüksek	Düşük	22,4420	2,955	,000
		Orta	11,0520	2,657	,000
Örgüte Bağlılık	Düşük	Orta	-3,9695	1,837	,100
		Yüksek	-10,4112	1,857	,000
	Orta	Düşük	3,9695	1,837	,100
		Yüksek	-6,4417	1,669	,001
	Yüksek	Düşük	10,4112	1,857	,000
		Orta	6,4417	1,669	,001

Tablo 22'ye göre öğretmenlerin örgütsel güven puanlarında, okul yöneticisinin liderlik uygulamalarını orta ile düşük düzeyde değerlendirenler arasında, orta düzeyde değerlendirenler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < .01$).

Tablo 22'de görüldüğü gibi öğretmenlerin örgüte bağlılık puanlarında, okul yöneticisinin liderlik uygulamalarını yüksek düzeyde değerlendirenlerle orta ve düşük düzeyde değerlendirenler arasında yüksek düzeyde değerlendirenler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p < .01$).

BÖLÜM V

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular, alanda yapılmış diğer araştırmalar ve kuramsal bilgilerle tartışılarak ulaşılan sonuçlara ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma-Sonuç

1. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güvenlerinin, mesleki kıdem ve öğrenim türüne göre farklılaşma durumuna ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

a. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güven algıları mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Benzer bir şekilde Uysal (2014) lise öğretmenleri ile yaptığı araştırmada öğretmenlerin örgütsel güven algılarının çalışma sürelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı bulgusunu elde etmiştir.

b. Okul öncesi öğretmenlerinin örgüte güven algıları öğrenim türüne göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Bunun yanında açık öğretim mezunlarının örgüte güven ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarının diğer gruptan daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunu eğitim fakültesi mezunları ve ön lisans mezunları takip etmektedir. Uysal (2014) ise katılımcıların güven algıları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılık bulmuştur. Bu araştırmaya göre yöneticilerine en çok güvenen öğretmenlerin eğitim fakülteleri dışında bir fakülteden mezun olan, en az güvenen öğretmenlerin ise yükseköğretim mezunu olan katılımcılar olduğu görülmüştür.

2. Okul öncesi öğretmenlerinin örgüte bağlılıklarının, mesleki kıdem ve öğrenim türüne göre farklılaşma durumuna ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

a. Okul öncesi öğretmenlerinin örgüte bağlılıkları mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Okul öncesi öğretmenlerinin örgüte bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları puanlar da mesleki kıdeme bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Beşiroğlu (2013) ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini incelediği araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde, mesleki kıdem faktörüne göre anlamlı fark oluşmadığı yönünde elde ettiği bulgu bu araştırmanın bulgusuyla örtüşmektedir. Benzer şekilde Uysal (2014) araştırmasında örgütsel bağlılığın ve alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılıkların, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Karapostal (2014) ise mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılık

puanları arasında anlamlı fark bulmuştur. Çırpan (1999)'a göre de örgüte bağlılık ile örgütte çalışma süresi arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki vardır.

b. Okul öncesi öğretmenlerinin örgüte bağlılıkları öğrenim türüne göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Okul öncesi öğretmenlerinin örgüte bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları puanlar da öğrenim türüne bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Uysal (2014) da araştırmasında örgütsel bağlılığın ve alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılıkların, eğitim durumuna göre anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır.

3. Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki görüşlerinin, mesleki kıdem ve öğrenim türüne göre farklılaşma durumuna ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

a. Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki görüşleri mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin liderlik uygulamalarına yönelik görüşlerinin alt boyutlarından aldıkları puanlar da mesleki kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

b. Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri öğrenim türüne göre anlamlı bir fark göstermemektedir. Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin liderlik uygulamalarına yönelik görüşlerinin alt boyutlarından aldıkları puanlar da öğrenim türüne bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Yiğitel (2014) öğretmen ve akademisyenlerin algıladığı dönüşümcü liderlik tarzının; öğrenim durumu ve mesleki deneyim süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Algılanan etkileşimci liderlik tarzının ise öğrenim durumu ve mesleki deneyim süresine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

4. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güvenleri ve örgüte bağlılıkları ile yöneticilerin liderlik uygulamalarına yönelik öğretmen görüşleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

a. Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Kılınç (2010) okul liderlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada okul yöneticileri etik liderlik becerilerinin arttırdıkça öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin arttığını ortaya koymuştur.

b. Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki görüşleri ile örgüte bağlılıkları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Karapostal (2014) yaptığı araştırma sonucunda öğretmenlerin görüşlerine göre; okul müdürlerinin liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Kılınçarslan (2013), okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki elde etmiştir.

c. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgüte bağlılıkları arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

d. Bu üç ilişki karşılaştırıldığında liderlik uygulamaları hakkındaki öğretmen görüşleri ile okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güvenleri arasındaki ilişkinin, örgüte bağlılıkları ile arasındaki ilişkiden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

e. Okul öncesi öğretmenlerinin örgüte güvenleri ile yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki öğretmen görüşlerinin tüm alt boyutları ile arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

f. Liderlik uygulamaları ölçeği alt boyutları ile öğretmenlerin örgüte bağlılık ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında; duygusal bağlılık alt boyutu ile yöneticilerin liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerin alt boyut puanları arasında orta düzeyde, pozitif, anlamlı ilişki belirlenmiştir. Normatif bağlılık alt boyutu ile yöneticilerin liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerin alt boyut puanları arasında orta düzeyde, pozitif, anlamlı ilişki saptanmıştır. Son olarak örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığı ile yöneticilerin liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerin alt boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki yoktur.

g. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güven puanları ile örgüte bağlılık alt boyut puanları arasındaki ilişkiye bakıldığında; duygusal bağlılık ile örgütsel güven puanları arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Öğretmenlerin normatif bağlılık puanları ile örgütsel güven puanları arasındaki ilişkinin de orta düzeyde, pozitif ve anlamlı olduğu belirlenmiştir. Son olarak devam bağlılığı puanları ve örgütsel güven puanları arasındaki ilişkinin ise istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

h. Okul öncesi öğretmenlerinin örgüte bağlılık alt boyut puanları kendi arasında incelendiğinde; duygusal bağlılık ve normatif bağlılık puanları arasında orta

düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı puanları arasındaki ilişki ise anlamlı bulunmamıştır. Normatif bağlılık ile devam bağlılığı puanları arasındaki ilişkinin orta düzeyde, pozitif ve anlamlı olduğu belirlenmiştir.

5. Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki görüşlerinin öğretmenlerin örgüte bağlılık ve örgütsel güven düzeylerini yordamasına ilişkin olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

a. Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Liderlik uygulamaları ölçeği alt boyutlarının tek başına ayrı ayrı örgütsel güven düzeyini yordamamasına rağmen toplamda örgütsel güvenle anlamlı bir ilişki verdiği belirlenmiştir.

b. Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerin liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Liderlik uygulamaları ölçeği alt boyutlarının tek başına ayrı ayrı örgüte bağlılık düzeyini yordamamasına rağmen toplamda örgüte bağlılıkla anlamlı bir ilişki verdiği belirlenmiştir.

6. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgüte bağlılıklarının, yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki değerlendirmelerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğine ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

a. Yöneticilerin liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen değerlendirme puan ortalamalarının yüksek olduğu grupta öğretmenlerin örgütsel güveni puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Sonrasında sırasıyla yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki öğretmen değerlendirme puanlarının orta olduğu grupta örgütsel güvenin orta düzeyde ve düşük olduğu grupta da örgütsel güvenin düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre yöneticilerin liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen değerlendirmeleri ne kadar iyi düzeyde olursa örgütsel güven puanlarının da o kadar yüksek olduğu söylenebilir.

b. Yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki öğretmen değerlendirme puan ortalamalarının yüksek olduğu grubun en yüksek örgüte bağlılık ortalama puanına sahip olduğu belirlenmiştir. Bunu yöneticilerin liderlik uygulamaları hakkındaki değerlendirme puanlarının orta olduğu grup ve düşük olduğu grup takip etmektedir. Bu sonuca göre de yöneticilerin liderlik uygulamalarına ilişkin değerlendirme

puanları ne kadar iyi düzeyde olursa öğretmenlerin örgüte bağlılık puanlarının da o kadar yüksek olduğu söylenebilir.

c. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel güvenlerinin ve örgüte bağlılıklarının birlikte okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen değerlendirmelerine göre anlamlı fark gösterdiği belirlenmiştir. Yöneticilerin liderlik uygulamalarının örgütsel güven ve örgüte bağlılık üzerindeki etki düzeyinin büyük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

d. Sonuçlar örgütsel güven ve örgüte bağlılık değişkenleri açısından ayrı ayrı incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel güvenlerinin okul yöneticilerinin liderlik uygulamaları hakkındaki değerlendirmelerine göre anlamlı fark gösterdiği belirlenmiştir. Öğretmenlerin bağlılık puanlarının da okul yöneticilerinin liderlik uygulamaları hakkındaki öğretmen değerlendirmelerine göre anlamlı fark gösterdiği belirlenmiştir. Sonuç olarak liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen değerlendirmelerinin örgütsel güven üzerindeki etkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisinden daha büyük olduğu saptanmıştır.

e. Okul yöneticisinin liderlik uygulamalarını orta olarak değerlendiren öğretmenlerin örgütsel güven puanlarının, düşük olarak değerlendiren öğretmenlerin örgütsel güven puanları ile orta olarak değerlendiren grubun lehine anlamlı bir fark gösterdiği belirlenmiştir. Benzer bir şekilde okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarını yüksek olarak değerlendiren öğretmenlerin örgütsel güven puanlarının, düşük ve orta olarak değerlendiren öğretmenlerin örgütsel güven puanları ile yüksek olarak değerlendiren grubun lehine göre anlamlı fark bulunmuştur.

f. Okul yöneticisinin liderlik uygulamalarını yüksek olarak değerlendiren öğretmenlerin örgüte bağlılık puanlarının, orta ve düşük olarak değerlendiren öğretmenlerin örgüte bağlılık puanları ile arasında yüksek olarak değerlendiren grubun lehine anlamlı bir fark bulunmuştur.

5.2. Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre aşağıdaki öneriler yapılmıştır.

1. Araştırma sonuçları çerçevesinde örgüte duyulan güven yüksek olduğunda bağlılığın da yüksek olduğu ve liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen değerlendirmelerinin örgütsel güven üzerindeki etkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisinden daha büyük olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin öğretmenler üzerinde öncelikle güven duygusunu oluşturacak ve geliştirecek çalışmaları dikkate alması uygun görülmektedir. Araştırma sonuçlarına

göre yöneticinin liderlik davranışları, bireyin bağlılık ve güven sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktör olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin yöneticilerine güven duymamalarının ve örgüte bağlılık düzeylerinin düşük olmasının birden fazla nedeni olabilir. Yönetici bu noktada sorunun kaynağını bulmalı ve gerekli önlemleri almalıdır.

2. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin liderlik becerileri bir bütün olarak okullardaki örgütsel güveni ve bağlılığı olumlu bir şekilde etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla yönetici ve öğretmenler arasındaki güvenin artışı; samimiyeti ve mesleki dayanışmayı da arttırmaktadır. Bu faktörler de göz önünde bulundurularak okul yöneticilerine ve öğretmenlere yönelik bazı öneriler sunulabilir:

- Okul yöneticilerinin liderlik becerilerini geliştirici eğitim programları hazırlanabilir ve okul yöneticilerine bu program kapsamında eğitimler verilebilir.

- Okul yönetiminin, öğretmenin problemleriyle ilgilenmesi, okuldaki örgütsel güven düzeyini arttırmaktadır. Bundan dolayı öğretmenlerin, il ve ilçe milli eğitim müdürlükleriyle olan iletişim süreçleri iyileştirilebilir.

