

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN ETİK
LİDERLİK ANLAYIŞLARI İLE ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**
(Bursa Örneği)

Nedim ÇELİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

DANIŞMAN

Yar. Doç. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU

İSTANBUL, Eylül 2013

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN ETİK
LİDERLİK ANLAYIŞLARI İLE ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**
(Bursa Örneği)

Nedim ÇELİK
(122001403)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :20.09.2013

Tezin Savunulduğu Tarih :04.09.2013

Tez Danışmanı: Yar. Doç. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU _____

Diğer Jüri Üyeleri: Yrd. Doç. Dr. Rüçhan ÖZKILIÇ _____

Yrd. Doç. Dr. Fatma KAZANOĞLU _____

İSTANBUL, Eylül 2013

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN ETİK
LİDERLİK ANLAYIŞLARI İLE ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**
(Bursa Örneği)

Nedim ÇELİK
(122001403)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

DANIŞMAN
Yar. Doç. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU

İSTANBUL, Eylül 2013

ÖNSÖZ

Her alanda hızlı bir değişim ve gelişimin yaşandığı günümüzde okulların da buna ayak uydurması önem arz etmektedir. Kendini yenileyemeyen kişi ve örgütler bir süre sonra işlevini ve önemini kaybetmeye başlarlar. Şahsıma ve mesleğime katkı vereceği inancıyla başladığım bu çalışmadan mutluluk duymaktayım.

Tez çalışmam süresince rehberliği, titizliği ve sabrı ile benden hiçbir yardımını esirgemeyen değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMAOĞLU'na saygılarımı ve şükranlarımı sunarım.

Ayrıca çalışmalarına katkıda bulunan bütün öğretmen arkadaşlara, çalışmam süresince ihmal ettiğim eşime ve çocuklarıma da bana sabrettikleri için teşekkür ederim.

Eylül, 2013

Nedim ÇELİK

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	xi
KISALTMALAR.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiv
TABLO LİSTESİ.....	xv
BÖLÜM 1 :GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
1.1. PROBLEM DURUMU.....	1
1.2. PROBLEM CÜMLESİ.....	2
1.3.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	3
1.4.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	4
1.5. SAYILTILAR.....	5
1.6.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	5
1.7.TANIMLAR.....	6

BÖLÜM 2. LİDERLİK TANIMI VE KAPSAMI	7
2.1.LİDERLİK TÜRLERİ, TEORİLERİ VE TARZLARI.....	9
2.1.1.Özellikler Teorisi	9
2.1.2.Davranışsal Liderlik Teorileri.....	11
2.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	12
2.1.2.2.Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	13
2.1.2.3.Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Teorisi.....	13
2.1.2.4. MC Gregor X ve Y Teorileri.....	14
2.1.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	15
2.1.3.Durumsal Liderlik Teorileri.....	16
2.1.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	16
2.1.3.2. Amaç-Yol Teorisi.....	17
2.1.3.3. Vroom-Yetton Liderlik Teorisi	18
2.1.3.4.Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli.....	18
2.1.3.5. Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	19
2.1.4.Davranışsal ve Durumsal Liderlik Teorileri Sonucunda Ortaya Çıkan Liderlik Tarzları.....	20

2.1.4.1.Otokratik Liderlik Tarzı.....	20
2.1.4.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı.....	21
2.1.4.3. Serbestliğe Dayalı Liderlik Tarzı.....	21
2.1.5. Modern Liderlik Teorileri ve Sonucunda Ortaya Çıkan Liderlik Tarzları.....	22
2.1.5.1. Etkileşimsel (Transaksiyonel) Liderlik Tarzı.....	22
2.1.5.2.Dönüşümcü (Transformational) Liderlik Tarzı...23	
2.1.5.3.Karizmatik Liderlik Tarzı.....	24
2.1.5.4. Kültürel Liderlik Tarzı.....	25
2.1.5.5. Vizyoner Liderlik.....	25
2.1.5.6. Etik liderlik Tarzı.....	26
2.2. ETİK KAVRAMI VE ETİK LİDERLİK.....	26
2.2.1.Etik Kavramı.....	26
2.2.2. Etik Çeşitleri.....	27
2.2.2.1 Mesleki Etik.....	28
2.2.2.2. Örgütsel Etik.....	28
2.2.2.3. Yönetsel Etik.....	29
2.2.3.Etik Liderlik.....	30
2.2.4.Etik Liderlik Türleri.....	32

2.2.4.1. Hizmete Yönelik Liderlik.....	32
2.2.4.2. Otantik Liderlik	33
2.2.4.3. İlke Merkezli Liderlik	34
2.2.6. Etik Liderliğin Önemi.....	34
2.2.7. Etik Liderlik Davranışları.....	36
2.2.7.1.Etik Davranış İlkeleri.....	36
2.2.7.2. Etik Olmayan Davranış İlkeleri.....	42
2.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	47
2.3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	49
2.3.1.1.Kişisel-Demografik Faktörler.....	50
2.3.1.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler.....	50
2.3.1.3. Durumsal Faktörler	51
2.3.1.4. Diğer Faktörler	51
2.3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	52
2.3.3. Örgütsel Bağlılığın Unsurları.....	53
2.3.3.1.Duygusal Bağlılık.....	54
2.3.3.2.Devam Bağlılığı.....	55
2.3.3.3. Normatif Bağlılık	57
2.3.4. Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	58

2.3.4.1.Uyum Boyutu.....	58
2.3.4.2. Özdeşleşme Boyutu.....	59
2.3.4.3. İçselleştirme Boyutu.....	59
2.3.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	60
2.3.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	60
2.3.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	61
2.3.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	61
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	62
BÖLÜM 3. TEZ ÇALIŞMALARI.....	64
3.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	64
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	64
3.3. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ VE ARAÇLARI.....	64
3.3.1.Kişisel Bilgi Formu.....	65
3.3.2.Etik Liderlik Ölçeği.....	65
3.3.3.Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	65
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI.....	66
3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI.....	66
3.6. BULGULAR VE YORUMLAR.....	67
3.6.1. Örneklemin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular.....	67

3.6.2. Demografik Özelliklerin Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi ile İlgili Bulgular.....	69
3.6.3. Demografik Özelliklerin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi ile İlgili Bulgular.....	77
3.6.4. Bağımlı Değişkenlerin Öğretmenlerin Bağımsız Değişenine Göre Etkisi ile İlgili Bulgular.....	82
BÖLÜM 4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	86
4.1. SONUÇLAR.....	86
4.1.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerinin Etik Liderlik Algısına Ait Sonuçlar.....	86
4.1.2. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Ait Sonuçlar.....	88
4.2. TARTIŞMALAR.....	91
4.3. ÖNERİLER.....	95
4.3.1. Öğretmenlere Öneriler.....	95
4.3.2. Yöneticilere Öneriler.....	95
4.3.3. Araştırmacılara Öneriler.....	96
KAYNAKLAR.....	97

EKLER.....	111
Ek A. Kişisel Bilgi Formu.....	111
Ek B. Etik Liderlik Ölçeği.....	112
Ek C. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	114
ÖZGEÇMİŞ.....	115

ÖZET

ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN ETİK LİDERLİK ANLAYIŞLARI İLE ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ (Bursa Örneği)

Bir toplumda, sosyal ve ekonomik çevrenin eğitsel ihtiyaçlarını karşılayabilen okul, eğitim sisteminin en iyi ögesi olarak görülür. Bu nedenle insana ve kaliteli eğitime odaklı eğitim kurumları, ilk olarak etik değerleri benimsemek ve bunları davranış haline getirmek zorundadır. Bulunduğu kurumlarda etik değer ve ilkelere dayalı ilişkiyi benimseyen ve bunu önceleyen bir anlayışa sahip olan liderlik anlayışıdır etik liderlik. Kurumsal bağlılık ise örgüt çalışanlarının kurumun hedef ve değerlerini kesin bir inançla benimseme, gönüllü olarak örgütü ileri seviyelere taşımaya çabalama ve bu örgütün üyesi olarak kalmaya devam etme isteğine sahip olma durumudur. Geleceğe yön verecek nesillerin yetiştirildiği okullarda bu işin mimarları olan öğretmen ve yöneticilerin bu misyonlarında başarılı olabilmeleri için öncelikle kendi aralarında etik değerlere bağlı sağlıklı bir iletişim kurmaları gerekmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığı yalnızca maddi olanaklarla sağlanamaz. Bunun yanında örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılığını sağlayan manevi unsurların da nazara alınması kaçınılmazdır. Bu önemle okul yöneticilerini öğretmenlerine karşı etik değerler ışığında sağlıklı bir metot izlemeleri öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artıracaktır.

Bu çalışmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan kurum yöneticilerinin etik liderlik anlayışları ile kurum(örgüt) çalışanlarının örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmektedir. Buna göre kurum yöneticilerinin sahip olduğu etik liderlik anlayışları ile bunları kurumda uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin etik liderlik anlayışları ve bu anlayışı kurumda uygulama derecesi ile kurum çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmaktadır. Liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin

görüşleri; cinsiyet, medeni durum, okul türü, mesleki kıdem, branş, mezuniyet türü, yaş, aylık gelir, sendika üyeliği değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir sorusuna cevap aranmıştır. Ayrıca okul yöneticilerin etik liderlik anlayışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki var mıdır sorusu da cevaplanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla Bursa ilindeki biri Anadolu lisesi, biri meslek lisesi, diğeri de genel lise olmak üzere üç okulda görev yapan 123 öğretmene Etik Liderlik Anketi ile Örgütsel Bağlılık Anketi uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 15.00 istatistik programında analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda iklimsel etik davranışları, davranışsal etik davranışlarından anlamlı derecede fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal bağlılık puanlarının, hem normatif puanlarından hem de devam bağlılığı puanlarından anlamlı derecede yüksek olduğunu ($p < 0,05$) ancak devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanları arasında anlamlı fark olmadığını ($p > 0,05$) göstermiştir.

Araştırmada; okul yöneticilerinin orta düzeyde etik liderlik davranışı sergiledikleri, araştırmaya katılan öğretmenlerin yüksek düzeyde örgütlerine bağlılıkta buldukları; okul yöneticilerinin etik liderlik anlayışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını değişik düzeylerde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etik, Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Okul Yöneticisi

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ETHICAL LEADERSHIP PERCEPTION OF THE LEADERS OF THE SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS AND INSTITUTIONAL COMMITMENT OF THE INSTITUTION EMPLOYEES

(Bursa Case)

In a society, school ensuring the educational needs of a social and economic surrounding seems the best element of the education system. For this reason, educational institutions focused on human and quality education first of all must adopt ethical values and turn these into behavior. Ethical leadership is the understanding of leadership adopting relationship based on the principles of ethical values and preceding this understanding in their institutions. And leadership is voluntarily striving to move forward the organization and going on requesting the status of ownership as a member of the organization. In schools where the generations that will give direction to the future are trained, teachers and administrators as the architects of this work must primarily establish healthy communication depending on ethical values among themselves to be successful in this mission. Organizational commitment of employees can't only be ensured with financial facilities. In addition, it is inevitable to regard the spiritual elements providing organizational commitment of employees. In light of ethical values, the school administrators' following a healthy method towards teachers will improve teachers' organizational commitment.

In this study, the relationship between the ethical leadership understanding of managers who serve at secondary education institutions and the institution employees' organizational affiliations are being examined. Accordingly, the institutions managers' ethical leadership understanding and applications these in their institutions are significant impact on the employees' organizational affiliations. It's being tried to check out the relationship between school managers' ethical leadership understanding and application degree of this understanding in their institutions and the level of institution employees'

organizational commitment. Do the high school teachers' opinions of organizational commitment show a meaningful difference according to gender, marital status, type of school, vocational graduation type, age seniority, branch monthly income, the trade union membership of variables?

Do high school teachers opinions towards the ethical leadership skills represented by school managers, show a meaningful difference according to gender, marital status, types of school, vocational graduation type, age seniority, branch monthly income ,the trade union membership of variables?

Is there a relationship between school managers ethical leadership understanding and teachers' organizational affiliations?

For this purpose, in the province of Bursa, one in anatolian high school, one in vocational school, another in general high school, totally in three schools, ethical leadership survey and organizational commitment survey were implemented on 123 teachers serving in different schools. The data obtained from survey were analysed at statistic program spss 15.00.

It has been reached a conclusion that climatic behaviors are significantly much more than behavioral ethical behaviors as a result of the research. Emotional commitment scores were significantly higher than both normative scores and ongoing loyalty scores ($p < 0,05$) and it showed that there is no difference between ongoing loyalty and normative commitment scores ($p < 0,05$).

In the research, it has been reached a conclusion that school administrators have applied a moderate leadership behavior but the teachers participating in the research with a high level of commitment to their organizations. It has also been reached a conclusion that school administrators' ethical leadership understanding has affected teachers' organizational commitments in different levels.

Keywords : Ethic, Ethic Leadership, Organizational Commitment, School Administrators

KISALTMALAR

ELÖ : Etik Liderlik Ölçeği

TMMOB : Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Şekil 2.1 Etik Liderlikte Karar Verme Süreci.....	31
Şekil 2.2 Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli.....	49
Şekil 2.3 Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	54

TABLO LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Tablo 3. 1 Öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı.....	67
Tablo 3. 2 Öğretmenlerin medeni hale göre dağılımı.....	67
Tablo 3. 3 Öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı.....	68
Tablo 3. 4 Öğretmenlerin okul türlerine göre dağılımı.....	68
Tablo 3. 5 Öğretmenlerin yaşa göre dağılımı.....	68
Tablo 3. 6 Öğretmenlerin sendika üyeliğine göre dağılımı.....	69
Tablo 3. 7 Öğretmenlerin aylık gelirlerine göre dağılımı.....	69
Tablo 3. 8 Öğretmenlerin mezun oldukları okul türlerine göre dağılımı.....	69
Tablo 3.9 Öğretmenlerin hizmet yılına göre dağılımı.....	70
Tablo 3.10 Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul yöneticilerine ait etik liderlik davranışı algısı.....	70
Tablo 3.11 Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre okul yöneticilerine ait etik liderlik davranışı algısı.....	71
Tablo 3.12 Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre okul yöneticilerine ait etik liderlik davranışı algısı.....	72
Tablo 3.13 Öğretmenlerin yaş değişkenine göre okul yöneticilerine ait etik liderlik davranışı algısı.....	73
Tablo 3.14 Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre okul yöneticilerine ait etik liderlik davranışı algısı.....	74
Tablo 3.15 Öğretmenlerin branş değişkenine göre okul yöneticilerine ait etik liderlik davranışı algısı.....	75
Tablo 3.16 Öğretmenlerin mezun olunan okul değişkenine göre okul yöneticilerine ait etik liderlik davranışı algısı.....	75

Tablo 3.17 Öğretmenlerin aylık gelir değişkenine göre okul yöneticilerine ait etik liderlik davranışı algısı.....	76
Tablo 3.18 Öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre okul yöneticilerine ait etik liderlik davranışı algısı.....	77
Tablo 3.19 Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık algısı.....	77
Tablo 3.20 Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık algısı.....	78
Tablo 3.21 Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre örgütsel bağlılık algısı.....	78
Tablo 3.22 Öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık algısı.....	79
Tablo 3.23 Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre örgütsel bağlılık algısı.....	80
Tablo 3.24 Öğretmenlerin branş değişkenine göre örgütsel bağlılık algısı.....	80
Tablo 3.25 Öğretmenlerin mezun olunan okul değişkenine göre örgütsel bağlılık algısı.....	81
Tablo 3.26 Öğretmenlerin aylık gelir değişkenine göre örgütsel bağlılık algısı.....	81
Tablo 3.27 Öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre örgütsel bağlılık algısı.....	82
Tablo 3.28 Öğretmen algılarına göre yöneticilerin etik liderlik davranışları.....	83
Tablo 3.29 Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri.....	83
Tablo 3.30 Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki.....	85

BÖLÜM 1 GİRİŞ VE AMAÇ

1.1. PROBLEM DURUMU

Çok hızlı bir değişim ve gelişimin yaşandığı çağımızda gelecek nesilleri yetiştiren okulların bu hıza ayak uydurabilmesi için maddi olanaklarının yanında insan kaynaklarını da en verimli şekilde kullanması gerekmektedir. Bu hızlı değişim çok boyutlu olduğu için okullarda çalışan bütün paydaşların işleyişe aktif katılması zorunluluktur. Bu örgütte okul müdürü ve öğretmenler en önemli rolü üstelenmişlerdir. Okul müdürünün yönetim anlayışını etik değerler çerçevesinde oluşturarak öğretmenlerin örgütsel bağlılığının sağlanması, bütün çalışanların rahat, huzurlu bir şekilde örgütü sahiplenmesi örgütün hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için önem arz eder.

Bir toplumun varlığını sürdürmesi ve gelişmesinde en önemli kaynağı amaçlarına uygun olarak yetiştirdiği insanlardır (Taymaz, 2003). Yetiştirme, eğitim yoluyla gerçekleşecektir. Eğitim, daha çok tavır, davranış, karakter ve bunlara esas olan değerler düzeniyle ilgilidir. Eğitim, insanın davranışlarını etkileme sanatıdır (Seyyar, 2003).

Eğitimin temel sistemi okuldur ve çok önemli bir toplumsal ihtiyaç olan eğitim, okullar vasıtasıyla gerçekleştirilir. Okulun bu amacına ulaşabilmesi için etkili bir biçimde yönetilmesi gereklidir. Okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak okul yönetiminin görevidir (Bursalıoğlu, 2002).

Toplumsal değişmeler ve gereksinmelerle başa çıkmak için okulu yeniden yapılandıracak, toplumun gereksinmelerini karşılamak için okulun işlevlerini yerine getirecek örgütsel etkililiği sağlayarak okulun toplam niteliğini artıracak olan kişi okul yöneticisi, yani müdürdür (Başaran, 2000a).

Eğitim örgütlerinin etkililik derecesi birçok öğeye dayalı olmakla birlikte bunların en önemlisi öğretme ve öğrenme sürecinde yer alan yönetici, öğretmen ve öğrenci etkileşimidir.

Bu bağlamda, öğretmenin okula, öğrencilerine, öğretim etkinliklerine, mesleğine ve iş arkadaşlarına bağlılığı okulun etkililiğine olumlu yönde etki edebilmektedir (Celep, 2000).

Okul ortamının iş görenleri olarak hizmet veren öğretmenlerin güdülenmiş, üretken, istekli olmaları ve beklentilerine uygun bir örgüt ortamında bulunmaları, onların daha verimli çalışmalarını sağlayabilir. Çünkü eğitim ve kültür öncüsü rolündeki öğretmenlerin davranışlarının öğrencilere ve çevreye yansıtacağı açıktır. Yeterince güdülenmiş öğretmenler, okulun gelişebilmesi ve kültürlü, iyi eğitilmiş, özetle nitelikli öğrenciler ve uzun vadede nitelikli işgücü yetiştirme konularında daha istekli davranabilirler (Ergener, 2008).

Okul yöneticileri okuldaki öğretmenlerin eğitim öğretim misyonlarının ortak noktalarda birleşmesini sağlayamaz, öğretmenlere birbirinden öğrenecekleri ortam ve fırsatlar veremez ve okulda öncelikleri belirlemezlerse en yetenekli öğretmenler bile öğrenci başarısı üzerinde beklenen etkiyi sağlayamazlar. Bu durum okul yöneticisinin liderlik özelliklerine ne ölçüde sahip olduğuyula yakından ilişkilidir (Özden, 2004).

Bireyin bulunduğu örgütte kalmaya devam etmesi, örgütten sağladığı doyuma bağlıdır. Bu doyum ise örgütsel kaynaklarla, bireysel istemler arasında kurulacak dengeyle; başka bir ifade ile bireyin ve örgütün, birbirlerinin istemlerini karşılamak durumunda olduklarına dair yapacakları psikolojik bir anlaşmayla sağlanabilir (Aydın, 2000). Tüm iş görenlerin ve yöneticilerin mesleki etik konusundaki duyarlıklarının geliştirilmesi ve etik ilkeleri bir davranış biçimi haline getirmeleri, iş yaşamı ve örgütsel amaçlara ulaşılması açısından büyük önem taşımaktadır (Yavuz, 2006).

1.2. PROBLEM CÜMLESİ

Araştırmada “Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik anlayışları ile örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıkları arasında ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır.

