

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK BİÇİMLERİ İLE LİSE
ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ
(İzmir Aliğa İlçesi Örneği)**

İsmail Orkun KARAPOSTAL

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Osman Ferda BEYTEKİN**

İZMİR, Temmuz 2014

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK BİÇİMLERİ İLE LİSE
ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DAVRANIŞLARININ
İNCELENMESİ
(İzmir Aliğa İlçesi Örneği)**

**İsmail Orkun KARAPOSTAL
(132001053)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Osman Ferda BEYTEKİN**

İZMİR, Temmuz 2014

TEŞEKKÜRLER...

Öncelikle, tez çalışmama süresince bilimsel katkılarını esirgemeyen, ilgili kaynaklara erişmemde yol göstericiliğinden ve tüm iyi niyetli yaklaşımlarından dolayı tez danışmanım, hocam Yrd. Doç. Dr. Sayın Osman Ferda Beytekin'e teşekkür ederim.

Tezimin anket uygulama aşamasında bana sağladıkları kolaylık ve gayretlerden dolayı 2013-2014 eğitim öğretim yılında İzmir İli Aliğa ilçesinde görev yapan tüm değerli lise müdürü arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Anket sonuçlarını yorumlama ve değerlendirme aşamasında vakit ayırarak bana destek olan Araştırma Görevlisi Sayın Ayşegül Kadı'ya ve tüm bu süreci birlikte paylaştığım arkadaşım Sayın Tuğçem Yılmaz'a sonsuz teşekkürler.

Tezimin düzeltmelerinde profesyonel desteği ve yorulduğum dönemlerde dostluğuyla bana destek olan özel insan Sayın Sunal Gürel'e teşekkür ederim.

En özel teşekkürü de tüm bu süreçte kendisinden vakit çalmak zorunda kaldığım canım ve biricik oğlum Ozan Karapostal' a sunmak istiyorum.

ÖNSÖZ

Günümüzde “rekabet” her alanda sözü en çok edilen kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabet, gerek kişilerin kariyerlerini oluştururken, gerek kurum ve kuruluşların etkililiğini sağlamada ve makro düzeyde ülkelerin küresel aktörler olarak etkinliğinin, gelişmişlik düzeylerinin belirleyici olarak en çok söz edilen kavramdır.

Tüm dünyada ülkelerin eğitim kalitesini belirleyen PISA sınavlarının sonuçlarının ülkelerin gelişmişlik düzeyleriyle kusursuz bir korelasyon sergilemesi ekonomik gelişmişliğin eğitim ile ne kadar paralellik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede “eğitim”, ülkelerin rekabette avantaj yakalamasının en önemli belirleyicilerinden biridir.

Eğitimde ise en önemli unsur insan kaynağıdır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kişisel ve mesleki yeterlilikleri vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Özellikle okul düzeyinde okul müdürlerinin okul iklimini oluşturan tutum ve davranışları, liderlik biçimleri öğretmen ve öğrencilerin mutlu ve etkin şekilde okul içi performanslarının belirleyicisi olmaktadır. Bu noktada eğitim yöneticilerinin özel bir eğitimden geçmesi bu görevlerini ek bir görev olarak yürütmektense profesyonel olarak yürütmelerini önemli ve gerekli kılmaktadır.

Bu araştırmada, okul müdürlerinin liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi yoluyla, eğitim yöneticilerinin okul örgütü içinde etkinliğini ve öğretmenlerin performanslarını arttırmada doğru tutum ve yaklaşımları sergilemede onlara kaynaklık edeceği düşüncesiyle hareket edilmiştir.

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelemesidir.

Araştırma, öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları ile okul müdürlerinin liderlik biçimlerini algılamalarını cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdeme göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemesinden dolayı tarama modelindedir. Araştırma aynı zamanda öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları ile okul müdürlerinin liderlik biçimlerini algılamaları arasındaki ilişkiyi incelemesinden dolayı da ilişki modelindedir.

Araştırmanın örneklemini İzmir'in Aliağa ilçesinde orta öğretim kurumlarında görev yapan 278 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın bulgularına göre, çok faktörlü liderlik ölçeğinin alt boyutlarında öğretmenlerin puanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş ve kıdem durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına ilişkin puanları incelendiğinde; medeni durum, yaş ve kıdeme göre anlamlı farklar gösterdiği; cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür. Öğretmenlerin görüşlerine göre; okul müdürlerinin liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Öğretmenlerin liderlik ve örgütsel bağlılık puanlarının demografik değişkenlere göre farklı olmasının nedenlerinin araştırılabileceği önerilebilir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen diğer değişkenler belirlenebilir, bu yönde eğitim politikaları oluşturulabilir.

Anahtar Kelimeler: liderlik biçimleri, örgütsel bağlılık, öğretmen

ABSTRACT

THE ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP STYLES OF PRINCIPALS AND THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF HIGH SCHOOLS TEACHERS (Sample of Aliğa, İzmir)

The purpose of this study is the analysis of the relationship between the leadership styles of school administrators and the organizational commitment of teachers.

The study is a survey since it observes whether the organizational commitment of the teachers and the perception of the school principals' leadership styles differentiate according to gender, marital status, age or seniority. The study is also a relational model because of the fact that it analyzes the relationship between the attitudes of organizational commitment of teachers and the leadership styles of school principals.

The samples of the study consist of 278 teachers working in the secondary schools of Aliğa, province of İzmir.

According to the findings of the study, there are differences in the points of the teachers in the subdimensions of the multifactor leadership scale in terms of gender, marital status, age and seniority. When the points of the organizational commitment of the teachers in relation to the subscales are observed, the points differ reasonably by marital status, age and seniority. However, it is found that there are not any reasonable changes in terms of gender.

According to the views of the teachers, significant relations are found between the styles of the leadership of the school principals and the subscales of the organizational commitment of the teachers. It is suggested that the reasons of changes in the points of the leadership and organizational commitment of the teachers related to demographic variables can be analyzed. Furthermore, other variables affecting the organizational commitment of teachers can be identified and education policies can be created in this direction.

Keywords: leadershipstyles, organizational commitment, teacher

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu kullanılan verilerde herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

İ. Orkun Karapostal

İSTANBUL-2014

İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	I
Özet.....	II
Abstract.....	III
Beyan.....	IV
İçindekiler.....	V
Şekiller Listesi.....	VI
Tablolar Listesi.....	VII
BÖLÜM 1	1
1.GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2.Araştırmanın Amacı.....	2
1.3.Araştırmanın Önemi.....	3
1.4.Sayıtlılar.....	4
1.5.Sınırlılıklar.....	4
1.6.Tanımlar.....	4
BÖLÜM 2	4
2. LİDERLİK KAVRAMI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1.Liderlik Davranışları	5
2.1.1.Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	5
2.1.2.Liderlik ve Yöneticilik	8
2.1.3. Liderlik Teorileri	11

2.1.3.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları.....	11
2.1.3.1.1. Özellikler Teorisi.....	11
2.1.3.1.2. Davranışsal Liderlik Kuramı	13
2.1.3.1.2.1.Lewin, Lippit Ve White'in Demokratik Otokratik Ve Liberal Yönetim Kuramı.....	14
2.1.3.1.2.2.Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	15
2.1.3.1.2.3.Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	16
2.1.3.1.2.4.Harvard Üniversitesi Araştırmaları... ..	17
2.1.3.1.2.5.Likert 'in 4 Sistem Modeli.	18
2.1.3.1.2.6.Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Matrisleri.....	19
2.1.3.1.2.7.McGregor'un X,Y Teorileri... ..	22
2.1.3.1.3.Durumsallık Yaklaşımı	24
2.1.3.1.3.1.FredFiedler'in Etkin Liderlik Teorisi.....	24
2.1.3.1.3.2. House'un Yol – Amaç Teorisi	25
2.1.3.1.3.3.Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	26
2.1.3.1.3.4.Vroom - Yetton Durumsallık Yaklaşımı	28
2.1.3.1.3.5.Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı	30
2.1.3.1.4.Postmodern Liderlik Yaklaşımları	33
2.1.3.1.4.1.Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı	33
2.1.3.1.4.2.Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	34
2.1.3.1.4.3.Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	36
2.1.4.Liderlik Davranış Türleri	38
2.1.4.1.Yetkeci (Otokratik) Davranış	39
2.1.4.2. Demokratik-Katılımcı Davranış	39
2.1.4.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Davranışı	41

2.1.4.4. Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması.....	41
2.1.5. Liderin Gücünün Kaynakları.....	42
2.1.5.1. Yasal Güç	43
2.1.5.2. Ödüllendirme Gücü	44
2.1.5.3. Zorlayıcı Güç.....	45
2.1.5.4. Benzeşim (Özdeşlik) Gücü ve Karizmatik Güç	46
2.1.5.5. Uzmanlık Gücü	46
2.1.6. Okul Yönetiminde Liderlik	46
BÖLÜM 3.....	55
3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kavramsal Çerçeve.....	55
3.1.Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	55
3.2.Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	57
3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	58
3.2.1.1.Kanter'in Yaklaşımı	58
3.2.1.2.Etzioni'nin Yaklaşımı	59
3.2.1.3.O'reilly ve Chatman'in Yaklaşımı	59
3.2.1.4.Penley ve Gould'un Yaklaşımı	60
3.2.1.5.Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	61
3.2.1.5.1.Duygusal Bağlılık.....	62
3.2.1.5.2.Devam Bağlılık.	63
3.2.1.5.3.Duygusal (Normatif) Bağlılık.	64
3.2.2.Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	65
3.2.2.1.Becker'in Yaklaşımı	65
3.2.2.2.Salancik'in Yaklaşımı.....	67
3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	68

3.3.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	68
3.3.1. Kişisel Faktörler	69
3.3.1.1. Yaş.....	70
3.3.1.2. Cinsiyet.....	70
3.3.1.3. Medeni Durum	71
3.3.1.4. Mesleki Deneyim (Kıdem).....	72
3.3.2. Örgütsel Faktörler	73
3.3.2.1. Yönetim Yapısı	73
3.3.2.2. Ücret Düzeyi	74
3.3.2.3. Örgüt Kültürü	75
3.3.2.4. Örgütsel Adalet	75
3.3.2.5. Örgütsel Ödüller.....	76
3.3.3.Örgüt Dışı Faktörler	77
BÖLÜM 4.....	77
4. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI.....	77
4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	77
4.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	80
BÖLÜM 5.....	81
5. Yöntem	81
5.1. Araştırma Modeli	81
5.2.Evren ve Örneklem.....	82
5.3 Veri Toplama Aracı.....	83
5.4. Verilerin Toplanması.....	87
5.5.Verilerin Analizi.....	88

BÖLÜM 6	88
6. Bulgular	88
6.1. Birinci ve Beşinci Alt Probleme Yönelik Bulgular.....	88
6.2. İkinci ve Altıncı Alt Probleme Yönelik Bulgular	89
6.3. Üçüncü ve Yedinci Alt Probleme Yönelik Bulgular.....	90
6.4. Dördüncü ve Sekizinci Alt Probleme Yönelik Bulgular	92
6.5.Problem Cümlesine Yönelik Bulgular.....	96
BÖLÜM 7	
Tartışma.....	96
BÖLÜM 8	
8.1.Sonuç.....	99
8.2 Öneriler	100
KAYNAKÇA	103
EKLER	121

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Yönetici Lider Kavramlarının Farklılaşma Yönleri	11
Şekil 2	Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	21
Şekil 3	Yol Amaç Teorisi	26
Şekil 4	Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	28
Şekil 5	Liderin Etkinlik Düzeyi	31
Şekil 6.	Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	57
Şekil 7.	Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	61

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1	Lider ve Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi	6
Tablo 2.2	Liderlik Tanımları	8
Tablo 2.3.	Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar	10
Tablo 2.4	Liderlik Özellikleri	13
Tablo 2.5	Liderlik Davranış Boyutları	16
Tablo 2.6	Etkileşim Biçim Analizi	18
Tablo 2.7	RensisLikert'in 4 Sistem Modeli	19
Tablo 2.8	Görev ve Etkinlik İlişkisi (Reddin Teorisi)	32
Tablo 2.9	Otokratik- Katılımcı ve Serbestici Liderlerin Davranış Özellikleri	42
Tablo 5.1	Katılımcıların Demografik Bilgileri	82
Tablo 5.2	Örgütsel Bağlılık Anketi Üç Parçalı Model Maddeleri	85
Tablo 5.3	Ölçeklerin Ortalama, Standart Sapma ve Güvenirlilik Değerleri	86
Tablo 5.4	Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Ölçeklerinin Faktör Ağırlıkları	86
Tablo 6.1	Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Çok Faktörlü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinden Aldıkları Puanlara Uygulanan Bağımsız ÖrneklemT Testi	88
Tablo 6.2	Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Çok Faktörlü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinden Aldıkları Puanlara Uygulanan Bağımsız Örneklem T Testi	89
Tablo 6.3	Katılımcıların Yaşlarına Göre Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Serbestlik Tanıyan Liderlik, Bütünleştirme, Uyma, Hükmetme, Kaçınma Boyutlarından Aldıkları Puanlara Uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi	90
Tablo 6.4	Katılımcıların Yaşlarına Göre Dönüşümcü Liderlik Boyutundan Aldıkları Puanlara Uygulanan Mann-Whitney U Testi	92

Tablo 6.5	Katılımcıların Kıdemlerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanlara Uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi	93
Tablo 6.6	Katılımcıların Kıdemlerine Göre Dönüşümcü Liderlik Boyutundan Aldıkları Puanlara Uygulanan Mann-Whitney U Testi	94
Tablo 6.7	Katılımcıların Kıdemlerine Göre Etkileşimci Liderlik Boyutundan Aldıkları Puanlara Uygulanan Mann-Whitney U Testi	94
Tablo 6.8	Katılımcıların Kıdemlerine Göre Serbestlik Tanıyan Liderlik Boyutundan Aldıkları Puanlara Uygulanan Mann-Whitney U Testi	95
Tablo 6.9	Katılımcıların Çok Faktörlü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinden Aldıkları Puanlara Uygulanan Pearson Korelasyon Analizi	95

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde problem, amaç, alt amaçlar, önem, sayılılar, sınırlılıklar, tanımlar üzerinde durulmuştur.

1.1. Problem Durumu

İnsan kaynakları yönetimi anlayışına göre, insan üretim araçları içinde en değerlisidir. Örgütsel etkinlik ve verimlilik bu kaynağın etkinliğine ve verimliliğine bağlıdır. Yöneticiler örgütteki en değerli kaynağın insan olduğu bilinciyle hareket etmelidir. Örgütsel etkinlik ve verimlilik insan kaynakları yönetiminde gösterilecek başarıya bağlıdır (Tuncer, 2012, s. 27-28). Örgütsel Bağlılık, işgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Yöneticilerin, işgörelere örgütün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri arzu edilen örgütsel bağlılığın oluşması için önemli davranışlardır (Bayram, 2005). Hızlı gelişen teknoloji ve bilginin yoğun biçimde artması, küreselleşme sürecine ivme kazandırmıştır. Bilgi, toplumların başlıca zenginlik kaynağı olmuştur. Geçerli ve zenginlik kaynağı oluşturacak bilginin üretimi ve kullanımı ise, eğitim sistemlerine ve dolayısıyla okullara yeni sorumluluklar yüklemiştir (Baş, G. 2009). Okul yönetiminin işleyişine yön verenler okul yöneticileridir. Okul yöneticisinin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Taymaz, 1995:21) Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisi olmalıdır. Okul yöneticileri, öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula

adamalarını sağlamada, en önemlisi de eğitim–öğretim sürecini geliştirmede liderlik etkilerini kullanmak zorundadır (Akçay,2003). Öğretmen, düzenleyeceği zengin, uyarıcı bir çevre ile çocukların gelişimlerini hızlandırabileceği gibi uygun olmayan ortamlar hazırlayarak da onları sınırlandırabilir, gelişimlerini engelleyebilir (Senemoğlu, N. 1994). Öğretmenlerin, öğrencilerin akademik performansında değişiklik yapabileceği konusundaki pozitif inancı olarak tanımlanan “Akademik İyimserlik” ile “Örgütsel Bağlılık” arasında pozitif bir ilişki vardır (Çoban, D. & Demirtaş, H. 2011).

Bu araştırma, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışlarını incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda problem cümlesi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerini algılamaları ile örgütsel bağlılık davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” olarak düzenlenmiştir.

Amaca bağlı aşağıdaki alt problemler belirlenmiştir:

1. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
2. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?
4. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerini algılamaları cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?
6. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerini algılamaları medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?
7. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerini algılamaları yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?
8. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerini algılamaları kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışlarını incelemektir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumunda; yaş, örgüt içi kıdem gibi bireysel değişkenler ve iş tasarımı, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır (Bayram, 2005).

Örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biri örgütsel bağlılıktır. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003).

Liderlik, bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında, bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için, gönüllü olarak çalışmasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulanan, liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan, çok ilişkinin ve lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlemdir. Liderlik, bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme sorunudur (Üner, 1993, s.16-17).

Bu çalışmanın sonucunda, öğretmenlere göre okul müdürlerinin liderlik biçimlerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin incelenmesi, örgütsel bağlılık düzeyini artıran liderlik

davranışları konusunda kurum yöneticilerine ve eğitimcilere yol gösterici, okul müdürlerinin etkili liderlik tutum ve davranışları göstermeleri noktasında kendilerini geliştirme ve yenileme olanakları yaratması bakımından önemli görülmektedir.

1.4. Sayıtlar

1) Araştırmaya katılan öğretmenlerin veri toplama aracında yer alan soruları içten yanıtladıkları düşünülmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

1) Araştırma, 2013–2014 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.

2) Araştırma, İzmir'in Aliğa ilçesinde faaliyet gösteren 10 Ortaöğretim Kurumunda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.

3)Bulgular, kullanılan ölçekten elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Lider: Bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz,2001:216).

Örgütsel Bağlılık : Meyer ve Allen (1997) ise örgütsel bağlılığı, “çalışanların örgütle olan iletişimini karakterize eden ve örgütteki üyeliğine devam etme kararı üzerinde etkileri olan psikolojik bir durum” olarak tanımlamışlardır (Uzun ve Yiğit,2011:183).

BÖLÜM 2

LİDERLİK KAVRAMI İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik Davranışları

2.1.1 Liderlik Kavramı Ve Tanımı

Tarihsel süreçte batı medeniyeti düşünürleri Plato, Machiavelli, Hobbes, Locke ile doğu düşünürleri Konfüçyüs ve Xunxi etkili lideri tanımlama gayreti içinde olmuşlardır. M.Ö500’de Konfüçyüs etkili liderliği 4 başlık altında değerlendirmiştir (Turner ve Müller, 2005:49);

- Jen (Aşk)
- Li (Uygun Davranış)
- Xiao (İnanç)
- ZhangRong (Öğreti)

Liderlik, İngilizce bir kelime (*leadership*) olup kelimenin aslı fiil olarak “*lead*” seklindedir, anlamı; yön göstermek, yol göstermek kılavuzluk etmek, öncülük etme, rehberlik yapmaktır. “*Leader*” kelimesi ise; rehber, kılavuz, önder, bas, lider, reis anlamlarını taşımaktadır (Redhouse, 1997). Türkçe ’de ise liderlik olgusunun karşılığı olarak “önderlik”, “yederlik”, “yönderlik” kelimeleri önerilmişse de ulusal yazında “liderlik” kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır (Şişman, s.3, 2002).

Lider ve liderlik kavramı tarihsel gelişim içerisinde Tablo 1.1’ deki gibi ifade edilebilir.

Tablo 2.1. Lider ve Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

ZAMAN	YAKLAŞIM	ANA TEMA
1940' lara kadar	Ayırdedici Yaklaşım	Liderlik Doğuştan Gelen Bir Özelliştir.
1940-1960	Stil Yaklaşımı	Liderin Etkinliği Liderin Nasıl Davrandığı İle İlişkilidir.
1960-1980	Durumlara Göre Yaklaşım	Etkin Lider Durumlardan Etkilenir.
1980'lerden sonra	Yeni Liderlik Yaklaşımı	Liderin Vizyona İhtiyacı Vardır.

Kaynak: Cafoğlu, 1997, s.134.

Her ne kadar yönetim ve liderlik konuları eski olsa da detaylı inceleme ve araştırmalar 20.yüzyılda başlamıştır. Günümüze kadar lider ve liderlik üzerine yapılan birçok araştırmada çeşitli tanımlar yapılmıştır. Yapılan tanımlardan bazıları şunlardır; Certo'ya göre liderlik; bazı amaçların başarılması yönünde insanların davranışlarını yönlendirme süreci olarak tanımlanırken, Hellriegel ve Slocum'a göre liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için, örgütün diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanır. George ve Junes'a göre lider, grupların ve örgütün amaçlarına ulaşmalarını sağlamak üzere gruptaki ve örgütlerdeki üyeleri etkileyen kişidir. Krausz ise liderliği, diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şekli olarak tanımlamaktadır(Arıkan v.d., 2001: 285).

Werner 'e (1993:17) göre liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grubun içindeki insanların örgütsel hedeflere ulaşmalarını sağlamak için gönüllü olarak çabalamalarını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir. Liderlik, belirli bir amaç, hedef doğrultusunda mevcut değilse bir grubu veya ekibi

oluşturmak, mevcut ise onu ekip ruhuna sahip kılarak harekete geçirmek, sevk ve idare etmek ve başarıya ulaştırabilmektir(Tabak, A., H. Yalçınkaya ve A. Erkuş. 2007).

Liderlik bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyon çerçevesinde bir araya gelerek, istekli ve coşkulu bir şekilde ortak amaçları benimsemesini ve gerçekleştirilmesi sağlayan enerjik bir süreç" olarak açıklanabilir (Dengiz,2000:240).

Liderlik genellikle bir süreç bir de özellik açısından tanımlanmaktadır. Süreç açısından liderlik; örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleyen kişidir. Özellik olarak liderlik ise, grup üyelerini başarılı bir biçimde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olmasıdır (Özkalp ve Kirel, 2004: 148).

Alkın ve Ünsar'a (2007) göre liderlik, işletme amaçlarına ulaşmak için coşkulu bir şekilde çalışanları destekleme ve etkileme sürecidir. Liderlik, yönetim olayının önemli bir bölümünü teşkil eder fakat tamamı değildir. Bir liderin temel rolü izleyenlerini tanımlanmış olan amaçlar yönünde kendi isteğiyle hareket edecek şekilde etkilemektir.

Lider kendisini izleyenlerin kendisine yaptığı etkiden daha fazlasını onlara yapabilen kişidir. Belirli ortak amaçların gerçekleştirilmesi için örgütler açısından liderlik son derece önemlidir. Çünkü liderlik, birey ve grupların davranışı ve performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Ayrıca, grup çabalarının yöneldiği amaçlar, lider tarafından benimsenen veya istenen hedeflerdir(Şimşek,1997:160).

Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler, kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmekten sorumludur. Bu açıdan değerlendirildiğinde şirketin kurum kimliği kazanması, çalışanlarına gurur ve mutluluk vermesi, uzun dönemde kârlılığını sürdürmesi, varlığını devam ettirmesi, liderlik niteliğine sahip kişiler tarafından yönetilmesiyle mümkündür (Baltaş, 2000, s.109, 113).

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak görüldüğü üzere tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki ölçütler; belli bir amacın, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde bir tanım yapılabilir (Zel, 2001: 91).

Liderlik kavramı üzerine önemli görülen diğer tanımlar ise Tablo 1.2’ de görüldüğü gibi sınıflandırılabilir.

Tablo 2.2. Liderlik Tanımları

Yazar	Yıl	Tanımlama
Stogdill	1950	Hedeflerin oluşturulması ve hedeflere ulaşılmasına doğru örgütlenmiş grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir.
Hemphill ve Coon	1957	Bireyin, grup çalışmalarını ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirirken gösterdiği davranıştır
Katz ve Kahn	1978	Örgüt üyelerini rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
Hollander	1978	Lider ve izleyicileri arasındaki etkileşim sürecidir
Bennis	1981	Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir
Rauch ve Behling	1984	Hedefleri başarmada grubun çalışmalarını yönlendirme sürecidir.

Leihwood	1992	İnsanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemi tekrar yapılandırmasıdır.
----------	------	---

Kaynak: Aktaş, 2006, s.43.

2.1.2 Liderlik Ve Yöneticilik

Sözlükte lider, yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef anlamlarına gelmektedir. Liderin, bir partinin veya kuruluşun en üst düzeyinde yönetimiyle görevlikimse olduğu da belirtilmektedir. Liderlik ise, bir yarışmada en önde bulunan kişi veya takım anlamında kullanılmaktadır (TDK, 2013).

Yönetimin önemli araçlarından liderlik kavramı çoğu zaman yöneticilik kavramı ile aynı anlamda kullanıldığı halde bu terimler oldukça farklı anlamlar taşımaktadır. Yönetim faaliyeti hem insan davranışlarını, hem de insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonları da içine almaktadır. Oysa liderlik insan ve davranışı ile ilgilidir ve yönetimin sadece bu yönünü kapsamaktadır. Yönetim organizasyonun devamı ile hiyerarşik bir oluşumla ilgili bir kavramdır. Yönetimde planlama, örgütleme, koordine etme, yöneltme-yönlendirme ve kontrol gibi fonksiyonlar yerine getirilir. Liderlik, etkileme fonksiyonunun temel eylemlerinden birisidir (Arıkan v.d. 2001: 286).Yöneticilik ve liderliği ayırt etmeye yönelik çalışmaların öncüsü Philip Selznick, liderliği “değerlerin yaratılması, korunması ve kuruluşun varoluş amacının tanımlanması ile ilgili bir olay” olarak tanımlamıştır.

Yönetici ve lider kavramları bazen birbirlerinden çok uzaklaşarak, bazen de yakınlaşıp benzeşerek karşımıza çıkmaktadır. Yönetici ile lider arasındaki benzerlik ve farklılıklar Kırılmaz (2013) tarafından şöyle belirtilmiştir:

- Hem yöneticilik hem liderlik, insanların belli hedeflere yöneltmesi ile ilgilidir.
- Hem yönetici hem lider, yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanmaktadır.

- Hem yöneticilikte hem liderlikte, yönetici ve lider ile birlikte çalıştıkları insanlar arasında yakın ilişki vardır.
- Bir örgüt için her ikisi de gereklidir.
- Yönetici mevcut koşullar altında örgütün en iyi sonucu üretebilmesi için çalışır.
- Liderlik ise örgütün değişimlere uyabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yaparak, yeni bir vizyon oluşturmaya çaba harcar.
- Liderlik daima değişimle ilgilidir; her değişim liderlik gerektirir

Bennis' e göre, “yönetmek”, neden olmak, başarmak, sorumlu olmak, yürütmek anlamı taşırken; “liderlik”, etkilemek, gidilecek yönde rehberlik etmek ve faaliyete geçmek anlamına gelir. Bennis bu tanımlamaları yanında lider ve yönetici arasındaki farklılıkları Tablo 1,3'teki gibi belirtmiştir.

Tablo 2.3 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

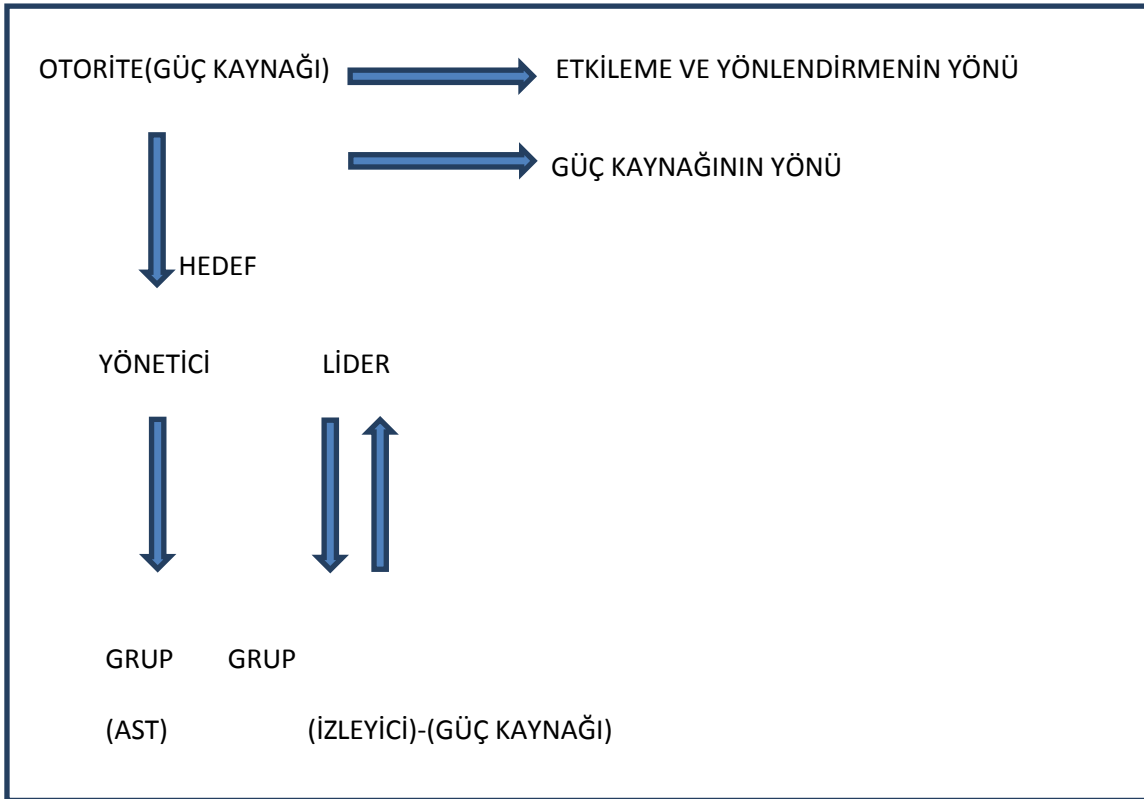
Yönetici	Lider
Yönetir, idarecidir.	Yenilikçidir.
Bir kopyadır	Bir orijinaldir.
Var olanı sürdürür.	Geliştirir.
Var olanı, gerçeği kabul eder.	Sorgular.
Sistemler ve yapı üzerine odaklanır.	İnsanlar üzerine odaklanır.
Kontrole bağlı kalır.	Güven ilham eder.
Kısa dönemli bakış açısına sahiptir.	Uzun dönemli bakış açısına sahiptir.
Nasıl ve ne zaman diye sorar.	Ne ve niçin diye sorar.
Kârla ilgilenir.	Gözü ufuktur.