- Okulun tüm üyeleri okulda güven düzeyini arttırmak için çaba göstermeli, okulun iletişim kanalları açık olmalıdır. Okulun paydaşları arasındaki etkileşimi kuvvetlendirici çalışmalar da yapılabilir. Okul müdürleri, öğretmenlere değer vermelidir. Onların rahat ve huzurlu bir ortamda çalışmasını sağlamalı, okuldaki çalışma koşullarını iyileştirmeli, öğretmenlerin fikirlerine değer vermeli, şikâyetlerini dikkate almalı, önemsemeli, sorunlarıyla birebir ilgilenmeli, başarıları ile övünmeli ve onları ödüllendirmelidir. Okulda alınacak ve uygulanacak kararlar öğretmenlerin de görüşleri alınarak oluşturulmalıdır. Alınan kararlar bütün öğretmenlere adil uygulanmalıdır.

- Okul yöneticileri, öğretmenlerin okul dışında da beraber sosyal etkinlikler yapmaları, birbirlerini daha iyi tanıyabilmeleri ve etkili bir takım olabilmeleri için gerekli ortamı sağlayabilir.

- Okullarda örgütsel güven ve bağlılık kavramı ile ilgili daha fazla bilinç oluşturulmalıdır; bunun için çeşitli seminerler ve toplantılar düzenlenebilir.

3. Örneklem büyüklüğünü artırarak, farklı bölge ve şehirlerdeki, farklı örgütler üzerinde bu araştırma yinelenebilir. Araştırma sonuçları, diğer örgütler örneğinde gerçekleştirilecek çalışmalar için yol gösterici bulgular sunabilir. Bu bulguların diğer örgütlerde de geçerli olup olmadığı, söz konusu örgütlerde yapılacak çalışmalar sonucunda ulaşılan bulgularla karşılaştırılması neticesinde görülebilir. Ayrıca

araştırma yalnızca öğretmenlerin görüşleriyle değil okul müdürlerinin de görüşleri alınarak genişletilebilir.

4. Okul öncesi öğretmenlerinin örgüte bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarını algılamalarına göre incelendiği bu araştırmada kullanılan yöntemin dışında farklı bir metodun kullanıldığı çalışmaların yapılması, farklı bulguların elde edilmesine yardımcı olabilir. Deneysel yöntemle ya da gözlemlerle yapılacak çalışmalar yeni bakış açıları ortaya koyabilir.

KAYNAKLAR

- Agun, H. (2011). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbaşı, O. (2005). Lise birinci sınıf öğrencilerinin sınıf içi güven düzeylerinin belirlenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 275-292.
- Aktuna, M. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi eğitim fonksiyonunun örgütsel güvene etkileri ve bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alamur, B. (2005). *Okul kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altun Akbaba, S. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüştürücü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim-online*, 2 (1), 10-17.
- Arıcı Durmuş, A. E. (2002). Yönetici yaşının liderlik davranışları üzerindeki etkileri: bankacılık sektöründen bir grup yönetici üzerine bir araştırma. *Akdeniz İ. İ. F. B. Dergisi*, 3, 1-20.
- Arıkan, S. (2003). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5 (1), 1-20.
- Arslan, Y. (2009). *Kurumsallaşma ve örgütsel güven ilişkisi*. Yüksek lisans tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, M.M. (2009). Teknik ve endüstri meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 5 (2), 274-288.
- Arsantaş, C.C. ve Dursun. M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111-128.
- Artuksı, E. (2009). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okulun örgütsel güven düzeyine ilişkin algıları*. Bilim uzmanlığı tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüte bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (2), 163-178.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.

- Aydın, İ. P. (2003). *Yönetmel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Azaklı, Ö. (2011). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgüte bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (1992) *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayram, L. (2004). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi Eğitim Bilimleri Bölümü*, 59.
- Beşiroğlu, A. (2013). *Ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgüte bağlılık ilişkisi*. Yüksek lisans tezi, Gebze: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Boylu, Y., Pelit, E., ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgüte bağlılık düzeyi üzerine bir araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44, 55-74.
- Bökeoğlu, Ö.Ç. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 211-233.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 5-34.
- Bursalioğlu, Z. (1999). *Okul yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel bağlılık ve kamu kuruluşlarına yönelik bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cantürk Şahin, Z. (2015). *Okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre müdürlerinin liderlik özelliklerinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cengiz, A.A. (2001). *Kişisel özelliklerin örgüte bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Cesur, H. (2009). *Ortaöğretim müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi (Şişli ilçesi*