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Hızla gelişen ve değişen günümüzde örgütlerin istenen hedeflerine istenen düzeyde ulaşabilmeleri sadece maddi unsurlarla sağlanamayacağı; bunun yanında insan unsurunun son derece önem kazandığı yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. İnsan unsuru, örgütlerin en değerli unsurudur. Örgütlerin bu alandaki çalışmaları son zamanlarda yoğunlaşmış, bu yönüyle de yoğun olarak bilimsel çalışmaların önde gelen çalışmalarına konu olmuştur. Yöneticilerin etik liderlik anlayışlarının örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıklarında belirleyici oldukları yapılan çok sayıda çalışma ile saptanmıştır.

Bu araştırmanın amacı; Bursa ilinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin etik liderlik anlayışları ile örgüt çalışanlarının kurumsal bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bu iki değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığının sorgulanmasıdır. Kurum yöneticilerinin etik liderlik anlayışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri farklı değişkenler açısından incelenmiştir.

Bu çalışmanın alan araştırması Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Bursa'dak biri Anadolu lisesi, biri genel lise ve diğeri de meslek lisesi olmak üzere üç ortaöğretim kurumunda yapılmıştır. Bu okulların mevcut yöneticilerinin etik anlayışları ile burada çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının bir profili ortaya konulmuştur.

Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- ✓ Araştırma yapılan ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarının düzeyi nedir?
- ✓ Araştırma yapılan ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri nedir?
- ✓ Okul yöneticilerin etik liderlik anlayışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki bulunmakta mıdır?
- ✓ Liselerde görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, okul türü, mesleki kıdem, branş, mezuniyet türü, yaş, çalışma şekli, aylık gelir, çalışma süresi ile etik liderlik davranışları arasında bir fark var mıdır?

- ✓ Liselerde görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, okul türü, mesleki kıdem, branş, mezuniyet türü, yaş, çalışma şekli, aylık gelir, çalışma süresi ile örgütsel bağlılık davranışları arasında bir fark var mıdır?

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Okullardaki sorunlardan birisi de okul yöneticilerinin etik liderlik anlayışlarını öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını sağlayacak şekilde kullanamamalarıdır. Örgütlerde belirlenen hedefler ulaşabilmek, çalışma verimini artırmak örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının sağlanması ile yakından ilişkilidir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanların iş verimini azami düzeye etkileyebilmektedir. Örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını etkileyen birçok maddi ve manevi unsur vardır. Bunların içinde belki de en önemlisi insan olarak kabul edilmeyi esas alan etik değerlerdir. Örgütlerde yetkili ve etkili olan örgüt liderlerinin etik liderlik anlayışları örgüt çalışanlarının bağlılıklarını ve dolayısıyla örgütün verimliliğini ve devamını sağlayan en önemli faktörlerden biridir denebilir. Bütün örgütlerde etik liderlik anlayışları çok önemlidir. Bu önemlilik işi insan yetiştirmek olan, insanlığın geleceğine öğretileri ile yön veren öğretmenlerin bulunduğu okullarda çok daha fazla önem arz etmektedir.

Bu araştırma ile elde edilecek bulgular, farklı özelliklerdeki öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılık ve etik liderlik anlayışlarına yapacağı olumlu katkı açısından önemli olacağı değerlendirilmektedir. Bu bilgiler ışığında elde edilen bulgu ve sonuçlara baktığımızda özellikle Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda öğretmenler arasında verimliliği etkileyen en büyük etkenin öğretmenlerin okullarına olan bağlılıkları olduğunu görmekteyiz. Yöneticilerin de bu durumun farkında olarak etik liderlik maharetini sergileyerek okullarda çalışanlarını iyi tanıyıp onların bağlılıklarını arttırmasına, devamında malzemesi insan olan okulların çıktılarının da daha nitelikli olmasına katkı sağlayacak ve yeni araştırmalara yardımcı olacaktır.

1.5. SAYILTILAR

Bu araştırmada yer alan sayılılar şunlardır.

- ✓ Örnekleme grubundaki öğretmenler, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarındaki sorulara samimi ve dürüst cevap vermişlerdir.
- ✓ Araştırmada veri toplama araçları olarak kullanılan ölçekler, ölçmen istenen değişkenleri ölçebilmişlerdir.
- ✓ Bu araştırmada kullanılan ölçme araçları ölçtükleri özellikler bakımından güvenli ve geçerlidirler.
- ✓ Araştırmadaki örnekleme evreni temsil etme gücüne sahiptir.
- ✓ Araştırmada cevaplar mevcut durumu yansıtmaktadır.

1.6. ARAşTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- ✓ Araştırma; sınırlı bir zaman diliminde (anketlerin uygulandığı ay) ve kısıtlı maddi ve manevi imkânlarla gerçekleştirilmiştir.
- ✓ Araştırma; 2012-2013 Eğitim ve Öğretim yılında Bursa ilindeki biri Anadolu lisesi, biri meslek lisesi ve diğeri de genel lise olmak üzere toplam üç okulda görev yapan 123 öğretmen ve idarecilerle sınırlıdır.
- ✓ Araştırma; veri toplama aracı olan anketler ve kullanılacak istatistiksel çözümleme yöntemleri ile sınırlıdır.

1.7. TANIMLAR

Etik: Bireysel veya toplumsal olarak kurulan insan ilişkilerinin temelini oluşturan değerleri, kuralları, normları, doğru –yanlış ve iyi-kötüyü ahlaki açıdan inceleyen felsefe dalıdır.

Etik Liderlik: Moral gücüyle astlarını etkilemeye çalışan, etik değerleri önemseyen liderlik anlayışıdır.

Liderlik: Liderlik, belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme sevk edebilme gücüdür (Şişman, 2004).

Okul Yöneticisi: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olan ortaöğretim kurumlarını yönetmekle görevli olan müdür ve müdür yardımcısıdır.

Ortaöğretim Kurumu: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı sekiz yıllık eğitimden sonra gelen dört yıllık, zorunlu ortaöğretim okullarını ifade eder.

Örgütsel Bağlılık: İş görenlerin çalıştıkları örgütlerin amaç ve değerlerini güçlü bir inançla kabullenmeleri, örgütün iş görenden beklediğinin üstünde bir performans sergilemeleri, örgüt üyeliklerinin devamı için kuvvetli bir istek duymalarıdır.

BÖLÜM 2 LİDERLİK TANIMI VE KAPSAMI

Liderliğin geçmişi insanlığın geçmişi kadar eskidir. İnsanlar tarih boyunca karşılaştıkları sorunlarla mücadele etmek ve isteklerini elde edebilmek için liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Tarih incelendiğinde değişik kültür ve medeniyetlerin oluşmasında liderlerin ne kadar etkili olduğu anlaşılacaktır. Her toplumun beklentileri doğrultusunda oluşturdukları liderlik anlayışları farklılık gösterdiğinden tarihte ve günümüzde oldukça farklı liderlik stilleri ortaya çıkarmıştır. Özellikler baş döndürücü gelişmelerin yaşandığı günümüzde liderlik konusu ayrı bir önem kazanmış ve üzerinde çok yaygın bir şekilde çalışmaya değer bulunmuştur.

Sosyal bir varlık olan insanlar yaratılışları gereği topluluk halinde yaşarlar ve bir araya gelerek oluşturdukları grupları idare edecek ve amaçlarına ulaştıracak liderlere de gereksinim duyarlar (Eraslan, 2004). Tarih boyunca içerisinde bulunduğu toplulukları etkilemiş ve yönlendirmiş liderler kendi kendilerine ortaya çıkmamıştır. Kimi toplumsal diyebileceğimiz ihtiyaçlar onların ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Fındıkçı, 2009).

Birey kendi ihtiyaç ve arzularından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duymakta ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hissetmektedir. Yalnız insan zayıftır, güçsüzdür, cesaretsizdir, arzu ve enerjileri azalmış durumdadır. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekir. (Eren, 2007). Belli bir amacın gerçekleştirilmesinde liderlik önemli bir süreçtir. Lider, kendisini izleyenleri etkileyebilen ve onların çabalarını istendik yönde yönlendirebilen kimsedir (Yavuzylmaz, 2007).

Lider ve liderlikle ilgili yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı konuya verilen önemin somut göstergeleridir. Bunun yanında liderlikle ilgili çok

sayıda tanım yapılmıştır. Bu tanımlar toplumsal, örgütsel, bireysel farklılıklara, liderliğe ilişkin beklenti, algı ve değerlendirme farklılıklarına göre değişiklik göstermektedir (Erçetin, 2000). Uzmanların liderlikle ilgili farklı pencerelerden çok sayıda farklı tanımlar yaptığını görüyoruz. Bu tanımlarda toplumların sosyal, siyasi, kültürel, eğitim durumları gibi birçok belirleyici unsurları vardır. Bunlardan birkaçı aşağıda verilmiştir.

Liderlik, iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirir (Çelik, 2011). Bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreç, olarak tanımlanabilir liderlik (Merih, 2002). Liderlik, insanları zor kullanmadan belirli yönlere doğru harekete geçirmektir. (Koray,1997). Liderlik, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Ataman, 2002).

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak ifade edilebilir (Eren, 2009). Liderlik, belirli bir durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranışlarını ve eylemlerini etkileme sanatıdır (Şimsek, 2002).

Liderlik tanımlarındaki ihtilaflara rağmen liderlik; lider, izleyiciler ve koşulların karşılıklı etkileşiminden oluşmaktadır (Kinicki ve Kreitner, 2006). Lider kendisini ve grup üyelerini iyi tanıyan, grup üyelerini de alacağı kararlara ortak eden, işinde uzman olan, demokratik ve zıt görüşlülere davet eden, vazgeçilemeyecek amaçlar için, sabırlı, kararlı ve yüreklilikle direnen, umutsuzluğa en zor koşullarda bile kapılmayan, çevresine sürekli güven vererek moralleri yüksek tutan, alçak gönüllü olan, zamanı iyi kullanan, dürüst ve erişilebilir, gerektiği zaman risk almaktan çekinmeyen, eleştirilmekten korkmayan aksine bundan memnun olabilen kişidir (Şahin ve Temizel, 2007).

2.1. LİDERLİK TÜRLERİ, TEORİLERİ VE TARZLARI

Liderlik türleri ihtiyaca göre değişiklik göstermiş ve ihtiyaçlar doğrultusunda farklı liderlik anlayışları oluşmuştur. Bir dönem etkili olan bir liderlik anlayışı başka bir dönemde veya başka bir toplumda işlevsiz kalabilmektedir. Bilim adamları liderlik alanında binlerce araştırma yapmış; ancak yine de birbirinden çok farklı liderlik teorileri, tarzları ve türleri belirlemişlerdir ve bu belirleme süreçleri devam etmektedir. Çünkü liderlik anlayışlarının değişkenleri sürekli olarak değişiklik göstermektedir.

Liderlerin izleyicilerini (astlarını) nasıl etkileyebileceğini açıklayan birçok teori ve model vardır. Liderlikle ilgili geliştirilen teoriler temelde dört grupta incelenmektedir, bunlar : (Ataman, 2001);

- Özellikler teorisi,
- Davranışsal liderlik teorisi,
- Durumsal liderlik teorisi,
- Modern liderlik teorisi,

2.1.1.Özellikler Teorisi

Özellikler yaklaşımı, lideri tanımlayan ve açıklayan en temel yaklaşım olarak bilinmektedir. Bu yaklaşım tarzının özünde liderin diğer insanlardan farklı olması gerektiği yer almaktadır (Fındıkçı, 2009). Bu yaklaşım, liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşımdır ve liderlerin sahip oldukları fiziksel, sosyal ve kişilik özellikleri bu yaklaşımın odak noktasıdır (Bolat vd., 2008). Geleneksel yaklaşım olarak da adlandırılan liderin özellikleri yaklaşımında liderlerin sahip oldukları özellikler belirlenmeye çalışılmış ve bu özellikler fiziksel, sosyal ve kişisel olmak üzere üç grupta toplanmıştır (Tahiroğlu 2003.)

Liderleri diğer bireylerden farklı kılan kişisel yetenekler olarak, özellikle temel zihinsel yetenekler, yüksek bir zekâ düzeyi, analiz ve sentez yeteneği, öğrenme ve bilgi edinme kapasitesi, mantık ve yargılama gücü öncelikle sayılmıştır. Sosyal özellikler olarak

ise; daha çok insan ilişkilerindeki, ustalık, iletişim kurma ve ikna etme becerisi, etkileme becerisi, girişimcilik, müzakere becerisi gibi özellikler ifade edilmiştir (Fındıkçı, 2009).

Daha sonraki yıllarda yapılan bazı çalışmalar, "Özellik Yaklaşımları"nın gelişmesine katkıda bulunmuştur. Stogdill 1904-1947 yılları arasında 124 çalışmayı analiz etmiş ve Stogdill liderlerin izleyicilerden farklı olarak beş temel özelliğini belirlemiştir (Çelik, 2004 Akt.Çetinkaya, 2011)

- ✓ Kapasite (Zeka, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama yeteneği)
- ✓ Başarı (Eğitim, bilgi ve atletik başarı)
- ✓ Sorumluluk (Bağımlılık-girişimcilik, direnme, kendine güven ve üstün olma isteği)
- ✓ Katılım (Etkin olma, sosyallik, işbirliği, uyum sağlama ve espri yeteneği)
- ✓ Konum (Sosyo-ekonomik konum ve popolarite)

Lider özelliklerine sahip kişilerin başarıları, ihtiyaçları, enerjileri, bir işe başlama türü, yönetme arzuları, dürüstlükleri, diğer insanlarla kaynaşabilme yetenekleri, kavrama yetenekleri ve kendine güvenleri başkalarından farklılık göstermiştir (Brestrich, 2000).

Özellikler kuramı liderliği liderin doğuştan gelen kişisel özellikleri ile açıklamaktadır. Bu kuram liderliğin doğuştan geldiğini, sonradan sahip olunan bir özellik olmadığını savunmaktadır (Horner, 1997). Bu kuramda varılmak istenen nokta; bazı insanların doğal lider olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesidir (Kocel, 2003).

Özellikler kuramına göre; lideri diğer insanlardan ayıran, liderde olması gereken özellikler ve becerileri kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür (Yuki, 1989 Akt: Brestrich, 2000).

- ✓ Duruma uyum sağlama
- ✓ Sosyal çevreyi değiştirme
- ✓ Hırslı ve başarı merkezli olma
- ✓ İşbirliği yapabilme
- ✓ İnsanları yönlendirebilme
- ✓ Hedefleri net olarak koyabilme
- ✓ Güvenilir olabilme
- ✓ Baskın olma

- ✓ Israrcı olma
- ✓ Kendine güvenme
- ✓ Strese dayanıklı olma
- ✓ Sorumluluk almaya hazırlıklı olma

2.1.2.Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal kuram, özellikler kuramının yetersizliğine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Davranışsal kuramın amacı, bu çerçevede davranışların etkili bir liderliği nasıl oluşturacağını belirlemek ve bir liderin etkili bir liderlik sergileyebilmesi için nasıl davranışlar sergilemeli sorusuna cevap aramak olmuştur (Keçecioğlu, 1998).

Davranışsal liderlik teorisine göre, liderin kişisel özellikleri yerine, gösterdiği davranışlar önem kazanmaktadır (Şimşek, 2008). Bu teorinin ana fikri, lideri başarılı ve etkin yapan hususun liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Amaç liderlik tarzının, diğer bir anlatımla liderin ne ve nasıl yaptığının incelenmesidir. (İlgar, 2005). Bu yaklaşımın temel dayanağı, liderleri etkin ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır. (Tengilimoğlu, 2005). Davranışlar yaklaşımına göre lider, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar ortaya koymalı ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır. (Zel, 2006). Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar etkililiğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Koçel, 2005).

Özellikler kuramı ile davranışlar kuramını birbirinden ayıran temel fark, özelliklerin tersine davranışların görülüp öğrenilmesidir. Eğer davranışlar öğrenilebilirse kişiler eğitilebilir ve daha iyi liderlik yapmaları sağlanır (Aksel, 2008). Davranışsal liderlik yaklaşımının önemli çalışmaları, araştırmaları aşağıda verilmiştir.

2.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio Üniversitesinin çalışmaları Carroll Shartle yönetiminde 1945 yılında başlamış ve 1950'lerin başlarına kadar devam etmiştir. Amacı, liderlik biçiminin grup üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmaktır. Ohio State Üniversitesi liderlik davranışlarına ilişkin yapılan çalışmada, “kişiyi önemseyen tip” ve “yapıyı harekete geçiren tip” olarak iki davranış ortaya konulmuştur (Fındıkçı, 2009). Kişiyi önemseyen tip, bireyler arası ilişkilerde karşılıklı güven, ikili iletişim, astların fikirlerine saygı, astların şahsi sorunlarıyla ilgilenmek, onların tekliflerini göz ardı etmemek ve en önemlisi astların haklarını savunmak gibi davranışları kapsamaktadır. Yapıyı harekete geçirme, liderin örgütsel amaçları belirleme ve kendi amaçlarıyla astların rollerini, bu amaçların elde edilmesi yönünde örgütlenme derecesidir. Başka bir ifade ile işin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, koordinasyonu ve kontrolüdür. Yapıyı harekete geçirme tipi ise, mevcut yapıda liderin kendi görevi ya da grubun üyelerinin görevleri ile ilgili yapılacak fiilleri ve amaçları açıklamaya, bu görev ve amaçları şekillendirmeye ve bireyleri harekete geçirmeye yönelik eylemleri içermektedir (Zel, 2006).

Ohio araştırmaları iş başındaki yöneticinin başarısı için gerekli üç başka faktörü de ortaya çıkarmıştır (Werner, 1993):

Grubun Sürdürülmesi: İşgücünün kabul edebileceği bir liderlik davranışı.

Hedefe Ulaşılması: Hedefleri belirlemek, faaliyetleri düzenlemek, hedeflere yönelmek ve grubun başarılarını öteki gruplar önünde temsil etmek.

Grup Etkileşimi: Üretici bir atmosfer yaratan, rahat bir çalışma ortamı oluşturan ve çalışanlar arasında anlaşmazlıkları en aza indiren davranış.

Özet olarak, Ohio Üniversitesi çalışmaları liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığının azaldığı ve liderin yapıyı dikkate alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansının arttığı sonuçlarına ulaşmıştır.

2.1.2.2.Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi Çalışmaları, 1950'lerin sonlarında Bennis Rensis Likert ve Michigan Üniversitesindeki diğer arkadaşları tarafından yapılmıştır. Bu araştırma sonucuna göre, işe yönelik lider; iş ve görevin teknik tarafının üzerinde yoğunlaşır. Yapılan bu çalışmanın amacı, grup üyelerinin tatminine ve verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Bu çalışmada; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Şimşek, 2003).

Michigan çalışmaları, liderlik davranışlarını iki boyutta açıklamaktadır; bunlar çalışan odaklı ve üretim odaklı davranışlardır. Çalışan odaklı liderler kişilerarası ilişkiler vurgulayan, izleyicilerinin ihtiyaçları ile ilgilenen ve grup üyeleri arasındaki kişisel farklılıkları kabul eden liderler olarak tanımlanmıştır. Üretim odaklı liderler ise işin teknik ve görev yönlerini vurgulayan, gruplarının görevlerini yerine getirip getirmemeleri ile ilgilenen liderlerdir (Robbins, 2005).

2.1.2.3.Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Teorisi

Blake ve Mouton, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmalarının sonuçlarından faydalanarak, üretime yönelik olma ve bireysel ilişkilere yönelik olma davranışlarından oluşmak üzere iki değişkenli bir model geliştirmişlerdir (Gürsel ve Negiş, 2003). Michigan ve Ohio araştırmalarına göre, bu iki boyut birbiriyle çatışmakta, lider bir boyuta ağırlık verdiğinde, diğer boyuta yönelimin azalacağı varsayılmaktadır (Organ ve Hamner, 1982'den akt. Başaran, 2004). Oysa yönetim gözeneği bu iki boyutun çatışma içinde olmadığı, liderin her iki boyuttan da puan alabileceğini savunmuştur (Cole, 1988'den akt. Başaran, 2004). Gözeneği modelinde insana ilgi boyutu ile üretime ilgi boyutu 1'den 9'a kadar derecelendirilmiş ve bu ölçekten alınan puana göre liderler gözenekteki yerine konularak liderin, liderlik biçimi ortaya çıkmıştır (Başaran, 2004). Elde edilen bu puanlar neticesinde sayısız liderlik biçimi oluşturulabilmektedir. Bunların beş tanesini betimlemek liderlik biçimlerini tanımak açısından yeterlidir (Blake ve Mouton, 1964'den akt. Hersey ve Blanchard, 1982; Başaran, 2004).