Taklit eder.	Meydana getirir, icat eder.
İçinde bulunulan durumu kabul eder.	Mevcut durumla mücadele eder.
Klasik, iyi bir askerdir.	Kendisidir, doğaldır.
İşleri doğru yapar.	Doğru işleri yapar.

- Kaynak: Bennis, 2001, s.8-9.

Şekil 1’de vurgulandığı üzere Kılınç’a (1997) göre yönetici, grubunu (astlarını) hedeflere yönlendirmedeki etkileme yeteneğini (gücünü) büyük ölçüde yasal güç kaynağı olan “otoriteden” alırken, lider gücünün kaynağını yönlendirdiği gruptan (izleyicilerden) almaktadırlar.

Şekil 1. Yönetici Lider Kavramlarının Farklaşma Yönleri



Kaynak: Tanıl Kılınç. Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II), Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.

1996, s.71 (Kılınç , 1997).

2.1.3 Liderlik Teorileri

2.1.3.1 Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

2.1.3.1.1 Özellikler Teorisi

Liderlik kavramının açıklanmasında yapılan ilk sistematik araştırma niteliğini taşıyan Özellikler Kuramının ortalama yüz yıllık bir tarihi vardır. Liderlikle ilgili yapılan çalışmaların başat noktasıdır. Ortaya çıkışında büyük katkı sağlayan Büyük Adamlar Yaklaşımı'nın savunucularının ortaya koyduğu Özellikler Yaklaşımı; Gandhi, Napoleon gibi büyük liderlerin ortaya çıkış serüvenlerinde bu liderlerin sahip oldukları kişisel nitelikleri araştırma konusu haline getirmişlerdir (Erdoğan, 2007: 493).

Bu teoride, liderlerin entelektüel, duygusal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlikle ilgili olarak belirlenmeye çalışılan listede fiziksel özellikler; boy, kilo, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumları ve yakışıklılıktır. Kişisel özellikleri ise; zekâ, hitabet yeteneği, bireylerarası ilişkiler, haberleşme yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik, riski göze alma, cesaret, kendine güven ve izleyenlere güven duygusu yaratma şeklinde belirtmek mümkündür (Eren, 2000: 417).

Öztop'a(2008) göre Özellikler Yaklaşımı aynı zamanda Geleneksel Yaklaşım olarak da adlandırılmaktadır. Bu yaklaşım insanların sahip olduğu özel niteliklerinden dolayı lider oldukları fikrine dayanmaktadır. Özellikler teorileri, başarılı liderlerin doğuştan olduğunu ve onları lider olmayanlardan ayıran belirgin özelliklerin doğuştan kazanıldığını varsaymaktadır. Bunların yanı sıra yapılan araştırmalarda liderin akli melekeleri, zeka kapasitesi, sosyal sınıfı gibifarklı boyutlara da değinilmiştir(Naktiyok, 2006).

Liderin özellikleri kuramına göre liderler; sahip oldukları özellikler açısından

takipçilerinden farklıdır. Akıllara liderleri grup üyelerinden ayıran özelliklerin neler olduğu sorusu gelmektedir. Bu soruya yanıt bulabilmek amacıyla bilim adamları çok yönlü araştırmalar yapmıştır. Yapılan bu araştırmalarda üzerinde en çok durulan nitelikler ise şu şekilde olmuştur (Erdoğan, 1991: 334):

Tablo 2. 4: Liderlik Özellikleri

Yaş	Kişiler arası ilişki kurma yeteneği
Boy	İnisiyatif sahibi olma
Zekâ	Açık sözlülük
Olgunluk	Hissel olgunluk
Doğruluk	Dürüstlük
Kararlılık	Kendine güvenebilme
Bilgi	Güzel konuşma yeteneği
İleriye görebilme	Başkalarına güven verebilme
Cinsiyet	Samimiyet

Kaynak: Erdoğan, 1991: 334.

Özellikler Kuramı, liderlerin sahip olduğu özellikleri araştırmak suretiyle liderlik Kuramlarının gelişimi açısından önemli faydalar sağlamakla birlikte takipçileri dikkate almaması, sosyal yapı unsurlarına değinmemesi ve durumsal faktörleri göz ardı etmesi gibi gerekçelerle bir takım eksiklikleri olduğu yönünde yoğun eleştiriler almıştır. Bunun sonucu olarak da 1940'lı yılların ortalarıyla birlikte yapılan incelemeler, liderlerin davranış boyutunu da dikkate alıcı faktörlerin araştırılması yönüne doğru kaymıştır (Naktiyok, 2006).

2.1.3.1.2 Davranışsal Liderlik Kuramı

Özellikler Kuramının liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalması üzerine yapılan araştırmalarla liderin davranışlarını açıklayıcı bir nitelik kazanarak davranışsal etkenlere ağırlık verilmiştir.

Davranışsal liderlik kuramının gelişiminde yönetim bilimcilerinin yapmış olduğu çok

yönlü uygulamalı ve teorik araştırmaların faydaları olmuştur. Yapılan bu çalışmalardan en çok kabul gorenler;

- Ohio State Üniversitesi Liderlik alışmaları,
- Michigan State niversitesi alışmaları,
- Blake ve Mauto'un Yönetsel Diyagram Modeli ve
- Mcgregor'un X ve Y Kuramları alışmasıdır.

Bütün bu araştırmaların ortak noktası ise, liderlerin liderlik davranışını meydana getirirken iki konu üzerinde önemle durmalarıdır. Bunlardan birincisi "işe veya göreve yönelik olma", ikincisi ise; "kişiye yönelik olma" durumlarıdır. Yapılan bu araştırmaların neticesi olarak bir takım liderlik tarzları tayin edilmiş ve bunların etkinlikleri incelenmiştir. Davranışsal kuramların liderlik sürecinin belirlenmesinde önemli faydaları bulunmasına rağmen evre ve şartlar üzerinde durmamaları sebebiyle ile eleştirilmişlerdir (Tengilimoğlu, 2005: 4-5).

2.1.3.1.2.1 Lewin, Lippit ve White'in Demokratik Otokratik ve Liberal Yönetim Kuramı

Liderliği karara katılma biçimi olarak gören bu yaklaşım, Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından 1930' larda geliştirilmiştir. İzleyicilerin kararlara katılımı, liderlik biçiminin en önemli belirleyicisi olmaktadır. Bu görüşe göre, otokratik, demokratik ve boşvermiş olmak üzere üç tür liderlik davranışından bahsedilebilir.

Yapılan alışma kapsamında on-on iki yaş erkek çocukları inceleme konusu olmuş ve okul sonrası aktivitelere yönelik olarak çalışma gerçekleşmiştir. Yaş, sosyo-kültürel nitelikler vb. açısından ortak özelliklere sahip ortalama beş erkek çocuktan oluşan dört grup belirlenmiş ve her gruba altı haftada bir dönüşümlü olarak liderlik yapacak bir yetişkin verilmiştir. Grupları yönlendirecek olan yetişkinlerin davranışları otokratik, demokratik ve liberal olarak üç tre uyarlanmıştır. Bu sayede  tür lider karşısında grup üyelerinin davranışları gözlenmeye çalışılmıştır (imendereli 1994). Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında liberal lider tarafından yönetilen çocukların grubun başıboşluğundan faydalanıp,

verimsiz ve kalitesiz bir iş çıkardıkları otokratik liderin yönetiminde bulunan çocukların ise verimlilikleri yüksek fakat iş doyumunu düşük olduğu ayrıca demokratik liderin yönlendirdiği gruba oranla çok daha fazla saldırgan tutumlar sergiledikleri gözlenmiştir. Demokratik liderin yönettiği grup otokratik gruba oranla daha düşük performans sergilemiştir. Ancak bu grupta iş tatmini ve katılım oranı yüksektir. Aynı zamanda çocuklarda diğer iki grubun sergilediği düşmanca tutumlara da rastlanmamıştır (Soydan, 1973).

Lewin'in araştırmalarını izleyen çalışmalar ise liderliği bir karar verme formu olarak tanımlamaya çalışmıştır. Daha sonraki yıllarda, özellikle de 1960 ve 1970'lerde demokratik liderlik formu popülerliğini korumuş, 1980 ve 1990'larda farklı formlarda, özellikle de Japon yönetim teknikleri olarak adlandırılan toplam kalite, insanı yetkilendirme biçiminde önemini korumuştur. Demokratik liderliğin birçok yönden yararlı olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu tür liderlik bireylere problemlere farklı açılardan bakabilme, kendi görüşlerini açıklama, kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için fikirler ileri sürebilme imkanı vermektedir. Böylece bireylerin aitlik duygusu artmakta, örgüte bağlılık derecesi yükselmektedir. Sorunların etrafıca tartışılmasına olanak tanıyan demokratik liderlik davranışı, uygulamaya ilişkin olarak bireylerin sorumluluk alma isteklerini de artırmaktadır (Şişman, 2010).

2.1.3.1.2.2 Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi'ne bağlı olarak çalışan İş Araştırmaları Bürosu tarafından 1945 yılında başlatılan araştırmalar 1950'lerin başlarına kadar sürmüş ve liderlik rolleri ile ilgili olarak 1800 kadar çeşitli boyut geliştirilmiştir. Bu sayıdaki boyutlar hiçbir anlam kaybına uğramadan 150 boyuta indirilebilmiştir. Yapılan ankete verilen cevapların faktör analizi ile çözümlenmesinden sonra liderlik bir kişinin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda, bir grubun eylemlerini yönetme davranışı olarak tanımlanmış ve liderlik davranışı iki bağımsız boyutta toplanmıştır. Bunlardan ilki; insan ilişkilerine dönüklük veya

anlayış (Consideration= C). İnsan ilişkilerine dönüklük liderle örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlığı, karşılıklı güveni, saygıyı ve sıcaklığı belirlemektedir. İkincisi ise; göreve dönüklük veya yapıyı harekete geçirme (Initiatingstructure=IS). Göreve dönüklük davranışı, liderin iş ve görevleri planlayıp örgütlemesini içerir. Lider, önce kendi rolünü açık biçimde gösterir ve iş görme yöntemlerini oluşturur (Baysal ve Tekarslan, 1996).

Tablo 2.5 : Liderlik Davranış Boyutları

Consideration=C	InitiatingStructure = IS
Astların kendisi ile görüşmesini kolaylaştırır.	Astlardan bölümün parçalarına uygun olarak hareket etmelerini ister.
Değişikliklere hazırdır.	Yetersiz işi cezalandırır.
Astı azarlamak yerine, yapılan işi cezalandırır.	Astlarına sormadan bazı şeyleri üstlenir.

Tablo 2.5'te görüldüğü gibi, liderlik biçimlerinin genel olarak iki tür olarak tanımlanmaktadır: ilkinde çalışanları merkeze koyan bir eğilim ki bunlar demokratik ve katılımcı liderlik olarak tanımlanırken, ikinci türde ise, görev merkezli bir liderlik modelidir ki burada otokratik liderlik biçimi karşımıza çıkmaktadır (Giritli ve Oraz, 2004).

Otoriter lider, grup üyelerini yönlendirici ve karar alma süreçlerine katılmaya izin vermeyen bir liderlik biçimidir. Demokratik liderlik biçimi, grup üyelerinin sorunlara çözüm üretme konusunda tartışmalarını teşvik eden ve bu süreçlere dahil edildiği bir liderlik biçimidir. Tam serbestçi-katılımcı liderlik biçiminde ise, lider gruba süreçlerde tamamen özgürlük verirken aynı zamanda üyelere karşı liderlik davranışı sergilemez (Griffin, 1993).

2.1.3.1.2.3 Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Rensis Likert'in yönetiminde yapılan çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Koçel, 2005). Bu araştırmalar sonucunda da iki faktör tanımlanmıştır. Bunlar, işgörene yönelik davranış ve göreve yönelik davranış faktörleridir (Chou, 2002). İşgörene yönelik davranışlar, çalışanlara daha insani ilişkilerle yaklaşan lider davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışları sergileyen liderler, çalışanların ihtiyaçlarını ve değerlerini dikkate alırlar. Göreve yönelik davranışlar ise işin üretim ve teknik yönleri üzerine odaklanan lider davranışlarını kapsamaktadır. Bu anlayışa sahip liderler, işgörenleri, işin tamamlanması için bir vasıta olarak görürler (Erzurum, 2007, 22).

Bu araştırmaların, Ohio State araştırmalarından ayrılan yönü, bir liderin aynı anda hem "işgörene" hem de "göreve" dönük bir liderlik tarzını aynı anda benimseyemeyeceği şeklindedir. Başka bir deyişle, örneğin bir lider, ne kadar işgörene dönük bir eğilim gösterirse, o kadar göreve dönüklükten uzaklaşmış olacaktır (Chou, 2002).

Ancak bu kuramlarla ilgili olarak da kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından hareketle, kullanılan yöntemin geçerliliğine dair eleştiriler olmuştur (Koçel, 2005).

2.1.3.1.2.4Harvard Üniversitesi Araştırması

Bale tarafından yürütülen bu araştırmada, liderin grup içinden var olacağı ve grubun daha ilk oluştuğu anda liderlik vasıflarına sahip kişi diğerlerinden farklı olduğunu hemen belli etmesi temeline dayanmaktadır. Laboratuvar ortamında denek gruplara yapılan çalışmalar sonucunda liderlik davranışının; faaliyetlerin seviyesi, görevi başarabilme yeteneği ve üyeler tarafından sevilme derecesi olarak üç boyutu olduğu belirlenmiştir.

Yapılan araştırmaların sonucunda iki tür liderin varlığından söz edilmektedir. Grubun amacına önem veren görev lideri ve grup üyelerinin toplumsal ve duygusal anlamdaki gelişimlerine ve mutluluklarına önem veren iş gören lideridir (Başaran, 1992).

Bale, karmaşık iletişim sorunlarını çözümlmek adına sözlü ve sözlü olmayan davranış biçimlerini 12 kategoriden oluşan bir sistem geliştirerek, gerçekleşen tüm iletişim faaliyetleri bu kategorilerden birine yerleştirilmektedir. Bu kategoriler Tablo 2.6’da görüldüğü üzere aşağıdaki gibidir (Bolat,2008).

Tablo 2.6 Etkileşim Biçim Analizi

<p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">OLULU-SOSYO</p> <p style="text-align: center;">DUYGUSAL</p>	<p>1.Dayanışma Gösterme (Diğerlerinin Statüsünü Yükseltme, Yardım Etme, Gönül Okşama)</p> <p>2.Gerilimden Kurtulma (Şaka Yapma, Gülme, Tatmin Olduğunu Gösterme)</p> <p>3.Kabullenme (Edilgen Biçimde Uyuşma, Anlama, Uygun Görme)</p>
<p style="text-align: center;">B</p> <p style="text-align: center;">SORUN ÇÖZME</p> <p style="text-align: center;">ÇABALARI</p>	<p>1.Önerme (Yön Verme, Çözüm Önerme, Ne, Nasıl Yapılacağına İşaret Etme)</p> <p>2.Fikir Verme (Değerlendirme Analiz Etme, İsteklerini Açıklama)</p> <p>3.Uyum Sağlama (Bilgi Verme, Yineleme, Açıklama, Doğrulama)</p>
<p style="text-align: center;">C</p> <p style="text-align: center;">SORU YÖNELTME</p>	<p>1.Uyum Sağlanmasını İsteme (Bilgi Yineleme ve Doğrulama İsteme)</p> <p>2.Fikir Sorma (Değerlendirme, Analiz ve İsteklerin Açıklanmasını İsteme)</p> <p>3.Öneri İsteme (Yönlendirilmek İsteme, Ne, Nasıl Yapılacağına</p>

	Dair Öneri İsteme)
D OLUMSUZ-SOSYO DUYGUSAL	1.Kabul Etmeme (Edilgen Biçimde Reddetme, Yardımını Esirgeme) 2.Gerilimi Belli Etme (Yardım İsteme Geri Çekilme) 3.Düşmanlık Gösterme (Diğerlerinin Statüsünü Düşürme, Kendini Savunma, İddia Etme)

(Kaynak: Tamer Bolat, Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s.14.)

2.1.3.1.2.5 Likert 'in 4 Sistem Modeli

Rensis Likert ve arkadaşları tarafından incelenen bu modelde sermaye kaynaklarındaki kayıpların bir yolla mutlaka tamir edilebildiği fakat insan kaynaklarında meydana gelen herhangi bir kaybın sistemi ne kadar zorlayacağı üzerinde durulmuştur. İnsana yapılan yatırımın ne kadar zaman ve emek istediği tartışılmaz bir gerçektir. Bir işletmede işten ayrılan herhangi bir personelin yerini doldurmak demek zaman ve emek demektir. Bu nedenle bir örgütün en önemli serveti çalışanlarıdır ve en önemli kaybı da her zaman iyi bir personelini kaybetmektir (Dindar,2001).

Likert'in liderlik modellerini bu Tablo 2.7 ışığında incelediğimizde Sistem-1 İstismarcı Otokratik, Sistem-2 Yardımsever Otokratik, Sistem-3 Katılımcı, Sistem-4 Demokratik Lider tipini göstermektedir. Likert'in bu modeline göre örgütler geliştikçe, çalışanlara verilen önem ve motivasyon unsurları arttıkça örgütün verimliliği artacak ve sistem-4'e ulaşacaktır. Sistem-4 ideal anlamdaki örgüt yöneticini ifade etmektedir (Tosun,1981).

Tablo 2.7 Rensis Likert'in 4 Sistem Modeli

	Sistem-1	Sistem2	Sistem3	Sistem4

Liderlik Değişken	İstismarcı otokratik	Yardımsıver otokratik	Katılımcı	Demokratik
Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi-efendi anlayışında bir güven	Kısmen güvenir, kararlarla ilgili kontrol ister	Bütün konularda tam güvenir
Astların algıladığı serbesti	Astlar ile ilgili konuları konuşmak istemez	Astlar kendilerini fazla Serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder
Ast-üst ilişkisi	Astların fikirleri oldukça nadir alınır	Bazen astların fikirleri sorulur	Genel olarak astların fikrini alır ve kullanır	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

Kaynak : İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul İ.Ü.İ.İ.E. Yayını,1991.

Renin Likert'in araştırmaları sonucu elde ettiği bulgular neticesinde Sistem-3 ve Sistem-4 tipindeki liderlerin yönetimindeki örgütler Sistem-1 ve Sistem-2 tipindeki liderlerin yönettiği örgütlerden üretim konusunda daha yüksek çıktılara ulaşmaktadır. Yani otoriter bir yönetim biçimine kıyasla demokratik bir yönetim biçiminin daha etkin olacağını ortaya koymuştur (Zel, 2001).

Demokratik yönetici ise Likert'in savunduğu mükemmelliği ifade etmektedir. Bu tür yönetici otoriteden ve güç kullanımından uzaktır. Çalışanlarına bir koç edası ile kendilerini eğitmeyi öğretir ve bu konuda sadece bir yol gösterici olarak durur. Onun görevi sadece koordinasyonu ve ortamı hazırlamak, örgüt üyelerini motive etmektir(Erdoğan,1991).

2.1.3.1.2.6 Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Matrisleri

Davranışsal yaklaşımlarla ilgili olarak yapılmış olan diğer bir çalışma da Teksas Üniversitesi araştırmacılarından olan Robert Blake ve Jane Mouton adlı iki araştırmacının

öncülüğünde geliştirilen “Yönetmel Izgara” olarak bilinen modeldir (Çimendereli,1994).

Bir liderin izleyeceği yol incelenirken öncelikle onun insana ya da üretime yönelme konusunda seçim yapması beklenir. İnsana yönelik bir lider işin beşeri boyutu ile ilgilenir. Gruptaki herkesin motivasyonu için gerekli olan tüm koşulları ve ihtiyaçları sağlar. Üretime yönelik lider ise, üretim ve elde edilen ürünün kalitesi ile ilgilenir. Fakat bu iki kavram birinden biri olacak şekilde iki zıt kutup değildir. Tam aksine en iyi yöneticiler, insana ve üretime aynı oranda yönelen yöneticilerdir (Yeşilyurt, 2007).

Şekil 2 Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi

Yüksek 9	1,9							9,9
Bireye Yönelik Olma								
				5,5				
	1,1							9,1
Düşük1	Düşük1							Yüksek9
				Üretime Yönelik Olma				

(Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım A.ş., İstanbul, 2010, s.580).

Şekil.4.deki modelde gösterilen 1,1 tarzı lider “etkisiz lider” olarak tanımlanmaktadır. Bu tarz liderler, ne üretime, ne de bireye gereken ilgiyi göstermeyen vasat denilebilecek yapıdaki lider tipolojisine işaret eder. 9,9 tarzı lider ise 1,1 tarzı liderin tam aksine, “etkin lider” olarak öne çıkan bir liderlik stilini temsil eder. Bu kategoriye giren bir lider hem üretime hem de bireye karşı gösterdiği önemi en üst seviyede tutar. Çalışanları güdüler, çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçlarını birleştirici bir rol üstlenir, ekip çalışmasını teşvik eder(Akdeniz, 2010).

Blake ve Mouton yukarıdaki ölçekte görüleceği şekilde en etkili lider tipinin 9,9 tipi olduğunu ileri sürseler de bu tipin zenginleştirilmesi, verimlilik, işe devamsızlık gibi konularla pozitif yönde bağlantısının olmadığı deneysel araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır (Zel, 2001).

Böyle bir yaklaşımın en büyük yararı yöneticiler ve liderlere sergiledikleri davranışları kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu anlayan bir lider, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda arzuladığı değişiklikleri yapabilir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Ancak deneysel araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir (Koçel, 1998).

2.1.3.1.2.7 McGregor’un X,Y Teorileri

Davranışsal Liderlik Kuramları adı altında incelenen diğer bir yaklaşım da 1960 yılında bir psikolog olan Douglas McGregor tarafından ortaya atılan X ve Y teorileridir. McGreoger insanların yaratılış boyutlarıyla ilgili araştırmalar yaparak iki tür insan yapısının olduğunu ortaya koymuştur. Bunlardan ilki X teorisinin varsayımını oluşturan insanların tembel birer varlık olduğu, onların ancak otoriter bir baskı ile yönetilebileceği görüşüdür. Diğer yaklaşım olan Y teorisi ise bu görüşün tam aksini ifade eder. Bu görüşe göre ise insanlar yaratılışları

itibariyle tembel bir varlık değildir. Demokratik bir davranışla yönetildikleri takdirde potansiyellerini ortaya çıkaracaklardır. (Tortop v.d., 2010) Bu varsayımlar birbirine zıt iki uç noktayı temsilen X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılmıştır (Uzun, 2005).

X Teorisi ne göre;

- Ortalama insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar.
- İnsanlar yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçar, hırslı değildir, güvene olan tutkusu fazladır.
- Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını kendi amaçlarına tercih eder.
- İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişkenlikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir isyan eder.
- Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.
- İnsanlar parlak zekâlı değildir. Kolayca kandırılabilir. Harekete geçirmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

McGregor 'Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması' adını verdiği Y kuramın varsayımlarını da şöyle tanımlamaktadır (Eren, 2000).

- İşyerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kararı kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez. İş bir başarı ve tatmin kaynağıdır.
- Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.
- Örgütsel amaçlara bağlılık onların elde edilmesiyle ilgili ödüllere bağlıdır.
- Elverişli koşullar sağlandığı takdirde normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz onu aramayı da öğrenir.
- Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan imgeleme, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır.

- Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından yetenek ve becerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

X teorisi liderlerin astlarına onlardan ne beklediklerini söylediğini, görevlerini nasıl yerine getireceklerini öğrettiğini, yol gösterdiği ve herkesin patronun kim olduğunu bilmesini istedikleri varsayımları içerir. Y teorisi ise hem işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve hem de bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması açısından daha büyük motivasyon sağlayacağına inandığı varsayımlara dayanır. X teorisini benimseyen liderler otoriter, Y teorisini benimseyenler katılımcı-demokratik davranış göstereceklerdir (Ataman, 2009).

2.1.3.1.3 Durumsallık Yaklaşımı

1960 sonundan 1980'lere uzanan "Durumsallık Yaklaşımına göre liderlik yere ve zamana göre değişen yönetsel bir rol davranışıdır (Serinkan, 2008). Gerek özellikler kuramının gerekse davranışsal kuramın en büyük eksikliği her zaman geçerli bir gerçekliğe ulaşmaya çalışarak durumsal faktörlerin getireceği değişiklikleri göz önüne almamalarıdır. Durumsallık yaklaşımı bu eksikliği kapatarak liderin etkinliğinin liderlik biçimini karşılaştığı duruma uygun olacak şekilde değiştirebilmesine bağlı olduğunu savunmaktadır (Çakar ve Arbak, 2003).

2.1.3.1.3.1 Fred Fiedler Etkin Liderlik Teorisi

Fiedler, davranışçı kuramların bazı isabetli boyutları yakalamış olmakla birlikte, liderliğin durumlara bağlı olarak değişebileceği sorusunu yanıtızsız bıraktığı tezinden hareket etmiştir, O da, davranışçı kuramların saptamış olduğu boyutlara benzer iki liderlik davranış biçimi tanımlamıştır. Bunlardan ilki, işe güdülü; diğeri ise insana güdülü liderlik biçimleri olarak tanımlanmıştır. Buraya kadar Fiedler modeli davranışçılardan pek fazla ayrılmamaktadır. Ancak Fiedler, bu iki liderlik biçimlerinin, liderliğin yapıldığı ortama göre

değişebileceği görüşünü eklemiştir. Fiedler'e göre, her bir durum üç temel boyutta değerlendirilmelidir. Bunlar (Alganer, 2002).

İşin yapısı; eldeki işin ne ölçüde net tanımlara, kurallara ve akış sürecine sahip olduğuyula ilgilidir. Bu bir yerde, belirli iş tanımları konusunda çalışanların ne ölçüde aynı veya farklı şeyleri anladığı anlamına gelmektedir.

Kontrol gücü; liderlik yapan kişinin çalışanların performanslarına müdahalede bulunma yetkisine, olumlu ya da olumsuz, ne ölçüde sahip olup olmadığıyla ilgilidir. Yani yöneticilik yapan kişi, performansların iş bağlantılı olup olmaması, tanımlanmış kurallar doğrultusunda yapılıp yapılmaması, iş ortamına uygun olup olmaması durumlarında çalışana somut geri bildirim uygulama olanaklarına sahipse, (uyarma, işe son verme, terfi, prim, vb.) kontrol gücünün yüksek olduğu düşünülebilir.

Lider ile çalışan arasındaki ilişki atmosferi; liderin birlikte çalıştığı kişilerce ne ölçüde kabullenildiği ile ilgilidir. Liderin çalışma arkadaşlarınınca olumlu değerlendirildiği, ondan gelen isteklere sıcak bakıldığı ve çalışma arkadaşları tarafından insan olarak da takdir edildiği durumlar, lider-çalışan ilişkisindeki atmosferin iyi olduğuna işaret eder.