- örneği*). Yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Cevahiroğlu, E. (2012). *İlköğretim branş öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık atasındaki ilişki (İstanbul ili Bayrampaşa ilçesi örneği)*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 51(16), 32-42.
- Çek, F. (2011). *Bağımsız anaokulu ve ilköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları ile okul öncesi öğretmenlerinin iş doyumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çelik, V. (2006). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Çetin Eğerci, T. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin maruz kaldıkları psikoşiddetin (mobbing) örgütsel güven düzeyine etkisi*. Yüksek lisans tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel güven ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir örnek olay*. Yüksek lisans tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi: bir alan araştırması*. Doktora tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çimen, M. (2007). *İşletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının örgütsel güvene etkisi*. Yüksek lisans tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G. (2004) Örgüte bağlılık kavramı ve diğer kavramlarla ilişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2).
- Çubukçu, K. (2010). *Örgütsel güven kavramının öğretmenler açısından örgüte bağlılık üzerine etkileri*. Yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çubukçu, K. ve Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4), 57-78.

- Dangaç, G. (2006). Yöneticilik ve liderlik. <http://www.biymed.com/makaleler/yazar> adresinden 03 Mart 2012 tarihinde alınmıştır.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgüte bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Demirgil, A. (2008). *İşletmelerde mobbing uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Didin, Ş. (2014). *Resmi ve özel temel eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ve bazı demografik değişkenlere göre incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, A. (2008). *İlköğretim kurumlarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Elazığ ili örneği*. Yüksek lisans tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duygulu, S., Karabulut, E., Abaan, S. ve Kublay, G. (2011). Türkiye’de hemşireler için liderlik uygulamaları envanterinin geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi. *Ankara Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi*, 61-73.
- Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Doktora tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Engizek, S. (2011). *Örgütsel güven, örgüte bağlılık ve iş tatmininin çalışanlar açısından algısı: Kahramanmaraş tekstil sektöründe bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Erceylan, N. (2010). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri ve bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Erdem, F. (2003). *Örgütsel yaşamda güven*. F. Erdem (Der). *Sosyal bilimlerde güven*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdem, R. (2007). Toplumsal kültürün örgüt kültürüne yansımaları. R. Erdem ve C.Ş. Çukur. (Editörler). *Kültürel Bağlamda Yönetmel-Örgütsel Davranış*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 91-133.
- Erden, A. (2007). *Ankara ve Lefkoşa okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel güvene ilişkin görüşleri*. Yüksek lisans tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Erdoğmuş, H. (2006). *Resmi-özel ilköğretim okulunda çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergun, T. (1975). Uluslararası örgütlerde bağlılık kavramı. *Amme İdaresi Dergisi*, 8(4), 97-106.
- Eroğlu, G. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel güven üzerindeki etkileri. *Pamukkale İşletme Ve Bilişim Yönetimi Dergisi*: 1 (1), 53-66.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. Doktora tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eser, G. (2007). *Etik iklim ve yöneticiye güvenin örgüte bağlılığa etkisi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökçay, E. (2011). *The relationship among leadership style, trust and organizational commitment*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, 2(1), 37-56.

- Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 73-83.
- Güllü, E. (2009). *Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gültekin, M. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(Bahar).
- Gümüş, H. (2010). *Liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günaydın, S.C. (2001). *İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranış algısı ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen bir çalışma*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürsel, M.(1997). *Okul yönetimi*. Konya: Mikro Yayınları.
- Halis, M., Gökgöz, G.S., Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- Hoşoğlu, S. (2002). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ile liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgüte bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 13-22.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: örgüte bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalet ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir*