Yoksullaşmış liderlik: (korkak, güvercin, 1,1 yönetim). Bu biçimde lider izleyenleri kendi haline bırakır. Lider burada ne izleyenlerle ne de görevle ilgilenir. Risk almaz, zora, düştüğünde tehlike yaratmayacak kararlar alır. Bu liderlik başıboş liderliğe benzemektedir.

Göreve bağlı liderlik: (görevcil, buyurgan, goril, 9,1 yönetim). Lider bütün enerjisini amaçlara ulaşmak için kullanmakta, izleyenlerle ilgilenmemektedir. İzleyenlerin kişisel ihtiyaçları, gereksinimleri önemsenmez, amaç sadece yüksek verim alabilmektir. Bu liderlik tarzı otokratik liderlik tarzına benzemektedir.

İnsancıl liderlik: (arkadaş, insancıl, kumru, dernek başkanı, 1,9 yönetim). Lider izleyenlerin gereksinimlerine önem verir. Örgütte dostça ve arkadaşça bir hava vardır. Lider amaçlara ulaşmayı izleyenlere bırakır ve sadece izleyenlerle ilgilenir. Liderin böyle davranmasının sebebi iyi kurulmuş insani ilişkilerin üretimi artıracakı düşüncesidir.

Uzlaşmacı liderlik: (kurnaz, tilki, 5,5 yönetim). Lider izleyenlere de üretime de orta düzeyde ilgi gösterir. Lider, örgütün amaçlara ulaşmasında ve izleyenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasında orta bir yol bulmaya çalışır. Lider bu biçimde üretim için yaptığı baskıyı, insancıl davranarak kapatmaya çalışır.

Takım önderliği: (etkili yönetmen, kaplan, 9,9 yönetim). Lider bu liderlik biçiminde hem üretime hem de izleyenlere yüksek ilgi gösterir. Burada lider ve izleyenler yüksek yeterliliğe sahiptir. Bu tür liderlik davranışlarının sergilendiği örgütler, en etkili ve verimli örgütlerdir.

2.1.2.4. MC Gregor X ve Y Teorileri

Neo-klasik yönetim teorisyenlerinden bir olan McGregor, X ve Y olmak üzere iki farklı insan tipini ele almış ve karşılaştırmıştır. McGregor' un senaryolaştırdığı iki farklı insan tipinin özellikleri şu şekildedir:

X Teorisi ve Varsayımları:

İnsan, doğuşu itibarıyla çalışmayı sevmez ve mümkün olduğu ölçüde işten kaçır. İnsan çalışmayı doğası gereği pek sevmediği için onun çalışmasını motive etmek, ödüllendirmek, kontrol etmek, yerine göre de cezalandırmak gerekir. Genellikle insanlar sorumluluktan kaçma eğilimindedir ve yönetmektense yönetilmeyi arzular. Birey işinde özellikle güvence arar.

Y Teorisi ve Varsayımları:

Her insan için çalışmak, dinlenmek, eğlenmek kadar doğal bir istek ve arzudur. Çalışmak birey için başlı başına bir tatmin kaynağı olabilir. Sadece dışarıdan kontrol etmek ve cezalandırmak bireyi organizasyon amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmeyebilir. İnsan, kendi kendini yöneterek ve denetleyerek de amaçlara ulaşılmasını sağlayabilir. İnsana yetki ve sorumluluk devri, onun benliğini ve kişisel becerilerini ortaya koymak için fırsat yaratır. Dolayısıyla bu tür bir tatmin netice olarak organizasyon amaçlarının gerçekleşmesine imkân sağlar. İnsan sadece sorumluluk yüklenmeyi değil, sorumluluk aramayı da uygun şartlar olduğunda öğrenebilir. Sorumluluktan kaçmak, insanın doğasında sabit olan bir özellik değildir.

McGregor' un X ve Y teorileri, özünde organizasyonda insan ilişkilerinin önemini vurgulamaktadır. McGregor' a göre organizasyonel performansın artırılması için iletişime, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y teorisinin benimsenmesi gereklidir. (Kaplan, 2007).

2.1.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert, Michigan ve Ohio Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak "sistem 4" modelini geliştirmiştir. Bu modelde yöneticilerin farklı liderlik tarzları araştırılmıştır.(Tevrüz vd.,1999). Likert, araştırmalarına dayalı olarak geliştirdiği modelinde iki konuya açıklık getirmek için uğraşmıştır. Bunlardan birincisi, yönetim felsefesi ve liderlik tipi arasındaki ilişki, diğeri ise performans ve işten duyulan tatminin artırılması olanaklarıdır. Likert, çalışanlarına karşı farklı davranış özelliklerine sahip birbirinden farklı dört lider tipi ortaya koymaktadır. Özetle; (Barutçugil, 2002)

Sistem 1 Tipi lider: Çalışanlarına hiçbir konuda güveni olmayan bu lider onlara sorumluluk vermektен kaçınır.

Sistem 2 Tipi Lider: Yönetici ve çalışanları, usta- çırak konumundadır. Örgütü ilgilendiren konular üst kademe yöneticilerce karara bağlanırken önemsiz bazı konular çalışanlara bırakılmaktadır.

Sekil 3 Tipi Lider: Yönetici giderek çalışanlarına karşı daha hoşgörülü bir konuma geçmektedir. Bu tip yöneticiler tam olmasa da çalışanlarına karşı belli bir düzeye kadar güven duymaktadırlar.

Sekil 4 Tipi Lider: Çalışanlarına güvenmekte ve inanmaktadır. Kararlara katılma her yönetim basamağı için söz konusudur. İletişim çok yönlü olarak sürdürülmektedir. Sistem 4'ün içerdiği temel kavramlar; destekleyici ilişkiler, yüksek performans ideali ve takım anlayışıyla yönetimidir. Sistem 4 Tipi Lider davranışı sergilenen yönetim biçiminin daha etkin olacağı belirtilmektedir.

2.1.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Bu kurama göre; amacın özelliği, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, örgütün özellikleri, liderin ve grup üyelerinin geçmiş deneyimleri lider davranışlarını etkileyen temel değişkenler olarak kabul edilmiştir (Kılıç, 2003). Liderin yanında; izleyiciler ve durumsal değişkenler dikkate alınmıştır. Tüm bu değişkenlerin liderliği açıklamada olmazsa olmaz değişkenler olduğu öne sürülmüştür (Black, 2000). Bu yaklaşıma göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler, gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, liderin oluşturduğu örgütün özellikleri ile liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri olarak sıralanabilir (Gürsel ve Negiş, 2008). Liderlik olayının oluştuğu koşullara veya ortama ağırlık verilen durumsallık yaklaşımında kabul edilen varsayım, değişik durumların farklı liderlik tarzları gerektirdiği konusudur (Koçel, 2001). Durumsal liderlik çalışmalarının öne çıkan teorileri aşağıda verilmiştir.

2.1.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumsal teorilerin en kapsamlısı Fred E. Fiedler'in öncülüğünde yapılan araştırmaya dayanmaktadır. Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde Fiedler'e göre her durumda geçerli olabilecek tek tip en ideal liderlik tarzı yoktur (Pakdil vd., 2008).

Fiedler, etkili liderlik için üç değişkenin önemli olduğunu ileri sürmektedir Bunlar; lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin konum gücüdür (Werner, 1993; Luthans, 1998).

1. Lider- üye ilişkileri: durumun uygunluğunu belirleyen en önemli değişkendir.

2. Görev yapısı: durumun uygunluğunu belirleyen ikinci değişkendir, verilen bir görevin çalışanlar tarafından ne ölçüde yapılabileceğini ifade etmektedir.

3. Liderin konum gücü: resmi yetki ile elde edilen üçüncü önemli değişkendir. Konumun kendisinin yöneticiye ne ölçüde grubu idare etme ve yönlendirme olanağı verdiği anlamına gelir.

Fiedler'in teorisi, en iyi liderlik tarzının varlığından bahseden ve "lider olunmaz lider doğulur" diyen miti ortadan kaldırmaya yardım etmiştir. Aynı zamanda, bu teoriye göre her yönetici eğer kişinin liderlik tarzına uygun bir durumda bulunursa bir organizasyonda başarılı bir lider olabilir (Torlak, 2008).

2.1.3.2. Amaç-Yol Teorisi

Amaç-Yol kuramı Toronto Üniversitesinde Robert House tarafından geliştirilmiştir. Yol-amaç kuramı, liderlerin astların iş amaçlarına olan algısını ve bu amaçlara ulaşırken izledikleri yolları nasıl etkilediğiyle ilgilenmekte ve ismini de buradan almaktadır (Bateman ve Zeithaml, 1990). Amaç-Yol Teorisi, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan bir araştırmadır (Zel, 2006).

Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır (Koçel, 2005);

- ✓ Kişinin belirli davranışlarını belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş)
- ✓ Bu sonuçlara kişinin verdiği değer.

Amaç-Yol yaklaşımına göre çıktıları ve ödülleri etkileyen dört farklı lider davranışı bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (David I.Bertocci,2009 akt: Taşkiran, 2011).

Yönlendirici Liderlik: Bu tip lider davranışları, görevlerin programlanmasına, başarılı bir performansa ilişkin standartların belirlenmesine ve görevlerin net bir şekilde ortaya konmasına odaklanmaktadır.

Destekleyici Liderlik: Lider tercih edilen ve hoş bir iş ortamı yaratmak üzere astlarına iyi davranır ve onların ihtiyaçlarına ilgi gösterir.

Başarıya Yönelik Liderlik: Lider astları için yüksek beklentiler belirler, zorlu amaçları gerçekleştirmek üzere onlara güvenir ve başarıya odaklar, arzu edilen davranışlar için onlara model olur.

Katılımcı Liderlik: Lider kararların alınmasında astlarından katılım bekler ve nihai karar alınmadan önce astlarının önerileri doğrultusunda hareket etmeye çalışır.

2.1.3.3. Vroom-Yetton Liderlik Teorisi

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından oluşturulan, daha sonra Victor Vroom ve Arthur Jago tarafından geliştirilen bu kuram, liderin her duruma uyabilmek için liderlik tarzlarını değiştirebilecek esnekliğe sahip olması gerektiğini savunur. Kuram, hangi karar tipinin hangi durumlarda daha etkin olabileceğini araştırmıştır. Karar verme aşamasında katılım şeklini ve katılım düzeyini bir dizi kural ile sağladığından normatif kuram adını almıştır (Vroom ve Yetton, 1973'ten akt. Durmuş, 2001).

2.1.3.4. Hersey- Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli

Bozbey'e (1997) göre Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen bu yaklaşımda, göreve önem veren ve insani ilişkilere önem veren olmak üzere iki liderlik davranış boyutu bulunmaktadır. Görev boyutunda liderler, izleyenlerin rollerini belirler, neyin, ne zaman, ne şekilde ve nerede yapılacağını belirler ve yapılanları kontrol eder. İlişki boyutunda ise liderler astlarına gerekli desteği verirler ve onları motive ederler (akt. Yılmaz, 2004).

Can'a (2002) göre, Hersey ve Blanchard'ın ortaya koyduğu yaklaşımda liderin göreve ve ilişkilere yönelik davranışlarını düzenlemesi, görevleri yerine getirmekte olan izleyicilerin sahip olduğu olgunluğa bağlıdır. Bu yüzden bu kurama Hersey ve Blanchard'ın olgunluk kuramı da denilmektedir (akt. Taslak, 2008). Bu kurama göre lider, sadece grubun bir bütün olarak yeterlilik düzeyini değil, aynı zamanda grup içerisindeki bireylerin olgunluk düzeylerini de ölçmek ve değerlendirmek zorundadır. Örneğin, bir öğretmen sınıftaki öğrencileri belli bir yeterlikte bulabilir, ancak grup içerisindeki her bir öğrenci farklı düzeyde olabilir. Bu yüzden öğretmen grupla ilgilenirken farklı, teke tek ilgilenirken farklı davranmalıdır (Aydın, 2007).

Görev davranışı: Ohio Üniversitesi liderlik çalışmalarından elde edilen yapıyı işletme boyutuna, bu yaklaşımda liderin görev davranışı denilmektedir.

İlişki davranışı: Ohio Üniversitesi liderlik çalışmalarının ikinci boyutu olan insana önem vermek davranışının karşılığında kullanılmıştır.

Olgunluk: İzleyenlerin amaca ulaşma sürecinde yeterli ve istekli olmaları anlamına gelmektedir. Buradaki yeterlilik ve isteklilik, sadece bir görevin yapılmasıyla ilgilidir. Başka bir deyişle, burada adı geçen olgunluk kavramı genel değil özeldir. Yani her insanın yapmaya yeterli ve istekli olduğu bir iş mutlaka vardır.

2.1.3.5. Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Üç boyutlu liderlik kuramı, Kanada New Brunswick Üniversitesi'nden William J. Reddin tarafından geliştirilmiştir (Başaran, 2004). Reddin'e gelinceye kadar liderliğin iki boyutu üzerinde durulmuştur. Reddin daha önce açıklanan görev ve ilişki boyutlarına üçüncü bir boyut olarak "etkililik" boyutunu eklemiştir. Kuramın ismi bu üç boyutun kısaltması olan "3-D Kuramı" olarak anılmaktadır (Aydın, 2007). Şimşek'e (1999) göre Reddin'in bu iki boyuta bir boyut daha eklemesinin nedeni; liderin göreve yönelik veya ilişkilere yönelik davranış göstermesinin her yerde ve her zaman etkili olmayacağıdır (Akt. Bekiş, 2006).

Reddin, farklı durumların farklı liderlik biçimlerini gerektirdiğini ve bu biçimlerin liderin etkililiğine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Bu anlayıştan hareketle Reddin, liderlik biçimlerini etkili ve etkisiz olmak üzere iki grupta toplamıştır (Aydın, 2006):

Bu iki gruptan ilki olan etkili liderlik biçimleri yönetici, geliştirici, iyi niyetli otokrat ve bürokrat olmak üzere dört gruba ayrılmıştır.

Yönetici: Hem bireye hem de göreve önem veren, bu iki boyutu da dengeleyen yönetim anlayışıdır. Bu anlayış bireysel farklılıklara değer verir ve bu farklılıkları dikkate alıp ekip yönetimini benimser.

Geliştirici: İnsani ilişkilere önem verirken görev boyutunu çok fazla önemsemeyen liderlik biçimidir.

İyi Niyetli Otokrat: Bu liderlik biçiminde göreve çok fazla, insana çok az ilgi gösterilir. Ancak bu, birey fazla gücendirilmeden yapılır.

Bürokrat: Hem bireye, hem de göreve çok az ilgi gösterilen bir liderlik biçimidir. Bürokrat lider kurallara önem veren ve bu kuralları kullanarak durumu kontrol etmek isteyen ancak iyi niyetli ve dikkatli görünen liderlik biçimini temsil eder.

Etkisiz liderlik biçimleri ise uzlaştırıcı, misyoner, otokrat ve ilgisiz olmak üzere dört gruba ayrılmıştır.

Uzlaştırıcı: Görev ya da bireyden sadece birisine önem verilmesi gerekirken, her ikisine de çok fazla önem veren ve baskılardan aşırı ölçüde etkilenen liderlik biçimidir.

Misyoner: Uygun olmamasına rağmen bireye çok fazla, göreve ise çok az önem veren liderlik biçimidir.

Otokrat: Misyoner liderlik biçiminin aksine uygun olmayan bir durumda bireye çok az, göreve çok fazla önem veren liderlik biçimidir. Otokrat olan lider, başkalarına güvenmez ve sadece işe önem verir.

İlgisiz: Hem bireye, hem de göreve çok az önem verilen liderlik biçimidir. Böyle liderler pasif ve ilgisiz olarak nitelendirilmektedirler (Reddin, 1970'den akt. Aydın, 2007).

2.1.4.Davranışsal ve Durumsal Liderlik Teorileri Sonucunda Ortaya Çıkan Liderlik Tarzları

Yukarıda anlatılan davranışsal ve durumsal liderlik teorileri sonucunda ortaya çıkan liderlik tarzlarından birkaçını açıklamakta fayda vardır.

2.1.4.1.Otokratik Liderlik Tarzı

Tüm yetkilerin liderde toplandığı otokratik liderlik tipinde her türlü kararlar lider tarafından alınır. Dolayısıyla bu tipte amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde astların görüş bildirme hakları yoktur. Otokrat lider, emir ve talimatlarına eksiksiz uyulmasını ister. Otokrat liderin başarılı olması için, saygınlık ve bağlılık oluşturacak şekilde güçlü ve zeki bir kişiliğe sahip olması gerekir (Şafaklı, 2005). Çünkü otokrat lider, izleyicilerini motive etmede ağırlıklı olarak yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünü kullanmaktadır. İzleyiciler, 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 dūşüneceklerdir (İbicioğlu vd., 2009). Otokratik liderlik, standartlar koyan ve sonuçları olumlu ya da olumsuz geri bildirimlerle destekleyen bir yapıya sahip liderlik tipidir (Çetin ve Beceren, 2007).

Bu tür liderlik stili, çabuk karar verme gereken durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz personeli kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede bir an için faydalı olabilmektedir. Ayrıca bu tür liderlikte karar süreci hızlanmakta ve zaman kayıpları asgariye inmektedir. Ancak otoriter liderlik tipi, liderin aşırı derecede bencil davranması, astların inanç ve duygularını yeterince dikkate almaması ve buna bağlı olarak personelde tatminsizlik duygusunun ortaya çıkması nedeniyle sakıncalıdır. Tatminsizlik duygusu örgütlerde yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışmaları artırmakta, buna bağlı olarak liderin grup üzerindeki nüfuzu da zamanla azalmaktadır (Eren, 1989).

2.1.4.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı

Bu tür liderlik sekli demokratik ve insanın merkeze alındığı örgütlerde görülmektedir. Demokratik örgütlerde kararların oluşturulması ve uygulanması sürecine, ilgili tüm çalışanlar katılmaktadır. Böyle örgütlerde lider ve astlar arasında tam bir uyum ve mükemmel bir iletişim vardır. Personelin fikir, duygu, inanç ve arzularına değer verilmekte buna bağlı olarak onların iş görme arzu ve istekleri artmaktadır(Eren, 1989). Demokratik liderlik tipinin en belirgin özelliği ise, liderin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır (Tengilimoğlu, 2005).

2.1.4.3. Serbestliğe Dayalı Liderlik Tarzı

Bu tür liderler yönetim erkine çok az ihtiyaç duyan, çalışanları kendi haline bırakan ve herkesin kendisine verilen görevler dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyişle tam serbesti tanıyan liderler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma hakkını tamamıyla astlara bırakmaktadır (Eren, 1989). 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 vd., 2004).

2.1.5. Modern Liderlik Teorileri ve Sonucunda Ortaya Çıkan Liderlik Tarzları

Geleneksel liderlik tanımlamalarından farklı olarak yeni liderlik sınıflandırmaları özellikle yenilik ve yenilikçilik kavramları üzerinde durmaktadır. Bu yeniliğin ardında liderin yaratıcılığı vardır (Capra, 2002). Ayrıca liderlik geleneksel liderlikteki gibi yalnızca işletmenin karlılığı üzerine değil, artık amaç, süreç ve insana odaklanmaktadır (Nowicki vd., 2007akt. Çetinkaya, 2011).

2.1.5.1. Etkileşimsel (Transaksiyonel) Liderlik Tarzı

Ast ile üst arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayanan etkileşimsel liderlik, izleyenlerin, liderlerinin isteklerini yerine getirmelerine karşılık, liderin de izleyicilerinin istek ve taleplerini karşılama olarak ifade edilmektedir. Etkileşimsel lider, örgütü amaçlarına ulaştırma sürecinde çalışanların ihtiyacı olan araç-gereç ve donanımı, onların kullanabileceği bir şekilde onlara sunmaktadır (Tokmak ve Yavuz, 2009).