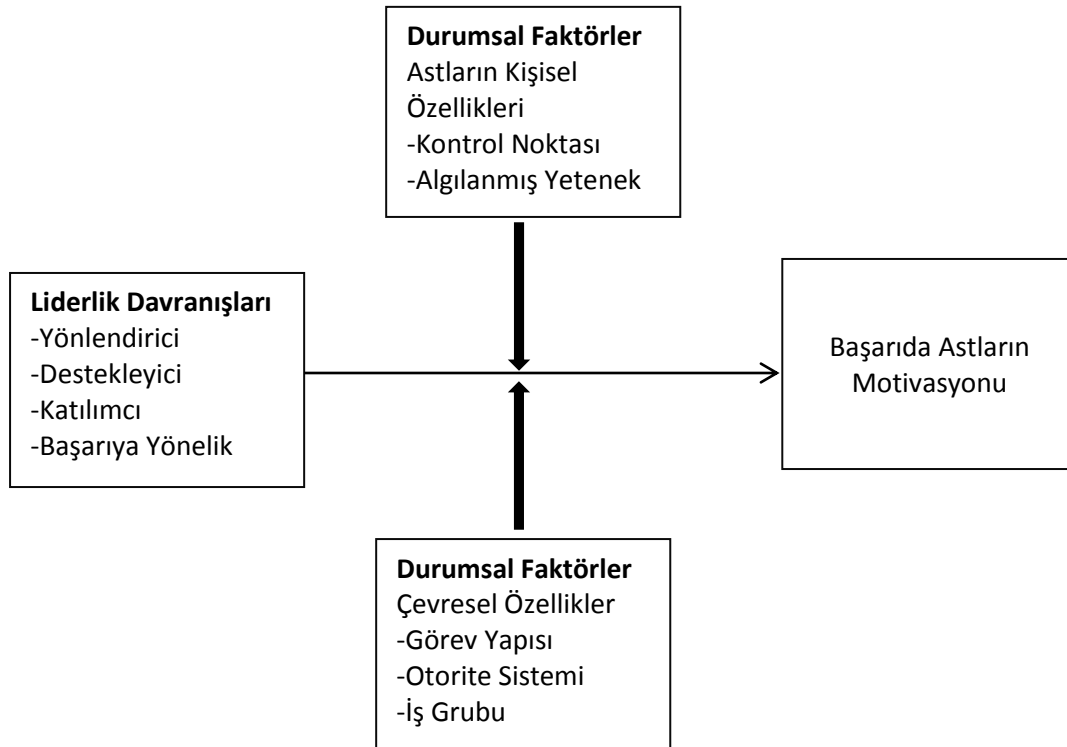
Fiedler, lider-üye ilişkisinin yüksek düzeyde, işin niteliğinin de tanımlanmış (belirgin) olduğu koşullarda, liderin göreve yönelik davranış sergilemesinin etkinliğini savunurken, durumsal değişkenlerin makul sayılabilecek orta düzeyde olduğu durumlarda, liderin ilişkilere yönelik bir davranış stili geliştirmesinin etkinliği arttıracığını söylemiş ve her iki koşulunda düşük olduğu durumlarda ise, göreve yönelik davranış sergilemenin etkinlik boyutunu etkileyeceğini ifade etmiştir (Zel, 2006).

2.1.3.1.3.2 House'un Yol – Amaç Teorisi

Yol-Amaç modelinin temeli yöneticilerin başarılacak amaçları ve bu amaçlara giden yolları açıklığa kavuşturarak çalışanların güdülenmesi ve iş tatminini nasıl sağlayacağı konusunda toplanmaktadır (Can, 1999).

Amaç-yol teorisi esasen liderin sergilediği davranışın çalışanların iş doyumları, motivasyonları ve performanslarına etkisini ölçmektir. Liderler özellikle ödül gücü ile takipçilerini etkilerler. Bu ödülleri elde edebilmek için de takipçilerin ne yapmaları gerektiğini ortaya koyarlar. Bu teoriye göre lider, takipçilerinin bireysel özellikleri, takipçilerin hissettikleri zaman ve çevre baskıları ve işin niteliği gibi durumsallık faktörleri bağlamında yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik olmak üzere dört tür davranış sergiler (Koçel, 2010).

Şekil 3 Yol Amaç Teorisi



(Kaynak: Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Ekin Basın Yayın Dağıtım, 2004).

Şekil.3'te de görüldüğü üzere astları başarıya ulaştıracak motivasyonu sağlamada liderlerin sahip olduğu yönlendirici, destekleyici, katılımcı, başarıya yönelik olmak üzere bu dört tür lider davranışının uygunluğu; çevresel özellikler, görev yapısı, otorite sistemi ve iş grubu gibi

durumsal faktörler tarafından etkilenir. Yani araştırmanın ortaya koyduğu sonuç liderin örgütte sergileyeceği davranışların bu durumsal faktörlere bağlı olarak gelişeceğidir.

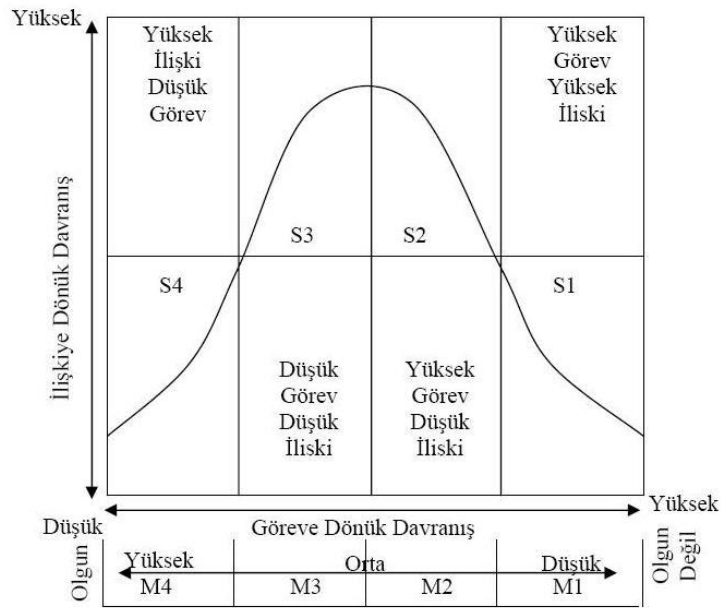
2.1.3.1.3.3 Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

“Yaşam Dönemi Yaklaşımı” adıyla bilinen Paul Hersey ve Kenneth Blankhard'ın durumsal liderlik kuramı, Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik modelinin geliştirilmiş bir boyutu olarak ortaya çıkmıştır. Bu modelde Hersey ve Blanchard, alışanların olgunluk düzeyleri ile durumsal değişkenlere dikkat çekmektedir. Olgunluk düzeyinden kasıt, çalışanların görevin gerektirdiği bilgi, yetenek, iş görme isteği, kendilerine olan güvenleri gibi özelliklerdir. Bu özellikleri düşük bir seyir izleyen grup üyeleri liderleri tarafından, onlara görece yüksek olanlardan farklı davranış sergileyeceği düşünülür. Yani olgunluk seviyesi düşük olan ast, lideri tarafından görev yönelimli davranış tarzıyla karşılaşacaktır. Astın olgunluk düzeyi yükseldikçe, liderin görev yönelimli davranış tarzı yerini ilişki yönelimli davranış tarzına bırakacaktır. Düşünürlerin dikkat çektikleri nokta astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse diğer bir deyimle, az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, önderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan (yetenek,eğitim, kendine güven ve iş görme arzusu yüksek) astların önderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır (Eren, 2000).Olgunluğun iki temel unsuru kabiliyet ve istektir. Kabiliyet (iş açısından olgunluk), bir grup ya da kişinin bir işle ilgilenirken sahip olduğu teknik bilgi, tecrübe ve becerinin toplamıdır. İstek ise (psikolojik olgunluk), bir grup ya da kişinin bir işi gerçekleştirmek için sahip olduğu güven, bağlılık ve motivasyonun bütünüdür. Hersey ve Blanchard olgunluğu yaş veya duygusal bir denge olarak değil, başarı için kararlı olma,sorumluluk alma isteği, tecrübe ve görevle bağlantılı kabiliyet olarak ifade etmektedirler(Stoner ve Freeman, 1992: 499).

Bu modele bağlı olarak dört temel önerme geliştirilmiştir (elik, 2003). Bunlar;

- Bir grup çok düşük bir olgunluk düzeyine sahip olduğu zaman (M1), düşük görev yönelimli (S1-düşük ilişki ve yüksek görev) liderlik biçimi daha etkin olmaktadır.
- Grup biraz düşük olgunluk düzeyine sahip olduğu zaman (M2) dinamik liderlik biçimi (S2-yüksek-görev ve yüksek-ilişki) davranışı en etkili liderlik davranışıdır.
- Grup orta düzeyde olgunluğa sahip olduğu zaman (M3), ilişki yönelimli liderlik biçimi, (S3-yüksek ilişki ve düşük görev) en etkili liderlik biçimi olmaktadır.
- Grup çok olgun olduğu zaman (M4), yetki devredici liderlik biçimi (S4-düşük-ilişki ve düşük-görev davranışı) en etkili liderlik biçimi olmaktadır.

Şekil 4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı



(Kaynak:Hersey ve Blanchard, 1982).

2.1.3.1.3.4 Vroom - Yetton Durumsallık Yaklaşımı

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından gerçekleştirilen bu yaklaşım daha sonra Vroom ve Arthur G. Jago'nun çalışmaları ile olgunluğa ulaşmıştır. Bu yaklaşımda da Yol-Amaç Yaklaşımı'nda olduğu gibi liderlik biçiminin liderin organizasyon içindeki

yerine bağı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkacağını ileri sürmüştür (Erdal, 2007).

Modele göre beş çeşit karar verme biçimi vardır. Bunlar (Zel, 2001);

Otokratik 1: Lider hali hazırda bilgileri ışığında sorunu kendi kendine çözümler.

Otokratik 2: Lider astlarından ek bilgi ister ve sorunu yine kendisi çözümler.

Danışmacı 1: Lider karar vermeden önce astlarının bireysel düşünce ve tekliflerini alır daha sonra kararını kendisi verir.

Danışmacı 2: Lider karar vermeden önce grup olarak astlarının düşünce ve tekliflerini alır daha sonra kararını kendisi verir.

Grup: Lider grup halinde bütün astlarını bir araya toplar ve kendi düşüncesini empoze etmeden demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar alınır.

Vroom, Yetton ve Jago'nun modelinde liderin karar davranışları ile alakalı olarak cevaplandırılması gereken sorular şunlardır (Özalp ve Öcal, 2000).

1. Organizasyonda alınacak karar her hangi bir nitelik gerektiriyor mu?
2. Organizasyon açısından ciddi önem taşıyan kararları almak konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip misiniz?
3. Organizasyonda ortaya çıkan sorun yapısal bir nitelik taşıyor mu?
4. Kararın astlarca kabul görmemiş olması kararın uygulanması açısından sorun teşkil eder mi?
5. Bireysel olarak alacağınız kararların astlar tarafından kabul görmesi sizce mantıklı mıdır?
6. Organizasyonda oluşacak sorunları çözmek için kullanılacak örgütsel amaçlar, astlar tarafından paylaşılıyor mu?
7. Verilen kararlar sonucunda çözüme ulaşan konular astlar arasında bir sürtüşmeye neden oluyor mu? Liderin, bu yedi aşamalı karar verme süreci sonunda hangi davranış

biçimini sergilediği veya sergileyeceği ortaya çıkmaktadır. Vroom-Yetton'a kararın etkililiği üç kritik ögeye bağlıdır. Bunlar (Zel, 2001);

Kararın niteliği: Çalışanların iş başarısını ve verimliliğini etkileyen kararlardır. Çalışanların işe motive edilmelerinde direkt bir etkiye sahiptir. Organizasyon içinde alınan bazı kararlar, performans ile yakın ilişkili iken, alınan bazı kararların ilişkisi çok daha önemsizdir. Örneğin; organizasyon içinde atamalar, iş akışı, iş amaçları ile ilgili alınan kararlar grup performansı üzerinde çok önemli etkiye sahiptir.

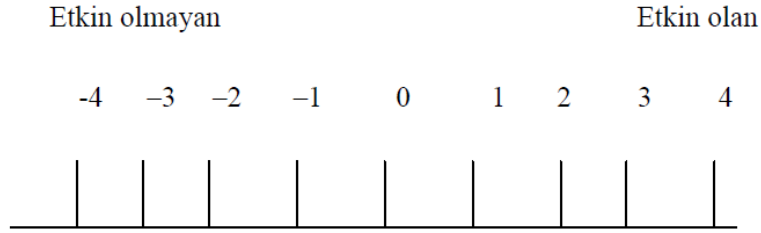
Kararın kabul edilebilirliği: Modele göre, liderin kullandığı karar yöntemleri, çalışanların karar mekanizmasına katılmasına olanak vermelidir. Aksi takdirde, çalışanların katılımı olmaksızın alınan kararlar teknik olarak doğru olsa bile uygulamada başarısızlığa uğrayabilir. Çünkü alınan kararları uygulamak zorunda olan çalışanlar söz konusu kararlara karşı direnebilirler.

Vaktinde davranmak: Kabul edilebilir ve yüksek kalitedeki kararlara varmak için liderlerin gereğinden fazla zaman harcamaları organizasyonlar için etkili bir sonuç doğurmayacaktır. Bu, bir karara varmak için gereken zamanı asgariye indirecek bir karar tarzı seçmenin gerektiği şeklinde yorumlanabilir ve verilecek karar grup faaliyetlerini önemli derecede etkileyecekse, liderin grubu da karar sürecine dahil etmesi gerekir.

2.1.3.1.3.5 Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı

Durumsallık Kuramları arasında sayılabilecek bir diğer model Reddin'in 'Üç Boyutlu Önderlik Model'idir. Üç boyutlu liderlik teorisi, davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal yaklaşıma geçiş için bir köprü gibidir. Davranışçuların iki boyutlu lider davranışlarını Reddin, üç boyutta ele almıştır. Reddin, Ohio Üniversitesi çalışmalarına "etkililik" kavramını ekleyerek liderliği üç temel boyutta ele almıştır. Yönetimsel etkililiğin yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin, 3-D (Üç Boyut) Teorisi'nde boyutlar, 'işe dönüklük, insana dönüklük ve etkinlik' boyutlarıdır (Can, 1981).

Lider tipi belirli bir duruma uygun olursa etkin, uygun olmadığı zaman etkinsizdir. Etkin ve etkinolmayan tipler arasındaki ayırım, liderin davranışının kendisine değil, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur. Liderin benimsediği davranış tarzı, onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Buna göre, Şekil 5’te görüldüğü üzere liderin dört etkin, dört etkin olmayan toplam sekiz etkinlik düzeyi bulunmaktadır (Çoban,1999).



Şekil 5. Liderin Etkinlik Düzeyi

(**Kaynak:** Çoban, Sabire. “Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1999, s.97.)

Tablo 2.8’de belirtilen, etkililik boyutu üzerinde sıralanan bu sekiz tür liderlik yaklaşımının özellikleri kısaca şu şekilde özetlenebilir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

1. Etkisiz Kopuk (Terkeden): Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, işe karışmamayı tercih eder, işten kaçınır. Önerilerde bulunmayıp, düşüncelerini gizler, yaratıcılıktan yoksundur. İşbirliği ve haberleşmeden kaçınır. Engelleyici bir davranış sergiler.

2. Etkili Kopuk (Bürokrat): Komuta ve kurallara uyar, kendisine güvenir, dürüst ve eşitlikçidir. Ussal ve öz denetim taraftarı olup ayrıntılara dikkat eder.

3. Etkisiz Birleştirici (Uzlaştırıcı): Kötü kararlar veren, belirli bir durumda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu lider, uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma eğiliminden çok, güçlü ani baskıları en alt düzeye indirme taraftarıdır. Bun edenle, katılımı gereğinden fazla kullanır ve direnç göstermeden hemen teslim olur. Görev ve ilişkilere yönelmenin zamanını ve yerini yanlış seçer.

4. Etkili Birleştirici (Yürütmeçi): Ekip çalışmasına önem veren bu yönetici, amaçlara bağlılığı sağlar. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların, doğal ve gereğinde yararlı olabileceklerini düşünür. Yaratıcılığı, katılımcılığı ve potansiyellerden yararlanmayı sağlama çabası içerisinde.

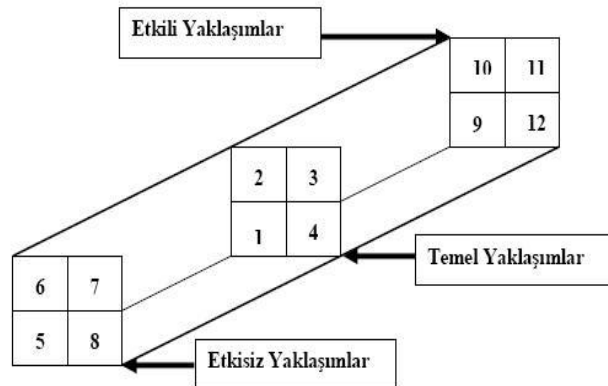
5. Etkisiz İlgili (Görevçi): Çelişkilerden ve huzursuzluk yaratan sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmeye önem veren pasif kişilerdir. Hoş ve naziktirler. İşleri kolaylaştırarak, ahenk yaratmak isteyen bu yöneticiler çıktılarla ve denetimle ilgilenmezler.

6. Etkili İlgili (Geliştirici): Kişilere güven duyan, onları bireyler olarak geliştirmeye ilgilenen bu lider, dinlemeyi, haberleşme kanallarını açık tutmayı tercih eder. İşbirliğine, anlayış ve desteğe yöneliktir. Çalışanları güdüleme ve onların yeteneklerini geliştirmede etkilidir.

7. Etkisiz Adamış (Otoriter): Tüm kararları tek başına veren, çelişki ve uyuşmazlıkları baskı altında tutan, kendisine boyun eğilmesini isteyen eleştirici ve tehditkâr bir lider olup, başkalarına danışmaya ve aşağıdan yukarıya iletişime inanmaz.

8. Etkili Adamış (Babacan otoriter): Ne istediğini ve bu isteklerini direnç yaratmaksızın nasıl elde edebileceğini bilen bu liderlik tarzı, çalışkan, girişimci, zaman değerlendirici ve israf önleyici bir yapıdadır. Kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelimli bir liderdir.

Tablo 2.8 Görevve Etkinlik İlişkisi (Reddin Teorisi)



Görev ve Etkinlik İlişkisi (Reddin Teorisi)			
Etkisiz Yaklaşımlar	Temel Yaklaşımlar	Etkili Yaklaşımlar	Tablodaki Yeri
5. Terk eden	1. Kopuk	9. Bürokrat	Sol-Alt
6. Görevçi	2. İlgili	10. Geliştirici	Sol-Üst
7. Uzlaştırıcı	3. Birleştirici	11. Yürütmeçi	Sağ-Üst
8. Otoriter	4. Adamış	12. Babacan-Otoriter	Sağ-Alt

(**Kaynak:** Mine Ömürgönülşen, Leyla Sevim (2005), Reddin'nin Üç Boyutlu Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 12, sayı:2, ss.91)

2.1.3.1.4 Postmodern Liderlik Yaklaşımları

Postmodern liderlik paradigması, modern liderlik paradigmalarının yanında yeni liderlik yaklaşımlarını da içermektedir. Bu çerçevede, yönetim alanında değişen dinamiklere bakıldığında; sanayi toplumundan bilgi ve postmodern topluma geçiş, küreselleşme olgusu, ekonomik ve siyasi krizlerin büyüklüğü, Weberyen bürokratik sistemden uzaklaşma, devlet anlayışındaki değişimler (devlet için bireyden, birey için devlet anlayışına geçiş), ekonomik ve sosyal değişimler, verimlilik arayışları, bilişim teknolojilerinin iş süreçlerinde etkili kullanılması, e-yaşamın egemen olması gibi değişimler, yönetim süreçlerinde ve liderlik anlayışlarında köklü değişimleri zorunlu hale getirmiştir (Sezgül, 2010).

2.1.3.1.4.1 Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimci liderlik, bir takım ödülleri aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerçekleştiren bir liderlik türüdür (İşcan,2006).Bass'a (1985) göre liderlerin yönettikleri astlarından beklentilerini net bir şekilde ifade eden ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül alacaklarını açıklayan lideri, etkileşimci lider olarak tanımlamıştır(Yavuz,2009).

Tengilimoğlu'na (2005) göre etkileşimci lider biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda dönüşümcü liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da etkileşimci liderlik biçimi etkili olmaktadır.

Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik izleyiciye zorunlu olarak lidere uyma yanında, çift yönlü bir etkileşimde lideri algılama ve etkileme potansiyeli olan aktif bir rol de yükler. Bu çift yönlü etkileşimde karşılıklı etkinin belirleyicisi liderin ve izleyenlerin birbirine göre güç oranlarıdır. Lider, işlerin yapılmasını astların beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayarak sağlar. Liderin etkililiği takastaki etkililiği ile eş anlamlıdır. Lider performansı iyi olanlar için daha yüksek ödeme, saygınlık ve yükseltme gibi gereksinimleri karşılar (Karip, 1998).

Bass ve Avolio tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği (multifactor leadership questionnaire) etkileşimci liderliği iki boyutta ele almaktadır. Bunlar (Bass, Bernard v.d.1987);

- **Ödüllendirme:** Bu boyut, liderin ödüllendirmede ne kadar başarılı olduğunu tespit etmektedir. Ödüllendirme etkileşimci liderin önemli araçlarından biridir. Çünkü izleyicilerin performanslarında standartları yakalamaya yardımcı olmaktadır.
- **İstisnalarla aktif yönetim:** Bu yönetim yaklaşımında lider, hataları ve sapmaları inceleyip takip etmekte, böylece gerekli düzeltici önlemleri almaktadır.

2.1.3.1.4.2 Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderlik ilk kez Burns tarafından ortaya konulmuş ve daha sonra Bass tarafından geliştirilip örgüt yönetimine kazandırılmıştır. Bu teori modern liderlik teorileri içerisinde çok önemli bir yere sahiptir. Dönüşümsel liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerinin gereksinimlerini, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. (Koçel, 2010) Dönüşümsel liderlik astlarına, bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir vizyona yöneltme ve yönlendirme yönünde çaba sarf eder. Dönüşümsel liderler misyonda, vizyonda, stratejide, uygulama ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanlarını etkiler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Dönüşümcü liderlik yönelimleri görmek, gerçekliği tanımlamak ve değişim heyecanı yaratmakla ilgilidir. Dönüşümcü lider vizyon sahibidir. Vizyon yaratmakla kalmaz onu

başkalarıyla da başarabilir. Değişim ustasıdır. Değişim sürecini iyi bilir. İnsanlardaki enerjiyi harekete geçirebilir. Anlık olaylarla değil, gelecekle ilgilidir. Kural ve prosedürlerle değil, eşitlik, adalet, özgürlük gibi evrensel değerlerle ilgilidirler (Özden, 2002). Burns ise dönüşümcü lideri; astları daha yüksek fikir ve moral için motive eden kişi olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanıma göre dönüşümcü liderler; değişimde etkili olan, enerji veren, çalışanları aydınlatan ve yeni tavırlar geliştiren liderlerdir (Şirin ve Yetim, 2009).

Bass ve Avolio tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği dönüşümcü liderliği beş boyutta ele almaktadır. Bunlar (Bass, Bernard v.d. 1987);

- **İdeal etki, karizma:** Bu kriter liderin izleyicilerinde güven oluşturmaya yöneliktir. Lider izleyicilerine rol model olmaktadır.
- **İdeal davranışlar:** Liderler inandıkları en önemli değerleri ve inançları hakkında konuşurlar. Vizyonlarına ulaşmaya çalışırken davranışların etik ve ahlaki sonuçlarını da göz önünde bulundurmalarıdır.
- **Telkin edici motivasyon:** Lider izleyicilerine ilham vermeli, onları telkin edebilmeli, takım ruhu yaratabilmeli ve motivasyon arttırabilmelidir.
- **Bireysel düzeyde ilgi:** İzleyicilerin her birinin bireysel düzeyde endişelerini ve ihtiyaçlarını anlamak, paylaşmak ve onlara koçluk etmek ile ilgilidir.
- **Zihinsel teşvik:** Liderin yaratıcılık ve yenilikçiliğe ne kadar teşvik edip etmediği ile ilgili bir kriterdir.

Dönüşümcü liderler, çözümlenmemiş sorulara veya eski sorunlara yeni yaklaşımlarla çözüm bulurlar ve çalışanların yenilikçi ve yaratıcı olmalarını teşvik ederler (Karakaya, 2005).

Dönüşümcü liderlerin izleyenler üzerinde oluşturdukları karizma ve esin, izleyicilerin onları önemsemelerini sağlamaktadır. Dönüşümcü lider, izleyenlerin olmak istedikleri birimajı ortaya koymaktadır. İş görenin özel hayatında veya mesleki yaşamlarında iz bırakan

dönüşümcü lider, iş görenin hayatında yer alan diğer kişilerden daha farklı bir etkiye sahiptir(Yavuz,2009).

Bass (1985) dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderlik üzerine kurulduğunu, fakat bunun tersinin geçerli olmayacağını öne sürmüştür. Dönüşümcü liderlik etkileşimci liderliğin özel bir durumu olarak görülebilir çünkü her iki yaklaşım da bazı amaç ya da hedeflerin başarılmaya bağlantılıdır. Bu iki liderlik tipi, liderin astlarını motive ettiği süreç ve hedefleri saptama çeşidine göre farklılık gösterir (Hartog vd. , 1997; Akt: Güllü, 2009).

2.1.3.1.4.3 Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizma kavramı ilk defa MaxWeber ile işletme literatüründe ve liderlikte ele alınmıştır. Weber'den sonra House, Bass ve birçok yazar bu konuda çalışmalar yapmıştır. Örgütsel davranış açısından “karizma” kavramını ilk ele alan araştırmacı ise Robert House olmuştur. 1977 yılında karizmatik liderlik teorisini öneren Robert House değişik sosyal bilim disiplinlerinin araştırma buluntularını kavramsal çerçeve olarak ele almıştır. House, karizmatik liderlerin kişisel özelliklerinin kullanımını, ideolojik vizyon, astların yüksek beklentisi, astlara güvenme biçiminde karakterize etmiştir. House'a göre, takipçiler kesin, kendinden emin davranış gözlemlediklerinde liderlikle ilgili kahraman veya sıra dışı olma durumu atfederler (Shamir, B, House R. J. and Arthur M.B., 1993; Akt: BatmunkhM, 2011).

Karizmatik liderlik teorisine göre astlar bazı kesin davranışlar sezdiklerinde kahramanlık ve olağanüstülük gibi bazı özellikleri lidere atfederler. Karizmatik liderlerin karakteristik özellikleri şöyle sıralanabilir;(Robbins, S. P. ve T. A. Judge., 2007; Akt: Batmunkh M, 2011).

- Vizyon sahibidir,
- Vizyonunu gerçekleştirmek için risk almaktan çekinmez,
- Astlarının ve çevrenin ihtiyaçları konusunda hassastır,
- Alışılmışın dışında davranışlar sergiler.

Özkalp ve Kirel'e (2004) göre karizmatik liderlik konusunda psikolojik temellere dayanan yaklaşımlar bağlamında Robert House'nin ortaya koyduğu, liderlerin göstermiş olduğu belirgin özellikler şöyledir:

- Takipçiler liderlerinin inanç ve değerlerine itimat ederler.
- Lider ile takipçilerinin inançları arasında benzeşim söz konusudur.
- Takipçiler liderlerini tereddütsüz onarlar.
- Liderler takipçilerinde derin tesirler bırakırlar.
- Takipçiler liderlerine yürekten bağlılık göstererek riayet ederler.
- Takipçiler vazifelerine hissi olarak bağlı olurlar.
- Takipçiler yüksek performans sergileyip yükselmeyi amaç edinirler.
- Takipçiler ekip başarısına katkı sağladıkları inancını taşırlar.

Karizmatik liderleri diğer liderlerden ayıran bazı karakteristik özellikler vardır. Bu özellikler şunlardır (Bozdoğan,2005):

- **Özgüven:** Karizmatik bir lider kendi yetenek ve becerilerine güvenir. Karizmatik liderler, etik açıdan vizyonlarının doğru ve makul oldukları inancındadırlar. Bu sebepten ötürü mizaç, istikrar, güven gibi unsurlar açısından güçlü bir görünüm sergilerler. Buna ilaveten yüksek özgüven duygusu liderlerin bireysel olarak riske girmelerini ve marjinal davranışlar sergilemelerini kolaylaştırmalarına olanak tanır. Liderin özgüveni takipçilerin belirsizlik durumlarında sergileyecekleri tutumlarda kendisine olan sadakatini artırır. Bu sadakatin gelişmesinde liderin bulunduğu mevkiden ziyade sahip olduğu bilgi ve kabiliyet lidere büyük oranda yardımcı olur.
- **Hitabet Yeteneği:** Etkili ve güzel konuşma yeteneği karizmatik liderlikte sahip olunması gereken diğer bir özelliktir. Bu özelliği bilhassa vizyonlarını takipçilerine aktarması konusunda liderin en fazla gereksinim duyacağı özelliklerdendir.