- turizm örgütünde uygulama*. Yüksek lisans tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kafdağlı, T. (2007). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalemci Tüzün, İ. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma*. Doktora tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Aralık*, 93-118.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel güven, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaca, G. (2008). *Örgüte bağlılık boyutlarının EFQM modeli uygulayan ve uygulamayan işletmelerde karşılaştırılmasına yönelik bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaçay Şevik, M. (2012). *İlköğretim okulları müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karadaş, F. (2014). *Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenme düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karapostal, İ.O. (2014). *Okul müdürlerinin liderlik biçimleri ile lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılık davranışlarının incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, İzmir: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*. Yüksek lisans tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kılınç, A. Ç. (2010). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kılınçarslan, S. (2013). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, Ç. E. (2008). *Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeylerinin karşılaştırılması*. Yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43, 401-422.
- Kültür, Y. Z. (2006). *Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ve kişilik özelliklerinin karşılaştırılması*. Yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Madlock, P.E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61-78.
- Mahmutoğlu, A. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde iş doyum ve örgütsel bağlılık*. Doktora tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Memduhoğlu, H.B. ve Yılmaz, K. (2010). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Meyer, J.P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 305.
- Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Doktora tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın.
- Özbek, M. (2006). *Çalışma ilişkilerinde güven: yönetim politikaları. güven ve bağlılık ilişkisi konusunda bir Türkiye ve Kırgızistan uygulaması*. Doktora tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özden, Y. (1997). *Öğrenme ve Öğretme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Özen, J. (2003). *Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet*. Editör: Erdem, F., Sosyal Bilimlerde Güven: Vadi Yayınları.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.
- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi: Ordu ili örneği*. Yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özsoy, A.S., Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2004). Bir yüksekokul çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 13-19.
- Özutku, H.A., Cevrioğlu, E. (Mayıs 2007). *Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde yönetici-ast etkileşimi ile örgüte bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: ampirik bir inceleme*. XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde Sunulan Bildiri, Sakarya: Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Doktora tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye: örgütsel güven*. Ankara: Pegem Akademi.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.
- Samadov, S. (2006). *İş doyumu ve örgüte bağlılık: özel sektörde bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Samancı, G. (2007). *Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı*. Yüksek lisans tezi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sayın, U. (2009). *Güven: işletmelerde algılanan örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Serin, M.K. (2011) *İlköğretim kurumlarında öğretimsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Sezer, F. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi*. Yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şahin, S. (2003). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Doktora tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Taşkın, F. Ve Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgüte bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Tengilimoğlu, D. (2005). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.4. (<http://asosindex.com> adresinden 18.02.2012 tarihinde indirilmiştir.)
- Terzi, A.R. ve Kurt, T. (Bahar, 2004). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166, 98-112.
- Topçu, E.B. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği*. Doktora tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Topaloğlu, I.G. (2010). *İşgörenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgüte bağlılık ilişkisi*. Yüksek lisans tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Töremen, F. ve Karakuş, M. (2008). Okullarda işleri kolaylaştırma çabası: okul yönetiminde kolaylaştırıcı liderlik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(25), 1-11.
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. Doktora tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi.
- Uğurlu, C.T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgüte bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*. Doktora tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uyguç, D. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörleri. *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, 19 (1), 91-99.

- Uysal, E. (2014). *Lise öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde oluşan sosyal ilişkilerin örgütsel güvenin alt boyutlarına etkileri*. Yüksek lisans tezi, Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe uygulama*. Yüksek lisans tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzun, O. (2011). *Liderlik stilleri ile örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzun, Ö. ve Yiğit, E. (2011). Örgütsel stres ve örgüte bağlılık ilişkisi üzerine orta kademe otel yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 181-213.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. Doktora tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçın, B. (2009). *Eğitim örgütlerinde Meyer ve Allen üç boyutlu örgüte bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması*. Yüksek lisans tezi, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuzylmaz, C. (2008). *Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çatışma yönetimini yönetme düzeylerinin belirlenmesi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 739-756.
- Yılmaz, E. ve Sünbül, A.M. (2009). Öğretmenlerin yaşam doyumları ve okullardaki örgütsel güven düzeyi. *Journal of Qafqaz University*, 26.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişken açısından incelenmesi*. Doktora tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yiğitel, S. (2014). *Öğretmen ve akademisyenlerin algıladıkları liderlik tarzları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Wasti, A. S. (2000). Akademisyenler ve profesyoneller bakış açısıyla Türkiye'de yönetim Türkiye'deki yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları. (Ed. Zeynep Aycan). Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.