Transaksiyonel liderlik, çalışanların rollerini belirleme ve performanslarına bağlı olarak ödüllendirme yoluna gitmeye odaklanmıştır. Bununda ötesinde, transaksiyonel liderlik ulaşmadaki sürecin gözlemlenmesi ve astların belirlenen amaca ulaşma seviyelerine göre ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması gibi çeşitli temel yönetim aktivitelerini de kapsamaktadır (Kinicki ve Robert, 2006). Lider astlarına istenen sonuçlara nasıl ulaşmaları gerektiğini tanımlar: daha kaliteli çıktı almak, satış ve servisleri arttırmak, maliyetleri düşürmek gibi. Lider neler yapılması gerektiği ile ilgili astları yönlendirirken onların kendi özelliklerini ve itibar görme ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurur. Transaksiyonel liderlik davranışı çerçeve olarak Amaç- Yol teorisinin yaklaşımını kullanmaktadır (Gibson, vd. , 2002).

Etkileşimsel liderin, bürokratik otoriteye ve örgütteki yasal güce dayandığını ileri süren Burns'a göre, görev yerinde görev standartlarına uyulması, örgütsel hedeflerini gerçekleştirilmesi ve çalışanların görevlerini yerine getirebilmeleri halinde ödül alabilmeleri, etkileşimsel liderlik davranışının ortaya koyduğu bir durumdur (Yılmaz, 2008). Etkileşimsel liderlere göre geçmişten günümüze kadar süregelen faydalı teknik ve uygulamaları hala

sürdürmek gerekmektedir (Barlı, 2008). Etkili bir etkileşimci lider, karşılıklı alışverişe önem verdiği için her zaman koşulsal etkenleri ve bu koşullarda izleyicilerin beklentilerini doğru olarak tanımlamaya çalışır. Dolayısıyla etkileşimci liderlik tepkiseldir ve temelde mevcut konu ve sorunlara yöneliktir. Etkileşimci lider, örgütte izleyicilerin rol ve görev gereklerini açıklığa kavuşturmak amacıyla belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda onları motive eden ve bu izleyicilere rehberlik eden kişidir. Yani her zaman, grup üyelerini güdüleme faaliyetlerinde bulunarak bu üyeleri etkileme çabasıdadır (Yılmaz, 2008).

2.1.5.2.Dönüşümcü (Transformational) Liderlik Tarzı

Dönüşümcü liderlik, izleyicilerine vizyon kazandıran; bu vizyona onların da katkıda bulunması için ek misyonlar veren, örgüt içinde değişimler yaparak kişilerin yaptıklarından veya yapabileceklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Bolat ve Seymen, 2003). Dönüşümcü liderlik, çalışanların başlangıçta yaptıkları işten daha çok iş yapabilmeleri için onları yönlendirerek harekete geçiren bir liderlik tarzı olarak tanımlanmıştır (Asgalı vd., 2008).

Dönüşümcü liderliğin, karizma ve esini bir araya getiren, izleyenlerin örnek aldıkları, bir bakıma gıpta ettikleri bir model olduğunu söylemek mümkündür (İşcan, 2006). Dönüşümcü liderliğin temelini, izleyenlerin nasıl etki altına alınacağı hususu oluşturmaktadır (Zel, 2006). Dönüşümcü liderlik, değişimi etkin bir şekilde başlatarak rehberlik etmeyi ve bu süreçte izleyicilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya dönük kabiliyetlere sahip olmayı kapsamaktadır (Kececioğlu, 1998).

Dönüşümcü liderin bireysel destek özelliği; çevresindeki insanların ihtiyaçlarını dikkate almayı, onları bir birey olarak görmeyi ve anlamayı, onların gelişmeleri için önerilerde bulunmayı, rehberlik etmeyi kapsamaktadır. Bunun yanında bireysel farklılığı kabul etmeyi, buna göre davranmayı da içerir (Karip, 1998).

Tüm bunların yanında dönüşümcü liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Brestrich, 2000):

- ✓ Geleceğe dönük somut amaçlar koyma ve bu amaçları gerçekleştirmek için ortak görev bilinci oluşturmak,

- ✓ İzleyenlerinin sahip oldukları düşüncelerini yeni paradigmlarla ve perspektiflerle tanıştırmak onlarda ilgi uyandırmak,
- ✓ İzleyenlerinin kendi yeteneklerinin farkına varmasını sağlayabilme ve bu yeteneklerini üst düzeyde kullanabilme isteği uyandırmak,
- ✓ İzleyenlerine takım halinde hareket edebilmeyi ve bireysel menfaatlerinden takım için vazgeçebilmeyi teşvik edebilmektir

Cesaretli olmaları, sürekli öğrenmeye açık olmaları, kendilerini bir değişim unsuru olarak görmeleri, kavramsal yeteneklerinin üst düzeyde olması ve vizyon oluşturma becerisine sahip olmaları dönüşümcü liderlerin ortak temel özellikleridir (Bolat vd., 2008).

2.1.5.3.Karizmatik Liderlik Tarzı

Tanım olarak 1947 yılında Max Weber tarafından ifade edilen karizma, izleyenlerin liderde gördükleri efsanevi bir güç olarak tanımlanabilir. Ayrıca Weber'e göre, olağan üstü yetenekleri olan, bir sosyal kriz durumlarında ortaya çıkan ve bu krizi çözecek gerçekçi düşünceleri olan, kendisine inanan ve sadık bir izleyici kitlesine sahip bir kişi karizmatik lider olarak kabul edilmektedir (Serinkan, 2005). Karizmatik liderlik, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır. Özgüven, cesaret, izleyenler üzerinde hayranlık uyandırma, ikna ve motive etme, bu tarz liderlerde gözlenebilecek kişilik özelliklerindedir (Çelik ve Sünbül, 2008). Olağanüstü yeteneklere sahip olma, grup üyelerini yüksek düzeyde etkileme ve inançlarının doğruluğuna ikna etme becerisi, grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem verme, değişim için iç ve dış çevreye karşı duyarlı olma davranışları karizmatik liderlerin ortak özelliğini oluşturmaktadır (Bolat vd., 2008).

Karizmatik liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Greenberg vd., 2000).

- ✓ Kendine Güven: Karizmatik liderler kendi yetenek ve yargılarına son derece güvenirlere ve diğerleri de bunun farkındadır. Tutarlıdır.
- ✓ Vizyon Sahibi Olmak: Lider vizyonu mutlaka anlaşılır bir şekilde belirlemelidir. Bu vizyon zorlayıcı olmalıdır ve etkin olarak iletilmelidir. Lider gerçekleşmesi için elinden geleni yapacak, bazı şeylerden fedakârlık yapabilecek isteğe sahip olmalıdır.

- ✓ Olağanüstü Davranış: Karizmatik lider alışlagelmiş tipte bir lider değildir. Lider kendi güçlerini bilmeli ve bunları yararlı olabilecek güçte kullanabilmelidir.
- ✓ Değişim Görevlisi Olarak Hatırlanmak: Statü, karizmatik liderlerin düşmanıdır; çünkü bu kişiler olayların oluşumunu sağlayan kişilerdir.
- ✓ Çevresel Duyarlılık: Karizmatik liderler, hem kendi üzerlerindeki kısıtlamaları, hem de değişim yapabilmek için ihtiyaç duyduğu kaynakların bilincindedir. Neyi yapıp neyi yapmayacaklarını bilirler.

2.1.5.4. Kültürel Liderlik Tarzı

Kültürel liderlik, lider tarafından, örgütün misyon, amaç ve hedeflerinin oluşturulması ve sürdürülmesidir. Kültürel liderlik, liderin personelin sorumluluklarını, rollerini net olarak anlaması, bir toplum duygusunun oluşturulması ve sürdürülmesinde personele yardım etmesi sürecidir. Kültürel liderlik örgütteki bireyler tarafından paylaşılan, ideolojiler, inançlar, değerler ve normlarla çalışanların etkilenmesi sürecidir. Kültürel liderlik kültürel ve sembolik süreci kullanmayı içerir. Kültürel liderlik işlerin kolaylaştırılması, liderin daha çok diyalog ortamını oluşturması sürecidir (Yıldırım, 2005).

Kültürel liderlik, örgütün güçlü ve aynı zamanda esnek kültürel yapısını biçimlendirmeyi, geliştirmeyi, hem liderin kendisi tarafından hem de astları tarafından örgütün sahip olduğu değer ve yargıları içselleştirmesini kapsar (Erdoğan, 2002). 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). Gelişmiş, güçlü kültüre sahip örgütlerde kültür, liderin duygu ve düşüncelerini etkiler bir nevi onu kontrol eder. Örgüt kültürü, otomatik bir filtre gibi liderin eğilim, düşünce ve duygularını süzmektedir (Duke,1998; akt. Çelik, 2011). Kültürel lider, okul kültürünün temel öğeleri üzerine yeni değerler katar, gelenekleri değiştirir ise kültürel liderlik gücünü gösteriyor demektir (Çelik, 2011).

2.1.5.5. Vizyoner Liderlik

Vizyon, bir örgütün geleceğe dönük resmidir. Vizyoner liderlik, birlikte yeni bir gelecek oluşturmanın merkezinde yer alan bir liderlik yaklaşımıdır. Vizyoner liderlik, örgütün

geleceğe yönelik bir vizyon geliştirme, uzun vadeli ihtiyaç ve beklentileri karşılama ve küresel eğilimleri görebilmeye dayalı liderlik yaklaşımıdır (Çelik, 2000). Liderlik ve vizyonun tıpkı bir sarmal gibi birbiriyle iç içe, birbirini bütünlemektedir, vizyonu olmayan bir kişinin liderliğinden söz etmek oldukça güçtür (Erçetin, 2000). Vizyoner liderlik, insanları tamamıyla etkileyip harekete geçirebilme ve geleceğe dönük somut, ulaşılabilir amaçlar koyabilme özelliklerini içinde barındıran bir liderlik yaklaşımıdır (Erdoğan, 2002). Vizyoner liderlik, geleceği gerçek manada görebilmeye yönelik bir liderlik tarzı olarak ifade edilebilmektedir. Vizyoner liderler, belirsiz durumları başarılı bir şekilde analiz ederek özümseyen ve sorunları çözecek fırsatları arttıracabilecek fikirleri ortaya koyan kişilerdir (Doğan vd., 2007). Vizyoner liderliğin önemi, örgütün geleceğe yönelik bir vizyon geliştirmesinden ileri gelmektedir.

2.1.5.6. Etik liderlik Tarzı

Sergiovanni'ye göre etik liderlik, moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlanmakta, etik liderliğin en belirgin özelliğinin ise liderliğin güç kaynağının moral güce dayanması olduğu ifade edilmektedir. Greenfield'e göre ise etik lider, öğretmenler üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve işine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve öğretmenlerin iş amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden kişidir (Çelik, 2000). Josephson'a (2001) göre etik liderlik, liderlik becerisi ile etik değerlerin dengesidir. Etik liderlik izleyenlerin karakterlerine, inançlarına bakılmaksızın onları oldukları gibi kabul edebilmektir. Etik liderlik, etik kararlar verme, sürece etik değerleri katma ve etik bir sistem oluşturmak olarak tanımlanabilir.

2.2. ETİK KAVRAMI VE ETİK LİDERLİK

2.2.1. Etik Kavramı

Etik sözcüğü, Yunanca "karakter" anlamına gelen "ethos" sözcüğünden türetilmiştir. Etik, alışkanlık, töre, gelenek anlamına gelmektedir ve toplumca kabul edilen "ahlak yasası" normlarına uygun davranışlardır (Şimşek ve Altınkurt, 2009).

Tarihsel süreç içerisinde etik kavramının birçok tanımı yapılmıştır. Sözlük anlamı olarak etik; töre bilimi, ahlak bilimi, ahlaki, ahlakla ilgili olarak tanımlanmaktadır. Etik, ahlaki olanın özünü ve temellerini araştıran bilim, insan davranışları ile ilgili problemleri inceleyen felsefe dalı olarak tanımlanmaktadır. Etik, ahlak felsefesidir. Etik, insanın bütün davranış ve eylemlerinin temelini araştırır. Günümüzde etik kavramı, daha çok iş hayatı içerisinde deki davranış biçimlerini irdeleyen, düzenleyen bir disiplin olarak görülmektedir.

Etik kavramının tarihsel süreç içerisinde önceleri daha çok siyaset düşüncesiyle iç içe işlendiği ve yönetici kişilerin ahlakı ile ilgilendiği ileri sürülmektedir. (Ateş ve Oral, 2003). Etik, kurallara dayalı insan davranışlarını, ahlak ve normlara uymanın yükümlülüğünü bilimsel olarak inceleyen ve sistematik ahlak değerlerine hizmet eden bir felsefe dalıdır. Ahlak davranışlarını sistemleştiren ve hukuksal bir yapı içinde düzenleyen etik, toplumları kontrol edici bir özelliğe sahiptir. Etik kavramı, değişik ahlak anlayışlarının kesiştiği ortak noktadan çıkarak evrensel normlar oluşturmaktadır (Gök, 2008). Etik, her şeyden önce, istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması, neyin yapılacağı ya da yapılamayacağı; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin, neye sahip olunacağı ya da olunamayacağı bilinmesidir (Aydın, 2002). Etik, bireylerin davranış şekillerini ele aldığı için geçmişini, insan hayatının başlangıcına kadar götürmek mümkündür. Bireyin yaptığı bütün eylemler, etiğin var olduğu ve ne şekilde ortaya konduğu hakkında bizlere bilgi vermektedir (Taş vd., 2005). Etik; insan ilişkilerinde, toplum, kültür, siyaset, ekonomi, hukuk, bilim ve teknoloji gibi alanlarda bireyin tutum, davranış, eylem ve kararlarında etkili olan, hiç kimsenin dışında kalamayacağı ve kaçınamayacağı ilke ve değerlerdir (TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası, 2003). Bireylerin yargılarını ve bu yargılara ulaşılma sürecini ifade eden etik kavramı, insanların değerlere dayalı kararlar verdiği bir süreç olma özelliği taşır (T.C. Başbakanlık Etik Kurulu, 2009).

2.2.2. Etik Çeşitleri

İnsan, yaşamda etik kurallardan kaçamaz, etik her yerde ve daima vardır. Ancak etik kurallar, informal işleyişini karmaşıklaşan toplum yapısı içerisinde formal bir yapıya

büründürmüştür. Zaman içerisinde mesleki etik, örgütsel etik, yönetsel etik gibi alt kavramlar olarak çeşitlenmiştir (Uğurlu, 2008).

2.2.2.1 Mesleki Etik

Meslek etiği, mesleki davranışla ilgili neyin doğru, neyin yanlış, neyin haklı, neyin haksız olduğu hakkında inançlara dayalı ilkeler ve kurallar topluluğudur (Selimoğlu,1997). Meslek etiği kuralları, meslek mensuplarınca benimsenmiş ve genel kabul görmüş kurallardır. Meslek etiği kurallarına uygun davranış gösteren meslek mensupları, verdikleri hizmetin doğruluğu ve haklılığı karşısında, mesleki çevresinde yer alan tarafların güvenini ve saygısını kazanır, kendi içinde vicdanen rahat olur, kendi bilgi ve yeteneklerine daha çok güvenir (İşgüden ve Çabuk,2006).

Meslek etiğinin en önemli yanlarından biri, dünyanın neresinde olursa olsun, aynı meslekte çalışan bireylerin belli davranış kurallarına uygun davranmalarının gerekli olmasıdır. Bununda temelinde insanlar ile ilişkiler yatar (Aydın 2010). Durkheim'e göre meslek etiği o mesleği icra edenler tarafından oluşturulur. Bir mesleğe ilişkin ahlak kuralları mevcutsa, onu oluşturacak bir gruba ihtiyaç vardır. Bir meslek grubu ne kadar güçlü kurulmuş ise ona ait kurallar da o kadar güçlüdür ve vicdanlar üzerinde de o kadar etkilidir. Meslek grupları ne kadar sağlam ve düzenli ise ona ait meslek etiği de o oranda gelişir ve ona uyma davranışı da o kadar güçlü olur (Yıldırım, 2005). Bir mesleğin sürdürülebilmesi için gerekli olan yetenek ve yeterlilikle birlikte meslek onurunun korunması açısından da mesleki etik kuralları gereklidir. Örneğin tıp bilgisi olmayan bir kimsenin hekimlik yapması meslek etik ve meslek onuru ile bağdaşmayacağı gibi, meslek onuru, bireyin yürüttüğü mesleğe karşı kendisinin ve toplumun gösterdiği saygınlık duygusu olup, mesleğe karşı sorumluluk duygusu olmadan da meslek onurundan söz etmek yersiz olmaktadır (Çevikbaş, 2006).

2.2.2.2. Örgütsel Etik

Örgüt, toplumsal bir gereksinimin karşılanabilmesi için birden fazla kişinin bir araya gelerek birlikte çalıştıkları açık bir sistemdir. Örgütler içinde buldukları toplumun değerlerini, kültürel özelliklerini taşır ve ondan etkilenir. Bu değerler, sistemli bir şekilde

düzenlenerek uyumlaştırılır ve içselleştirilir. Bu sistem içinde, davranışları yönlendiren önemli faktör, içselleştirilmiş olan bu değerlerdir (Kızıldağ ve Saygılı, 2004).

Örgüt yönetiminde bir etik hiyerarşisinden bahsetmek mümkündür. Hiyerarşinin ilk basamağında yöneticilerin “bireysel ahlak” yapıları yer almaktadır. Bireysel ahlak, yöneticinin kendi öznel geçmişi tarafından biçimlendirilmektedir. Örneğin, aile etkisi, dini inancı, kültürel ve toplumsal değerler etkisi ve bireysel tecrübeler yöneticinin ahlaki yapısını belirleyen etkenlerdir. Hiyerarşinin ikinci basamağında mesleki etikdir. Mesleki etik ise, yöneticinin görevini yaparken, mesleğin gerektirdiği normlar çerçevesinde davranmasıdır. Üçüncü basamakta ise “örgütsel etik” bulunmaktadır (Özdemir, 2008).

Örgüt içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde, örgüt ve iş görenlerin gereksinim duydukları bir çerçeve, iş görenleri etik ilkelere uygun davranmaya güdüleyici bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda örgüt kültürünü de önemli ölçüde etkileyerek, örgüt içinde bireylerin gerçekleştirmesi istenen davranışları belirler (Kızıldağ ve Saygılı, 2004). Örgütlerde etik ilkelerin yerleşmesi ve kabul edilmesi farklı yollardan olabilir. Etik ilkelerin geliştirilmesinin temel amacı farklı kültürlerden gelen üyelerin aynı tür davranışları göstermelerini sağlamaktır. Hatta örgütlerin sosyal sorumluluk amacını yerleştirmek için örgüt içerisinde sadece bu konularla alakalı kurullar ve komisyonlar kurulmaktadır (Gül ve Gökçe, 2008).

Örgüt yönetiminde iyi tanımlanmış değerler yanlış davranışları azaltır. İyi düzenlenmiş eylemler, yenilikleri destekler. Üyelerine pozitif bir enerji yükler. Örgütün, kimliğine ilişkin verdiği sözler, çalışanlarının müşterilerinin örgüte karşı güvenini artırır (Uğurlu, 2008). Ayrıca örgüt içinde ortaya çıkabilecek çatışmaları yönetmek yöneticilerin sorumlulukları arasındadır. Her yönetici etik liderlik sorumluluğuyla hareket ettiği ölçüde bireyler arası çatışmalar en alt düzeyde görülür (Karaköse, 2007).