Takipçilerinin basitçe algılayacakları etkili bir hitabet gücü takipçileri vizyona yöneltmek açısından önem teşkil eder.

- **Yüksek Enerji ve İstikrar:** Karizmatik liderler, vizyonlarını gerçekleştirme hususunda enerji ve istikrara sahiptirler. Bunun yanı sıra onlarda vizyonlarını gerçekleştirmek adına yüksek bir istek vardır.
- **Risk Alma ve Değişim Arzusu:** Karizmatik liderlerin, risk alma konusundaki cesaretleri ve değişimi meydana getirebilme gibi özellikleri vardır. Mevcut durumu değiştirme yeni bir düzen kurma isteği konusunda hırslı ve atak yönelimleri vardır. Bu sayede riskli kararlar verebilmekte ve kararları uğruna her türlü çabayı sarf etmektedirler. Bu davranışları sayesinde de takipçilerinin güven ve bağlılığını kazanırlar. Takipçilerin algılarında lider, peşinden sorgusuzca gidilen bir yol gösterici imgesine sahiptir.

2.1.4 Liderlik Davranış Türleri

Liderler, liderlik görevlerini yerine getirirken çok çeşitli tarzlarda davranabilmektedirler. Liderin davranışı, liderin takipçileri veya yönettiği grup ile olan ilişkilerindeki tutumu ile ilgilidir (Doğan, 2007).

Örgütsel başarının sağlanmasında, yöneticiler ve liderler tarafından seçilen ve yönetim anlayışlarını yansıtan uygun liderlik tarzı seçimi, önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü liderlik tarzı, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirmesinde, karşılaşılan sorunların çözümünde, çalışanların motivasyonunu ve iş ortamını dikkate alarak seçmiş olduğu davranış biçimidir (Hicks ve Gullert, 1981; Akt: Bakan ve Büyükmeşe, 2010). Liderlik kavramına ilişkin herkes tarafından kabul görmüş tek bir tanım olmadığı gibi her örgüte ve gruba uygun tek tip liderlik tarzı da bulunmamaktadır. Günümüze kadar yapılan ve halen de yapılmaya devam edilen liderlikle ilgili çalışmalar, (a) içinde bulunulan ortamsal koşulları, (b) liderliğin yaşandığı süreci ve (c) liderin kişisel özelliklerini dikkate alan farklı liderlik tarzlarını ortaya koymuştur

(Çelik ve Sünbül, 2008).

2.1.4.1 Yetkeci (Otokratik) Davranış

Otokratik liderlik davranışı, otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş takipçilerin bekleme alışlarına uygun görülmektedir. Takipçiler, toplum, aile ve eğitim hayatından devlete kadar aşırı geleneksel bir yapıda yetişmiş, büyüğe saygı duyma ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, liderden tam yetkisini kullanmalarını bekleyecek ve otokratik davranan bir liderin bilgili ve liderliği hak ettiğini düşünecektir (Eren, 2000). Otoriter Liderler baskıcı, saldırgan liderliğe sahiptirler. Otoriter Liderler, çalışanları yönetim dışında tutarlar, burada çalışanların örgüt amaçları, plan ve politikalarının belirlenmesinde söz hakkı yoktur (Ergenekon, 2005). Otokratik liderler genel anlamda takipçileri yönetim faaliyetlerinin dışında tutmaktadır. Dolayısıyla amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde takipçilerin söz hakkı bulunmamaktadır. Takipçiler liderden aldıkları emirleri yerine getirmekle yükümlüdür (Eren, 2000).

Yetkeci yönetim, üretim alt sistemleri tekdüze işler yapan; çevresi ve teknolojisi değişmediği için uyarılma alt sistemine gerek duymayan; dolayısıyla yenileşme girişimine pek gerek duyulmayan; işgörenlerin çoğunluğu ataerkil aileden gelen örgütlerde uygulanabilen bir yönetim biçimidir. Gözlenebilir değişikliğe uğramayan bu tür örgütlerin çalışma ortamında, işler dar görevlere ayrılmıştır; görev ve amaçlar (ürünler) değişmez; iş akımı ve yetke sıra dizini esnemez; astların yönetime katılmasına gereklilik duyulmaz (Carroll ve Tosi, 1977; Akt: Sağlam, 2008).

2.1.4.2 Demokratik-Katılımcı Davranış

Katılımcı liderler, yetkisini grup üyeleriyle paylaşmaya çalışmaktadırlar. İşbölümü, amaçlar ve politikalar belirlenirken grup üyelerinin fikirleri de dikkate alınmaktadır. Katılımcı liderlik tarzında merkezi otorite söz konusu değildir. Lider ve grup sosyal bir birim olarak hareket etmektedirler. Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte

ve fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedirler (Doğan, 2007). Demokratik yönetici, grup hedeflerin başarısına göre performansa dayalı ödüllendirmeler yapar. Yönetici, grubun bir parçası olarak kalır. Emirle yağdırmaksızın işgörenlerin faaliyetlerde yer almasını Demokratik yönetici, yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşır. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda önderlik davranışını belirlemeye önem gösterir (Eren, 2000).

Ilgar'a (2005) göre demokratik okul yöneticisi;

1. Kendisini bir üst ya da amir olarak görmez. Oturduğu masa ya da sandalyeyi, işin gereği olarak verilmiş bir yer olarak görür.
2. Çevresindeki arkadaşlarını örgü amacına ulaştırmada kendisine yardım eden bir kimse gibi görür. Amaca ulaşmak için onlarla işbirliği yapmak gereğine inanır.
3. Yukarıdaki amaca ulaşabilmek için birlikte çalıştığı kimselere önem ve değer verir, onların ufak tefek kusurlarını görme çabasında bulunmaz. Onların resim, hatta özel sorunlarıyla ilgilenir; elinden gelen yardımı yapmaktan çekinmez.
4. Yapılan örgüt çalışmalarıyla ilgili olarak, birlikte çalıştığı kimselere sıklıkla sorular sorar; hatta yapılan işlerin eleştirilmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratır. "her şeyin en iyisini kendi biliyormuş" gibi bir tutum göstermekten sakınır.
5. Verdiği kararların, örgütü oluşturan kimselerin ortak bir kararı olmasına önem verir. Takipçilerin katılımı sağlanarak daha sağlıklı kararlar alınabilmektedir. Kararlara katılan takipçiler, kendilerine değer verildiğini gördükleri için iş görme arzuları ve psikolojik tatminleri artmaktadır. Demokratik liderlik davranışının bu yararlarının yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Karar alma sürecine katılımın artması, sürecin uzamasına sebep olmakta ve verimlilik olumsuz etkilenmektedir. Ayrıca tüm takipçilerin karar almaya

katılması ve fikir vermelerinin istenmesi, uzman olmadıkları konularda fikir üreterek yanlış uygulamaların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (Eren, 2000). Ayrıca bu tür liderlik, takipçiler üzerinde güven, saygı ve bağlılık yaratmaktadır (Barutçugil, 2006).

2.1.4.3 Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Davranışı

Bu liderlik tipinde, liderler yönetime çok az ihtiyaç duyan, çalışanları kendi haline bırakan ve herkesin kendisine verilen görevler doğrultusunda amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir ifadeyle tam serbesti tanıyan liderler, yetki kullanma haklarını astlarına bırakmaktadırlar. Bu liderlik tipi, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi olanakları sağlaması açısından yararlıdır. Çalışanlar kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözüm şekli bulma konusunda motive edilmişlerdir. Gerek gördüğü zaman isteyen kişi istediğiyle grup oluşturarak sorunları çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve en uygun kararları almaktadır. Burada liderin görevi ise, malzeme ve kaynak sağlayarak, bunlarla ilgili sınırları belirlemektir. Tam serbesti tanıyan liderlik tipi, mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma-geliştirme bölümlerinde, sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan kişilerin olduğu durumlarda uygulanabilir (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004).

2.1.4.4 Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması

Genel olarak liderlik tipleri incelendiğinde, otokratik liderlerin işe dönük bir eğilim gösterdikleri ve sahip oldukları gücü astları etkilemek ve yöneltmek için kullandıkları görülmektedir. Katılımcı-demokratik liderler ise daha çok gruba dönüktür ve astlarına hükmederken büyük ölçüde onlara serbestlik tanımakta, onların görüşlerine önem vermektedirler. Serbestici liderlerin ise “bırakınız yapsınlar” türü bir yönetim anlayışına sahip oldukları, örgüt üyelerinin yapmak istedikleri her şeyi yapabilmelerine izin veren bir ortamı

hazırladıkları görülmektedir. Tablo 2.9’da liderlik tiplerinin genel karakteristikleri, aralarında bir karşılaştırma yapabilmek amacıyla özetlenerek sunulmuştur (Buluç, 1998).

Tablo 2.9. Otokratik- Katılımcı ve Serbestici Liderlerin Davranış Özellikleri

Otokratik Lider	Katılımcı Lider	Serbestici Lider
- Yönetici karar verir. Verdiği kararları bildirir.	-Yönetici değişmeye açık kararlar verir.	Yönetici kendisi tarafından belirlenen sınırlar içerisinde astların görev yapmasına izin verir.
- Yönetici verdiği kararların satışını yapar	Yönetici problemi ortaya koyar, bunlara ilişkin olarak astlardan bilgi ve öneri alarak karar verir.	
- Yönetici fikirler oluşturur ve soru sorulmasını ister.		
Yönetici Tarafından		
Otorite ve Gücün Kullanılması		
		Astların Özgürlük Alanı

Kaynak:Tannenbaum ve Schmidt’in liderlerin Davranış Özellikleri Modelinden (Straub ve Attner, 1993;Akt: Buluç, 1998) uyarlanmıştır.

2.1.5 Liderin Gücünün Kaynakları

Güç kaynakları "gücünüzü üzerinde kurduğunuz değerler ve prensipler" olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle güç kaynakları gücün nasıl ve nereden geldiği sorularına

cevap taşımaktadır. Bireylerin sahip oldukları gücü doğuran sosyal, siyasal, ekonomik, psikolojik ve durumsal etkinlikler güç oluşumunda önemli roller üstlenmektedirler. Daha genel bir ifade ile "güç sahibine gücünü veren şeyin ne olduğu, bireyin ya da grubun diğer üyeleri üzerindeki etkililiği sağlayanın ne olduğu şeklinde ifade edilmektedir. Eğer toplumda bir bireyi düşünürsek başkalarının davranışlarını yönlendirmek için neyi kontrol ediyorsa o, onun güç kaynağı olarak kabul edilir. Bir trafik polisinin hızla gelen bir aracı durdurması veya ona ceza kesmesi onun sahip olduğu konumuna, sözel ve görsel iletişim kaynaklarına ve konumundan almış olduğu yetkiye vb. birden fazla kaynağa dayandırılabilir (Karaman,1999).

Gücün çeşitli karakteristik özellikleri vardır (Özkalp ve Kırel, 2004):

- i. Güç, sosyal bir terim olarak, insanlar arası etkileşimi karakterize eder.
- ii. Güç, kesin ve değiştirilemez değildir. Güç ilişkileri zamana ve bireylere göre değişiklik gösterebilir.
- iii. Güç ve otorite kavramları yakından ilgili görünmekle birlikte, aynı şey değildir. Otorite gücün yasal halidir.

Güç kaynaklarının çeşitliliği karşısında pek çok sınıflandırma yapılmıştır. Özellikle yöneticilerin güç tipleri ile ilgili olarak French ve Raven' in yapmış olduğu sınıflama en popüler araştırma olmuştur. Gücü potansiyel etki olarak tanımlayan araştırmacılar güç tiplerini öncelikle; yasal güç, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, uzmanlık gücü, karizma (çekicilik) gücü ve bilgisel olarak altı kategoride değerlendirmişlerdir. Daha sonra bu model üzerinde çok çalışılmış ve geliştirilmiştir (Raven, 1992).

2.1.5.1 Yasal Güç

Örgütsel hiyerarşide, yöneticilerin pozisyonları nedeniyle astların davranışlarını etkileme gücüne yasal güç adı verilir. Yasal güç, genellikle bireyin formal pozisyonundan veya derecesinden kaynaklanır. Örgüt üyeleri, daha yüksek bir pozisyona sahip kişinin davranışları etkileme çabalarını kabul etme eylemi içerisindedirler. Yasal gücün geçerli

olabilmesi için, yöneticilerin örgütsel sorumluluklarının geçerli olduğu alanda bu gücü kullanmaları gerekir. Örneğin; sekreter mektup yazmak, telefonları cevaplamakla yükümlüdür. Fakat müdür, oğlunun ödevlerini yapmasını istediğinde, sekreter bu işi yapmakla yükümlü değildir (Özkalp ve Kırel, 2004).

2.1.5.2 Ödüllendirme Gücü

İsminden anlaşıldığı gibi ödüle dayalı güçtür. Burada gücün sağlanabilmesi ödül, verme gücüne bağlıdır. Yönetimde bir yönetici ödül verme gücüne sahip değilse bu açıdan güç sağlaması imkânsızdır. Astına sadece ceza verme yetkisi olan üst ödüllendirme gücüne sahip olmayacaktır. Burada önemli olan ödülün bizzat verilmesi değil astın hakkındaki rapora dayanan ödül üst kademe tarafından verilebilir. Ast üstünü ödüllendirici bir yönetim kademesinde olduğuna inanırız bu çeşit bir gücü kabul eder. Burada önemli olan ödüllendirme gücünün ödül verme gücüyle aynı olmadığıdır. Daha çok bir kişinin ödüle dayalı olarak diğer bir kişiyi etkileme gücüdür. Bir kişi çeşitli ödülleri verme durumunda olabilir fakat hiç veya çok az ödüllendirme gücüne sahiptir. Ödüllendirme çeşitli olabilir. Ücretlerin arttırılması, yükselmek için ülke dışına gönderilme, başarılı olduğuna ilişkin yazı göndermek ödül olarak ikramiye vermek veya olumsuz koşulların kaldırılması veya işyerinin koşullarının ve yerinin değiştirilmesi işletmede istenen miktar kadar satış yapılması için ödül vaat edilebilir. Önce belli bir iş için bir ödül vaat edilir. Bu ödül gücü sağlar. İstenilen üretim seviyesine ulaşmak için çalışan personel üzerinde yöneticinin ödül gücü vardır. Vaat edilen ödüllerin yerine getirilmemesi ödül gücünü kıracaktır. Ödül verileceği konuda ödül verilmemesi astın bu gücü kabul etmesi veya etmemesine yol açacaktır. Ödül verme olumlu veya olumsuz koşullarla ilgili olabilir. Birinci durum daha iyi koşulların sağlanması ücret artışı ikramiye ödenmesi ile teşekkür yazısı şeklinde olabilir. İkinci durum olumsuz koşulların ortadan kaldırılması için ödül vaat edilebilir. Richards ve Geenlaw bu konuda şunları söylemektedir. Etkileyicinin istediği ödüller tatminde olumlu bir artış veya tatminde bir azalıştır. Örnek olarak bir yönetici

bir personelinin daha iyi şekilde çalıştığı zaman ona bazı sözler vermek, etkiler, iyi daha fazla ücret alacağını veya olumsuz iş koşullarının değiştirileceğini bildirir (Özalp, 2003).

2.1.5.3 Zorlayıcı Güç

Grup üyelerini belirli yönde davranışa yöneltmek için başvuru maddi ve manevi zorlamalarını ifade eden güçtür (Eraslan,2004). Tamamen korkuya dayanmaktadır. Gruptaki bireyleri korkutan her şey güç olarak kabul edilir. Grup üyelerini belirli yönde davranışa yöneltmek için kullanılır. Zorlayıcı güç, yöneticilerin ya da liderlerin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır(Aşan ve Aydın; 2006).

2.1.5.4 Benzeşim (Özdeşlik) Gücü ve Karizmatik Güç

Başkaları tarafından sevilen ve saygı duyulan bireyler, direktifler yönünde diğerlerinin faaliyetlerini etkileyebilir. Bu gücün kaynağı kişilik özellikleridir. Bir bireyde diğer bir kişinin beğendiği, çekici bulunduğu özellikler varsa ve bundan dolayı bu kişi ona bağlanmışsa veya ona benzemeye çalışıp o kişi ile bütünleşiyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç benzeşim gücüdür. Aranılan niteliklere ve iyi bir üne sahip kıdemli yöneticiler, onları tanıyanların kişilik özellikleridir. Onlardan daha başarılı olmak isteyen genç yöneticiler üzerinde bu tür bir güç kullanabilir. Burada diğerlerinin istenen davranışları göstermesinin nedeni saygı, hayranlık ve özdeşlik gücü taşıyan üst ile özdeşleme isteğidir. Bu güç temelleri bağımsız değildir. Yöneticiler, farklı koşullarda, farklı kombinasyonlarda bu güç temellerini etkili bir şekilde kullanabilirler. Yapılan bir çalışmaya göre, çalışanların patronların emirlerini yerine getirmesinin en büyük üç sebebinin yasal, zorlayıcı ve ödüllendirici güç olduğu saptanmıştır. Bir diğer çalışmaya göre; yöneticilerin düzeyleri ve kullanılan uzmanlık-özdeşlik gücü ile çalışanların duygusal katılımı ve işlerine bağlılığı arasında çok güçlü bir korelasyon olduğu saptanmıştır. Uzmanlıkta, benzeşim gücü sayesinde performans artışı görülmekte, tatmin oranı artmakta ve iş gören devir oranları azalmaktadır. Yine de kesin bir şeyler söylemek

zordur. Örneğin; bazı durumlarda zorlayıcı güç daha uygunken, bazı durumlarda uzmanlık gücü performans artışında daha etkili olabilir. Yapılan bir başka çalışmada, zorlayıcı güç kullanımı sonucunda astların örgüte bağlılığının olmadığı ortaya çıkmıştır. Özdeşlik ve uzmanlık güçlerinin kullanımı sonucunda ise astın örgüte bağlılığını sağlama olanağı yüksektir (Özkalp ve Kirel, 2004).

2.1.5.5 Uzmanlık Gücü

Liderin, bilgi, yetenek ve tecrübelerinden kaynaklanan gücüdür. Bu güç kaynağında astların algısı büyük önem taşır (Başaran, 2000) Muhasebe de mali konularda çok iyi yetişmiş bir elemanın bu konuda güç sağlaması mümkündür. İşletmede danışmanların güç elde etmeleri kurmay ilişkilerden ve bilgilerinden ileri gelmektedir. Max Weber bu gerçeği bir organizasyonda dosyaların incelenmesi oldukça büyük güç sağlar diyerek yıllar önce işaret etmişti. Bu çeşit güç etkileyenin bilgi ve tecrübesine bağlı olduğu kadar etkilenen etkileyenin bilgisine güvenme derecesine bağlıdır. Çocuğun babasının bilgisine güvenmesi, doktorunun tavsiyelerine aynen riayet etmesi veya avukatının dediklerini uygulaması bunların güçlerinin bilgisine dayanmasından ileri gelmektedir. Doktorun teşhisine güvenmeyip başka doktora gitmek doktorun gücünün kabul edilmemesi nedeniyledir. Ayrıca çok başarılı bir doktorun yasal işlerimizle ilgili tavsiyelerine pek önem vermeyiz. Etkilenen tarafından bu gücün kabul edilmesi için hem etkileyenin bilgili olduğunu kabul etmesi hem doğru söylediğine inanması gerekir (Özalp, 2003).

2.1.6 Okul Yönetiminde Liderlik

Yöneticilik aslında bir sanat icra etmektir. Bir yapıyı en iyi şekilde donatmaktır. Bir eğitim sisteminin başarısı da kuşkusuz bu sistemi işletecek olan yöneticilerin nitelikleri ile bağlantılıdır. Özellikle okullarda temel girdi ve çıktı insan olduğu için eğitim yöneticilerinin sorumlulukları diğer örgütlere göre daha fazladır. Okul yöneticilerinin bu sorumluluğu gerektiği biçimde yerine getirmeleri, hem yönetim kavram ve kuramları hem de insan

ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere yani niteliklere sahip olmalarını gerektirir (Bursalioğlu, Z. 2002).17. ve 18. yüzyılda okul yönetimine bakış açısı, öğretmen-yönetici anlayışına dayanıyordu. Bu bilimsel olmayan anlayış, tek sınıflı okulların yönetiminde etkili bir şekilde kullanıldı. Ancak, 19. yüzyılın başlangıcında gelişmekte olan ülkelerde çok sınıflı okulların gelişmeye başlamasıyla birlikte okul yöneticilerinin görevlerinde, rollerinde ve statülerinde önemli değişmeler yaşandı (Çelik,2003).Eğitim yönetmeni, yönettiği eğitim örgütünde ya da basamağında şu görevleri yapar (Başaran, 2000):

1-Eğitim yönetiminin işlevleri olan, eğitim programlarını, öğrenci işlerini, işgören hizmetlerini, bütçe işlerini ve okulun genel hizmetlerini, okulun örgütsel ve eğitsel amaçlarını etkili biçimde gerçekleştirecek düzeyde yönetir.

2-Etkili bir eğitim yönetimi için yönetim iş ve işlemlerini planlar; okulun tüm kaynaklarını ve güçlerini örgütler ve eşgüdüler; okulun işgörenleri ile etkili iletişim yapar; okulu amaçlarından saptırmamak ve etkili çalışmasını sağlamak için eylem, iş ve işlemleri denetler.

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). Çünkü okul müdürleri bir eğitim lideri olarak, okulun ve okul programlarının yönetiminden, öğrenmenin gerçekleştirilmesinden, okulun her yönü ile başarısından ya da başarısızlığından birinci derecede sorumlu olarak görülen kişilerdir. Özellikle etkili okul araştırmalarında, okul müdürünün liderlik özellikleri ile okulun etkililiği arasında ilişkiler bulunmuştur (Balcı, 2002).Eğitim gibi hayati öneme sahip bir konuda, bir eğitim

kurumundaki yöneticilerin, kurumun en iyi şekilde işlemesi ve maksimum verimin sağlanabilmesi için kendi kişiliklerini tanımaları ve kurum içinde birbirinden farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanları ve onların yöneticilerinden beklentilerini iyi tahlil etmeleri gerekmektedir. Eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Kaya,1991). Kendini gerçekleştirmiş, problemlerin çözümünde rasyonel davranan, kişiliği uyumlu, dengeli ve bütünleşmiş biryönetici örgütüyle sağlıklı ilişkiler içinde olabilecektir. Kişilik farklılıkları yöneticilerin üzerinde önemle durmaları gereken konulardan biridir. Modern yönetim yaklaşımları içinde örgütlerin iyi yönetilebilmesi için insanın duygusal bir varlık olduğu belirtilerek insanı anlamak ve yönetmek için onun psiko-sosyal yapısının da anlaşılması gerektiği belirtilmektedir.

Başarılı okul yöneticisi, okulundaki öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplayabilendir. Araştırmalar, öğretmenlerin birbirlerinden izole olduklarını, her birinin kendine özgü bir alan içinde yaşadıklarını, mesleki bilgilerin paylaşılmasının diğer mesleklere göre oldukça düşük düzeyde kaldığını göstermektedir. Eğitimin tek tek öğretmen etkinliklerinin toplamından daha büyük olduğunu göstermek yöneticinin en önemli görevlerindedir. Onları kendi eğitim görüşlerini de kapsayan, fakat onlarınkinden daha büyük bir eğitim vizyonu etrafında toplamak yöneticinin liderliğine bağlıdır. Öğretmen, bu büyük vizyon içerisinde kendi rolünü görebilmelidir. Büyük bir vizyonun parçası olmak öğretmeni zayıflatmaz, aksine güçlendirir. Okulların etkililiği vizyoner liderlerin varlığına bağlıdır. Uzağı gören bir lider bu yolla okulundaki personelin potansiyelini çok iyi değerlendirerek, onlara yaptıklarından çok daha iyisini yapabileceklerine ikna eder (Özden, 2002).

Başarılı okul yöneticileri kendini problem çözen kişi olarak tanımlamaktadırlar. Buna ilave olarak başarılı okul yöneticilerini kuvvetli iletişim becerisine sahip, çalışanlarına kişisel problemlerinde yardımcı olan insanların duygularını ve enerjilerini verimli olmaya yönlendiren bir okul iklimi yaratan kişiler olarak betimlemektir. Bu ise bize bilgi çağındaki yöneticilerin okulun amaçlarını gerçekleştirirken, iş görenlerinin sorunlarını ve bireysel özelliklerini dikkate alarak amaçlara ulaşma yolunda etkinlikler belirlemeye çalışmaları gerektiğini göstermektedir (Cerit, 2005).

Okullarda, eğitim-öğretim süreci 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).

Türkiye 21. yüzyıla girerken sosyal, ekonomik, siyasi ve eğitim alanlarında bir dizi sorunlarla karşı karşıyadır. Bu nedenle, eğitim yöneticilerinin her şeyden önce eğitim yönetimine ilişkin mevcut sorunları anlayıp, yorumlayarak çözümler getirebilecek yeterliliklere sahip olarak yetiştirilmeleri önemlidir. Bu nedenle, okul müdürlerinin yönetsel uygulamalarını yalnızca yasal metinlere dayalı olarak yürütmeleri yerine değişim sürecini anlayacak, yürütecek, yaratıcı, problem çözme yeteneği olan, bilgiye erişme yollarını bilen, bilgiyi üreten ve kullanan, esnek düşünebilen, kalite bilinciyle hareket edebilen liderler olmaları gerekmektedir. Böyle olduğunda müdürler, okullarındaki öğretimin kalitesi üzerinde etkili olabileceklerdir (Balyer, A. 2013).

Girard'a göre, okul eğitiminde yaşanan çeşitli sorunları ortadan kaldırmak ve okul eğitimini sürekli olarak geliştirmek için etkili, yaratıcı, vizyoner, isteklendirici, bilgili, ilkel liderlerin rehberlik ettiği yöneticilerin varlığı hayati önem taşımaktadır. Bunu

gerçekleştirebilmek için ise yöneticilerin etkili bir şekilde liderlik yapabilmelerine katkıda bulunabilecek olan niteliklerin ve özelliklerin belirlenmesi gereklidir (Cerit, 2007).

Son yıllarda özellikle gelişmiş ülkelerde, yeni yüzyılın okullarını yönetebilecek müdürler için gerekli olan liderlik rollerini belirlemek amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmış ve çağdaş okul müdürünün liderlik rolleri yeniden belirlenmiştir. Bu liderlik rolleri; vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüşümsel liderlik, toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik şeklinde sıralanabilir. Ancak yapılan alanyazın taramasında müdürlerin en fazla vizyoner, öğretimsel, kültürel ve dönüşümsel liderlik rollerini benimsediği ve yerine getirdiği saptanmıştır (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009).

Starratt (1995)'a göre "vizyoner liderlik, diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak, özel bir enerji ve mesaj yansıtmaktadır. Paylaşılan vizyonun oluşturulması, okul liderliği açısından önem taşımaktadır" (Memişoğlu, 2003).Wallace vizyoner bir lider olarak okul yöneticisinin önemli rollerini; yön belirleme, değişme rehberi,sözcülük, öğretmenlik (antrenörlük) şeklinde sıralamaktadır (Çelik, 2003).

Vizyoner bir lider olarak okul yöneticisi gelecek yönelimli olmak zorundadır. Okul yöneticisi eğitim alanında meydana gelen değişimleri izleyerek geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmalıdır. 2005 yılında benim okulumu "her öğrenciye bir bilgisayar düşecek şekilde bilgisayar sistemiyle donanmış olarak görmek istiyorum" düşüncesi okul yöneticisinin vizyonunu gösterir. Vizyoner okul yöneticisi vizyondan enerjisini alır ve aksiyoner davranışlar sergiler. Statü liderliğine dayalı bir yönetim anlayışında ise okul yöneticisi okul bahçesini görmekte bile güçlük çekebilir. Sorun odaklı liderlikte stres vardır. Stres ve endişe altında okul yöneticisi enerjisini bugüne harcar. Bilgi toplumunda düşünce ve sezgi gücünü birleştirerek geleceği düzenlemek, vizyoner liderlik davranışını gerektirir. Gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurmak kolay değildir. Gündelik rutin işlerle uğraşan okul yöneticisinin geleceğe yönelik zaman ayırması zordur. Kendini

geliştirmeyen ve insan ilişkilerinde uzman olmayan okul yöneticisinin düşünce ve sezgi sentezli vizyoner liderlik davranışı göstermesi mümkün değildir (Çelik, 1997).