2.2.2.3. Yönetmel Etik

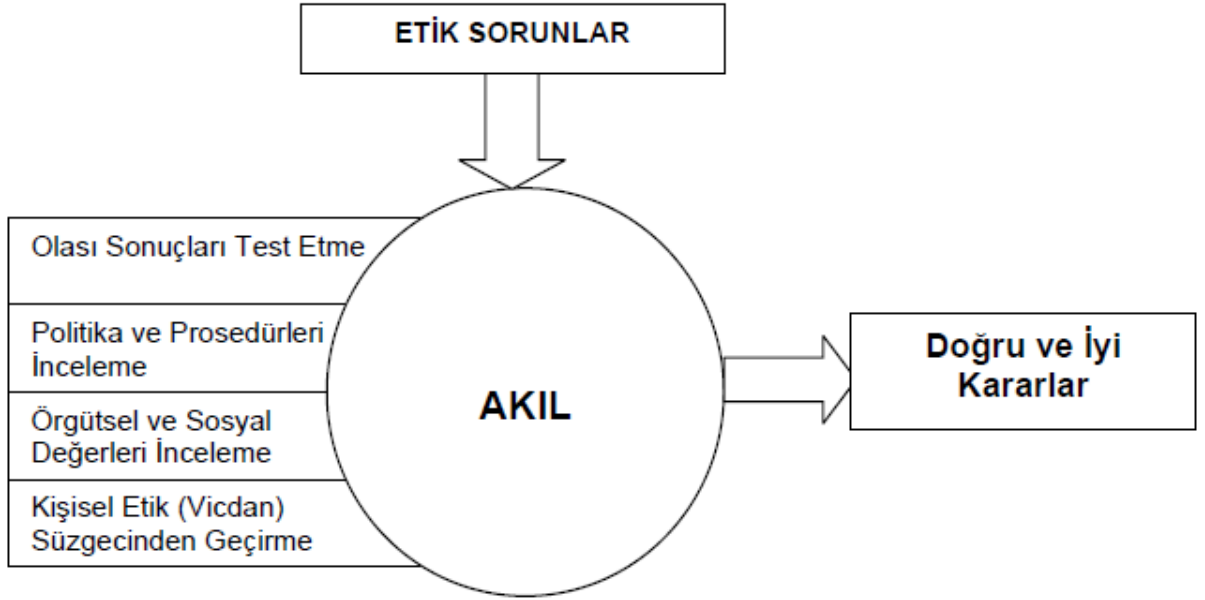
Yönetmel etik, göreceli bir kavram olan ahlakın, belli bir örgüt içerisinde, o örgütçe belirlenmiş kurullarla beslenerek ortaya çıkmış biçimidir. Etik, yalnızca doğrunun yanlıştan, iyinin kötüden ayrılması ile değil, aynı zamanda doğru ve iyi olanı kesin yapma kararlılığı ile de ilgilidir. Bu anlamda yönetmel etik, bir yandan yöneticilerin ahlak dışı davranışlarda

bulunmamaları ile ilgilenirken, diğeryandan yöneticilerin karşılaştıkları çıkar çatışmaları ve ikilemlerin çözümünde onlara yardımcı olabilecek ilke ve standartların oluşturulmasıyla da uğraşır (Tarakçıoğlu, 2003).

Yönetisel etik, örgüt yönetiminde kişilerin birbirleri ile ve çalıştıkları kurumlar arasındaki normları ve davranış standartlarını inceler. Bu boyutlarıyla yönetsel etiğin temel görevi yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin düzenlenmesini sağlamak, etik ihtiyaçları karşılayarak sosyal yapıya ait değerleri vurgulamak, yapıya uygun davranışlar geliştirmek olarak açıklanabilir (Kızıldağ ve Saygılı, 2004). Yöneticiler, mesleki ve toplumsal değişmeler neticesinde çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Etik değerler ve ilkeler, bir kimsenin gerçekte neye inanması gerektiğini söyler ve inandığı davranışların oluşmasında sağlam bir temel oluşturur (Uğurlu, 2008).

2.2.3.Etik Liderlik

Etik liderlik, etik değerlere ve ilkelere dayalı ilişkileri sürdürmeyi ve bunları ön planda tutmayı ön gören bir liderlik kuramıdır (Erdoğan, 2002). Sergiovanni, etik liderliği, moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlamaktadır. Etik liderliğin en belirgin özelliği güç kaynağının moral güce dayanmasıdır (Çelik,1999). Örgütlerde kaliteye odaklı bir örgüt yapısı oluşturmak için liderlerin, kurum kültürünün yaratılmasında destekleyici etik kuralları ve değerleri oluşturma ve bunları yaşama geçirme sürecinde çalışanlarına örnek olması gerekir (Kalder, 2000). Liderlerin, doğruluk, dürüstlük, adalet, hoşgörü, değerlere ve kurallara saygı; alçak gönüllük, takdir etme ve ödüllendirme; toplumsal sorunlara karşı duyarlılık, liyakate önem verme gibi etik değerler temelli özelliklerin oluştuğu ahlaki liderlik davranışları göstermesi çok önemlidir (Aktan, 1999).



Şekil 2.1 Etik liderlikte karar verme süreci

Kaynak: (Hitt, (1990), akt. Turhan, 2007)

Özellikle liderler, çalışanların haklarını koruyarak onların var olan potansiyellerinin ortaya çıkmasını sağlayacak ortamın oluşması için etik bir sorumluluğa sahiptirler. Lider çalışanlarına karşı dürüst olmalı, adil davranmalı ve çalışanların potansiyellerinin ortaya çıkması için kendilerine fırsat tanımalıdır (Buban, 1995). Etik liderlerin sahip olması gereken bu özellikler şunlardır (Turhan, 2007).

- ✓ Değerleri ve etik bilinci oluşturmak. Etik liderler ortak değerleri, iş yapma ilkelerini ve etik standartları düzenli biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, desteklenmesini ve benimsenmesini sağlarlar.
- ✓ İnsanlara sorumluluk vermek. Bu liderler kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.
- ✓ Başkalarına örnek olmak. Bu liderlerin “özü ile sözü bir olduğu” için başkalarından da dürüst davranmalarını beklemeye hakları vardır.
- ✓ Değerler çerçevesinde karar vermek. Bu liderler karar alma aşamasında diğerlerini ve rehber ilkelerini gözetirler. Yaptıkları her işte etik değerlerini ortaya koyarlar.

- ✓ Politika ve uygulamaların uyum içinde olmasına özen göstermek. Bu, liderlerin kuralları ve standartları, değerlerini ve etik kurallarını destekler niteliktedir. Bir etik ikileme karşı karşıya kaldıklarında sorunu kısa sürede ve korkusuzca çözerler.
- ✓ Değerler ve etik konusunda eğitim vermek. Bu liderler insanların doğru inanışları iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güveni ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.
- ✓ Algılara dikkat etmek. Bu liderler meslektaşlarının, çalışanlarının, müşterilerinin ve kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat ederler.
- ✓ İstikrarlı ve hızlanan bir değişime odaklanmak. Bu liderler pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirmeler gerçekleştirirler. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucudur.
- ✓ Etik değerlere sahip insanları işe almak ve yükseltmek. Bu liderler şirkete insan alır ve yükseltme konusunda karar verirken kriter olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.
- ✓ İnisiyatif almayı desteklemek. Bu liderler, izleyenleri, yakınmak, birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olmak yönünde motive ederler.

2.2.4.Etik Liderlik Türleri

Etik liderlik ile ilgili birçok tanımlama yapıldığı gibi farklı liderlik biçimleri de ortaya çıkmıştır. Etik liderlikte güven sadakat, insan hakları, demokrasi, hizmet gibi boyutları ile yoğun olarak ve farklı şekillerde incelenmiştir. Bu alanda yapılan tasnifler hizmete yönelik liderlik, otantik liderlik ve ilke merkezli liderlik başlıklarıyla incelenecektir.

2.2.4.1. Hizmete Yönelik Liderlik

Hizmete yönelik liderlik iki boyutta ele alınmaktadır. Bunlar: Kahya liderlik (steward leadership) ve hizmetçi liderliktir (servant leadership). Her iki liderlik biçiminin de düşünsel temeli, Greenleaf'ın ortaya koyduğu kâhyalık felsefesine dayanır. Kâhya liderliği, liderlikten

önce hizmetçiliği düşünen bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzına sahip olan lider, insanlara hizmet etmeye yönelik doğal bir duyguya sahiptir. Bu duygunun etkisiyle bilinçli olarak insanlara hizmet etmeye çalışır. Kâhya lider, liderliği bir güç gösterisi ve insanlar üzerinde bir egemenliğe sahip olma aracı olarak gören liderden açık bir şekilde ayrılır (Turhan, 2007). Hizmete öncelik veren ve liderliğe öncelik veren liderlik anlayışları iki temel liderlik biçimini ortaya koymaktadır. Bu ikisi arasında insan doğasına ilişkin bakış açısı noktasında felsefi bir ayrım bulunmaktadır. Hizmete yönelik lider, insanlara hizmet etmeyi etik bir değer ve sorumluluk olarak görmektedir. Liderliğin temel amacı örgüte, örgüt çalışanlarına ve topluma hizmet etmek ve hizmeti kendi çıkarlarının üzerinde tutmaktır. Bu nedenle geliştirdiği ahlaki değerler sisteminin çerçevesi, örgütün hizmetlerini kullanan kişilerinin çıkarlarını en üstte tutmayı öngörmektedir. Bu değerleri örgüt üyelerine benimseterek, örgütünü de hizmete yönelik bir örgüt yapmaya çalışmaktadır (Turhan, 2007).

2.2.4.2. Otantik Liderlik

Otantik kavramı eğitim dünyasında son yıllarda çok sık gündeme gelmektedir. Eğitimciler otantik eğitim programları ve değerlendirme anlayışlarından söz etmektedir. Buradaki anlamıyla otantik, gerçeğe uygun öğrenme durumlarını ifade etmektedir. Liderlik açısından ise; otantik; “güven, itimat, inanç” ve lider açısından ise ‘güvenilir olma’ ve ‘etiğe uygun davranma’ şeklinde düşünülmelidir. Güven, liderliğin temelidir ve erdem en belirgin göstergesidir. Otantik liderler izledikleri yöntemler ve tekniklerle değil, güvenilirlik ve ustalıklarıyla ayırt edilirler. Güvenilirlik, kişisel inançlar, örgütsel amaçlar ve iş davranışları arasındaki uyumu ifade eder. Otantik liderliğin temel nitelikleri kendi kendini bilme ve içten olmaktır. Otantik liderler, etik ikilemleri ve çıkmazları, iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını dikkate alarak ve olaylara farklı açılardan yaklaşarak değerlendirmek için ahlaki bir kapasiteye sahiptir. Bu ahlaki kapasite, liderin değerleri ve inançlarıyla yakından ilgilidir. Otantik lider, etik karar verme çerçevesine sahiptir ve bu çerçeveyi sürekli geliştirir (Turhan, 2007).

2.2.4.3. İlke Merkezli Liderlik

İlke merkezli liderlik, Steven Covey'in "Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı" kitabında çizdiği liderlik portresi etrafında şekillenmiş bir liderlik tarzıdır. Covey'e göre, liderlik belirli ilkelere dayalıdır. İlke merkezli liderlik, ceza almayacağımızı bilsek bile, doğal kanunları ihlal edemeyeceğimiz gerçeğine dayanmaktadır. Bu yüzden, yaşamlarımız ebedi ve değişmeyen ilkelere dayanmalıdır. Buradan yola çıkılarak dört faktör önerilebilir. Bunlar:

- ✓ Güvenlik
- ✓ Akıl
- ✓ Bilgelik
- ✓ Güç

Bunların hepsi birbirinden bağımsızdır ve büyük kişilik gücü, dengeli bir karakter ve etkili bir birey oluşturur. İnsanlar başarmak istedikleri şeyin, onların elinde olduğuna inandıkları için onları izlerler. Bu liderlik biçiminde paylaşılmış etik ve ahlaki değerlerle donatılmış karşılıklı güven, saygı ve sadakat vardır.

İlke merkezli liderlik anlayışında, izleyenleri etkilemek için kullanılan araçlar liderin etkili kişilik özellikleri göstermesi ve belli ilkelere sadık kalarak hareket etmesidir. Etkili kişilik özellikleri gösteren lider, izleyenlerin güvenini kazanırken, örgüt kültürüne yerleştirilen ilke ve kurallar, yasalardan bile daha etkili olabilmektedir. Çünkü bu ilke ve kurallar izleyicilerin dışında değildir. İlke merkezli liderin görevi, kabul edilebilir örgütsel davranış standartları oluşturmak için ilkeler belirleyip, bunları örgüt kültürünün bir parçası yapmaktır (Turhan,2007).

2.2.6. Etik Liderliğin Önemi

Etik liderlik hiçbir zaman günümüzdeki gibi önemli olmamıştır. Günümüz yöneticilerinin kurumları kendi çıkarları için kullandıklarına, yanlış ve sorumsuz uygulamalarla kurumsal başarının engeli olduklarına yoğun bir şekilde yaşanmaktadır (Patten, 2004). McCrudy ve David'e göre, ahlaki ya da etik bir yaşam, insanın varoluşsal bir zorunluluğudur. Çünkü felsefi öğretiler, ideolojiler insanlar için iyi, güzel ve doğru ilkeler doğrultusunda düşünmeyi ve yaşamayı öngörürler. Ancak, etik değerlerle oluşmuş bir kişiliğe

sahip olmayan bireyler buldukları örgüt ortamında çeşitli sınırlamalara rağmen etik dışı davranışlar sergileyebilmekteler. Dolayısıyla etik liderlik kavramının, toplumsal yaşamın birçok alanında insanların davranış biçimlerini şekillendirmektedir. Etik liderlik, doğruluk, dürüstlük gibi özelliklerin yanında, değerlere ağırlık veren ruhsal liderlik kavramını ön plana çıkarmaktadır. Liderlerin duygu dünyası içerisindeki doğru, yanlış, sadakatli, erdemli gibi değerler etik liderlerin değerlerinin bir parçası olarak görülebilmektedir (Uğurlu, 2009). Etik liderin öncelikli amacı, yanlış olan bir durumun gerçekleşmesini engellemek ve yanlış olana karşı durmaktır. Çünkü kurumlar yanlış uygulamalarla, doğru ve tatmin edici bir yere varamayacaklardır. Bundan dolayı etik lider, yasal ve ahlaki uygunsuzluklara, örgütsel başarı ve performansı engellemelere karşı önemli bir kişilik olacaktır. Etik liderlik davranışları, zamanla çalışanların da etik davranmasını sağlayacaktır (Yılmaz, 2006). Etik liderler, etik standartları koyarak etik davranışları ödüllendirmekte ve etik standartlara uymayanları cezalandırmaktadır (Plinio, 2009). Bu durumda etik ilkeler, kurumun bir parçası haline gelerek etik bir çevre oluşturulmuş olacaktır. Etik bir çevre oluştuğunda da idareciler ve çalışanlar arasında güven ortamı sağlanmış olacaktır (Mullane, 2009). Diğer yandan etik liderlik, karar alma sürecinde etik değerleri kullanacağı için de önemlidir (Yılmaz, 2006). Liderin, izleyicileri doğru ya da iyi olana yönlendirebilmesi için alınan kararların etik yönde olması gerekir. Etiksel kararların alınabilmesi için de lider ve grubun etik olması gerekmektedir (Özdemir, 2003). Kimi zaman liderler, kişisel hırs ve isteklerini tatmin etmeye çalışmaktadırlar. Örgütsel amaçların kişisel amaçlardan daha önemsiz görüldüğü zamanlarda, kendi kişisel çıkarları için çalışanları ve örgütü kullanabilmektedirler. Bu durumda liderler, tüm çalışanları, kişisel amaçları doğrultusunda iş yapmaya sevk ettirecektir. Etik lider ise bu etik probleme yer vermeyen ve kurumsal amaçları etik çerçevede gerçekleştirmeye çalışan kişidir (Yılmaz, 2006). Etik lider, kişisel egosundan ziyade örgütle ilgili başarıya odaklanmaktadır (Freeman ve Steward, 2006). Çalışanların görevlerini ve eylemlerini yerine getirmeye istekli olması için liderin, adaleti gerçekleştirmesi ve çevresindekilerin taleplerini karşılaması, onların haklarını koruması adına etik liderlik becerilerini sergilemek durumundadır (Yılmaz, 2006) ve çalışanların içinde buldukları değer ve etik ilkeleri bilmek zorundadırlar (Freeman ve Steward, 2006).

Liderler, örgütün etik ilkelere sahip olmasında ve etik ilkelerle yönetilmesinden sorumlu olmada en önemli taraftır. Etik çevre etik liderliğe, etik liderlik de etik çevreye yardım eder. Etik davranış liderin etkisini artırır, etik lider davranışı da etik liderliği artırır. Lider, konunun etkisi ile birçok insanı yönlendiren etik konu ve kararlara yönelik güce sahiptir. Etik lider, aynı görüşe ve değişik bakış açlarına sahip bireylerle yani ötekilerle empati kurar (Alatlı, 1999).

2.2.7. Etik Liderlik Davranışları

Etik davranış, sadece birtakım etik yasalarla değil insanların evrensel etik değerlerle oluşmuş kişilikleri ile oluşturulmalıdır. Etik olan yönetiminin denetçisi, yasalardan çok bireylerin kendi kişilikleri olmalıdır (Yaylacı, 2009). Etik liderliğin genellikle yumuşak liderlik olduğu düşünülür. Ancak etik lider olmak demek, her durum için gerekli olan miktarda otoriteyi kullanmaktır. Aşağıdaki beş davranış içinde etik lideri otorite kullanırken düşünmek faydalı olacaktır. Bu davranışlar;

İlham verme: Diğer örgüt üyelerinin de örgütsel amaçları gerçekleştirmede tüm yeteneklerini kullanmalarını sağlamak için örnekler ortaya koymaktır.

Kolaylaştırma: Mümkün olan bütün kapasiteleri ile örgüte katkıda bulunmaları için örgüt üyelerine gerekli olan yerlerde yol göstermektir.

İkna: Diğer üyelerin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalarını sağlamak için çekici sebepler ortaya koymaktır.

Değiştirme: Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için özendiriciler bulmaktır.

Zorlama: Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için diğer üyeleri zorlamaktır (Yıldırım, 2010).

2.2.7.1. Etik Davranış İlkeleri

Etik davranış ilkeleri, bir örgüt içinde etiğin kurumsallaşması için, örgütün genel değerler sistemi ve amaçlarını kabul ederek alınan kararların bu ilkelere uygun olup

olmadığını ortaya koyan kurallar bütünüdür (Aydın, 2001). Temel etik değerler aşağıda sıralanmıştır:

Adalet: Adalet örgüt üyesinin erdemlerinin toplumca ve toplumun tüm üyelerince güvence altına alınmış olmasını içeren etik ve hukuk ilkesidir (Uğurlu, 2009; Aralantaş ve Dursun, 2008). Aydın (2001) adaleti, temelinde eşit toplumsal koşullar ve olanaklar içinde tüm insanların özgürce ve çok yönlü gelişmesini, eşit hak ve sorumluluğun paylaşıldığı bir toplulukta kişilerin yaratıcı olarak iş görebilmesini, herkese temel eşit hak ve ödevler tanınmış olmasını, kişinin erdemlerinin toplumca ve toplumun tüm bireylerince güvence altına alınmış bulunmasını öngören ve dile getiren etik ve hukuk ilkesi olarak tanımlamıştır. Aristoteles adalet kavramının birden fazla anlamından bahseder ve adalet kavramını adaletsizlik kavramıyla birlikte tanımlamak gerektiğini söylemektedir. Yani yasalara uymamanın, onu kendi çıkarlarına göre kullanmanın adaletsizlik; yasalara uygun davranmanın ve eşitliği bozmamanın ise adalet olduğunu ortaya koymuştur (Topakkaya, 2009). Yöneticiler, örgütte görevlerin, yükümlülüklerin ve sorumlulukların eşit bir şekilde dağıtılmasından sorumludurlar. Bu şekilde, hak dağıtıcı adaleti yerine getirmiş olurlar (Aydın, 2001).

Eşitlik: Yararların, sıkıntılarının, hizmetlerin dağıtılmasında uygulanacak sınırların belirlenmesini içerir. Eşitlik, dürüstlük ve adalet kavramları ile bütünleşmiş bir kavramdır. Eşitlik kavramı temel bireysel eşitlik, kısmi eşitlik ve blokların eşitliği olarak ele alınmaktadır.

- ✓ Temel bireysel eşitlik; eşit bireylerden oluşan tek bir sınıf vardır. Örneğin, tüm vatandaşların bir oy hakkı vardır.
- ✓ Kısmi eşitlik; her zaman işlevsel değildir. Çünkü toplumun bireyleri farklı özelliklere sahiptir. Örneğin, toplumdaki tüm bireyler eşit vergi ödemezler.
- ✓ Blokların eşitliği; genç-yaşlı, kadın-erkek gibi sınıflar oluşur (Aydın, 2001).

Örgütteki hizmetin, hakların, sorumlulukların ve yararların dağıtılmasında uygulanacak kriterlerin önceden bilinmesi eşitlik ilkesinin örgütte gerçekleşebilmesi ve uygulanabilmesi adına oldukça önemlidir (Kılınç, 2010.).