Yapılan araştırmalarda, etkili okulların yöneticilerinin, etkili olmayan okulların yöneticilerinden farklı birtakım liderlik özellik ve davranışlara sahip oldukları saptanmıştır. Hallinger ve Murphy'e göre "etkili bir okulda, etkili bir müdür rolü; gerekli okul kaynaklarını sağlayan, okulda etkili bir öğrenmenin gerçekleşmesine öncülük eden, bütün öğrenciler için yüksek düzeyde başarıyı öngören öğretim liderliğini ifade etmektedir (Söğüt, 2003). Öğretim liderliği kavramı, 1970'li yılların sonundan itibaren batılı ülkelerde başarılı ya da etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte gündeme gelmiştir. Öğretim liderliği, okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirmesini sağladığı davranışlardır (Şişman, 2002). Çelik (1999)'e göre öğretimsel liderlik, iyi bir öğrenci yetiştirmek ve öğretmenler için arzu edilebilir öğrenme koşulları sağlamak amacıyla okulun çalışma çevresinin tatmin edici ve üretken bir hale getirilmesi çalışmalarını (Toprakçı, 2002). Yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı sergilemeleri gelir. Okul yöneticisinin, okulunun başarısını arayan ve bu yönde çalışan etkili bir öğretim lideri olması gerektiği kabul edilebilir. Okul yöneticisi, etkili yönetim becerilerinin yanında, öğretimsel liderlik rolünü de etkili şekilde gerçekleştirirse, okulun, hedeflerini gerçekleştirme şansı artacaktır (Özdemir, S. ve Sezgin F. 2002).

Liderliği kültürel çevrenin anlamlı kıldığı, liderin de kültürel çevreye yeni anlamlar kattığı göz önüne alındığında kültürel lider, var olan kültürü koruyup sürdürmek ve yeni bir kültür oluşturmakla görevlidir (Toprakçı, 2002). Kültür değişimini sağlayan kurumların basında okullar gelmektedir. Bununla birlikte okul yöneticisinin kültürel liderlik rolü çok önemlidir. Okul yöneticisi, kültürel bir lider olarak hem mevcut kültürel değerleri iyi şekilde yorumlayıp sunmak, hem de bu kültürel değerlerin kamu yararı adına temsilciliğini yapmakla

görevlidir (Çelik, 2000).Burn'a göre, çok sayıda liderlik tipi vardır. Bunlar arasından kültürel liderliğin bir sistem ya da örgütün geleceğe ilişkin olarak, bir dönüştürme hareketinde bir örgütün, sistemin ya da topluluğun kültürünün dönüştürülmesine odaklandığında etkili olabileceği öne sürülmektedir. Bu kültürel dönüşüm sırasında, örgüte, sisteme ya da topluluğa egemen olan kültür ve değerlerin değiştirilip dönüştürülmesi can alıcı noktadır. Kültür, bir sistemde yaşayan bireylere dünyaya bir bakış açısı sağladığından, kültürel liderliğin temelinde "bu bakış açısının bir yenisiyle değiştirilmesi, sistemde yaşayan bireylere yeni bir bakış açısı sağlayacaktır" varsayımı yatmaktadır (Simsek, 1997).

Dönüşümsel liderlik astlarına, bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir vizyona yöneltme ve yönlendirme yönünde çaba sarf eder. Dönüşümsel liderler misyonda, vizyonda, stratejide, uygulama ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanlarını etkiler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).Geleceğin okul yöneticilerinin taşıdıkları liderlik özellikleri, eğitim yönetiminin kalitesi açısından büyük önem taşımaktadır. Geleceğin okul yöneticileri, bugünün kuşaklarını bilgi toplumuna taşıyacaktır. Dinamik bir toplum yapısında, değişimin hızına uyum sağlamak zorlaşmaktadır. Bu hızlı değişim sürecinde, dönüşümcü okul yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Değişimin ötesinde çok köklü bir dönüşümün yaşandığı günümüzde okul yöneticilerinin bu dönüşüme liderlik yapmaları büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin gerek liderlik özellikleri gerekse dönüşümcü liderlik davranışları, bu dönüşümde kilit rol oynamaktadır. Dönüşümcü okul lideri yerel ölçekli değil, küresel bir bakış açısına sahip olmalıdır. Artık yerel, bölgesel ya da ulusal ölçütlerde başarılı olmak yeterli değildir. Bu bakımdan okul yöneticisinin eğitimde mükemmellik anlayışını dünya ölçütlerine göre değerlendirmesi gerekir. Dönüşümcü okul lideri, eğitimdeki küresel eğilimleri kendi değişim stratejileriyle bütünleştirebilmelidir (Çelik, 1998).

Bütün bunlara ek olarak, etkili olmak isteyen okul yöneticilerinin “teknik”, “insancıl ”ve “kavramsal” olmak üzere üç beceri alanında yeterli olmaları ve bu beceri alanlarına ilişkin

davranışları da göstermeleri gerekmektedir. Teknik beceriler; yöntemleri, süreçleri, işleyiş şekli, teknikleri olan belirli bir alanda yeterlik anlamına gelir. Uzmanlık bilgisi, bu uzmanlık alanında çözümleyici yeteneği ve söz konusu uzmanlığın gerektirdiği araçların kullanılmasında kolaylık sağlayan becerileri kapsamaktadır. Teknik beceriler, genelde yöneticinin hizmet öncesi eğitiminde verilir. Diğer becerilere oranla daha kolay öğretilir ve öğrenilir. İnsancıl beceriler, lidere, gerek birebir, gerekse grup olarak, etkili biçimde çalışabilme ve bu yolla bulunduğu grup içinde işbirliği kurabilme yeteneği sağlar (Bursalıoğlu, 2002).

Yapılan çalışmaların ışığında, iyi bir liderin ne yapması ve nasıl çalışması gerektiği hususlarından çok, yönettiği kişiler tarafından nasıl bir insan olarak görüldüğünün daha büyük önem taşıdığı ileri sürülmektedir. Liderin, toplumun temel değerlerini benimsemiş, kişisel çıkarlarını grubun amaçlarını gerçekleştirmek için feda edebilen, hayatını bu amaçlara adanmış bir insan olarak algılanması gerekmektedir. Liderin, bir ölçüde duygusal olgunluğa sahip, kendisine ve yardımcılara güveni bulunan alçakgönüllü bir kişi olması, liderlik görevini başarı ile yürütmesini kolaylaştırır. Liderlikte etkililiği arttıran çok önemli bir nokta da, insanda üstün bir ileri görüş ve sezgi yeteneğinin bulunmasıdır. Liderlikte metot ve teknikler, liderin kişilik niteliklerine göre ikinci derecede önemlidir. Bunun beraber, liderin, aşağıda belirtilen ilkeleri dikkate almasının yarar sağlayacağı ileri sürülmektedir(Baymur, 1983).Buna göre:

- Lider, çok sıkı ve titiz bir kontrolden kaçınmalıdır. Çünkü çok sıkı bir kontrol, çalışanların huzurunu kaçıtır. Bir kurumda herkes kendisine verilmiş işlerde yaratıcılığını ortaya koymak, sorumluluk yüklenmek ve bunun sonucunda başarıya ulaştığında bunun gururunu duymak ister. Liderin, işleri çok sıkı ve ayrıntılara inen bir gözetme şekli yerine, genel olarak izlemesinin daha rahat ve verim arttıran bir hava yarattığı anlaşılmaktadır.

- Lider kendisini yönetimi altında bulunanların yerine koyabilmeli, yani empati yeteneğine sahip olabilmelidir.

- Lider, işçiler ve memurların kişilik haysiyetine saygı duymalıdır. Genelde insanlar, kişiliklerine ne kadar saygı gösterildiğini hissedersen o kadar canla başla çalışırlar.

- Bir kurum içinde çalışanlar ne kadar grup duygusuna sahip olurlarsa o kadar iyi çalışırlar.

Bu nedenle, lider, çalıştığı grubun kaynaşması için özen göstermeli ve grup havası estirmeye önem vermelidir. Genel anlamda, ideal eğitim yöneticisinden beklenen özellikler doğrultusunda eğitim yöneticisi seçiminde yöneticinin kişilik özelliklerinin göz önünde bulundurulması önemli bir faktördür (Hoca, 2007).

Tanrıoğen (2000)' e göre, son yıllarda liderlik üzerine yapılan çalışmalarda her türlü örgüt ortamında etkili olabilecek tek bir liderlik biçiminin bulunmadığı, liderlik etkililiğinin çevresel ve örgütsel etkenlere göre değiştiği, sıkça vurgulanan bir görüştür. Hangi koşullarda hangi liderlik tipinin stiline, davranışının veya rolünün başarılı olacağını kestirmek, çok sayıda etmeni dikkate almayı gerektiren karmaşık bir sorun olarak görülmektedir. Çünkü etkili liderlik, liderlik özellikleri, lider davranışları ve liderin içinde bulunduğu örgütsel ortamın özellikleri arasındaki uyumlu etkileşime bağlı olmaktadır. Bu anlamda okul yöneticisinin etkili liderlik biçimi, birlikte çalıştığı öğretmenlerin bireysel özelliklerini çok iyi bilmesi ve çalıştığı okulun durumsal etkenlerini çok iyi analiz etmesiyle belirlenmektedir. Bu görüşten hareketle, günümüzde Türk toplumunda okul liderlerinin tek başına ne vizyoner lider olması ne öğretimsel lider olması yetmemektedir.

Bir yandan etkili yönetsel davranışta bulunmak, öte yandan liderlik rolünü başarıyla oynayabilmek için yönetici, liderin taşıması gerekli niteliklerin, bilgi ve becerilerin neler olduğu öteden beri yanıtlanması gereken bir soru olmuştur. Bazı yazarlar, liderlerin doğduğunu, eğitilerek yetiştirilemeyeceklerini ileri sürerken, pek çok yazar da liderlik tutum ve becerilerinin eğitimle geliştirilebileceğini savunmuşlardır. Birinciler, eğitimi önemsemeyip

kişilik özelliklerini tanımaya ağırlık verirken, ikinciler etkili liderliğin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumları saptamak amacıyla araştırmalar yapmışlardır. Ve bu araştırma bulguları ışığı altında yönetici adaylarını hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirmek için girişimlerde bulunmuşlardır(Akyüz,M. Y.,2002).

BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Örgütsel bağlılık kavramı, modern yönetim kavramları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle son 50yılda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır (İnce ve Gül, 2005).Ancak örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı konusunda birortak nokta geliştirmektedirler. Diğer bir ifadeyle, işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebepgeliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler(Çöl, 2005).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hemtemel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta,daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta,örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003).

Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda, 1950'li yıllardan günümüze pek çok Araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz. Bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Özsoy, 2004):

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

Bağlılık kavramını ilk inceleyen araştırmacılardan Harol Guetzkov (1955) bağlılığı, bireyi belli bir düşünceye, örgüte ya da bireye karşı önceden hazırlayan ve amaca süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle şekillenen bir davranış olarak tanımlamaktadır. Whyte'a (1956) göre örgütsel bağlılık; normal bir ihtiyaçtır ve kişi, bu ihtiyacını gidermek için toplumsal yaşamın her alanında çaba gösterir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009). Meyer ve Allen'e (1990) göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik durumdur.

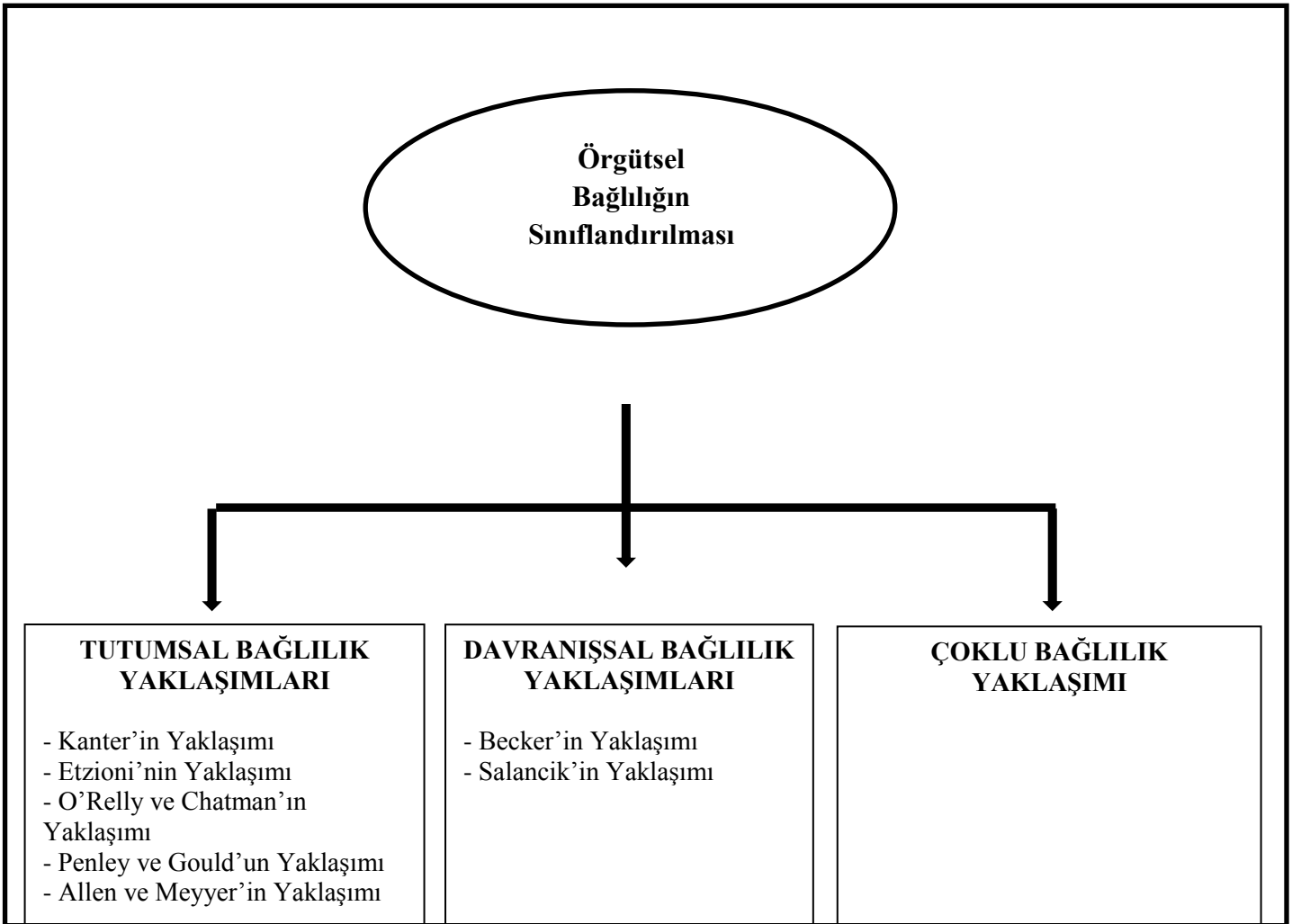
Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir (Balay, 2000).

3.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Yazında örgütsel bağlılığın tanımıyla ilgili bir görüş birliğinin olmaması, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Bağlılıkla ilgili değişik sınıflandırmalar yapmak mümkün görünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü karşımıza çıkmaktadır. Bu üç sınıflandırmanın dayandığı temeller şu şekilde ortaya konulabilir:

- o Tutumsal Bağlılık
- o Davranışsal Bağlılık
- o Çoklu Bağlılık

Şekil 6. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Kaynak:İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık,Konya: ÇizgiYayıncılık.

3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumlar, kişileri belli davranışlara yönlendiren eğilimlerdir. Tutumların temel olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Bilişsel öge, bir nesne, olay ya da kişi hakkındaki bilgi ve inanışları içermektedir. Duygusal öge, tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Davranışsal öge ise, tutum doğrultusunda, harekete geçmeyi ifade etmektedir (Can, 1997). Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 1993).

Tutumsal bağlılık üzerine, genel olarak örgütsel davranış araştırmacılarının yoğunlaştığı görülmektedir. Tutumsal bağlılık kavramı ile ilgili olarak aşağıda yaklaşımlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

3.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerde kişiliklerini birleştirmelidir (İnce ve Gül, 2005). Kanter; devam bağlılığı, birlik (kenetlenme) bağlılığı ve kontrol bağlılığı biçiminde üç farklı örgütsel bağlılık türü olduğunu belirtmiştir.

Devam Bağlılığı: İş göreninin kendini örgütün yaşamını devam ettirmesine adanmasına ifade etmektedir. İş görenlerin isten ayrılmalarının maliyetinin fazla olması ve bir takım zorluklar yaratacak olması iş göreninin kişisel fedakarlıklarda bulunacağı ve bunun sonucunda da örgütten ayrılmayarak örgütte çalışacağı görüşü kabul edilir. İş görenin işine devam etmek için önemli fedakarlıklarda bulunması, iş göreninin örgüt sisteminin işlerliğini devam ettirmesi içinde güçlü bir ihtiyaç duyması ihtimalini güçlendirecektir (Bayram, 2005).

Birlik Bağlılığı: Örgütte grup birleşmesinin değerini artıracak biçimde iş göreninin önceki sosyal bağlarını bırakarak, örgütte yeni sosyal ilişkiler yaratılması sonucunda oluşur. Bu bağlılıkta, iş göreninin örgütle sosyal bağlar kurması için örgüt kültürünü oluşturan seremoniler, törenler ve sembollerden yararlanılarak örgütte sosyal ilişkilerin yaratılması sağlanır. Genellikle örgütler, iş görenlerin örgüte psikolojik olarak yakınlıklarını geliştirmek

için bir takım farklı aktiviteler (örneği, is görenlerin örgütteki ilk çalışma günlerinde diğer iş görenlere tanıştırmaları, örgütte kullanılan üniformalar veya işaretler gibi) yaratırlar. Örgütler, bu tür faaliyetlerde bulunarak örgütteki is görenler arasındaki birlik bağlılığını geliştirmeyi amaç edinirler (Güçlü, 2006).

Kontrol Bağlılığı: Üyelerin davranışlarını istenilen yönde şekillendirmek için örgüt üyelerinin örgüt normlarına bağlanmasıdır. Kontrol bağlılığı, üyeler, örgütün değer ve normlarının uygun davranışlar için önemli birer kılavuz olduğunu düşündüklerinde var olmaktadır (Kanter, 1968).

3.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Bayram, 2005).

- Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.
- Hesapçı Bağlılık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler örgütlerine kattıkları karşılığında elde edecekleri ödüllere dolaylı bağlılık duymaktadırlar.
- Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bireyler davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliği devam etmektedir (Güney, 2000).

3.2.1.3. O'reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele almaktadırlar. Kişi ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağın gelişmesini sağlayan önemli mekanizma özdeşleşmedir. Kişi, örgütün amaçlarını, değerlerini, özelliklerini kabul eder ve

bunlarla özdeşleşir. Bu durumda örgütsel bağlılık, kişinin örgütün bakış açılarını veya özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (İlsev,1997).

O'Reilly ve Chatman bağlılığı üçe ayırmaktadır (1986, s. 493 akt. Güney, 2001):

- Uyum Bağlılığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur

- Özdeşleşme Bağlılığı: Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duymakta ve başkalarının etkisini kabul ederek doyum sağlayıcı ilişkiler kurmaktadır

- İçselleştirme Bağlılığı: Bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır. Çalışanın bireysel değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırması ve örgütün değerlerinin kendisine içsel ödül sağladığını algılamasıdır.

3.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould(1988) Etzioni'nin(1961) modelindeki örgüte katılım şekillerini temel olarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmektedir (Smadov, 2006).

Ahlaki Bağlılık: Örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde kişi, kendini örgüte adanmakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir.

Çıkarıcı Bağlılık: Çalışanların katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanır. Bu bağlılık türünde örgüt, belli ödüllerle ulaşmak için bir araç olarak görülür.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanır. Örgütte bu şekilde bağlı olan bir kişi örgütteki ödül ve cezaların, yaptığı işin niteliği ve niceliğinden ziyade tesadüfi olarak verildiğini düşünmektedir. Bu da, kişi için örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı hissini doğurmaktadır. Öte yandan, alternatif iş veya örgütlerin bulunmaması ya da

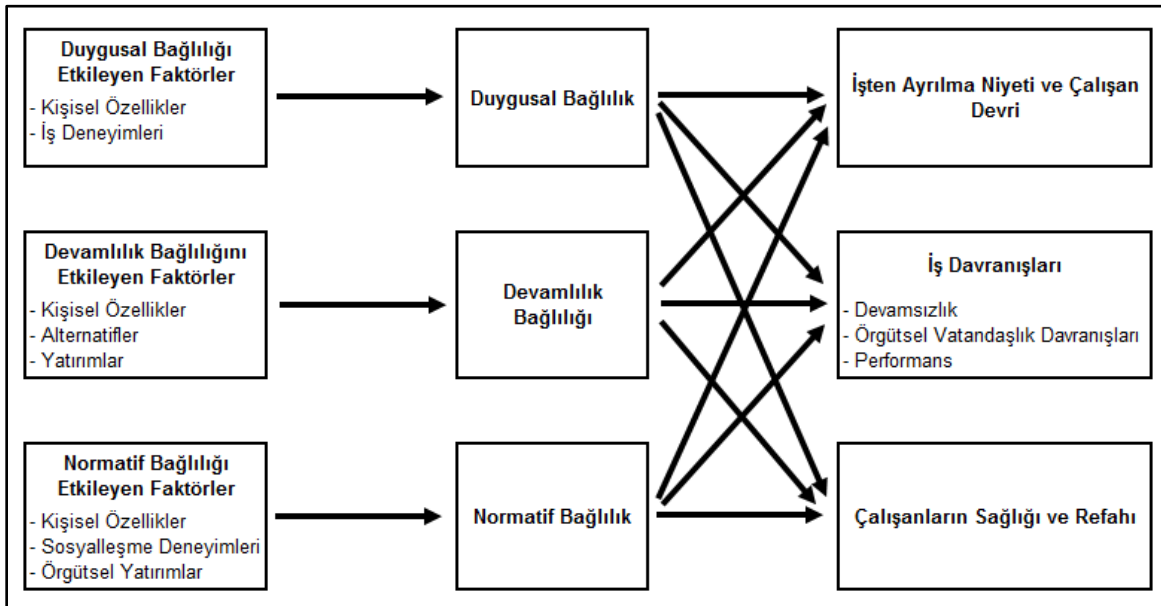
yabancılaştırıcı bağlılığın gelişmesine neden olabilir. Bu durumda kişi, örgütün dış çevresi üzerinde kontrolü olmadığını algılamaktadır. Kişinin örgütün iç ve dış çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı algılaması, örgüt ile arasında olumsuz bir duygusal bağın oluşmasına neden olacaktır. Bütün bunlar, kişinin örgütte kapana kısıldığı hissini doğurmaktadır (Penley ve Gould, 1998).

3.2.1.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı "çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış" olarak tanımlamışlar ve örgüte bağlılığın çeşitli şekillerde gerçekleşebileceğini ileri sürerek geçmiş yıllarda sadece tek bir boyutu ele alınan bu kavramı, geliştirdikleri üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli ile çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmişlerdir (Saldamlı 2009).

1984'te Meyer ve Allen, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak bağlılığın, "duygusal bağlılık" ve "devamlılık bağlılığı" olmak üzere iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. Ancak, 1990'da "normatif bağlılık" olarak adlandırılan üçüncü bir boyut ilave etmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990).

Şekil 7. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer ve diğerleri, 2002

3.2.1.4.1 Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür. İnce ve Gül (2005)'e göre Allen ve Meyer, bu bağlılık türünü, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedir. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, ekonomik nedenleri göz ardı ederek, sadece örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve onun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmayı istedikleri için örgütlerinde kalmak istemektedirler. Bu durumda örgütün performansı ön planda olup, birey örgüt başarısını veya zararını kendisininmiş gibi kabullenmektedir. Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarında gerçekleştirmesini en çok arzu ettikleri bağlılık türü, duygusal bağlılıktır.

Meyer ve Allen (2004)duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır,

1. İşin zorluğu: Çalışanın örgütte yaptığı işin zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması.
2. Rolün açıklığı: Örgütün, çalışandan neler beklediğinin açıkça ortaya konulması.
3. Amacın açıklığı: Çalışanların, örgütte yaptıkları görevlerin ve işlerin nedenleri konusunda açık bir fikre sahip olması.
4. Yönetimin öneriye açıklığı: Üst yönetimdeki kişilerin, astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve onlara değer vermesi.
5. Arkadaş bağlılığı: Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
6. Eşitlik ve adalet: Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması.
7. Kişisel önem: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkıları bulunduğu yönündeki duyguların güçlenmesinin teşvik edilmesi.
8. Katılım: Çalışanın, örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması.
9. Geri bildirim: Çalışana, performansı ile ilgili sürekli bilgi verilmesi.

3.2.1.4.2 Devam Bağlılığı

Devam bağıllığı, gereksinim sonucu örgüte bağıllık hissetme durumudur. Bu durumda çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünür. Başka bir deyişle kişiyi örgütte tutan maddi kayıplarıdır. Bu açıdan bakıldığında çalışan örgütten ayrılmasının kendisine pahalıya mal olacağını düşünürler. Örgüte devamlı bağıllık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Pek çok sebepten örgütte kalırlar. Bu kişilerden bazıları başka iş bulamadıklarından ya da başka bir iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından dolayı örgütte kalırlar (Çetin, 2004). Buna göre devam bağıllığı, bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağıllıktır (Yalçın ve İplik, 2005).

İşgörenlerde devam bağıllığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam bağıllığını etkileyen bu faktörler şu şekilde özetlenebilecektir (Allen ve Meyer, 1990; Akt: Doğan ve Kılıç, 2007):

- **Yetenekler:** İşgörenin halen görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek/deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi,
- **Eğitim:** İşgörenin sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,
- **Yer Değiştirmek:** İşgörenin örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,
- **Bireysel Yatırım:** İşgörenin zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,
- **Emeklilik Primi:** İşgörenin mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,

- **Toplum:** İşgörenin yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikamet etmesi ve yaşı,
- **Seçenekler:** İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi

3.2.1.4.3 Duygusal (Normatif) Bağlılık

Normatif bağlılık, bireyin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu düşünmesi yönüyle duygusal bağlılıktan; örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplardan etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından farklıdır (Wasti,2000; Akt. Gündoğan, 2000).Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağlılık daha çok örgüte girmeden önce sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Normatif bağlılık ayrıca, örgütün işgörene yaptığı yatırımlar ve harcamalar sonucu (bireysel gelişim programları ile ilgili ödemeler, staj veya işe alım öncesinde verilen eğitim bursları ve diğer karşılıksız ödemeler), işgörenin kendisini örgüte karşı borçlu olarak hissetmesini sağlamaktadır. Bu durum işgöreni örgütte kalma konusunda zorlamakta ve işgöreni normatif olarak örgüte bağlamaktadır.Bu tarz bir bağlılık düşüncesi ancak işgörenin örgüte olan borcunu ödemesiyle son bulabilecektir (Meyer ve Allen, 1991;Akt: Doğan ve Kılıç, 2007).

Her üç bağlılık boyutunun 3 ortak yönü bulunmaktadır. Buna göre her üç bağlılık da (İnce ve Gül, 2005);

- a) Çalışanların örgütleriyle ilişkilerini yansıtmaktadır,
- b) Örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile psikolojik bir durumu yansıtmaktadır,
- c) Birey ve örgüt arasında, örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır.

Bir çalışanın örgütüyle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için her üç bağlılık boyutunun birlikte ele alınması gerekmektedir. Bu durum, çalışanların bağlılık türlerinin her birini, aynı anda ve farklı derecelerde yasayabilecek olmalarından kaynaklanmaktadır (Meyer, J. P, Allen, N. J. ve Smith,1993: Akt. Gündoğan, 2000)

3.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmalarına sebep olan etmenlerle ve bu durumla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır ve davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanırken, bu davranış örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir (Özkan, 2010).

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır(Bayram, 2005).Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. İşgörenlerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (Çöl, 2005).

3.2.2.1.Becker'in Yaklaşımı

Becker (1960, s.32) göre bağlılık "bir kişinin tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla ilgisi olmayan konularla ilişkilendirmesidir." Becker, kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın "bahse girme" kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları

zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Becker, 1960, Aktaran: Gül, 2002).

Becker, çalışanların bağlılık göstermesine yol açan dört adet yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir. Bunlar aşağıda özetlenmektedir (Becker,1960, Aktaran: İnce ve Gül, 2005).

a) Toplumsal beklentiler: Kişi, toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Sık sık iş değiştiren kişilere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını bu tür toplumsal baskılara örnek olarak göstermek mümkündür.

b) Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı bürokratik düzenlemelerdir. Emeklilik aylığı için her ay aylığından bir miktar kesinti yapılan bir kişi isten ayrılmak isterse, yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahise sokmuştur.

c) Sosyal etkileşimler:Becker'in yan bahis kaynaklarından bir diğeri de sosyal etkileşimlerdir. Kişi, başkalarıyla ilişki içindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlar ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek durumunda kalır.

d) Sosyal roller: Yan bahisler, kişinin bulunduğu sosyal role alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, sosyal rolünün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamamaktadır.