Dürüstlük ve Doğruluk: Etik davranış, başkaları ile ilişkilerde dürüst olmayı ve içtenliği gerektirir. İçten ve dürüst davranmayan yöneticiler, ilişkilerde kendi sonlarını hazırlarlar ve güven ortamı ortadan kalkar. Örgütte siyasal güç kazanmak etik dışı bir davranış değildir. Ancak siyasal güce ulaşmak için dürüstlükten ödün verilmesi, etik kurallarının

önemli ölçüde ihlal edilmesi anlamına gelmektedir. Doğruluk tüm hayatın ve yapılanların gerçekler üzerine inşa edilmesini gerekli kılar. Gerçeklerin kişinin şahsi duygu, düşünce, inanç ve yararları yönünde çarpıtılması, daha sonraki eylem ve işlemlerin doğruluğunu da ortadan kaldırır. Yalan, her dönemde ahlak dışı, doğruluk ise ahlaklı davranış şeklinin temel ilkelerinden biri olarak kabul görmüştür (Başar, 2009).

Yönetimde yalan çoğunlukla güvensizlik ve korkudan kaynaklanır. Dolayısıyla yöneticilerin, yalandan uzak durarak, doğruluk konusunda astlarına ve üstlerine tam bir güven sağlamaları gerekmektedir (Aydın, 2001).

Tarafsızlık: Tarafsızlık, insanın diğer bireyleri ya da nesnelere olduğu gibi görebilmesi ve bu görüntüyü, bireyin kendi istek ve korkuları ile oluşturduğu görüntüden ayırabilmesi davranışdır. Bu açıdan liderler, bir kurum görevlisi olarak, vatandaşlarla ve iş görenlerle ilişkilerinde yansız olarak davranmak ve hizmet sunmalıdır. Çalışanların adalet ve güven duygularının ve üstlerine karşı kapalı bir tavır içine girmelerinin sebebi, yöneticinin astlarına taraflı bir şekilde davranmasıdır (Aydın, 2001). Kişilerin tarafsız olabilmeleri, karşısındaki birey ya da nesne hakkında kendi ilgi, gereksinim ve korkularını işe karıştırmadan, bu görüntüleri çarpıtmadan, aradaki farklılığın görülmesini gerekli kılar (İskele, 2009).

Sorumluluk: Sorumluluk, herhangi bir bireyin kendisinin ya da başkalarının davranışları için bir kimseye ya da bir yetkiliye hesap verme ve bu davranışların doğurabileceği sonuçlara katlanmayı kabul etme yükümlülüğü tanımlanmaktadır (Yönet, 2005). Bu açıdan iki tür sorumluluk bulunmaktadır. Birincisi üstlere hesap vermeyi içeren “sorumlu olma”dır. İkincisi ise bir işi yapmayı üstlenmek anlamına gelen “sorumluk alma”dır. Sorumluluğun temeli, yetkiyi kullanma gerekliliğidir. Sorumluluk, mesleki ve etik ölçülere uymayı gerektirdiği kadar bu ölçülerin oluşturulmasını da gerektiren bir kavramdır (Aydın, 2001). Sorumluluk hem bireyin hayatındaki şahsi rollerinde, hem de sosyal hiyerarşi içindeki yeri ve konumunda ortaya çıkan çok önemli bir boyuttur (İskele, 2009).

İnsan Hakları: Aydın, insan haklarını, insanın insan olma özelliği nedeniyle sahip olduğu; dokunulamaz, devredilemez ve vazgeçilemez nitelikte, var olan kişiliğe bağlı haklar olarak tanımlamıştır. İnsan haklarını iyi anlaması ve izleyenlerinin bu haklarına saygılı olması, yöneticinin etik değerleri arasında öncelikle yer alması gereken unsurdur (Aydın, 2001).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında ‘‘Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir. Temel hak ve hürriyetler; kişinin topluma, ailesine ve diğer kişilere karşı ödev ve sorumluluklarını da ihtiva eder.’’ ifadesi yer almaktadır. Buna göre yukarıda geçen kaidelerin iyice anlaşılıp özümsemesi ve yönetimle ilgili iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesi sırasında insan haklarının gözetilmesi bir liderin başlıca etik değerleri arasında yer almalıdır (1982 Anayasası).

İnsancılık (Hümanizm): İnsan varlığının insani erdemlerce biçimlendirilmesi, insancılık çabası; insanın insancıl bir biçimde eğitilmesi öğretisi; insanların yetişme ve gelişme yeteneğinden, insanın erdemleriyle, kişiliğinin göz önünde tutulmasından yola çıkılarak, insanın çok yönlü yetişmesini, özgürce etkinlikte bulunmasını, yaratıcı güçlerini ve yeteneklerini kullanabilmesini amaçlayan, insan topluluğunun gelişmesine ve insan soyunun daha da yetkinleşmesine ve özgürleşmesine yönelik düşünce ve çabaların bütünüdür (Aydın, 2001). Etik özelliklere sahip bir liderin örgüt üyeleriyle sağlıklı ilişkiler kurabilme, iyi bir çalışma ortamı oluşturabilme, kendini izleyenleri motive etme ve onları yönlendirme gibi bazı insancıl özelliklere sahip olması gereklidir (Buluç, 2009).

Bağlılık: Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüt üyeliklerini sürdürmeleri ve örgütte kalmak istemeleri olarak tanımlanabilir. Yönetici, bir lider olarak hem kendi mesleki bağlılık ve gelişmesini hem de astlarının mesleki bağlılık ve gelişimini ilerletme çabası içinde olmalıdır (Aydın, 2001). Bu durum sağlandığında örgütsel performans pozitif yönde etkileneceği ve işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçlar azalarak örgüt kalitesinin artacağı ileri sürülmektedir (Bayram, 2005). Örgüt lideri her şeyden önce kendisi lideri olduğu örgüte bağlılık içerisinde olmalı ve bunun yanında yönettiği kişilerin de bağlılığını sağlayacak ve bu bağlılığı sağlamlaştıracak faaliyetlerde bulunmalıdır. Kendisini örgüte bağlı hissetmeyen lider ve örgüt üyesi ortak amaca ulaşmak için üzerine düşeni yapmak istemeyecek ve bunun sonunda örgütün varlık sebebi gerçekleşmeyecektir (Yılmaz ve Altınkurt, 2011).

Hukukun Üstünlüğü: Hukuk düzeninin toplumda egemen kılınması, hukuk üzerinde siyasal açıdan baskı olmaması, yasaların kişilere göre taraflı bir biçimde uygulanmaması, suçlunun kısa sürede yakalanıp cezalandırılması, yargısız uygulama yapılmaması, yetkili kişi ve kuruluşların yasalara saygılı olması ancak hukukun üstünlüğü ilkesinin yaşama geçirilmesi

ile mümkün olmaktadır (Aydın, 2001). Kamu yönetimi içerisinde kamu görevlilerinin tarafsızlık, hukukîlik ve dürüstlük ilkelerine uygun davranmaları beklenir. Toplumsal talepteki değişim, kamu görevlilerinin hesap verme sorumluluğu ve saydamlık gibi ilkelere de sahip çıkması ve buna uygun davranmasını gerektirmektedir (Öztürk, 2002). Etik değerlere sahip bir lider görevini insan haklarına saygı, saydamlık, katılımcılık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme ve hukukun üstünlüğü ilkeleri doğrultusunda yerine getirir (Kılınç, 2010).

Sevgi: İnsanın kendisiyle ve başkasıyla olumlu ilişkiler kurabilmesi demektir. Sevgi, sorumluluğu, ilgi ve bakımı, saygı ve bilgiyi gerektirmektedir. Sevgi, yalnızca insanlara yönetilen bir duygu olmamalıdır. Çünkü liderlik, yoğun stres altında çalışmayı sorunlara hızlı ve etkili çözümler üretmeyi gerektiren bir meslek olduğundan mesleğin de sevilmesi gerekmektedir (Aydın, 2001). İş ortamlarında sevgi zekâsı denilen sevgi merkezli yaklaşabilme yetisinin daha hızlı bir şekilde ön plana çıkmasını sağlayan durumlar arasında; güvenlik, sahiplik, temizlik, bireysel girişimlerin desteklenmesi, canlılık, estetik, bilgi akışı sağlama, görüş alma ve yetkilendirme vb. durumlar yer alır (Bozdağ, 2006).

Hoşgörü: Hoşgörü, yasalara ve etik kurallara aykırı olmadıkça, sevilmeyen ya da kabul görmeyen herhangi bir şeyin varlığına tahammül göstermektir. Hoşgörü insanın karşısındaki insanla etkileşirken, onunla empati içinde olmaya; etkileşim konusunda onun algılarını tanımaya çalışması; böylece ona tepkide bulunması ve ona belli bir sınır içinde kusurluluk hakkı tanınmasıdır. Hoşgörülü olmak, aynı zamanda kişinin kendisiyle hesaplaşmasını gerektirir. Çünkü bu hesaplaşma olmadığı zaman kişi, ilkesizleşerek beklide kendi kendine tahammülsüzlüğe kapılacaktır (Aydın, 2001).

Saygı: Saygı; değeri, üstünlüğü, yaşlılığı, yararlılığı, kutsallığı dolayısıyla bir kimseye, bir şeye karşı dikkatli, özenli, ölçülü davranmaya sebep olan sevgi duygusu, hürmet, ihtiram şeklinde tanımlanabilir. Kişi, her şeyden önce insan olduğu için değerlidir. İnsanın değeri ve onuru, insan ilişkilerinde mihenk taşı niteliğini taşımaktadır. Saygı bir insanı, bir kişi olarak olduğu gibi görmek, onun kişiliğini fark etmek demektir (Aydın, 2001).

Tutumluluk: Tutumluluk, örgütü amaçlarına uygun olarak devam ettirmekle ve insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmakla gerçekleşir. Tutumlu olmak için, örgüt

kaynaklarının amaçlara uygun tüketilmesi, donanım ve araç-gereçlerin kullanışlı, ekonomik ve lüksten uzak ve işlevsel olanlardan seçilmesi gerekmektedir (Aydın, 2001)

Demokrasi: Günümüzde demokrasi halkın kendi kendini yönetmesi olarak kullanılmaktadır. İnsana bir değer olarak önem veren ve insan kişiliğinin özgürce ve eksiksiz olarak geliştirilmesine yarayan bir yönetim biçimidir. Demokrasi eğitim süreci içinde öğretilbilir ve yaşam biçimine dönüştürülebilir. Örgüt içinde demokratik bir ortamın oluşturulmasında, yönetici tutumlarının büyük bir rolü vardır (Aydın, 2001).

Olumlu İnsan İlişkileri: Yönetimde olumlu insan ilişkileri, hem amaçlanan üretimin gerçekleştirilmesi, hem de iş görenlerin duyumunun sağlanması açısından gereklidir. Sağlıklı insan ilişkileri için, karşıdaki bireyin yetenek ve güçleri kadar, zayıf yanlarının ve gereksinimlerinin neler olduğunun anlaşılması da gerekir. Başarı ya da başarısızlığın belirleyicisi insan ilişkilerinin niteliği olmaktadır (Aydın, 2001). Örgütün lideri örgüt üyeleri ile olumlu ilişkiler kurmalı, onların morallerini yüksek tutmalı, onları güdülemeli ve onlara önemli olduklarını hissettirmelidir. Böylece örgütün amaçlarına daha sağlıklı bir şekilde ulaşılacak ve çalışmalarda daha başarılı olunacaktır (Keskinçinç, 2007).

Açıklık: Açıklık karşılıklı iletişimi gerektirmektedir. Kişilerarası iletişimde, katılanların yüz yüze olmaları, katılımcılar arasında karşılıklı ileti alış veriş olması, söz konusu iletilerin sözlü ya da sözsüz olması gerekmektedir. Diğer yandan yöneticilerin açık davranabilmeleri için, eleştiriye açık olmaları gerekmektedir. Eleştiriler amaçlı, nesnel, çıkarsız ve kişiye özel olmalıdır. Yöneticiler astlarını eleştirirken bu ilkelere uygun davranmalı ve astlar da kendi eylem ve düşüncelerine ilişkin eleştirileri saygı ve hoşgörü içinde değerlendirmelidir (Aydın, 2001).

Hak ve Özgürlükler: Hak ve özgürlükler bir arada kullanılan ancak birbiri ile karıştırılan kavramlardır. Özgürlük kavramı, bireyin bir şeyi yapma ya da yapmama serbestliğidir. Devlet ya da başka herhangi bir güç tarafından her hangi bir şey için zorlanmamayı, baskı altında tutulmamayı ifade eder. Hak kavramı ise özgürlükten daha geniş bir anlam taşır. Bu terim yalnızca serbest olmayı değil, bunun yanı sıra devletten ya da toplumdan bazı istemlerde bulunmayı içerir (Aydın, 2001).

Emeğin Hakkını Verme: Emek iş görenin örgütsel edimini elde etmek için harcadığı kafa ve kol gücüdür. İş görenin emeğinin hakkı, örgütün yapacağı ödeme ile verilir. Ödeme iş

görenin üretim için örgüte harcadığı değer artışından hak ettiği değer kendisine döndürülmesidir (Aydın, 2001). Birey, kazanılan hakkın kendisine verilmediğinde ya da bu hakkın adil olarak dağıtılmaması durumunda, örgüte bağlılık ve iş performansı açısından düşüşler yaşayacaktır. Görevde yükselme, bir işteki başarıya ilişkin ödemeler, çalışan tarafından beklensin ya da beklenmesin çalışanda olumlu duygular uyandırmakta ve çalışanın iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Ancak ödemelere ya da terfilere ilişkin adaletsiz bir yaklaşım algılandığı zaman çalışanların memnuniyetsizliği ortaya çıkmakta ve işe gelme oranları düşmektedir (Kandemir, 2012).

Yasa Dışı Emirlere Karşı Direnme: Yasalarda da açıkça belirtilmesine karşın kamu görevlileri, zaman zaman yasa dışı ancak üstler tarafından yerine getirilmesi istenilen emirlere karşı karşıya kalmakta ve bunları yerine getirmektedirler. Oysa hukuken suç teşkil eden emirlerin yerine getirilmemesi konusunda yöneticiler kesin tavır içinde olmadılar. Emirlerin yasalara aykırılığının üst yöneticilere hatırlatılması, yöneticinin yönetimde keyfiliğin ortadan kaldırılması ve hukukun üstünlüğünün sağlanması gerekmektedir (Aydın, 2001).

2.2.7.2. Etik Olmayan Davranış İlkeleri

Ayrımcılık: Ayrımcılık önyargılı tutumlarla davranmaktır. Bir grup insana karşı, adaletsiz ve zarar verecek biçimdeki her türlü davranış ayrımcılık olarak tanımlanmaktadır.

Kayıрма: Yöneticilerin aile, akrabalık bağları gibi maddesel olmayan etkileme araçlarını kullanarak bazı kişilere işlemlerde ayrıcalık tanınmasıdır. Yöneticilerin, duygusal nitelikteki geleneksel bağlılıkları ve yükümlülüklerle yakın çevresine ya da üzerinde nüfusu olan başkalarının etkisi ile bir takım kişilere ayrıcalıklı davranmaması gerekmektedir.

Rüşvet: Yöneticilerin, para, mal, hediye gibi birtakım maddesel çıkarlar karşılığında bunu sağlayan kişi ya da kümelere ayrıcalıklı bir kamu işlemi ile çıkar sağlaması rüşvet olarak tanımlanmaktadır. Birçok yöneticiye çeşitli nedenlerle, farklı niteliklerde hediye verilmesi Türk toplumunun ve Türk bürokratik kültürünün bir gereği olarak kabul edilir bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünyanın birçok yerinde olduğu gibi hediye göreliliği kavram olup rüşvet ile arasındaki farkı ayırmak kimi zaman zorlaşmaktadır (Aydın, 2001). 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 29. Maddesinde “Devlet memurlarının doğrudan doğruya veya aracı eliyle hediye istemeleri ve görevleri sırasında olmasa dahi menfaat sağlama amacı ile

hediye kabul etmeleri veya iş sahiplerinden borç para istemeleri ve almaları yasaktır. Kamu Görevlileri Etik Kurulu, hediye alma yasağının kapsamını belirlemeye ve en az genel müdür veya eşiti seviyedeki üst düzey kamu görevlilerince alınan hediyelerin listesini gerektiğinde her takvim yılı sonunda bu görevlilerden istemeye yetkilidir.” İbaresini yer almaktadır (657 sayılı Devlet Memurları Kanunu).

Yıldırma - Korkutma: Kabadayılık olarak tanımlanan ve kimseden korkmayan gibi görünerek çevresine meydan okuma davranışı ile astlarını yıldırmaya çalışmak etik dışı bir davranıştır. Yıldırma yoluyla çalışanlar üzerinde güç gösterileri yapmak yöneticinin özenle kaçınması gereken bir davranış olmalıdır (Aydın, 2001).

Sömürü (İstismar): Sömürü, insan ya da nesnelere adaletsiz kullanımını ve çıkar sağlamaya yöneliktir. Yöneticilerin bu davranıştan kaçarak astlarını da bu gibi davranışlardan kaçınmaları için yönlendirmelidir (Aydın, 2001)

İhmal: Türk Ceza Yasası'nın 230. maddesine göre ihmal, hangi nedenle olursa olsun görevin savsaklanması ve geciktirilmesi veya üstü tarafından verilen buyrukların geçerli bir neden olmadan yapılmaması olarak tanımlanabilir. Yöneticiler, yasalarla kendilerine verilen görevleri yerine getirmekle mükelleftir. Örgüt liderlerinin sorumluluğu altındaki görevleri yerine getirme zorunlulukları vardır. Örgüt liderini yapması gereken işi geciktirmesi ya da gereken önemi vermemesi sorumluluğunu ihmal etmesi anlamına gelir. Görevini ihmal suç olmasının yanında etik kaidelere de aykırıdır (Aydın, 2003).

Bencillik: Yönetimde bencillik, yöneticinin kimi zaman başkalarına zarar vererek onları düşünmeden, yalnız kendi gereksinimlerini giderecek ve kendine çıkar sağlayacak biçimde astlarını yönlendirmesidir.

İşkence (Eziyet): Doğruluk tüm hayatın ve yapılanların gerçekler üzerine inşa edilmesini gerekli kılar. Gerçeklerin kişinin şahsi duygu, düşünce, inanç ve yararları yönünde çarpıtılması, daha sonraki eylem ve işlemlerin doğruluğunu da ortadan kaldırır. Yalan, her dönemde ahlak dışı, doğruluk ise ahlaklı davranış şeklinin temel ilkelerinden biri olarak kabul görmüştür (Başar, 2009). Yöneticilerin kendi görüşlerini paylaşmayan çalışanları hedef seçerek eziyet etmeleri kabul edilmez bir davranıştır. İşkence veya eziyet yalnız fiziksel acıyı değil, psikolojik acıyı da kapsamaktadır. Ayrıca iş yaşamındaki şiddetli sorunlar bireyin çevresini ve özel yaşantısını etkilemekte ve kurumla olan bağlarını zedelemektedir (Aydın,

2001). İşkenceyi örgüt çalışanlarının kendi fikirleri dışında hareket edenlere karşı bireysel veya grupla fiziksel ve psikolojik olarak eziyet çektirmesi olarak tanımlanabilir. Bir liderin kendi ile aynı görüşte olmayan örgüt üyesini hedef seçmesi ve ona baskı yapması manevi işkence sayılır ve kabul edilemez bir durumdur (Gül, 2006).

Yolsuzluk: Yolsuzluk terimi kamu otoritesi tarafından toplumun bazı kesimlerine sağlanan avantajlar veya çıkarlar ile rant, rüşvet, hırsızlık vb. isimler altında ifade edilmektedir. Yolsuzlukların en temel özelliği yasalara aykırı bir biçimde aktarılan kaynağın kökeninin ya da aktaranın siyasal-bürokratik gücünün kamusal alandan kaynaklanması ve içinde bulunduğu milletin isteğine dayalı bir iktidarın muktedir oluşuna aykırı bir biçimde kişisel veya herhangi bir zümre çıkarı için kullanılmasıdır (Demirer ve Yılmaz, 2009). Yolsuzluk sadece maddi kazançları kapsamaz. Maddi olmayan özel amaçlara da yönelik olabilir.