Bir diğeri ifadeyle "davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir" (Meyer ve Allen, 1984, Akt:Kayır, 2012).

3.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre bağıllık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Mowday vd., 1982, s.20, Aktaran Gül, 2002).

Gül (2002), Becker'in örgütsel bağıllık yaklaşımının aksine Salancik'in örgütsel bağıllık yaklaşımının tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayandığını belirtmektedir. Gül'e (2002) göre eğer tutum ve davranışlar arasında uyum sağlanırsa bireyler örgüte karşı bağıllık geliştireceklerdir. Bireyin tutumları ile davranışları uyumsuz olması bireylerin gerilim ve strese girmesine neden olmaktadır. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağıllığı getirecektir.

Salancik bağıllığın, bireyin kendini davranışlarıyla teşhis etmesi durumunda ortaya çıkacağını öne sürmüştür. Bireyi, davranışlarına bağlı kılan üç nitelik; davranışın görülebilirliği, geri alınamazlığı ve istemliliği olarak nitelendirilmiştir. Akalın'a (2006) göre bu niteliklerin boyutuna göre bireyler davranışlarına ve bunların anlamlarına daha az veya daha çok bağıllık göstereceklerdir. Diğer bir ifadeyle her davranış aynı düzeyde bağıllık yaratıcı etkiye sahip olmayacaktır. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra geri alınamayan, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağıllığı etkileyen davranışlar olmaktadır.

Gerek Becker gerekse Salancik bağıllığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağıllık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa, Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağıllığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül, 2002).

3.2.3. Çoklu Bağıllık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, 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 kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve 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, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde pek çok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağlılık yazınında kabul edilmektedir (Gül, 2002).

Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgütün iç çevresini oluşturan yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, bireyin henüz gerçek üyesi olmadığı ancak üye olmak istediği, bunun için çeşitli çabalar gösterdiği referans gruplarına ve örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, mesleki kuruluşlara, sendikalara ve topluma farklı bağlılık gösterebilmektedirler (Gündoğan, 2009).

3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Yöneticilerin, işgörenlere örgütün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, karara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri arzu edilen örgütsel bağlılığın oluşması için esas yöntemler olacaktır. Benzer şekilde, işgörenler örgütsel bağlılık kavramının yalnızca örgüte değil, kendilerine de fayda sağlayacağı yönünde

bir anlayışa sahip olabilecekleri gibi; örgüt yönetiminin örgütsel bağlılığı destekleyici bir yönetim yaklaşımı sorumluluğu ve kendilerinin de bundan doğan hakları bulunduğunun farkında olarak, ideale yakın bir çalışma ortamı yaratmak konusunda yönetime yardımcı olabileceklerdir (Bayram, 2005).

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması için çaba sarf etmesi, kurumunda çalışma ve kurumun üyeliğini devam ettirme arzusudur. Bu tanımlamada da görüldüğü üzere, örgütsel bağlılıkta üç temel faktör göze çarpmaktadır: Çalışanın örgüt amaç ve değerlerine gönülden inanması, bunları kabullenmesi,örgüt lehine her şeyini ortaya koymaya gönüllü olması ve örgüte bağlılık yönünde güçlü bir irade ortaya koymasıdır (Durna ve Eren, 2005).

Çalışanın örgütün hedef ve değerlerini onaylaması, görev aldığı örgüt çıkarına gönüllü ve arzulu çalışma çabası içinde bulunması ve çalıştığı örgütte üyeliğinin sürdürme arzusunu belirten örgütsel bağlılık kavramı (Özalp ve Kırel, 2004) üzerinde yapılan çok sayıda çalışmalarda örgütsel bağlılık seviyesine tesir eden ve ifade eden etmenlerin farklı sınıflandırmalara tabi tutulduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda örgütsel bağlılığı etki eden unsurlar; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç ana grupta toplayabiliriz.

3.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel özelliklerin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda kişisel özellik olarak; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi,medeni hal, örgütte çalışma süresi, pozisyonda bulunma süresi, algılanan yeterlilik ve ücret ele alınmıştır (Çırpan, 1999).Yapılan bu çalışmada yaş, cinsiyet,mesleki deneyim, medeni durum ve örgütte çalışma süreleri ele alınmıştır.

3.3.1.1. Yaş

Yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir pozitif ilişki olduğunu algılamıştır. Allen ve Meyer yaşça büyük çalışanların daha olgun olmaları ve iş yerlerinde daha çok deneyim geçirmiş olmaları nedeniyle örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir (Kamer 2001).

Buna karşın, Kirel (1999) tarafından yapılan bir araştırmada genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir. Yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini şu şekilde sıralamıştır:

- Bir çalışan örgütte ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı o kadar fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir.
- Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara göre daha fazla tatmin duymaktadırlar.

3.3.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırmalarda kadınların bağlılıkları hakkında çelişkili bazı sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan araştırmaların kiminde kadınların ev kadını rolünü esas olarak benimsemeleri neticesinde farklı yönelimleri olduğu bu nedenle erkeklerden daha az bağlılık duydukları saptanmıştır. Kimi araştırmalarda ise kadınların çok fazla ayrımcılık yaşamaları sonucu işlerine daha bağlı oldukları sonucu elde edilmiştir (Kamer 2001).

Yapılan araştırmalarda kadınların erkeklere göre işlerine daha az bağlı olduklarının saptandığını; iş yaşamının, daha çok ev işleri için yaratılmış olan kadınlara ağır gelmesi

nedeniyle kadınlarda işe gelmeme ve işi terk etme olgularına daha sık rastlandığını belirtmektedir.

Bununla birlikte günümüz modern iş yaşamının getirdiği toplumsal ve kültürel yapıdaki yeni anlayış biçimleri, kadınların iş yaşamındaki etkinliklerini ve girişimciliklerini önemli boyutta etkilemiş olup cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tartışmalı bir noktaya getirmiştir (Başyiğit,1999).

Örgütsel bağlılığın iki boyutu ile cinsiyet arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada kadınların erkeklerden daha fazla örgüte bağlandıkları gözlenmiştir. Ancak, kadınların örgütsel bağlılıkları, genelde, devamlılık bağlılığı olarak nitelendirilmiştir. Farklı örneklemelerden toplanan veriler kullanılarak yapılan bu meta-analiz çalışmasında cinsiyetle duygusal bağlılığın ilişkili olmadığı gözlenmiştir. Bu bulgular cinsiyetle duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi bulmayı amaçlayan çalışma sonuçlarının neden çelişkili çıktığını bir ölçüde açıklamaktadır (Sökmen 2000).

3.3.1.3. Medeni Durum

Bilim insanları, medeni durumun bağlılık geliştirmede önemli bir değişken olduğunu belirtmektedirler. Bekarlar, evli ve dul bireylere göre çalıştıkları örgütten ayrılmayı daha az maliyetli olarak görmektedirler (İnce ve Gül 2005).

Cengiz (2001) tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise, evli erkeklerin örgüte daha yüksek düzeyde, buna karşın evli kadınların daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Böyle bir sonucun gerçekleşmesindeki etkenin ise evliliğin, erkeklerin yaşamını düzenli hale getirirken, kadınların iş yükünü ve sorumluluklarını artırdığı iddia edilmiştir. Bu durum ise, evli kadınların örgüte olan bağlılıklarında azalmaya yol açmaktadır Bekâr çalışanların evli çalışanlara göre alternatif iş olanaklarını değerlendirmelerinde daha girişken davranmaları söz konusu olabilmektedir. Çünkü evlilerin kendilerine ve bakmakla yükümlü

olduğu kişilere karşı bir takım sorumlulukları vardır. Bu nedenle de riske girme konusunda daha çekingen bir tutum sergilemeleri mümkündür.

Bekâr çalışanların evli çalışanlara göre alternatif iş olanaklarını değerlendirmelerinde daha girişken davranmaları söz konusu olabilmektedir. Çünkü evlilerin kendilerine ve bakmakla yükümlü olduğu kişilere karşı bir takım sorumlulukları vardır. Bu nedenle de riske girme konusunda daha çekingen bir tutum sergilemeleri mümkündür (Gündoğan,2009).

3.3.1.4. Mesleki Deneyim (Kıdem)

Örgütte çalışma süresi iş görenlerin örgüte sağlamış oldukları yatırımların bir neticesidir. Bu konuda oluşturulmuş genel hipotez, örgütte çalışma süresi arttıkça, iş görenlerin çalıştığı örgüte sağladıkları yatırımların ve çabanın artması eğilimindedir (Ergül, 2007).

Bireyin örgütte çalışma süresinin artması bir anlamda o bireyin örgüte yatırımının artmasıdır. Zaman içerisinde bireyin bu yatırımının karşılığı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda örgütte geçirdiği zaman zarfında birey örgüt kültürüne vakıf olup bu örgüte bu örgüte özgü beceriler geliştirebilir. Yaş faktöründe olduğu gibi kıdemde yükseldikçe bağlılığın artacağını söylemek mümkündür. Buchanan (1974) kıdem in iş görenlerin bağlılığını nasıl etkileyeceğini açıklamak için geliştirdiği modelde süreyle ilgili bazı sonuçlara varmıştır. Bu modelde, ilk yıl bireyin güvenlik ihtiyacı ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı zihinde önemli yer tutmaktadır. Örgütteki ikinci ve dördüncü yıllar arasında birey statüsünü geliştirmeye çaba göstermekte ve başarısızlık korkusu duymaktadır. Beşinci yıldan sonra olgunluk aşaması gelmekte ve bu dönemde bağlılık yüksek olmaktadır (Şimşek, 2003).

Bu konudaki genel varsayım, örgütte çalışma süresi arttıkça, iş görenin çalıştığı örgüte yaptığı yatırımların ve çabanın artmasıdır. Örgüte bağlılık ile örgütte çalışma süresi arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki vardır (Çırpan, 1999).

3.3.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi kendi işverimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bağlılığı etkileyen örgütsel faktörleri kişinin örgüt üyesi olmaktan memnuniyet duyacağı, aidiyet duygusunu artıran faktörler olarak adlandırabiliriz. Temel olarak, örgütsel faktörler; “Yönetim Yapısı”, “Ücret Düzeyi”, “Örgüt Kültürü”, “Örgütsel Adalet”, “Örgütsel Ödüller”, “Takım Çalışması”, “Rol Belirsizliği ve Çatışması” ve “İşin Niteliği” gibi faktörlerden oluşmaktadır.

3.3.2.1. Yönetim Yapısı

Örgüt çalışanları üzerinde örgütsel bağlılığı sağlamak, yönetimin başlıca vazifeleri arasındadır. Bundan dolayı geleneksel model olarak ifade edilen kontrol esaslı yönetim biçiminden “bağlılığın” esas görüldüğü yönetim tarzına geçilmelidir. Geleneksel modelde görevler ve yönergeler verilir ve kontrol mekanizması oluşturularak etkinliğe ulaşmak amaçlanır. Bağlılık stratejisinde ise bu misyon daha geniş çizgilerle oluşturulmuş, kişisel mesuliyetlerin şartlara göre tekrar biçimlenebileceği esnek bir örgüt bünyesi oluşturulmuştur (Köse, 2003).

Yöneticinin, çalışanın ihtiyaçlarına olan duyarlılığı da örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Bir çalışan, kendi ihtiyaçlarına duyarlı olmayan bir yöneticinin örgütüne de bağlanabilir. Ancak ihtiyaçlarında tatmin olan kişi, yöneticisine karşı kendisini borçlu hisseder, minnettarlık duyar ve örgüte daha çok bağlanır. Aksi durumda, çalışan örgütte çalışmaya devam etse bile bunun nedeni normatif boyutlu değil, duygusal ya da gereksinim boyutludur.

Liderin çalışanlarla aynı dili konuşması da; çalışanların liderin değer yargılarını fark etmelerine yardımcı olabilir. Bu farkındalık, çalışanların bu değer yargılarına karşı daha olumlu yaklaşımlarını sağlayabilir (Rowden, 2000: Akt. Dolu,2011).

Örgütün teşkilat yapısı, kabullendiği is süreçleri çalışanların bağlılık seviyeleri üzerinde tesir etmektedir. Kuralların şekilsel bir formda yazılı olması, merkezileşme düzeyi ve işlevsel olarak başka bölümlere bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bakımdan farklılaşan çevre şartlarının etkisi ile ortaya yeni bir örgüt tarzının meydana geldiğini ileri süren bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımdan hareketle, yeni örgüt tarzı bağlılık, sadakat ve özdeşleme prensiplerinin, iş görenlerin örgüt ile menfaat birliği içerisinde olduğunu öne sürerek iş görenlerin örgüt ile çıkar birliği içerisinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır (Keleş ve Çelik, 2000).

3.3.2.2. Ücret Düzeyi

Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000).

Ücretin iş görenler üzerinde psikolojik bir etkisi olduğu bilinmektedir. Bu etkiye göre ücretin adaletli pay edilip, pay edilmemesi iş görenin is memnuniyetini gösterecektir. GG görenin ücretin adaletli bir şekilde pay edilmediğine karar vermesi is memnuniyetsizliğine sebebiyet sağlayacaktır. Netice itibariyle bu memnuniyetsizlik performansın düşmesine, devamsızlığın yükselmesine ve psikolojik, fizyolojik olarak iş görenin olumsuz olarak etkilenmesine sebep olacaktır (Kumbul, 2000).

Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu ileri sürülmüştür. Düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar aramaya zorlamaktadır. Bu durumda çalışan, kendini işe bağımlı hissetmemekte ve işte geçici olarak çalışmak zorunda olduğunu düşünmektedir. Buna bağlı olarak da düşük ücretli işlerde çalışan devir oranı genellikle yüksek olmaktadır (Eren,2000).

Birey örgüt yönetiminin ücret politikasını ne derece adil ve dengeli bulursa, duyduğu bağlılık da o derece yüksek olacaktır. Özellikle üst düzey çalışanlar için ücret,örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir unsurdur (Cohen, 1992; Akt: Çöl ve Gül, 2005).

3.3.2.3. Örgüt Kültürü

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda ipucu verir. Bir başka ifadeyle “örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler ve inançlardır” (Dinçer, 1998).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahiptir. Örgüt kültürü, çalışanların öncelikleriyle örgüt hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek, örgütsel bağlılığı etkiler. Kimlik duygusunun gelişmesini sağlar ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasını veya güçlenmesini destekler (İnce ve Gül, 2005).

Örgütsel bağlılık konusunun önemli olmasında bağlılığın örgütsel düzeyde katkı sağlamasının yanında toplumsal katkıları da önemlidir (Torun, 2012). İbicioğlu'na göre (2000), “örgüt üyelerinin çalıştıkları işletmeye bağlılıkları arttığı oranda, işgücü devir hızı azalmakta, işgören istikrar kazanmakta, moral ve motivasyon yükselmekte,örgüte sadakat artmakta ve makro düzeyde daha yüksek milli prodüktivite yaratılarak çarpan etkisiyle toplumun tümüne menfaat sağlanmaktadır”. Böylece, düşük işgören devri ve yüksek üretkenlik, sadakat, motivasyon ve devamlılık örgütsel bağlılığın sonuçlarını oluşturmaktadır.

3.3.2.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, iş yerinde adaletin etkisini ortaya çıkarmaya yönelik olarak kullanılan bir terimdir. Daha belirgin bir ifadeyle, örgütsel adalet örgüt içinde çalışanların iş yerinde ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algının örgütler açısından diğer sonuçları

nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. Bir örgütte çalışanların adalet algısına sahip olması çalışanların iş tatminleri ve örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir (İşcan ve Sayın, 2010).

Örgütsel adalet, çalışanların, görev dağılımı, mesaiye uyulması, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin, yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri ifa eden iki çalışana farklı ücretin verilmesi, özellikle düşük ücret alan çalışanın kurumda örgütsel adaletin zayıf olduğunu düşünmesine yol açacak, bu da o kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir (İnce ve Gül, 2005).

3.3.2.5. Örgütsel Ödüller

Örgütsel bağlılığın gelişmesinde ödüllerin önemli bir yeri vardır. Ödemeler, ücret dışı yan gelirler, statüde ilerleme, tanınma, terfi, bir işe ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya daha esnek denetleme gibi kişisel olmayan ödüller de çalışanın bağlılık duymasında etkili olmaktadır (Keleş ve Çelik, 2006).

İş görenin çalışmasının karşılığında almış olduğu maddi veya manevi ödüller çalışanın örgütsel bağlılığını etkiler. Her ödül her iş görende aynı etkiyi yapmasa da, her bireyi mutlu edecek bir ödül vardır. Ödüller manevi içerikli araçlardan oluşabileceği gibi fiziksel biçimlerde de sunulan ödüllendirmenin bireylerin örgüte bağlılığını sağlamada etkili olacağını söylemek mümkündür (Yüksel, 1997).

Ödüller içsel ve dışsal olmak üzere iki grupta incelenmektedir. İçsel ödüller; çalışanın yaptığı iş ile ilgili ödüllerdir. Örnek olarak, takdir edilme, kariyer fırsatları sunulması, kararlara iştirakinin sağlanması içsel ödüllerini kapsamaktadır. Dışsal ödüller ise maddi niteliktedir ve maaş, prim gibi ödüllerini kapsamaktadır (Koçel, 2010).

3.3.3 Örgüt Dışı Faktörler

Bir bireyin işe başladıktan sonra örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör, yeni iş bulma imkânlarının varlığıdır. Kuşkusuz alternatif iş olanakları, sadece iş görenlerin bireysel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası parametrelerle de bağlantılıdır (İnce ve Gül, 2005).

Örgüt içerisindeki kişilerin hissettikleri bağlılık, örgütteki görevlerini yerine getirirken, etkileşim içinde oldukları kişi, grup ve örgütün huzurunu sağlamaya yönelik göstermiş oldukları davranışlar, başka bir ifadeyle "profesyonel örgütsel davranışlar" ile bağlantılıdır. Bu davranışlar, kişinin çevresindeki bireylerin bütünlüğünü ve huzurunu sağlamak ve korumak amacıyla göstermiş olduğu pozitif sosyal davranışlar olarak "tanımlanmamış rol" ve "tanımlanmış rol" davranışları biçiminde iki aşamada incelenmektedir. Tanımlanmamış rol davranışları: şekilsel rol tanımlarında bulunmayan pozitif sosyal davranışlardır. Kişinin kendine ifade edilenin haricinde kurum çıkarlarına uygun faaliyet göstermesidir. Tanımlanmış rol davranışı ise: bir işin gereği olarak uygulanan ve onun bir parçası olan davranışları göstermektedir (Özsoy v.d. diğerleri, 2012).

BÖLÜM 4

LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Buluç ve Serin (2012), öğretmenlerin okul müdürlerinin, öğretim liderliği davranışlarını çoğu zaman düzeyinde gerçekleştirdiklerine dair düşünce içerisinde oldukları, yine öğretmenlerin okullarına üst düzey bağlılık duydukları görülmüştür. Diğer önemli bulgu ise öğretim liderliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olması ve okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde bir yordayıcı olarak görülmesidir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin artırılmasında okul yöneticisinin kültürel liderlik rollerinin etkili olduğu görülmektedir. Kültürel liderlikle örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Yörük ve Sağban, 2012).

Buluç'un (2009), "Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki" adlı araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Serbesti tanıyan liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmanın diğer önemli bulguları ise, etkileşimci liderliğin boyutu olan koşullu ödül ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunmasıdır.

Özkan'nın (2008) "İlköğretim okulunda görevli sınıf öğretmenlerinin bazı değişkenlere göre örgütsel bağlılık düzeyleri" adlı araştırmasının amacı cinsiyet, okul türü ve yaş değişkenlerine göre Sakarya ilinde görev yapan sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini araştırılmaktır. Örgütsel bağlılık kavramı üç alt boyutta ele alınmıştır. Bunlar: duygusal bağlılık, zorunlu (rasyonel) bağlılık ve normatif bağlılıktır. Araştırmanın sonuçlarına göre; cinsiyete, okul türüne, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Bu sonuca göre; kadın ve erkek öğretmenler arasında cinsiyet, örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyecek bir unsur değildir. Okul türlerine göre ise, devlet okullarında ya da özel okullarda çalışan sınıf öğretmenlerinin içinde buldukları örgütlere karşı örgütsel bağlılık algısı düzeyinde bir anlayış farkı yoktur. Yaşa göre ise sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri değişmemektedir.

Liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan bir diğer araştırmada, ilköğretim okulu müdürleri dönüşümcü liderlik stilini daha fazla sergilemektedir. İlköğretim okulu müdürleri, liderlik stillerinin içerisinde en fazla, dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan, karizma davranışlarını sergilerken, en az sergiledikleri liderlik stili ise; etkileşimci liderliğin

alt boyutu olan, laissez-faire (tam serbesti) yönetim tarzını göstermektedir. Öğretmenlerin cinsiyet ve eğitim durumlarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşleri, liderlik stillerinin bazı alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar göstermektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ilişkin görüşlerine göre, öğretmenler okula en fazla içselleştirme boyutu ile bağlanmıştır. Buna karşılık öğretmenlerin örgütsel bağlılık maddelerinden en az, uyum maddelerine katıldıkları görülmüştür. Öğretmenlerin örgüt bağlılığına ilişkin görüşleri, cinsiyet ve mesleki kıdemde anlamlı farklar bulunurken; eğitim durumu ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı farklar bulunamamıştır. İlköğretim Okulu müdürlerinin sergiledikleri dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılığın “özdeşleştirme” ve “içselleştirme” alt boyutlarında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Etkileşimci liderlik stili ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı alt boyutu olan “uyum” arasında anlamlı farklar bulunmuştur (Sezer, 2005).

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerine yapılan araştırmada okul yöneticilerinin liderlik stillerinin alt boyutlarında öğretmenlerin cinsiyet, okul türü ve eğitim durumlarına durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği; yaş, branş ve hizmet süresine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi alt boyutlarına ilişkin dağılım incelendiğinde; branşa, hizmet süresine ve okul türüne göre anlamlı farklılıklar gösterdiği; cinsiyete, yaş düzeyine ve eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar göstermediği görülmüştür. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Kılınçarslan 2013).

İzleyicilerin liderlik tarzı algılarını ve örgütsel bağlılıklarını belirlemek üzere Tunceli ve Malatya devlet hastanelerinde görev yapan toplam 148 yardımcı sağlık personel üzerinde yapılan araştırma sonucunda; yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları çalışanların

bağlılıklarını etkilediği, liderlik tarzlarından özellikle dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir (Çakınberk ve Demirel, 2010).

4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Wiley ve Sons (2004) “Dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılığa etkileri” adlı araştırmalarında; Singapur’da devlet hastanesinde istihdam edilen 520 personel ve hemşireye anket uygulanmış, örgütsel bağlılık üzerinde dönüşümsel liderlik etkisi incelenmiştir. Liderler ve takipçileri arasında dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin moderatörlüğü (doğrudan ve dolaylı liderlik) incelenmiştir. Analiz sonuçları dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin doğrudan olduğunu göstermiştir (Akt. Akçadağ, 2008).

Dönüştürücü liderlik ve çalışan performans ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide lider-üye değişiminin mediator rolünü araştırmak üzere geliştirdikleri bir model ile analizler yapmışlar ve sonucunda da lider-üye etkileşiminin aracılık etkisini saptamışlardır(Wang ve Diğerleri 2005).

Çelik sektöründe yapılan bir başka araştırma sonucunda, yöneticilerin işe yönelik ve dönüşümsel liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığına hafifi düzeyde olumlu etkisi olduğu görülmüştür(Home, J. A. M. E.,& Home, H. 2002).

Hassan Othman Saqer (2009), Birleşmiş Milletler Filistinli Mültecilere Yardım Kuruluşu çalışanlarıyla yaptığı araştırmada örgütsel bağlılık ve algılanan işe yönelik ve dönüşümsel liderlik tarzı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Ancak, tam serbesti tanıyan liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Malezya’da 186 Ortaöğretim Öğretmeni ile yapılan çalışmada yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı ile öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu sonucu görülmüştür (Selamat, N., Nordin, N., & Adnan, A. A. 2013).

Filipinlerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerle yapılan araştırma sonucunda liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (ChavezJr, F. C. 2012).

Malezya’da 130 ilköğretim öğretmeni üzerinde yapılan çalışmada, okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında ortalama pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışmada okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışları öğretmenlerce yüksek düzeyde algılanırken, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalama düzeyde olduğu görülmüştür (Sharif ve Diğerleri, 2010).

Liderlik ve örgütsel bağlılık üzerine Ürdün’de görev yapan 340 öğretmenle yapılan araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında güçlü pozitif ve önemli bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Samer Khasawneh ve Diğerleri, 2012).

BÖLÜM 5

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem ile çalışmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin toplanmasında izlenen yol ve verilerin analizinde uygulanan istatistiksel teknikler üzerinde durulmuştur.

5.1 Araştırma Modeli

Araştırma, öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları ile okul müdürlerinin liderlik biçimlerini algılamalarını cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdeme göre farklılaşım farklılaşmadığını incelemesinden dolayı tarama modelindedir. Tarama araştırmaları insanların tutumları, inançları, değerleri ve düşüncelerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılır (McMillan ve Schumacher, 2001).Araştırma aynı zamanda öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları ile

okul müdürlerinin liderlik biçimlerini algılamaları arasındaki ilişkiyi incelemesinden dolayı da ilişkiisel modeldedir. İlişkisel araştırmalar, değişkenler arasındaki ilişkiyi, ilişki testleri kullanarak ortaya çıkarmayı amaçlar (Balcı, 2011).

5.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İzmir ili Aliağa ilçesinde faaliyet gösteren resmi Ortaöğretim Kurumunda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini uygun örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Uygun örnekleme yöntemi araştırmacıya para, zaman ve iş gücü açısından kolaylık sağlar (Büyüköztürk ve diğerleri, 2011). İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin alınmasına müteakip Ocak-Şubat 2014 tarihleri arasında uygulama gerçekteşmiştir. 10 Okulda toplam 384 öğretmene anket soruları verilmiştir. 298 tane anket geri alınmış, 20 anket kurallara uygun doldurulmadığından değerlendirmeye alınmamıştır. 278 anket araştırmacı tarafından değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 5.1
Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişken	Özellik	n	%
Medeni durum	Evli	230	82,7
	Bekar	48	17,3
	Toplam	278	100,0
Cinsiyet	Kadın	152	54,7
	Erkek	126	45,3
	Toplam	278	100,0
Yaş	30 yaş ve altı	46	16,5
	30-40 yaş	140	50,4
	40-50 yaş	69	24,8
	50 yaş ve üstü	23	8,3

	Toplam	278	100,0
Kıdem	5 yıl ve altı	50	18,0
	6-10 yıl	36	12,9
	11-15 yıl	66	23,7
	16-20 yıl	69	24,8
	20 yıl ve üstü	57	20,5
	Toplam	278	100,0

Tablo 5. 1 de belirtildiği gibi, araştırmanın örneklemini 152 kadın (% 54,7) ve 126 (% 45,3) erkek olmak üzere 278 kişiden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları ve kıdemleri incelenmiştir. Araştırmaya katılanların 46'sının (%16,5) 30 yaş ve altı, 140'nın (%50,4) 30-40 yaş arasında, 69'unun (% 24,8) 40-50 yaş aralığında, 23'ünün (%8,3) 50 yaş ve üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılanların medeni durumları incelendiğinde; katılanların 230'unun(%82,7) evli, 48'inin (%17,3) bekar olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Kıdemleri incelendiğinde; 50'si (%18) 5 yıl ve altı, 36'sı (% 12,9) 6-10 yıl arası, 66'sı (% 23,7) 11-15 yıl arasında, 69'u (%24,8) 16-21 yıl arası, 57'si (%20,5) 20 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir.

5.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmuştur. Bunlar:

A. Kişisel Bilgiler Bölümü

Anketin bu bölümünde öğretmenlere cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları ve meslekteki kıdemleri başlığı altında kişisel bilgileri anlamaya yarayan sorular yöneltilmiştir.