Yaranma - Dalkavukluk: Kişinin, rahatsız edici ve istenmeyen bir durumla karşılaşmasına rağmen yöneticiye yaranma ve dalkavukluk yapmanın, başarı için ödenmesi gereken bir bedel olarak görmesi anlamındadır. Çalışanların yöneticilere yaranma çabaları, olumsuz bir ortamın oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Kendisine dalkavukluk yapılan yönetici, sağlıklı bir görüş açısına sahip olmaması halinde davranışlarını pekiştirerek tüm çalışanlardan aynı davranışları beklemektedirler. Aslında yöneticiler böyle yaparak kurum içindeki itibarlarını zedelemektedirler (Aydın, 2001). Genelde ast-üst ilişkilerinde gündeme gelen yaranma davranışı bu boyutu ile bir iyi niyet içeriyormuş gibi görünse de olayın bir ileri ki aşamasında aynı statüdeki şahısların birbirinden tedirgin olması ve huzurun bozulması istenmeyen bir davranış biçimi olarak ortaya çıkmaktadır (Gül, 2006).

Şiddet – Baskı - Saldırganlık: Şiddet sözcüğü, aşırı duygu durumunu, bir olgunun yoğunluğunu, sertliğini, kaba ve sert davranışı nitelendirmektedir. Yöneticinin şiddet içeren eylemleri kendini engellediği düşünülen nesne ya da bireyin kendisine doğrudan yaptığı gibi, hiç ilgisi olmayan nesne ya da bireylere yönettiği görülebilir. Yönetici, önünü tıkayan engelleri ortadan kaldırmak için şiddet kullanmamalıdır. Örgüt lideri karşılaştığı sorunları çözmeye asla şiddete yönelmemeli, örgüt üyelerini görevleri yerine getirirken baskı altına almamalı, çevresine karşı fiziksel ve manevi saldırganlık davranışı göstermemelidir (Karagöz, 2008).

İş İlişkilerine Politika Karıştırma: Her yöneticinin tarafsız davranması ve politik yöneticilere tarafsız bilgi sunması gerekmektedir. Yöneticinin bir kimliğe bürünmesi durumunda görev yaptığı kurum politik bir görünüm kazanacak ve astlar, yöneticiden çok siyaseti araç olarak görecektir. Bu durumda kurum ile siyaset iç içe girecek ve böylece politik ilişki ve kayırma, yönetsel yeterlilik karşısında üstün tutulacaktır (Aydın, 2001).

Hakaret ve Küfür: Sözlü taciz olarak değerlendirilebilecek olan hakaret ve küfür, sözselsel olarak bir şiddet gösterisidir ve tüm şiddet gösterileri gibi saldırganlık içermektedir. Hakaret ve küfür kişiliğe saldırı olup, bu tür yöneticiler insanların kişiliğini küçültüp kendi bencil kişiliklerini yücelttiklerine inanmaya başlayacaklardır. Örgüt liderleri hizmet alanlarla ve hizmet üreten kurumundaki örgüt üyeleriyle ilişkilerinde hakaret ve küfür içeren söz ve davranış biçimlerinde kaçınılmalıdır (Yılmaz ve Altinkurt, 2011).

Bedensel ve Cinsel Taciz: Bedensel taciz, şiddetin bir eylemsel yansımasıdır. En sık karşılaşılan bedensel taciz türü ise dayaktır. Cinsel taciz ise, çocuğa, gence, kadına söz atma, el kol hareketi yapmakla başlayan, tecavüze kadar varan geniş bir yelpaze içinde yer almaktadır. Taciz, aciz olan kişiye yapılan haksız ve kötü niyetli davranışları çağırır. Yöneticiler, yetkilerinin arkasına sığınarak ve itiraz edemeyecek konumdaki kişilere karşı her türlü tacizden özenle kaçınılmalıdır (Aydın, 2001).

Görev ve Yetkinin Kötüye Kullanımı: Örgüt açısından yetkinin kötüye kullanımı, yetkinin veriliş amacından başka bir amaç için kullanılmasıdır. Yetkilendirilen kişi verilen yetkiyi, bulunduğu kurumun amaçları dışına çıkarak keyfi istekleri uğruna kullanmamalıdır (Aydın, 2001). Örgüt lideri, sahip olduğu hak ve yetkisini keyfi bir davranış içine girmeden, adil bir biçimde kullanmalıdır. Görev ve yetki örgütün amaçlarına ulaşmak için verilmiş yaptırımlardır. Bu görev ve yetki örgüt amaçları dışında bir amacı gerçekleştirmek için ya da örgüt liderinin kişisel çıkarlarını sağlamak için kullanılmamalıdır. Örneğin örgüt lideri eşit durumda bulunan iş görene eşit davranarak hâkim durumunu kötüye kullanmaktan kaçınılmalıdır (Yılmaz, 2005).

Dedikodu: İletişimde açık ve dürüst bir yaklaşım benimsemeyen bireyler, toplumsal kültürün de etkisi ile birbirlerini yüzüne karşı eleştirmek yerine, bazı sorunları üçüncü bir kişiye çarpıtarak anlatmakta ve başkalarını arkalarından çekiştirebilmektedir. Dedikodu işyerlerinde büyük ölçüde zaman ve enerji kaybına neden olmakta, insan ilişkilerinin

gerginleşmesine ve bozulmasına neden olmaktadır (Aydın, 2001). Kurum içi huzura zarar veren dedikodu etik ilkeleri kendine rehber edinen kişilerin uzak durması gereken bir davranıştır (Gültekin, 2008).

Zimmet: Kamu görevlisinin para ya da mal niteliği taşıyan kamusal bir kaynağı, yasalara aykırı olarak kişisel kullanımı için harcaması ya da kullanması olarak tanımlanabilir. Zimmetin bir yolsuzluk türü olmasına karşın rüşvetten farkı, bir takas süresi olması, yani alıcı ve verici olmaması ve çalışanın kamu kaynaklarını tek taraflı olarak kişisel kullanıma geçirilmesidir (Aydın, 2001)

Dogmatik Davranış: Genelleşmiş bir dogmatiklik, iş göreni bir ırka, bir dine, bir ulusa, bir topluma bir mesleki görüşe karşı düşman edebilir. Dogmatik bir kişi, kendi kavram ve inançlarını değiştirmeye ve yenilikleri benimsemeye karşı sonuna dek direnme gösterir. Gelişmekte olan ülkelerde bu davranış, söz konusu kurumun gelişmemesine ve genel olarak ülkenin yenilik hareketine engel olmaktadır (Aydın, 2001). Dogmatik fikirlere sahip kişi fikirlerine körü körüne bağlı kaldığından yeniliklere kapalı olacak ve kurumun ilerlemesini zorlaştıracaktır. Değişimlere karşı direnç gösterecek ve her yeni gelişmeye karşı savunma mekanizmaları geliştirecektir (Obuz, 2009).

Yobazlık - Bağnazlık: Yobazlık ve bağnazlık, inanç ve düşünceleri konusunda tartışmaya yer vermeyen, tek doğru şeyin kendi doğrusu olduğuna inanan, kendi gibi düşünmeyenlere en ağır biçimde saldıran, hoşgörüsüz ve sevgisiz insanları niteler. Yöneticinin bağnaz tutumu, çalışanların gelişme ve yenileşmesini engellemekte ve kurumun ilerlemesini yavaşlatmaktadır. (Aydın, 2001).

Eğitim yönetimini; eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilenme işi şeklinde tanımlamak mümkündür. Bunun yapılmasında eğitim müdürleri insan ve madde kaynaklarını yönetim süreçleri içerisinde ilişkilendirir, zaman, ilke ve yöntemlerden yararlanırlar (Keskinkılıncı, 2007). Eğitim yönetimi, oldukça geniş bir alanı içine alan bir kavramdır. Eğitim sisteminin merkez ve taşra örgütlerinin yönetimi, eğitim kurumlarının yönetimi, eğitim hizmetlerini sunan iş kollarının yönetimi gibi düzeylerde yönetim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir (Yavuz, 2006). Bir toplumda, sosyal ve ekonomik çevrenin eğitsel ihtiyaçlarını karşılayabilen okul, eğitim sisteminin en iyi ögesi olarak görülür. Bu nedenle insana ve kaliteli eğitime odaklı eğitim kurumları, ilk olarak etik

değerleri benimsemek ve bunları davranış haline getirmek zorundadır. Eğitim yönetiminin kendine özgü yapısı ve özellikleri etik problemlerle karşılaşılma sıklığını artırmaktadır. Bu nedenle eğitim örgütünün lideri karmaşık bir ortamda kararlarını almak zorunda kalmaktadır. Bu karmaşık ortamda doğru kararları verebilmek için, eğitim örgütlerinin liderleri etik liderlik davranışlarına sahip olmalıdır. Çünkü etik liderler, doğruyu ve yanlış, iyiyi ve kötüyü, haklıyı ve haksızı ayıran bir değerler sistemi geliştiren ve bunları hayatında uygulayan liderdir (Turhan, 2007; Gündüz ve Korkmaz, 2011).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili çalımsalar 1970’li yıllardan itibaren artmakla birlikte, tarihçesi 1950’lere dayanmaktadır. Bağlılık kavramına olan ilgi, 80’li yıllarda performanslarını hızlı bir şekilde artıran Japon şirketlerini incelemeye başlayan Amerikalı yöneticilerin, bu başarının kısmen sadık iş gücüne bağlı oldukları kanısına varmaları ve bu şirketleri yakından takip etmeleri ile hız kazanmıştır. Dünya ekonomisinde sürekli ileri yönlü hareketlilik çalışanlarında hareketliliği ile doğru yönde olması, bağlılık olgusuna olan ilgiyi 1990’larda daha da artırmıştır (Yılmaz ve Dil, 2008). Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur (Durna ve Eren, 2006).

Örgüt performansının artırılması, devamsızlıkların ortadan kaldırılması ve iş gören devir hızının azaltılması gibi katkılardan oluşmaktadır. Çalışanların bireysel ihtiyaçları karşılanır ve anlaşılırsa örgütsel bağlılıkları güçlendirilebilir. Örgüte olan bağlılık düzeyi arttıkça, örgüt için gösterilen çaba ve gayretin düzeyi de artacaktır (Ericksson, 2007).

Meyer ve Allen’e (1990) göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve iş gören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur.

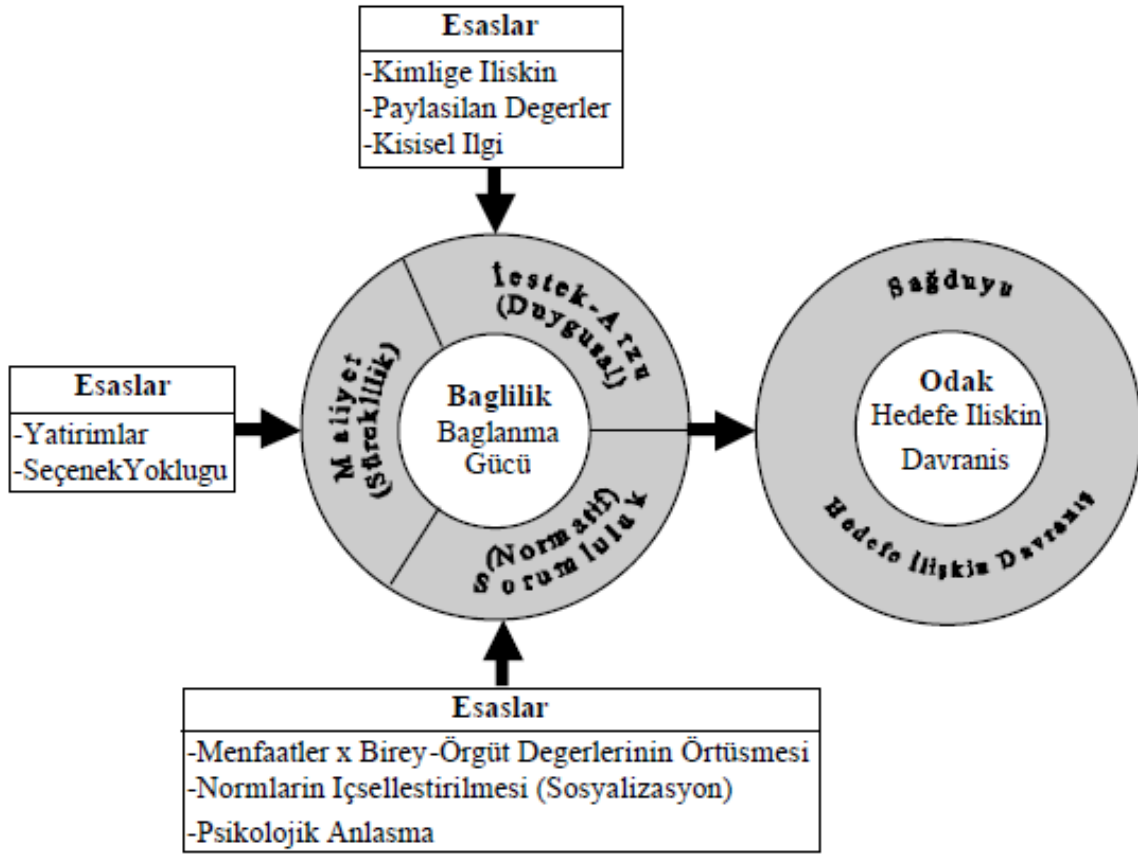
Rietzer ve Trice’e (1969) göre ise örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur. Hall, Schneider ve Nygren’e (1970) göre örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir.

Buchanan'a (1974) göre örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, işi benimseme ve örgüte sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. Örgütün amaç ve değerlerine, kişinin bu amaç ve değerlere göre belirlenen rolüne ve çıkara dayalı değerinden ayrı olarak, örgütün kendisine partizanca ve duygusal bağlanmadır.

Kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür. Bir başka ifadeyle örgütsel bağlılık, bireyin kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirme ve iç içe olma kuvveti olarak açıklanabilir. Örgütle özdeşleşme, diğer örgüt üyeleri ile birlikte amaçların paylaşılması, örgüte ait olma duygusu ve örgütün amaçlarını, politikalarını desteklemeyi kapsayan sadakat boyutunu içermektedir.(Yüceler, 2009).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle değişik yönlerden bütünleşme derecesini yansıtmaktadır. Bu açıdan bağlılık için üç öğeden söz edilebilir (Balay, 2000):

- ✓ Kişinin örgüt amaçlarını kabulü ve onlara duyduğu güçlü inanç,
- ✓ Kişinin örgüt için beklenenden daha fazla çaba gösterme isteği,
- ✓ Kişinin örgütteki üyeliğini devam ettirmekteki kesin arzusu.



Şekil 2.2 Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli

Kaynak: Meyer ve Herscomitch(2001)

2.3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bireyin bir örgütteki tutum ve davranışlarını etkileyen faktörler genellikle örgütün özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu bakış açısı, davranışsal yaklaşım açısından geçerlidir. Örgütsel bağlılık kavramına tutumsal açıdan bakıldığında, bireyin bir örgütteki tutum ve davranışlarına yön veren faktörleri, bireyin örgüt özelliklerini algılama biçiminin belirlediği söylenebilir (Celep, 2000). Örgütsel bağlılığa tesir eden türlü etmenler vardır. Mowday, Porter ve Steers'in sınıflandırması doğrultusunda örgüte bağlılığı tayin eden bireysel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi olmak üzere dört etmen bulunmaktadır. Örgütsel tesir eden bu etmenleri, bireylerin önceki iş yaşantıları, durumsal,

örgütsel - görevsel, kişisel - demografik etmenler şeklinde de sınıflamak mümkün olacaktır (Yalçın ve İplik, 2005).

2.3.1.1. Kişisel-Demografik Faktörler

Demografik faktörleri oluşturan yas, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, meslek, mesleki tecrübe, görev, kıdem statü ve ilgi alanları örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen ve bağlılığın azalması veya çoğalmasını sağlayan nedenler arasında yer almaktadır (Koç ve Yavuz, 2007). Kişisel- demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkilerin varlığı literatürde yapılan pek çok araştırma neticesinde ortaya çıkmıştır. Bu konuda yapılmış olan araştırmalarda kişisel ve demografik faktörler olarak: yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni hal örgütte çalışma süresi, pozisyonda bulunma süresi ve algılanan yeterlilik kavramları alınmıştır (Balay, 2000; Tiryaki,2005; Bülbül, 2007; Boylu vd., 2007).

2.3.1.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; örgüt yapısı, örgüt kültürü, ücret düzeyi, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, örgütsel adalet, rol belirsizliği, çatışma ve ait olma ihtiyacı vb. değişkenlerdir. Yönetim tarzı, çalışanların yöneticilerine ilişkin algılarının ve iş ortamına yönelik düşüncelerinin örgüte bağlılıklarını belirleyen önemli bir faktördür. Güvenilir, yenilikçi, açık, uyumlu, etik olarak görülen yöneticilerin, çalışanların performanslarını arttırdığı, bu yöneticilerin yüksek örgütsel bağlılık için gereken etik iklimi geliştirmeye önemli katkı yaptıkları tespit edilmiştir (Çelik, 2006). İşin niteliği, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir. İş alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, iş görenlerin iş alanları arttıkça deneyimleri de artacağı, buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayımı kabul edilmiştir (Güçlü, 2006).

2.3.1.3. Durumsal Faktörler

İnsanların örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal tepkilerini kestirmeyi öneren başlıca üç yaklaşımdan söz edilmektedir.

Araçsal kestirim: Buna göre insanlar, örgütle tanışmalarında temelde, arzulanan sonuçları (ödeme, ilerleme, adaletli yönetim vb) almayla ilgilenirler. Bireysel bağlılıktaki değişme, büyük oranda ön karşılaşmanın doğrudan ve açık oluşuna dayanmaktadır.

Benzeyiş kestirimi: Bireylerin önceki tutumları onları yönlendirmektedir. Eğer insanlar karşılaşma algılarını, önceki bakış açılarına uydurmaya çalışırlarsa, önceki bağlılık düzeyleri ile karşılaştırmaya verdikleri tepkilerin uygunluğu arasında olumlu bir ilişki olmalıdır.

Adaletin Grup-Değer kestirimi: Yüksek ön bağlılığı olan insanlar, örgütle olan karşılaşmaları boyunca kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettikleri zaman buna tepki gösterirler. Karşı taraftan uygun davranışlar görmek, kişilerle onurlu ve saygın şekilde ilgilenildiğini anlatır. Bu ise kişilerin kendi kimliklerini ve değerlerini kuvvetlendirir (Balay, 2000).

2.3.1.4. Diğer Faktörler

Kişinin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan örgüt dışı faktörler, yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi dışsal faktörlerdir.

Alternatif iş imkânları, daha az olan çalışanların örgüte bağlılığı daha fazla olmaktadır. Yüksek eğitilmiş çalışanların alternatif iş imkânları daha fazladır ve iş beklentileri o oranda yüksektir. Ayrıca yüksek ücretle işe başladıklarında alternatif iş imkânı durumu hiçbir şeyi değiştirmemektedir ve aynı örgütsel bağlılığı göstermektedir (Güven, 2006).

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavram olup, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir. Profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Gayet çalıştıkları örgütler, mesleki gelişime destek oluyorsa, çalışanların mesleki bağlılıkları olumsuz örgütsel bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir. Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve

uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir (İnce ve Gül, 2005). Profesyonelelerde üst düzey yönetici olmak ve ücret ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki görülmektedir (Güven, 2006).