B. Liderlik Envanteri:

Araştırmada, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik biçimlerini belirlemek amacıyla 'Liderlik Stilleri Anketi' kullanılmıştır. Liderlik özelliğini ölçen envanter, Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen Çok faktörlü Liderlik (MLQ) anketinin, araştırmacı Korkmaz(2005) tarafından faktör analizi yapılarak geliştirilmesi ve bir araştırmada kullanılmasıyla elde edilmiştir. Anketin 34 maddesine yapılan analiz sonucunda liderlik envanteri ölçeği beş faktörden oluşmuştur. Bu faktörler: tam serbest (laissez-faire)yönetim tarzı (madde 5, 7, 28 ve 33), beklentilere (aktif) göre yönetim (madde 4, 22, 24ve 27), istisnalara (pasif) göre yönetim (madde 3 ve12), karizma (madde 8, 9,10,11,13,16,18,19, 20, 21, 23, 25, 26, 32 ve34), entelektüel uyarım ve bireysel destek(madde 1, 2, 29, 30, 31 ve 35) şeklindedir. Bu faktörlerden tam serbest yönetim tarzı, beklentilere göre yönetim tarzı ve istisnalara göre yönetim tarzı etkileşimci liderliğin, karizma, entelektüel uyarım ve bireysel destek ise dönüşümcü liderliğin faktörleridir. Bu ölçekte 6 ve 17 no'lu maddeler ise faktör yüklemesi (factorloading) değerleri düşük olduğundan alt gruplardan birine atanmamışlardır (Korkmaz, 2005). Bu araştırmada uygulama sonucunda ölçeğin bütünü Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .8837, olarak bulunmuştur. MLQ kullanılarak; Karip (1998), Buluç (2009) ve Güllü (2009)) tarafından yurt içinde yapılan araştırmalarda da anketin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin benzer sonuçlar elde edilmiştir.

C. Örgütsel Bağlılık Ölçeği:

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığını ölçmek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen; "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Meyer ve Allen (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1984, 1991) üç bileşen modelini; örgütsel bağlılığın varolan tek boyutlu düşüncesinin benzerlik ve farklılıklarını düşünerek geliştirmişlerdir. Meyer ve Allen (1991), tek boyutlu düşüncelerin hepsinde bağlılığın genel olarak; bireyin örgüte bağlanması inancını ve böylece işgören devri olasılığını azalttığını ileri sürmüşlerdir. Bireyin düşünce yapılarındaki anahtar farklılıklar bağlılığın özelliklerini ortaya koymaktadır. Bu düşünce yapıları üç belirgin temayı yansıtmaktadır: a) örgüte olan duygusal bağlılık, b) ayrılma maliyetinin algısı, c) kalma zorunluluğu. Meyer ve Allen (1991) bağlılığın bir ya da daha fazla yapıyla ilişkili olabileceğini ve bundan dolayı bu üç parçalı modeli kapsadığını ileri

sürmüşlerdir. Bu düşünce yapıları tarafından tanımlanan bağlılıklar arasındaki farkları belirlemek için duygusal (Affective) bağlılık, devamlılık (Continuance) bağlılığı ve normatif (Normative) bağlılık olarak adlandırmışlardır.

Tablo 5.2 Örgütsel Bağlılık Anketi Üç Parçalı Model Maddeleri

Duygusal							
Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.	Hiç	Çok az	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hep
Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	Hiç	Çok az	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hep
Kurumuma karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissetmiyorum.	Hiç	Çok az	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hep
Bu kuruma karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum.	Hiç	Çok az	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hep
Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.	Hiç	Çok az	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hep
Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	Hiç	Çok az	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hep
Devam							
Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.	Hiç	Çok az	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hep
Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.	Hiç	Çok az	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hep
Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok aksardı.	Hiç	Çok az	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hep
Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.	Hiç	Çok az	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hep
Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey <u>vermemiş</u> olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	Hiç	Çok az	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hep
Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.	Hiç	Çok az	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hep
Normatif							
Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum	Hiç	Çok az	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hep
Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum	Hiç	Çok az	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hep
Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	Hiç	Çok az	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hep
.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	Hiç	Çok az	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hep
Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum	Hiç	Çok az	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hep
Bu kuruma çok şey borçluyum	Hiç	Çok az	Az	Orta	Çok	Pek çok	Hep

Tablo 5.3 Ölçeklerin Ortalama, Standart Sapma ve Güvenirlik Değerleri

Ölçek	Madde Sayısı	Ortalama	Standard Kayma	Alfa
Duygusal Bağlılık	6	3.85	8.5	.84
Devamlılık Bağlılığı	3	4.24	7.7	.60
Normatif Bağlılık	2	3.84	5.8	.50

Tablo 5.4 Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Ölçeklerinin Faktör Ağırlıkları

Md. No	<i>Maddeler</i>	Boyutlar		
		Duygusal Bağlılık (Alpha)	Devam Bağlılık (Alpha)	Normatif Bağlılık (Alpha)
7	Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyacağım.	.831		
9	Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam taşıyor.	.827		
2	Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.	.763		
6	Bu kuruma karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum.	.741		
18	Kurumuma karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissetmiyorum.	.695		
16	Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	.559		

20	Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.		.753	
3	Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.		.726	
11	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.		.647	
5	Bu kurumu şu an için bırakamam, çünkü kendimi buradakilere mecbur hissediyorum.			.853
14	Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.			.732

Araştırmada kullanılan ölçeklerin öğretmen popülasyonu üzerindeki yapı geçerliği için faktör analizi tekniklerinden açımlayıcı faktör analizi (exploratory factor analysis) ve örgütsel bağlılık ölçeği için açımlayıcı faktör analizinin yanı sıra doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem; doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir modelin ya da kuramın test edilmesi yani teorik bir modeli test etmek söz konusudur (Mueller, 1997; Büyüköztürk, 2002). Yapılan analizler sonucunda örgütsel bağlılık üç boyutlu (duygusal, devam, normatif) çıkmıştır. Bu sonuç ile örgütsel bağlılığın tek veya iki boyutlu değil Meyer ve Allen'ın (1991) örgütsel bağlılık modelindeki gibi üç boyutlu olduğu görüşü doğrulanmıştır (Sarıdede, 2004). Anketin güvenilirlik düzeyi bu çalışmada tekrarlanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.85 olarak elde edilmiştir.

5.2 Verilerin Toplanması

Veriler, 2013-2014 öğretim yılı Ocak-Şubat aylarında toplanmıştır. Veri toplama sürecinde öğretmenlere araştırmaya gönüllü olarak katılabilecekleri bildirilmiş ve ankete isim

yazmamaları gerektiği vurgulanmıştır. Anket formu bizzat araştırmacı tarafından öğretmenlerle birebir iletişim kurarak dağıtılmış ve uygulanmıştır.

5.3 Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının uygulanması tamamlandıktan sonra "Kişisel Bilgi Formu" ve uygulanan anketlere ait cevap kâğıtlarının genel kontrolleri yapılmış; eksik ya da birden fazla seçenek işaretlenmiş olan, geçersiz 20 cevap kâğıdı değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, Sosyal Bilimler İstatistik Paket Programı (SPSS, Statistical Package for the Social Sciences) 17.00 ile çözümlenmiştir.

Araştırmanın alt problemlerine yanıt bulmak amacıyla, t-testi, tek yönlü varyans analizi Mann Whitney U ve korelasyon analizi gibi istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

BÖLÜM 6

BULGULAR

6.1 Birinci ve Beşinci Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın birinci ve beşinci alt problemi sırasıyla "Öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?" ve " Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerini algılamaları cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?" şeklinde ifade edilmiştir. Verilerin analiz sonuçları Tablo 6.1'de verilmiştir.

Tablo 6.1

Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Çok Faktörlü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinden Aldıkları Puanlara Uygulanan Bağımsız Örneklem T Testi

	Cinsiyet	N	\bar{X}	S.s.	T	p
Dönüşümcü liderlik	Kadın	152	46,65	13,14	-,85	,40
	Erkek	126	48,20	16,48		
Etkileşimci	Kadın	152	36,36	4,81	3,16	,00

liderlik	Erkek	126	34,44	5,32		
Serbestlik	Kadın	152	16,14	3,22	2,36	,02
tanıyan	Erkek	126	14,95	4,86		
liderlik	Kadın	152	21,91	5,26	-,54	,59
Duygusal	Erkek	126	22,25	5,04		
Devam	Kadın	152	22,95	7,71	-2,23	,03
	Erkek	126	25,07	8,06		
Normatif	Kadın	152	22,86	8,42	,46	,64
	Erkek	126	22,39	8,49		

Tablo 6.1'deki veriler göz önüne alındığında, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin çok faktörlü liderlik algıları ve örgütsel bağlılık puanları için yapılan bağımsız grup t testinde çok faktörlü liderlik ölçeğinin etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeğinin devam boyutlarından elde edilen t değerleri istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p < .05$). Buna göre öğretmenlerin etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik algıları, devam bağlılığı puanları arasında anlamlı bir farklılık varken, dönüşümcü liderlik algıları, normatif bağlılık ve duygusal puanları farklılaşmamaktadır. Erkek öğretmenlerin etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik algı puanları kadın öğretmenlere göre daha düşükken, devam bağlılığı puanları kadın öğretmenlere göre daha yüksektir.

6.2. İkinci ve Altıncı Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın ikinci ve altıncı alt problemi sırasıyla "Öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?" ve " Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerini algılamaları medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?" şeklinde ifade edilmiştir. Verilerin analiz sonuçları Tablo 6.2'de verilmiştir.

Tablo 6.2.

Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Çok Faktörlü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinden Aldıkları Puanlara Uygulanan Bağımsız Örneklem T Testi

	Görev	N	\bar{X}	S.s.	T	p
Dönüşümcü liderlik	Evli	230	46,99	14,90	-,91	,37
	Bekar	48	49,10	13,94		
Etkileşimci liderlik	Evli	152	36,36	4,81	-1,22	,22
	Bekar	126	34,44	5,32		
Serbestlik tanıyan liderlik	Evli	152	16,14	3,22	-,58	,56
	Bekar	126	14,95	4,86		
Duygusal	Evli	152	21,91	5,25	-3,26	,00
	Bekar	126	22,25	5,04		
Devam	Evli	152	22,95	7,71	-,19	,85
	Bekar	126	25,07	8,06		
Normatif	Evli	152	22,86	8,42	-,52	,60
	Bekar	126	22,39	8,49		

Tablo 6. 2'deki veriler göz önüne alındığında, medeni durum değişkenine göre öğretmen çok faktörlü liderlik algıları ve örgütsel bağlılık puanları için yapılan bağımsız grup t testinde örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu hariç diğer boyutları ve çok faktörlü liderlik ölçeğinin boyutlarından elde edilen t değerleri istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($p > .05$). Buna göre öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları arasında anlamlı bir farklılık varken, dönüşümcü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik, etkileşimci liderlik algıları, devam ve normatif bağlılık puanları farklılaşmamaktadır. Bekar öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları evli öğretmenlere göre daha yüksektir.

6.3. Üçüncü ve Yedinci Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın üçüncü ve yedinci alt problemi sırasıyla "Öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?" ve " Öğretmenlerin okul

müdürlerinin liderlik stillerini algılamaları yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?" şeklinde ifade edilmiştir. Verilerin analiz sonuçları Tablo 6.2 ve 6.3’de verilmiştir.

Tablo 6.3.

Katılımcıların Yaşlarına Göre Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Serbestlik Tanıyan Liderlik, Bütünleştirme, Uyma, Hükmetme, Kaçınma Boyutlarından Aldıkları Puanlara Uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler	S.d.	Kareler	F	p
		Toplamı		Ortalaması		
Etkileşimci liderlik	Gruplar arası	304,896	3	101,63	3,98	,01
	Gruplar içi	6990,571	274	25,51		
	Toplam	7295,468	277			
Serbestlik tanıyan liderlik	Gruplar arası	169,885	3	56,63	3,49	,02
	Gruplar içi	4450,590	274	16,24		
	Toplam	4620,475	277			
Duygusal	Gruplar arası	375,020	3	125,00	4,91	,00
	Gruplar içi	6978,940	274	25,47		
	Toplam	7353,960	277			
Devam	Gruplar arası	540,798	3	180,27	2,93	,03
	Gruplar içi	16873,130	274	61,58		
	Toplam	17413,928	277			
Normatif	Gruplar arası	825,389	3	275,13	3,98	,01
	Gruplar içi	18924,065	274	69,07		
	Toplam	19749,453	277			

Tablo 6.4 incelendiğinde yaş değişkenine göre öğretmenlerin etkileşimci liderlik, serbestlik tanıyan liderlik algıları, duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık puanları arasındaki fark anlamlıdır ($p < .05$). Etkileşimci liderlik algı puanları arasındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda; 50 yaş ve üstü yaş grupları ile 30 yaş ve altı, 30- 40 yaş ve 40- 50 yaş gruplarının puanları arasında anlamlı farklılıklar vardır. 50 yaş ve üstü yaş grubunda olan katılımcıların etkileşimci liderlik algı puanları diğer grupların puanlarından daha düşüktür. Serbestlik tanıyan liderlik algı puanları arasındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda ise; 30 yaş ve altı ile 30-40 yaş ve 40-50 yaş gruplarının puanları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Yani 30 yaş ve altı yaş grubunda olan katılımcıların serbestlik tanıyan liderlik algı puanları diğer grupların puanlarından yüksektir. Duygusal bağlılık puanları arasındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda ise; 30 yaş ve altı ile 50 yaş ve üstü ve 40-50 yaş gruplarının puanları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Devam bağlılık puanları arasındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda ise; 50 yaş ve üstü ile 30 yaş ve altı ve 30-40 yaş gruplarının puanları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Normatif bağlılık puanları arasındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda ise; 50 yaş ve üstü ile 30 yaş ve altı, 40-50 yaş ve 30-40 yaş gruplarının puanları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Dönüşümcü liderlik boyutunda Levene Testi'nin anlamlı olması; grup varyanslarının homojen olmaması nedeniyle parametrik olmayan Mann-Whitney U Testi yapılmasına karar verilmiştir. Tablo 5' de katılımcıların yaşlarına göre dönüşümcü liderlik boyutundan aldıkları puanlara ilişkin Mann-Whitney U Testi verileri sunulmuştur:

Tablo 6.4.

Katılımcıların Yaşlarına Göre Dönüşümcü Liderlik Boyutundan Aldıkları Puanlara Uygulanan Mann-Whitney U Testi

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	U	P
Dönüşümcü	30 yaş ve altı	46	133,80		
	30-40 yaş	140	139,02		
	40-50 yaş	69	154,39	5,89	,12
	50 yaş ve üstü	23	109,15		

Tablo 6.3' te öğretmenlerin dönüşümcü liderlik boyutu puanlarının yaş değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U Testi sonuçları incelendiğinde, yaş gruplarının dönüşümcü liderlik algı puanları arasında anlamlı fark yoktur ($p>.05$).

6.4. Dördüncü ve Sekizinci Alt Probleme Yönelik Bulgular

Araştırmanın dördüncü ve sekizinci alt problemi sırasıyla “Öğretmenlerin örgütsel bağlılık davranışları kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?” ve “ Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerini algılamaları kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir. Verilerin analiz sonuçları Tablo 6.5., 6.6,6.7. ve 6.8.'de verilmiştir.

Tablo 6.5.
Katılımcıların Kıdemlerine Göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden Aldıkları Puanlara Uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	S.d.	Kareler Ortalaması	F	p
Duygusal	Gruplar arası	686,030	4	171,51	7,02	,00
	Gruplar içi	6667,931	273	24,43		
	Toplam	7353,960	277			
Devam	Gruplar arası	868,101	4	217,03	3,58	,01
	Gruplar içi	16545,827	273	60,61		

	Toplam	17413,928	277			
Normatif	Gruplar arası	852,610	4	213,15	3,08	,02
	Gruplar içi	18896,844	273	69,22		
	Toplam	19749,453	277			

Tablo 6.5 incelendiğinde kıdem değişkenine göre öğretmenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılık puanları arasındaki fark anlamlıdır ($p < .05$). Duygusal bağlılık puanları arasındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda; 6-10 yıl grupları ile 16- 20 yıl, 11-15 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdem gruplarının puanları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Ayrıca 5 yıl ve altı grupları ile 16- 20 yıl, 11-15 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdem gruplarının puanları arasında anlamlı farklılıklar vardır. 6-10 yıl kıdem grubunda olan katılımcıların duygusal bağlılık puanları diğer grupların puanlarından daha düşüktür. Devam bağlılığı puanları arasındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda ise; 21 yıl ve üstü kıdem grubu ile 5 yıl ve altı, 6-10 yıl ve 11-15 yıl gruplarının puanları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Yani 21 yıl ve üstü kıdem grubunda olan katılımcıların devam bağlılığı puanları diğer grupların puanlarından yüksektir. Normatif bağlılık puanları arasındaki farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda ise; 21 yıl ve üstü kıdem grubu ile 5 yıl ve altı, 6-10 yıl ve 16-20 yıl kıdem gruplarının puanları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Yani 21 yıl ve üstü kıdem grubunda olan katılımcıların devam bağlılığı puanları diğer grupların puanlarından yüksektir.

Tablo 6.6
Katılımcıların Kıdemlerine Göre Dönüşümcü Liderlik Boyutundan Aldıkları Puanlara Uygulanan Mann-Whitney U Testi

Kıdem	N	Sıra Ortalaması	U	P
-------	---	-----------------	---	---

Dönüşümcü	5 yıl ve altı	50	120,72		
	6-10 yıl	36	167,01		
	11-15 yıl	66	118,64	26,81	,00
	16-20 yıl	69	173,70		
	21 yıl ve üstü	57	121,34		

Tablo 6.6' te öğretmenlerin dönüşümcü liderlik boyutu puanlarının kıdem değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U Testi sonuçları incelendiğinde, kıdem gruplarının dönüşümcü liderlik algı puanları arasında anlamlı fark vardır ($p<.05$). En yüksek sıra ortalamasına sahip olan grup 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerdir.

Tablo 6.7
Katılımcıların Kıdemlerine Göre Etkileşimci Liderlik Boyutundan Aldıkları Puanlara Uygulanan Mann-Whitney U Testi

	Kıdem	N	Sıra Ortalaması	U	P
Etkileşimci	5 yıl ve altı	50	178,64		
	6-10 yıl	36	145,19		
	11-15 yıl	66	143,55	25,12	,00
	16-20 yıl	69	105,31		
	21 yıl ve üstü	57	138,27		

Tablo 6.7' da öğretmenlerin etkileşimci liderlik boyutu puanlarının kıdem değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U Testi sonuçları incelendiğinde, kıdem gruplarının etkileşimci liderlik algı puanları arasında anlamlı fark vardır ($p<.05$). En yüksek sıra ortalamasına sahip olan grup 5 yıl ve altı yıl kıdeme sahip öğretmenlerdir.

Tablo 6.8

Katılımcıların Kıdemlerine Göre Serbestlik Tanıyan Liderlik Boyutundan Aldıkları Puanlara Uygulanan Mann-Whitney U Testi

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	U	P
Serbestlik tanıyan	5 yıl ve altı	50	170,65		
	6-10 yıl	36	164,10		
	11-15 yıl	66	125,09	16,21	,00
	16-20 yıl	69	131,70		
	21 yıl ve üstü	57	122,77		

Tablo 6.8’ de öğretmenlerin serbestlik tanıyan liderlik boyutu puanlarının kıdem değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U Testi sonuçları incelendiğinde, kıdem gruplarının serbestlik tanıyan liderlik algı puanları arasında anlamlı fark vardır ($p < .05$). En yüksek sıra ortalamasına sahip olan grup 5 yıl ve altı yıl kıdeme sahip öğretmenlerdir.

6.5. Problem Cümlesine Yönelik Bulgular

Araştırmanın ana problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerini algılamaları ile örgütsel bağlılık davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir. Verilerin analiz sonuçları Tablo 6.9.’da verilmiştir.

Tablo 6.9
Katılımcıların Çok Faktörlü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinden Aldıkları Puanlara Uygulanan Pearson Korelasyon Analizi

	duygusal	devam	normatif	serbestlik	etkileşimci	dönüşümcü
duygusal	1	,361**	,313**	-,012	-,141*	-,011
devam		1	,689**	-,024	-,106	-,055
normatif			1	,142*	-,123*	-,216**
serbestlik				1	,315**	-,582**
etkileşimci					1	,123*
dönüşümcü						1

Tablo 6.9 incelendiğinde öğretmenlerin serbestlik tanıyan liderlik algı puanları ile normatif bağlılık puanları arasında anlamlı ilişki vardır ($p < .05$). Bu ilişki pozitif yönde ve

düşük düzeydedir. Ayrıca etkileşimci liderlik algı puanları ile normatif bağlılık puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p < .05$). Bu ilişki negatif yönde ve düşük düzeydedir.

BÖLÜM 7

TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular, alt problemler çerçevesinde tartışılmış ve kuramsal çerçeve doğrultusunda yorumlanmıştır.

Araştırma bulgularına göre; Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik algı puanları, devam bağlılığı puanlarının farklılaştığı görülmüştür. Erkek öğretmenlerin etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik algı puanları kadın öğretmenlere göre daha düşükken, devam bağlılığı puanları kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Dönüşümcü liderlik algı puanları, normatif bağlılık ve duygusal puanları farklılaşmamaktadır. Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009)'un araştırma bulguları da öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarında cinsiyetlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Özkan (2008)'in sonuçlarına göre; sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Kılınçarslan (2013)' e göre öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerini algılamaları cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır.

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre duygusal bağlılık puanları arasında anlamlı bir farklılık varken, dönüşümcü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik, etkileşimci liderlik algı puanları, devam ve normatif bağlılık puanları farklılaşmamaktadır. Bekar öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları evli öğretmenlere göre daha yüksektir. Nartgün ve Menep (2010)'a göre öğretmenlerin duygusal, normatif bağlılık ve devam bağlılığı medeni duruma göre farklılaşmamaktadır.

Yaş değişkenine göre öğretmenlerin etkileşimci liderlik, serbestlik tanıyan liderlik algı puanları, duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık puanları arasındaki fark anlamlıdır. Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algı puanları yaş değişkenine göre farklılaşmamaktadır. 50 yaş ve üstü yaş grubunda olan öğretmenlerin etkileşimci liderlik algı puanları diğer grupların puanlarından daha düşükken, 30 yaş ve altı yaş grubunda olan öğretmenlerin serbestlik tanıyan liderlik algı puanları diğer grupların puanlarından yüksektir. 30 yaş ve altı ile 50 yaş ve üstü ve 40-50 yaş gruplarında olan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları arasında anlamlı farklılıklar vardır. 50 yaş ve üstü ile 30 yaş ve altı ve 30-40 yaş gruplarının devam bağlılığı puanları arasında anlamlı farklılıklar vardır. 50 yaş ve üstü ile 30 yaş ve altı, 40-50 yaş ve 30-40 yaş gruplarının normatif bağlılık puanları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Kılınçarslan (2013)' e göre öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerini algılamaları yaşlarına göre farklılaşmaktadır fakat öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi alt boyutlarına ilişkin dağılım incelendiğinde yaşa göre anlamlı farklılıklar göstermediği görülmüştür. Sezer'in (2005) araştırmasında, öğretmenlerin örgüt bağlılığına ilişkin görüşleri, cinsiyet ve mesleki kıdemde anlamlı farklar bulunmuştur.

Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılık puanları ile dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik algı puanları arasındaki fark anlamlıdır. 6-10 yıl grupları ile 16- 20 yıl, 11-15 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdem gruplarının duygusal bağlılık puanları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Ayrıca 5 yıl ve altı grupları ile 16- 20 yıl, 11-15 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdem gruplarının duygusal bağlılık puanları arasında anlamlı farklılıklar vardır. 6-10 yıl kıdem grubunda olan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları diğer grupların puanlarından daha düşüktür. 21 yıl ve üstü kıdem grubu ile 5 yıl ve altı, 6-10 yıl ve 11-15 yıl gruplarının devam bağlılığı puanları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Yani 21 yıl ve üstü kıdem grubunda olan katılımcıların devam bağlılığı puanları diğer grupların puanlarından yüksektir. 21 yıl ve üstü kıdem grubu ile 5 yıl ve altı, 6-10 yıl ve 16-20

yıl kıdem gruplarının normatif bağıllık puanları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Yani 21 yıl ve üstü kıdem grubunda olan katılımcıların normatif bağıllık puanları diğer grupların puanlarından yüksektir. Dönüşümcü liderlik boyutunda en yüksek sıra ortalamasına sahip olan grup 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerdir. Etkileşimci liderlik boyutunda en yüksek sıra ortalamasına sahip olan grup 5 yıl ve altı yıl kıdeme sahip öğretmenlerdir. Serbestlik tanıyan liderlik boyutunda en yüksek sıra ortalamasına sahip olan grup 5 yıl ve altı yıl kıdeme sahip öğretmenlerdir. Aksu ve Balcı (2009) öğretmenlerin örgütsel bağıllığa ilişkin algılarında kıdeme göre anlamlı farklılık bulmuştur. Öğretmenlerin örgüt bağıllığına ilişkin görüşleri mesleki kıdemde anlamlı farklar bulunurken; eğitim durumu ile örgütsel bağıllık alt boyutları arasında anlamlı farklar bulunmamıştır (Sezer, 2005). Nartgün ve Menep (2010)' a göre öğretmenlerin duygusal bağıllığı mesleki kıdeme göre farklılaşırken, devam bağıllığı ve normatif bağıllığı meslek kıdeme göre farklılaşmamaktadır. Gökyer (2010) öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, okul müdürlerinin öğretim liderliği boyutları içerisinde sadece öğretim vizyonu oluşturma boyutuna ilişkin algıları arasında (6-10 yıl) ile (21+ yıl) arasında anlamlı bir farklılık saptamıştır. Çelik ve Eryılmaz (2006), öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleştirilmiş etki algıları arasındaki farklar anlamlıdır.

Öğretmenlerin serbestlik tanıyan liderlik algı puanları ile normatif bağıllık puanları arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca etkileşimci liderlik algı puanları ile normatif bağıllık puanları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Buluç ve Serin (2012) öğretim liderliği ile örgütsel bağıllık arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu bulmuştur. Kültürel liderlikle örgütsel bağıllık arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Yörük ve Sağban, 2012).

Buluç'un (2009)'un araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki, serbestlik tanıyan 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 ilişki vardır. Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya (2013)'ün araştırmasında okul müdürlerinin etik liderlik becerilerinin öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini önemli ölçüde belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur. Kılınçarslan (2013)'ün araştırmasında öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları ile öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu sonucu görülmüştür (Selamat, Nordin& Adnan, 2013).Chen (2008), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ileörgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönde bir ilişki tespit etmiştir.

BÖLÜM 8

8.1 SONUÇ

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik algı puanları, devam bağlılığı puanlarının farklılaştığı görülmüştür. Dönüşümcü liderlik algı puanları, normatif bağlılık ve duygusal puanları farklılaşmamaktadır. Bu durumun kadın öğretmenlerin örgütten ayrılmaları durumundaki maliyetlerin farkında olmalarından dolayı kaynaklandığı söylenebilir.

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre duygusal bağlılık puanları arasında anlamlı bir farklılık varken, dönüşümcü liderlik, serbestlik tanıyan liderlik, etkileşimci liderlik algı puanları, devam ve normatif bağlılık puanları farklılaşmamaktadır. Evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre kendilerini örgüt ile özdeşleştirmeleri ve örgütsel süreçlere dahil olmalarının daha zor olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu durumda evlilik kurumunun bireylere yüklediği sorumlulukların etkisi olduğu söylenebilir.

Yaş değişkenine göre öğretmenlerin etkileşimci liderlik, serbestlik tanıyan liderlik algı puanları, duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık puanları arasındaki fark anlamlıdır. Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algı puanları yaş değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılık puanları ile dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik algı puanları arasındaki fark anlamlıdır.Yapılan araştırmaya göre farklı mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin liderlik algıları ve örgütsel bağlılıklarının farklı olması, öğretmenlerin okuldan beklentilerinin, okula verebileceği bilgi birikiminin ve öğrenci profilinin birbirinden farklı olmasında bir etken olarak düşünülebilir.

Öğretmenlerin serbestlik tanıyan liderlik algı puanları ile normatif bağlılık puanları arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca etkileşimci liderlik algı puanları ile normatif bağlılık puanları arasında negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.Okul yöneticilerinin serbestlik tanıyan liderlik biçimlerinin öğretmenlerin normatif bağlılığını artırmada önemli bir faktör olduğu söylenebilir.Aynı zamanda okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik biçimlerinin öğretmenlerin normatif bağlılığını azalttığı söylenebilir.

8.2 ÖNERİLER

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik algı puanları, devam bağlılığı puanlarının farklılaştığı sonucu doğrultusunda, okul yöneticilerinin bu liderlik biçimleri konusunda bilinçlendirilmeleri önemli görülmektedir. Öğretmenlerin etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik algıları ve devam bağlılıklarının cinsiyete göre farklı olmasının nedenleri araştırılabilir.

Evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre kendilerini örgüt ile özdeşleştirmeleri ve örgütsel süreçlere dahil olmalarında ortaya çıkan zorluğu aşmada başka bir ifade ile evli öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını arttırabilmeleri için okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

Örgütsel bağlılıkları düşük olan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının arttırmak için okul etkinlikleri düzenlenerek katılmaları sağlanabilir. Yine hizmet yılı düşük olan öğretmenler için örgütsel bağlılığın artırılması yönünde özel bazı çalışmalar yapılabilir. Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılık puanları ile dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik algı puanları arasındaki farklılığın nedenleri araştırılabilir.

Okullardaki eğitim öğretim faaliyetlerinin etkili bir biçimde sürdürülebilmesi öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile mümkündür. Okul yöneticilerinin serbestlik tanıyan liderlik biçimlerinin öğretmenlerin normatif bağlılığını arttırmada önemli bir faktör olduğu sonucuna paralel olarak okul yöneticilerinin bu liderlik biçimleri konusunda bilinçlendirilmeleri ve eğitilmeleri önemli görülmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin dönüşümcü liderliğe dair algılarının, örgütsel bağlılıkla ilişkisinin olmamasının sebepleri incelenebilir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen diğer değişkenler belirlenebilir, bu yönde eğitim politikaları oluşturulabilir.

Örgütsel bağlılığı okul iklimi içinde etkin kılmak için öğretmenler arası iletişimin güçleneceği gerek zümre gerekse okul geneline hitap edecek programların gerçekleştirilmesi önemlidir. Örgütsel bağlılık ve liderlik konularında okul müdürleri ve öğretmenlere bir arada yapılacak hizmet içi eğitimlerin olumlu geri dönüşleri olacağı öngörülebilir.

KAYNAKLAR

- Ağıroğlu Bakır, Aslı (2013). “Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi”, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Doktora Tezi
- Akalın, Çisil (2006) , “Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçadağ S. (2008),“Okul Öncesi Öğretmenlerinin Liderlik Davranışları Ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. Ankara İli Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çocuk Gelişimi Ve Eğitimi A.B.D, Ankara
- Alganer, Yüce İhsan (2002), “Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Akdeniz Mehmet, “Dönüştürücü liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2010.
- Alkın Cengiz ve Ünsar Sinan. (2007), “Liderlik Özelliklerinin ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma.” Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 9 / 3 (2007). 75 – 94.
- Semra . (2001), “Yönetim Ve Organizasyon”, Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Aşan, Ö., Aydın, E.M. A. (2006). “Güç ve Politika ” Örgütsel Davranış. Editör: Can,H. İstanbul: Arıkan Basım-Yayım Dağıtım Ltd. Şti
- Aktaş, A.(2009), “Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi”, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2006.

- Baş, Gökhan."Küreselleşme ve Bilgi Toplumu." Eğitim Dergisi. Sayı: 24
- Akyüz, M.Y.(2002), "Çağdaş Okulda Etkili Liderlik",Ege Eğitim Dergisi (1), 2: 109-119
- Ataman, G.(2009) "İşletme Yönetimi", 3.basım, Türkmen kitabevi, İstanbul.
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba (2010),Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19): 73-84.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, Ali (2002), Etkili Okul, Okul Geliştirme. Kuram, Uygulama ve Araştırma. 3. Baskı. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal Bilimler Araştırma Metotları, Teknikleri ve İlkeleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baltaş, A., Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, Aralık 2000.
- Balyer, A. (2013). Okul Müdürlerinin Öğretimin Kalitesi Üzerindeki Etkileri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: TheoryandPractice], 19(2), 181-214.
- Barutçugil, İ. (2006), Yöneticinin Yönetimi, Kariyer Ya., İstanbul,
- Bass, Bernard M., D. A. Waldman, B. J. Avolio ve M. Bebb(1987), "Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect", Group Organization Management, Vol. 12, No. 1,

- Başaran, İ., (1992), Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara.
- Başaran İ. E., Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul. Feryal Matbaası, Ankara: 2000a
- Başığit, A.(2006), Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, s:45.
- Baymur, Feriha(1983). Genel Psikoloji. 5. Baskı. İnkılap ve Aka Kitapevleri,
- Bayram, L.(2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59, s.128
- Baysal, A C. ve Tekarlan, E. (1996), İşletmeler İçin Davranış Biçimleri, İkincibası, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bennis, W., Bir Lider Olabilmek, Sistem Yayıncılık, Dördüncü Basım, İstanbul, Eylül 2003.
- Bolat Tamer, Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Bozlağan Recep(2005), “Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler”, Hayat Yayıncılık, İstanbul,
- Buluç, Bekir (1998). “Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik”. *Yeni Türkiye Dergisi*, 20(1205-213).
- Buluç, Bekir (2009). “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 15, Sayı 57, ss: 5-34
- Buluç, B. ve Serin, M. K. (2012). “İlköğretim okul müdürlerine öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlere örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki”, yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Bursalıoğlu, Z.(2002), Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış, Pegem Yayıncılık, Ankara
- Büyüköztürk, Ş, Kılıç, E.,Akgün,Ö., Karadeniz,Ş. ve Demirel,F. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Publications.

- Cafoğlu, Z., “Liderlik: Bilgi- Karizma- Değişim”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt-1, Deniz Harp Okulu, Tuzla, İstanbul, 1997:133-141.
- Can, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cengiz, A.A., (2001). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve Eskişehir’de sağlık personeli üzerinde bir uygulama, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniv. Sos.Bil. Ens., Eskişehir.
- Cerit, Y. (2005). Okul ve Öğretmenlik. İçinde M. D. Karlı (Ed.), Öğretmenlik Mesleğine Giriş. Ankara: Pegem.
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H.U.Journal of Education), 33:88-98 [2007]
<http://193.140.216.63/200733YUSUF%20CER%C4%B0T>.
- Çakar, Ulaş ve Yasemin Arbak (2003), Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir alışma Dönüşümcü Liderlik Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi Issn: 1303-5134 D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:18 Sayı:2, Yıl:2003
- akınberk A.&Demirel E. T.(2010) “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık alışanları Örneği”.Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24, s. 103-119.
- Can, Halil (1981),“Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, 30, 31, 35,36,38.
- Can, Halil (1999), Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- akınberk, Arzu ve Erkan Turan Demirel (2010) “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik:Sağlık alışanları Örneği”, Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi, Sayı.24,.
- elik, V. (1997). “Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik”, Eğitim Yönetimi, Yıl 3, Sayı 4, Güz, ss. 465-474

- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. Eğitim Yönetimi, 4(16), 423-442. (2000). Okul Kültürü ve Yönetim. 2.Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara,ss.28-150.
- Çelik, V.,“Eğitimsel Liderlik”, PegemYa., Ankara, 2003
- Çelik,S. ve Eryılmaz,F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri. *Politeknik Dergisi*, 9(4), 211-224.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö., (2008). ‘Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin ilinde Bir Alan Araştırması’, Süleyman Demirel Üniversitesi,İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:3Ss.49-66
- Cevahirlioğlu, E. (2012). “İlköğretim Branş Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (İstanbul ili Bayrampaşaİlçesi Örneği)”TC Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- ChavezJr, F. C. (2012). Organizational Commitment As Influenced by LeadershipBehavior Of Administrators, Job Satisfactionand Burnout of Teachers: A Structural Equation Modeling. *UIC Research Journals*, 18(1).
- Chen, L.Y.(2008) An examination of the relationship between leadership behavior And Organizational commitment at steelcompanies<http://www.huizenga.nova.edu/Jame/articles/leadership-behavior.cfm> (19.5.2014 tarihinde erişildi).
- Chou, Tsai-Sheng. (2002). A study of The Leadership Role-Identity and Self- Expectation of The National Team Badminton Coach in Taiwan. Doctoral dissertation, The University Of Incarnate Word, U.S.A.
- Çetin, M. Ö. (2004).Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çırpan, H. (1999),Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması,

- İstanbul:İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Çimendereli Sedef, “Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 1994.
- Cohen, A. (1992) “Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis” Journal of Organizational Behavior, Vol:13, ss.539-554.
- Çoban, Sabire (1999). “Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleriyle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi.
- Çoban, D. & Demirtaş, H. (2011). “Okulların Akademik İyimsellik Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice], 17(3),317-348.
- Çöl, G. (2005), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi” İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt: 6 Sayı: 2. Dengiz, G. M. (2000), Takım Çalışması Teknikleri, Academy plus Ankara
- Çöl, G., ve Ardıç, K. (2010). Sosyal yapısal özelliklerin örgüte bağlılık üzerine etkileri. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi/Journal of Economics and Administrative Sciences, 22(2).
- Çöl, G, ve Gül H.(2005), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19 Nisan 2005 Sayı: 1
- Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Yayın, İstanbul.
- Doğan, S.(2007), “Vizyona Dayalı Liderlik”, Kare Yayınları, İstanbul.
- Doğan S., S. Kılıç (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi “Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, ss.37-61

- Dolu, Banu (2011), “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bölümü.
- Durna, Ufuk - Eren, Veysel (2005), “Üç Bağlılık Unsuru Açısından Örgütsel Bağlılık”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, s.210-219.
- Eraslan, L. (2004). “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 162.
- Erdal, Mehmet, “İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi”, Yayınlamamış Yüksek Lisans Tez: Sütçü İmam Üniversitesi S.B.E., 2007, s.23.
- Eren, Erol (2000), Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, 6.Baskı İstanbul.
- Erdoğan İlhan, İşletmelerde Davranış, Miad Yayınları, İstanbul, 2007.
- Erdoğan, G. (1991). İşletmelerde Davranış. *İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını*, 334.
- Ergenekon, Ayşegül (2005), “Farklı Liderlik Tarzlarının Çatışmayı Ele Alış Biçimleri”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tez: Marmara Üniversitesi S.B.E, s.20.
- Erzurum, K. (2007). Liderlik Eğitimi Ve Hizmet İçi Eğitimdeki Rolü (Mersin İli Cam Sanayisi İşletmeleri Yöneticilerine Yönelik Bir Uygulama). Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Griffin, R. W.(1993). Management, 4Th. Edition, Houghtan Mifflin Company,Boston.
- Giritli, H. ve Oraz, G. T.(2004) “LeadershipStyles: Some Evidence from the Turkish Construction Industry”, Management and Economics, March
- Gökkyer, N. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirme düzeyleri ve bu rolleri sınırlayan etkenler. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 113-129.

- Güçlü, Hatice (2006), Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Antalya, s.68.
- Gül, Hasan (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi” Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, Ocak, s. 37-56.
- Güllü,E. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gümüşeli, A.İ.(2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 28, 531-548.
- Gündoğan, Tamer (2009), “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması”,Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Güney, S.(2000), Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Nobel Yayın, Ankara,
- Hassan Othman Saqer (2009), “The Effects of Perceived Leadership Style an Organizational Commitment”, İslamic University, Gaza Deanery of Higher Education Faculty of Commerce Business Administrations.
- Hoca, Emel (1997), “Bir Vakıf Üniversitesinde Eğitim Yönetimi Alanındaki İdeal Lider Tipi Özelliklerinin Araştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Home, J. A. M. E., & Home, H. (2002). An examination of the relationship between Leadership behavior and organizational commitment at steel companies.
- İbicioğlu, H. (2000), Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, D.E.Ü.İİBF Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, s.13-22.
- İlgar, Lütfü(2005), “Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi“, Beta Basım

Yayın Dağıtım, Kırklareli.

- İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık, Konya: Çizgi Yayıncılık.
- İşcan, O. F. (2006). Dönüştürücü-Etkileşimci liderlik algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi, 11: 160-177.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U.(2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 4.
- Kamer, Meltem (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi, Yayınlanmamış Master Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise. *American Sociological Review*, 33, 4, 499-517.
- Karakaya, T. (2005). Örgütlerde Dönüşümcü Liderliğin Astların Motivasyonu Üzerine Etkileri ile İlgili Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Karaman, Abdullah; “Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi”, Türkmen Kitapevi, İstanbul,1999
- Karasar, N. (1991). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Karataş S. ve Güleş H. (2010). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”,Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3/2, 74-89.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. Yıl:4. Sayı:16.
- Kaya, Yahya Kemal (1991), Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, 4. Baskı,

Ankara:Bilim Yayınları, s. 132.

Kayır, Sevgi (2012), “Rotasyona Tabi Tutulan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Nasıldır? (İstanbul İli Avrupa Yakası Örneği)”. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.

Keles, H. ve Çelik, N. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Konya, 46

Kılıç, T.D.(2013). “Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği”, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Kılınç T. (1997): Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt: 2, İstanbul: Deniz Harp Okulu.

Kılınçarslan, S. (2013) “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi(İzmir İli Karabağlar İlçesi Örneği)”, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türkçe İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Kırel, Ç.(1999), Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul, s:115-136.

Kırılmaz, H. (2013) Liderlik.

Web: <https://dosya.sakarya.edu.tr/Dokumanlar/2013/272/>

998792486_liderlik.pdf adresinden Ekim 2013 tarihinde alınmıştır.

Koçel, Tamer(1998) “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınları, İstanbul.

Koçel Tamer(2010)“İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

- Köse, S. (2003). Örgütsel Bağlılık: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yapılan Bir Araştırma. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kumbul, B. (2000). Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri. <http://www.isguc.org/> , Erişim Tarihi: 15.11.2013.
- Kul, M.& Güçlü, M (2010). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:7 Sayı:2, s. 1021-1038.
- Mcmillan, J.H. &Schumacher, S. (2001). *Research in education. A conceptual introduction* (5th ed.). New York: Addison Wesley Longman Inc.
- Munkhgerel,Batmunkh (2011).“Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Bir araştırma”. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J.(2004), TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodologica lconsiderations. *Journal of Applied Psychology*, 69 ,372-378.
- Memişoğlu, S. P. (2003). Yeni liderlik yaklaşımları ışığında eğitim örgütlerinde lider yöneticilere duyulan gereksinim. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(5):87-97.
- Naktiyok, Atılhan, (2006) “E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1.
- Nartgün, Ş. S.,Menep, İ. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerinin incelenmesi: Şırnak/İdil örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.

- O'reilly, C. ve Chatman (1986), J., Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour, Journal of Applied Psychology, s:492.
- Ömürganülşen, Mine ve Sevim, Leyla (2005), Reddin'nin Üç Boyutlu Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 12 sayı:2, ss.91-104, Manisa
- Özalp, İ., Öcal H. (2000), "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, Sayı:4,2000.
- Özalp, İnan (2003); "İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon", Vergi Yayınları, Ankara
- Özdemir, S. ve Sezgin F. (2002). "Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği" KTMÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 3.
- Özden, Y. (2002). "Eğitimde Yeni Değerler". Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özden, Y. (1997). Öğretmenlerde okula adanmışlık yönetici davranışları ile ilişkili mi? Milli Eğitim Dergisi, 135, 35-41.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kırel (2004), Örgütsel Davranış, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özkan, S. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı ve iş değerleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Özsoy, A.S. (2004). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Cilt. 6. Sayı:2. S. 13-19.
- Özsoy, A. S. Ergül, G. ve Bayık, A. (2012). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.6. S.2.

- Öztop İ., Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Özkan, V. (2008) ,“İlköğretim Okulunda Görevli Sınıf Öğretmenlerinin Bazı Değişkenlere Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”, Sakarya Üniversitesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Penley, L.E ve Gould, S. (1988), “ Etzioni’s Model of Organizational Involvement:A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, Journal of Organizational Behavior, Vol:9 43-59.
- Raven, Bertham; “The Bases of Power: Origins and Recent Developments, Annual Meeting Of the American Psychological Association”, Washington,1992
- Rowden, R. W. (2000), The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment, The Leadership&Organization Development Journal, s:30-35.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001), Örgütsel Psikoloji, Bursa: Ezgi Kitabevi
- Sarıdede, Ufuk, Söheyda, Doyuran. 2004.” Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi”. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. Temmuz. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Selamat, N.,Nordin, N., & Adnan, A. A. (2013). Rekindle Teacher's Organizational Commitment: TheEffect of Transformational Leadership Behavior. Procedia-Socialand Behavioral Sciences, 90, 566-574.
- Saldamlı, A. (2009). İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sağlam, Emine (2008), “Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarıyla Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki”, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim

Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

SamerKhasawneh, AiemanOmari, Abdullah M. Abu-Tineh (2012). "The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment The Case for Vocational Teachers in Jordan". Educational Management Administration Leadership July 2012 vol. 40 no. 4 494-508.

Senemoğlu, Nuray (1994). "Sınıf Öğretmeni Bilgiyi Aktaran Kişi Değil, Bilgiye Ulaşma Yollarını Öğreten Kişidir". MPM Kalkınmada Anahtar Verimlilik. Sayı.81. (Ayın Söyleşisi)

Selznick, P. (1948) Foundations of a Theory of Organization. American Sociological Review, 13:25-35 (1948).

Serin, M. K., & Buluç, B. (2012), "İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice], 18(3), 435-459.

Serinkan, Celalettin (2008), Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Sezer, F. (2005) "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi", Gazi Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Sezgül, İbrahim (2010), "Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern Ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme" Toplum Bilimleri, Haziran 2010, 4 (7) : 239-251

Sharif, Sabariah; Dullah, Juninah and Junainah; Osman, Khaziyati; Sulaiman, Salina (2010).

"Headmaster's Leadership Style and Teachers' Commitment in Malaysian Rural Primary Schools". International Journal of Learning; 2010, Vol. 16 Issue 12, p229

Smadov, Sakit (2006), İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama,

İzmir, S.8.

Soydan Sait, “Klasik ve Psiko-Sosyal Yaklaşımlar Açısından Önderlik ve Uygulamaya Ait Bir Örnek”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1973.

Söğüt, G. (2003). Özel ve resmi ilköğretim kurumlarının etkili okulun veliler boyutundaki özelliklerine sahip olma düzeyleri (Bursa ili örneği). Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, ss.13-14.

Sökmen, Alptekin (2000). Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Master Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Şahin, Ali ve Temizel, Handan (2007), “Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması, S.Ü. Maliye Dergisi, Sayı:153, s. 179-194

Şimşek, M. Şerif (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış, Konya.

Şimşek H. (1997), 21.Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye, Sistem, İstanbul.

Şirin, E.F., Yetim, A.A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları. Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi Cilt 3, Sayı 1, 2009

Şişman, Mehmet(2002). Öğretim Liderliği. Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Şişman, Mehmet(2010).Eğitim ve Okul Yönetimi. Pegem Akademi Yayıncılık.

Tabak, A.ve H. Yalçınkaya ve A.Erkuş (2007). “Liderlik kavramına Tarihsel Bir Bakış” 21nciYüzyılda Rusya, AB ve Türkiye’den Yansımalar, Kaymakçı(Ed), Türkmen Yayıncılık, İstanbul, 2007

Tahaoğlu, Filiz ve Gedikoğlu, Tokay (2009),“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik

- Rolleri” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 15, Sayı 58, ss: 274-298
- Tanrıöğen,A.(2000) “Yol-Amaç Kuramı Açısından Yönetici-Öğretmen İlişkileri” Eğitim Araştırmaları, 1(2)Ekim , 80-83.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), 1-16.
- Terzi, A.R ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. Milli Eğitim Dergisi, (166).
- Teyfur, M.,Beytekin, O.F., Yalçınkaya, M. (2013).“İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi(İzmir İl Örneği)” Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 21 (2013) 84-106.
- Toprakçı, E. (2002). Sınıf örgütünün yönetimi. 1.Baskı, Ütopya Yayınevi, Ankara, ss.15-276.
- Torun, S.T. (2012). “Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma”,T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayın No: 724
- Tortop, Nuri vd.,Yönetim Bilimi, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2010.
- Turner, J.R. andMüller, R. (2005). The Project Manager’s Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review, Project Management Journal, pages 49-61.
- Tuncer, P.(2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında KariyerYönetimi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2012, 31(1), 203-233
- Varoğlu, D. (1993). Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Wang, Hui, Kenneth S. Law, Rick D. Hackett, Duanxu Wang ve Zhen Xiong Chen (2005),
“Leader-Member Exchange As a Mediator of the Relationship Between
Transformational Leadership and Followers’ Performance and Organizational
Citizenship Behavior”, Academy of Management Journal, Vol.48, No.3,
- Werner, Isabel. (1993), *Liderlik ve Yönetim*, (Çev.) Vedat Üne, 1. Baskı, Rota Yayınları,
İstanbul.
- Uzun, Ö, Yiğit, E. (2011). Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine OrtaKademe
Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniv. İktisadi
İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,6(1), 181-213.
- Uzun, Gizem (2005); Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki
Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2005
- Yalçın, Azmi ve F. Nur İplik; (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik
Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir
Araştırma: Adana İli Örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Dergisi, 14(1), ss. 395-412.
- Yavuz, E. (2009). İş görenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili
Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi 1/2 (2009) 51-69
- Yazıcıoğlu, İrfan - Topaloğlu, Isıl Gökçe (2009), “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi:
Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt 1, Sayı
1, s.3-16.
- Yeşilyurt, Pınar (1997), Türk Ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları:Türkiye’de
Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans
Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,Adana.
- Yörük, S. ve Sağban, Ş. (2012). ”Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin
örgütsel bağlılık düzeyine etkisi”, Ankara.

Yüksel, İ. (2003), “Hemşirelerin İş güçlüğüne Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu, İş Gerilimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 13, 1, 261-272

Yüksel, Ö. (1997). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zel, Uğur. (2001), *Kişilik ve Liderlik*, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara

EKLER

ANKET

Sayın Meslektaşım,

Bu anket, lise öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Ankete verdiğiniz cevaplar ve elde edilecek bilgiler bilimsel araştırma dışında kullanılmayacak, gizli tutulacaktır. Bu nedenle adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur.

Sorulara tarafsız, samimi, gerçek duygu ve düşünceleriniz yansıtmanız, yapılan araştırmanın amacına ulaşması için önemlidir. Size uygun olan seçenekteki parantezin içine (x) işareti koyunuz. Ankete ayıracağınız zaman ve göstereceğiniz özenden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

İ. Orkun Karapostal
Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz : A. () Kadın B. () Erkek
2. Yaşınız : A. () 30 yaş ve altı B. () 30-40 yaş C. () 40-50 yaş
D. () 50 yaş ve üstü
3. Medeni Durumunuz: A. () Evli B. () Bekar
4. Mesleki Kıdeminiz : A. () 5 yıl ve altı B. () 6-10 yıl C. () 11-15 yıl
D. () 16-20 yıl E. () 21 yıl ve üstü

BÖLÜM II: ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ (MLQ)


<i>Okul müdürüm;</i>	<u>Daima</u>	<u>Genellikle</u>	<u>Bazen</u>	<u>Nadiren</u>	<u>Hiçbir Zaman</u>
1.Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.					
2.Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak yeniden gözden geçirir.					
3.Problemler ciddileşmeden harekete geçmez.					
4.Dikkatimi düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerine yoğunlaştırır.					
5.Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.					
6.Kendim için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.					
7. İhtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmaz.					
8.Problemleri çözerken farklı bakış açıları arar.					
9.Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.					
10.Çalışanları benimle işbirliği içinde oldukları için över.					
11.Amaçlanan hedeflere ulaşmak için, çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.					
12.Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.					
13.Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.					
14.Güçlü bir amaca ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
15.Çalışanları yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman harcar.					
16.Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğimi açıkça belirtir.					
17.“Eğer bozuk değilse tamir etme” söylemini savunur.					
18.Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarımdan önde tutar.					
19.Çalışanlara yalnızca grubun bir üyesi olarak değil aynı zamanda birer birey olarak davranır.					
20.Problemin çözümüne girmeden önce problemin kronikleşmesi gerektiğini belirtir.					

21.Bana saygı gösterilmesini sağlayacak biçimde davranır.					
<i>Okul müdürüm;</i>	<u>Daima</u>	<u>Genellikle</u>	<u>Bazen</u>	<u>Nadiren</u>	<u>Hiçbir Zaman</u>
22.Bütün dikkatimi hatalar, şikayetler ve yetersizlik üzerinde toplar.					
23.Kararların manevi ve etik sonuçlarını dikkate alır.					
24.Bütün hataların kaydını tutar ve izler.					
25.Güvenli ve güçlü biri olduğumu gösterir.					
26.Kurum vizyonunu vurgular.					
27.Standartlara ulaşmak için dikkatimi başarısızlıklara yöneltir.					
28.Karar vermekten kaçınır.					
29.Çalışanların farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklere sahip olduğunu düşünür.					
30.Çalışanların problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
31.Çalışanların kendi güçlü yönlerini geliştirebilmeleri için onlara yardımcı olur.					
32.Çalışanlara görevlerinin nasıl tamamlanabileceği konusunda yeni bakış açıları önerir.					
33.Acil problemlere cevap vermeyi geciktirir.					
34.Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
35.Çalışanlardan beklentilerim gerçekleştiği zaman onlara memnuniyetimi ifade eder.					
36.Amaçlara ulaşılacağına inandığımı ve güvendiğimi ifade eder.					

BÖLÜM III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ,

		Hiç	Çok	Az	Orta	Çok	Pek Çok	Hep
1	Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.							
2	Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.							
3	Kurumuma karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissetmiyorum.							
4	Bu kuruma karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum.							
5	Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.							
6	Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.							
7	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.							
8	Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.							
9	Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok aksardı.							
10	Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.							
11	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey <u>vermemiş</u> olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.							
12	Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.							
13	Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum							
14	Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum							
15	Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.							
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.							
17	Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum							
18	Bu kuruma çok şey borçluyum							


ANKET KULLANIMI İZİNLERİ

 **isilmp@istanbul.edu.tr**
07.09.2013 (Cm) 08:05
Gelen Kutusu

okunmadı olarak işaretle

Kullanabilirsiniz.
Başarılar dileriz.

----- Orijinal Mesaj -----
Kimden: Orkun KARAPOSTAL <orkun.karapostal@ted.org.tr>
Kime: isilmp@istanbul.edu.tr
Gönderilenler: Thu, 05 Sep 2013 23:03:21 +0300 (EEST)
Konu: Çok Faktörlü Liderlik Anketi hakkında

 **Orkun KARAPOSTAL**
05.09.2013 (Per) 23:03
Gönderilmiş Öğeler

okunmadı olarak işaretle

Kime: isilmp@istanbul.edu.tr;


Sayın Hocam,

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (Eğitim Yönetimi) MBA Yüksek Lisans öğrencisiyim. Bitirme tezimi "Okul Müdürlerinin Liderlik Biçimleri ile Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Davranışlarının İncelenmesi. (İzmir Aliağa İlçesi Örneği)" başlıklı bir konu çerçevesinde yürüteceğim. Tez Danışmanım Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi-Teftişi-Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Öğretim Üyesi Yrd. Doç. Dr. Osman Ferda Beytekin'dir.

Tez çalışmamda ihtiyaç duyduğum sizin Türkiye'ye uyarlanmış olduğumuz Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) ölçeğini kaynak göstererek, izniniz dahilinde kullanmak istiyorum. Sizi bu yüzden rahatsız ediyorum. Liderlik konusunda tez çalışmamı aynı danışman hocanızla yürüten Tuğcan Yılmaz arkadaşım da sanırım sizden aynı izni talep edecek.

İlginiz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla
İ. Orkun Karapostal
orkun.karapostal@ted.org.tr
232-616 82 82 (İş Telefonu)


 **Ufuk Saridere <usdede@kocaeli.edu.tr>**
10.09.2013 (Sal) 11:51
Gelen Kutusu

okunmadı olarak işaretle

Kime: Orkun KARAPOSTAL;


• 10.09.2013 13:40 tarihinde yanıt verdiniz.

1 ek

 Örgütsel Ba- dnc

Sayın Orkun hocam, elimden gelen yardımı yapmaya çalışırım. Sözümlü ettiğiniz ölçek ekte yer alıyor. Çalışmamdaki geçerlilik ve güvenilirlik değerlerini de ekledim. Ayrıca tezime YÖK' ten ulaşmanızda mümkün. Size şimdiden kolay gelsin. Ferda'ya çok selam.

Ufuk SARIDEDE

 **Orkun KARAPOSTAL**
03.09.2013 (Sal) 23:23
Gönderilmiş Öğeler

okunmadı olarak işaretle

Sayın Hocam,

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (Eğitim Yönetimi) MBA Yüksek Lisans öğrencisiyim. Bitirme tezimi "Okul Müdürlerinin Liderlik Biçimleri ile Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Davranışlarının İncelenmesi. (İzmir Aliağa İlçesi Örneği)" başlıklı bir konu çerçevesinde yürüteceğim. Tez Danışmanım (size de selamını iletmemi istedi) Ege Üniversitesinden Ferda Beytekin hocamız.

Tez çalışmamda ihtiyaç duyduğum Örgütsel Bağlılık Ölçeği konusunda Ferda Bey sizin bana yardımcı olabileceğinizi belirtti. Sizi bu yüzden rahatsız ediyorum. İlginize şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.

İ. Orkun Karapostal

Ufuk 1 / 3