2.3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

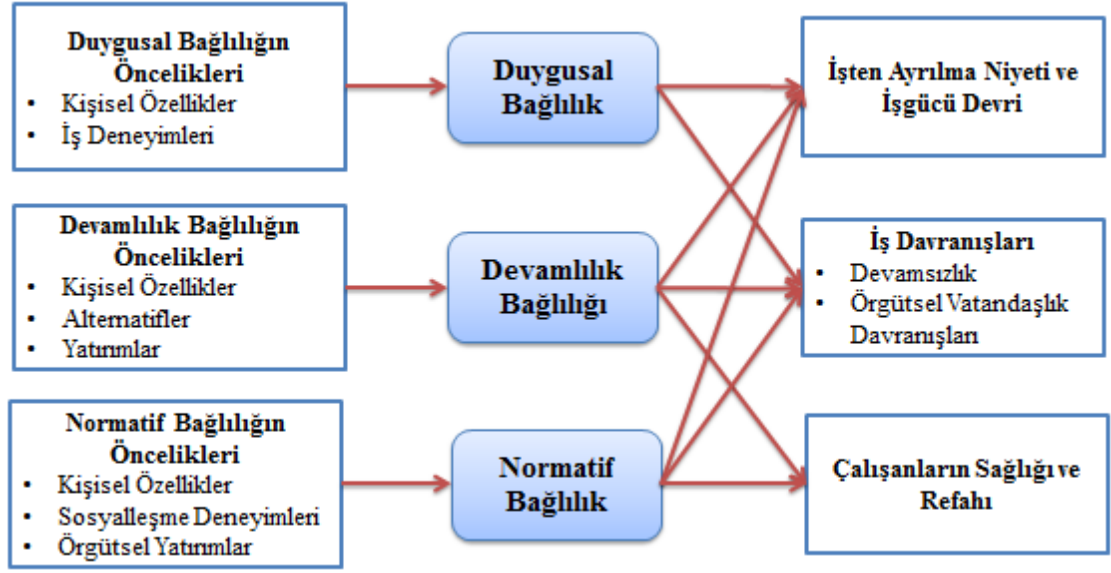
Örgütler hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlara ihtiyaç duymakta, çalışanlar da kendi maddi ve manevi beklentilerini karşılamak üzere örgütlere katılmaktadırlar. Örgüt ile çalışan arasında karşılıklı bir alışverişin söz konusu olduğu bu süreçte, çalışan ve örgüt arasındaki uyum, bu bağlamda önem kazanmaktadır (Çetin vd., 2011). Küresel rekabet ortamı, kurumların yeniden yapılanması, küçülme gibi günümüzde örgütlerin etkilendiği faktörler, örgütsel bağlılık ile doğrudan bir ilişki içerisindedir. Örgütsel bağlılığı geliştirmek ve nitelikli işgücü istihdamını sağlamak, örgütlerin, eğitim harcamaları, işgücü kaybından doğan tazminatlar, yeni personel arayışı ya da personel kaybı gibi maliyetlerini düşürebilmektedir. Örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması iş doyumunu açısından da önemli bir faktördür. Günümüze kadar yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılığın iş doyumunu, işe devam, stres, terfi, sosyalleşme gibi birçok faktörle ilişkisi olduğunu göstermiştir (Yağcı, 2007). Örgüt üyelerinin görev aldıkları işletmeye bağlılıkları arttığı oranda, iş gücü devir hızı düşmekte, çalışan stabilizasyon kazanmakta, moral, motivasyon gibi konsantrasyon gerektiren özellikler yükselmekte, örgüte karşı sadakat artmakta ve performans seviyesinde yükselme açığa çıkmaktadır (İbicioğlu, 2000). Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek iş görenlere sahip örgütler daha etkin ve verimli çalışırlar. Çünkü bu kişilerin işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileme olasılığı, bağlılığı güçlü olmayanlara göre daha düşüktür. Örgüt amaçlarını benimseyen ve bu amaçlara ulaşmak için kendilerinden beklenenin üstünde çaba harcayan işgörenler örgütün rekabet gücünü artırırılar. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenler, örgüt hakkında çevredekilere olumlu görüşte ve bildirimde bulunarak, örgütün kaliteli elemanı kendisine çekmesini kolaylaştırırlar (Uygur, 2009).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel 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). Bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren işgörenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000).

2.3.3. Örgütsel Bağlılığın Unsurları

Araştırmalardan elde edilen bilgilere göre örgütsel bağlılığın, Allen ve Meyer'in 1990 yılında ortaya koyduğu gibi üç temel unsuru vardır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif (zorunlu) bağlılıktır (Çetin, 2004)



Şekil 2.3 Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Allen ve Meyer, akt. Gül, (2002)

2.3.3.1. Duygusal Bağlılık

Örgüte bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık, çalışanın kendi değer ve hedefleriyle örgütün değer ve hedeflerinin uyumlu olduğunu düşündüğü için örgüte karşı hissettiği duygusal bağdır (Akpınar, 2007). Kişinin örgütle özdeşleşmesi boyutunu sergilemektedir. Duygusal bağlılık öncelikle örgütsel destek algısı ve pozitif iş deneyimlerinden etkilenmektedir (Elele, Fields, 2010).

Bu boyutla ilgili bir takım araştırmalar yapan Porter örgütsel bağlılığın üç unsur sonucunda ortaya çıktığını belirtmiştir: (Altınbaş, 2008).

- ✓ Organizasyonun amaç ve değerlerinin kabulü
- ✓ Organizasyonun amacına ulaşmada gönüllü katkıda bulunma isteği
- ✓ Organizasyonda kalmaya devam etme isteği

Bu bağlılıkta çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Kişi bundan mutluluk duyar. Etkili bağlılık kavramı, kişinin duygusal açıdan örgüte bağlanmasıyla ilgilidir. Örgüte güçlü bir şekilde bağlanan çalışan kurumda isteyerek kalır. Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Bu kişiler işverenlerin hayalini kurduğu gerçekten kendini örgüte adanmış sadık çalışanlardır. Bu

bağlılığa sahip çalışanlar, ek sorumluluk almak için hevesli, işe karşı olumlu tutum sergileyen, fazladan çaba göstermeye hazır kişilerdir (Çetin, 2004).

Allen ve Meyer (1990), çalışanların duygusal bağlılığını etkileyen durumları şu şekilde sıralamaktadır (akt. Doğan ve Kılıç, 2007):

İşin cazibesi: Örgütte çalışanlara verilen işlerin heyecan verici ve cazip olması.

Rol açıklığı: Örgütün çalışanlarından ne beklediğini açıkça belirtmesi.

Amaç açıklığı: Çalışanın, örgütte yaptığı işleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.

Amaç güçlüğü: Çalışandan iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi.

Önerilere açıklık: Üst yönetimin, örgütteki diğer çalışanların fikirlerini dikkate alması.

Çalışanlar arasında uyum: Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

Örgütsel güvenilirlik: Çalışanların, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması.

Eşitlik: Örgütteki çalışanların tamamının, eşit bir şekilde hak ettikleri karşılığa sahip olması.

Bireye önem: Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek.

Geri besleme: Çalışanlara performansları konusunda sürekli bilgi vermek.

Katılım: Çalışanların kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

2.3.3.2.Devam Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgüte çalıştığı süre içinde örgüte yaptığı yatırım ve maliyetleri dikkate alarak örgütte kalmayı bir ihtiyaç olarak görmesidir (Bergman, 2006). Devam bağlılığı, çalışanın örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tuttuğunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir (Gül, 2002). Bu bağlılıkta çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, dolayısıyla kendine yatırım yaptığını, bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir

zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Yani kişiyi örgütte tutan, olası maddi kayıplardır. Bu açıdan bakıldığında çalışan, örgütten ayrılmasının kendisine pahalıya mal olacağını düşünür. Bunun yanında örgütten ayrılması durumunda daha az seçeneği olacağına inanan kişiler de devam bağlılığına sahiptirler. Böyle çalışanlar, başka iş bulamadıklarından veya niteliklerinin başka işlere yetmemesinden örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, ailevi durumlar ya da emekliliğe yakın olma gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Bu tarz çalışanlar, yapabilecek olsa örgütten ayrılmak isteyen, ancak bunu yapamayan, dolayısıyla kapana kısılmış bir durumda bulunan çalışanlardır. Genelde böyle çalışanlar, kötü iş alışkanlıkları gösterir, olumsuz tavırlar sergiler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluşturur (Çetin, 2004).

Bu açıdan bakıldığında örgütte çalışmaya devam eden bütün çalışanların aslında örgüte sadık olmayabileceği anlaşılmaktadır. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse örgütte çalışmaya devam eden bütün çalışanlar en iyi iş görenler değildir. Örgütler bu durumu genelde küçülme ya da diğer şirketlerle birleşme yoluna gittiklerinde görürler. Daha iyi nitelikli ve başka yerde iş bulma şansı daha fazla olan çalışanlar yeni koşulları beğenmezlerse hemen ayrılırlar. Bunun sonucu olarak da şirketin elinde 'kapana sıkışmış' iş görenler kalmaktadır (Çetin, 2004).

Allen ve Meyer (1990), çalışanların devam bağlılığını etkileyen durumları şu şekilde açıklamaktadır (akt. Doğan ve Kılıç, 2007):

Yetenekler: Çalışanın, halen görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek ve deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de kendisine fayda sağlayabileceği ve bunların ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi.

Eğitim: Çalışanın sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında kendisine pek yarar sağlamayacağı düşüncesi.

Yer değiştirmek: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi.

Bireysel yatırım: Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması sebebiyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi.

Emeklilik primi: Çalışanın mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi.

Toplum: Çalışanın yaşadığı yerleşim yerinde ucun yıllardır ikamet etmesi ve yaşı.

Seçenekler: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip oldu işin bir benzerini veya daha iyisini bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi. Devam bağımlılığı konusunda öne çıkanlar; bireysel yatırım, yetenek ve maddi beklenti düzeyi ile çalışanın algıladığı farklı iş seçeneklerinden oluşmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007).

2.3.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Bu bağlılık çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır (Gül, 2002). Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar (Bayram, 2005). Normatif bağlılık türü zorunluluk unsuru içermektedir. Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır. Normatif bağlılıktaki zorunluluk, devamlılık bağlılığında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (Gül, 2002). Normatif bağlılıkta çalışanlar, örgüte karşı sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Meyer ve diğerleri (1993), çalışanların bağlılık tutumlarını daha iyi kavrayabilmek için her üç bağlılık boyutunun birlikte değerlendirilmesi gerektiğini; çünkü bir bireyin bu boyutları aynı anda, farklı derecelerde yaşayabileceğini savunmaktadırlar. Bu bakımdan, Meyer ve Allen'in (1997) geliştirmiş olduğu “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli”nin, çalışanların örgütlerine duydukları bağlılığın türünü ve derecesini anlamada ve çalışanlara istenilen davranışların kazandırılmasında yöneticilere yol gösterici olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2007).

Çalışanların bağlılığı, istediklerinden değil, örgütte kalmalarının ahlaki ve doğru olduğuna inanmalarından oluşmaktadır. Duygusal bağlılık, “örgütte kalmak istiyorum” ifadesini içinde barındırırken, normatif bağlılık “bu örgütte kalmalıyım” ifadesini içermektedir. Normatif bağlılığın devam bağlılığından farkı da maliyet ve kayıplara değil, ahlaki duygulara dayanmasıdır (İnce ve Gül, 2005).

Normatif bağlılığı yüksek olan personelin örgüt üyeliklerini devam ettirmelerinin sebebi; kişisel değerlerin ya da örgütte kalma mecburiyetlerinin oluşmasını sağlayan düşünce tarzları, örgütte kalmaları gerektiğine ilişkin hisleri ve taşıdıkları ahlaki vazife duygusunun oluşturduğu işten ayrılmamaları gerektiğine yönelik inançlarıdır (Tak, Aydemir, 2002).

2.3.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları

2.3.4.1. Uyum Boyutu

Bağlılığın ilk aşaması uyumdur ve uyum boyutunda örgüte karşı yüzeysel bir bağlılık söz konusudur. Birey uyma davranışını gerçekten istediği ve inandığı için değil, cezadan korktuğu ya da ödül beklediği için gösterir. Ayrıca birey kendisini uyma davranışı göstermek zorunda hisseder. Birey örgüt kurallarını ve çevreden gelen etkileri bir çıkar karşılığında kabul eder ve bu çıkarların gerçekleşme durumuna göre örgüte uyum gösterir (Balcı, 2003). Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur (Güney, 2001).

Uyum, seçme imkânı vermez; birey yapması gerekenleri denetim altında, güvensiz bir ortamda yapmak zorunda kalır. Örgütte yetki, standart, kural, prosedür ve benzeri etkinlikler bireylerin uyumunu sağlar. Bu aşamada birey, örgütte diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında (araçsal bağlılık) kabul eder. Uyumda, görüleceği üzere bir çıkar ilişkisi vardır. Birey beklediği ödeme, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında uyum gösterir (Balay, 2000). Uyum, bağlılığın araçsal bir nitelik taşıması nedeniyle, örgütün giderek daha fazla maddi kontrol uygulamaya koyması ile sonuçlanmaktadır.

2.3.4.2. Özdeşleşme Boyutu

Özdeşleşme, başkalarının hareket ve davranışları, başkalarıyla ilişkiye girmek ve bunu sürdürmek amacıyla benimsenir (Balay, 2000). Özdeşleşmede birey başkalarının etkilerini, kendini tanımlamaya imkân veren ilişkilerin (kendinin farkına varılıp değerli bulunması gibi) kurulma ve sürdürülmesi karşılığında kabul eder. Üye diğer üyeleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece bireyler tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve doyum sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir. Örgütle özdeşleşen iş gören örgütün başarısını kendi başarısı ve başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak düşünür. Özdeşleşme akılcı değil, daha çok duygusal bir durumdur. İş gören, işe başladığı andan itibaren örgüte bağlılığı artıyor ise, bu artışta kendi kişisel çıkarlarını ikinci plana itebiliyorsa özdeşleşme gerçekleşiyor demektir (Başaran, 2000). Özdeşleşme, memnuniyet ilişkisini sürdürme ya da saptamaya bireyin kabul edilebilir etkileri olduğu zaman meydana gelir; öyle ki birey grubun parçası olabilmek için gururlu olabilir, erkek ya da kadın kendini onlara benimsetmeksizin örgütün değerlerine saygı gösterir (Q'Reilly ve Chatman, 1986). Özdeşleşmede, bireye hoşnutluk veren, ancak kaybolma olasılığı yüksek olan bir çekicilik vardır. Şu da unutulmamalıdır ki özdeşleşme bireye hoş gelir, ancak onu sorumluluk altında bırakır. Kısaca özdeşleşme, bireyin, değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir. Özdeşleşen birey örgütünden gurur duyar (Balay, 2000).

2.3.4.3. İçselleştirme Boyutu

Bağlılığın üçüncü ve son aşaması içselleştirmedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlere uyum göstermesi ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarına egemen olması şeklinde ifade edilebilir (Balcı, 2003). İçselleştirme, etki kabul edildiği zaman meydana gelir. Çünkü, tutum ve davranışların bireyin kendi değerleri ile uygun olduğu durumu kapsar. Bu aşamada bireyin, örgütün değerlerini gerçekten kişisel değerleriyle uyumlu ve ödüllendirici görmesi söz konusudur. İçselleştirme bir kere gerçekleştikten sonra, bireyin yeni etki kaynaklarından etkilenmesi gerekmez. İçselleştirme uzun zaman gerektirir. Birey bu

boyutta bir bağlılık gösterdiğinde, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak görür. Birey hiçbir zorlama olmaksızın, örgütün değer ve normlarını içtenlikle kabul eder ve benimser. Bu haliyle içselleştirme boyutunda normatif bir bağlılık söz konusu olur (Balcı, 2003). Örgüte bağlılık duyan çalışanlar, örgütün değerlerine, amaç ve hedeflerine güçlü bir şekilde inanır, örgütsel süreçlere yönelik emir ve beklentilere gönüllü olarak uyar. Ayrıca amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üzerinde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterir. Örgüte bağlılık gösteren çalışanlar işlerine içsel olarak güdülenirler (Balay, 2000). Bireyin örgütün yeni bir üyesi olduğu ilk zamanlarda örgütün amaçları, değerleri, kuralları ve bireyin bu kurallar karşısındaki rol ve sorumlulukları hakkında ona bilgi verilmesi, bireyin örgüte özdeşleşme veya içselleştirme boyutunda bağlılık göstermesini sağlamada etkili olabilir (Balay, 2000).

2.3.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin iş görene ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdemiştir. Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramlarından söz edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

2.3.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük bağlılık düzeyi, bireyin örgütü ile olan psikolojik aidiyet duygusunun zayıflığını ifade etmektedir. Bu nedenle düşük bağlılık düzeyine sahip olan işgörenler örgütler için arzu edilmeyen işgörenler olarak nitelendirilebilir. Çünkü bu tür işgörenler ilk fırsatta buldukları örgütten başka bir örgüte geçebilmeyi arzulamaktadırlar. (Koç, 2009). Örgütsel bağlılığın düşük olması, devamsızlığa, işe geç kalmalara, işe özen göstermemeye, verimliliğin düşmesine, mesleki gelişimin ve promosyonların azalmasına, işten çıkarılmaya, örgütsel amaçlara ulaşılmasını engellemeye ya da saldırgan davranışlar sergilemeye yol açabilmektedir. Bununla birlikte, düşük bağlılığın, iş kalitesinin düşmesine, örgüte sadakatsizlik ve örgüt karşıtı yasa dışı faaliyetlerde bulunmaya yol açtığı görülmektedir (Solmuş, 2004).

Düşük bağlılık derecesinin olumlu yanı belirsizlik ve çatışma durumlarında, bağlılık derecesi düşük olan personelin orijinal ve yenilikçi fikirler ileri sürebilmeleridir. Ayrıca

bağlılık derecesi düşük olan personel kendine yeni iş arayışı içindedir. Böylece insan kaynağının daha etkin olabileceği bir alanda istihdamı mümkündür (Yüksel, 2007). Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde örgütsel bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zarar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

2.3.5.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

İş gören deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler (Doğan ve Kılıç).

Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Balay, 2000).

Bu bağlılık düzeyi “şekilsel bağlılık” ya da Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan “normatif bağlılık” olarak da adlandırılabilir. Normatif bağlılık; iş görenlerin örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır. İşgörenler yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde, örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Demir ve Öztürk, 2011). Birey bu bağlılık düzeyinde, bir minnettarlık duygusu sonucu ya da örgütünün o bireye gerçekten çok ihtiyacı olduğunu düşündüğü ve örgütünde kalmasının en doğru şey olacağı yolunda sahip olduğu değer yargıları etkilidir (Bayram, 2005).

2.3.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabul ettiği, tüm değer yargılarını benimsediği, örgütüyle özdeşleştiği, bağlandığı ve kendisini adadığı bağlılık düzeyidir. Birey bu bağlılık düzeyinde örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi

için gerekli tüm çabayı sarf etmektedir. Bununla birlikte örgütte kalmak için şiddetli bir arzu hissetmektedir (Koç, 2009.).

Bu örgütsel bağlılık düzeyine sahip işgörenler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık iş görene, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt iş görenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (Balay, 2000).

Örgüte bağlılığı fazla olan çalışanların, bağlılığı az olanlara kıyasla örgütte kalma arzuları ve işe karşı duydukları ilgi daha yüksektir. Bu kişilerin işe devamsızlık oranları ise çok düşüktür. Örgüte bağlılığı fazla olan birey, bir yandan o işletmenin bir üyesi olmaktan gurur duyarken; diğer yandan işletmenin yararı için önemli ölçüde çaba harcamak ister. Örgütsel düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre daha iyi performans gösterdikleri araştırmalardan çıkan sonuçlardandır (Boylu vd., 2007).

Yüksek bağlılık derecesinin olumlu sonuçlarının yanı sıra olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Bu tür bir bağlılığın sakıncalı yönleri, yenilik ve yaratıcılıktan uzaklaşma, değişime karşı koyma, bireysel tehlike, stres hatta intihar olabilir (Yüksel, 2007).

Örgüte yüksek bağlılık duymak, çalışanın, diğer sosyal yaşam alanlarındaki sorumluluklarını yerine getirememesine; özellikle aile içi ilişkilerde stres ve gerginliğe yol açabilir. Yüksek bağlılık, işten ayrılma oranlarının düşük olmasının da etkisiyle örgüte yeni üyelerin kazanılması ve böylelikle de örgütün yeni fikir ve bakış açılarından yararlanma olanaklarını azaltır (Solmuş, 2004).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın, performansı olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Farklı kültürlerdeki işgörenler üzerinde yapılan araştırmalarda da örgütsel bağlılık ile performans arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir (Chen ve Francesco, 2003). Yapılan bazı araştırmalarda, davranışsal sonuçların bağlılıkla en şiddetli ilişkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. İş tatmini, motive olma, iştirak ve örgütte devam etme isteği örgütsel bağlılıkla pozitif, işten ayrılma ve devamsızlık ise, örgütsel bağlılıkla negatif yönlü ilişki içerisindedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle iş doyumunu,

güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Balay, 2000).

Örgüte olan bağlılıkları yüksek olan üyelerin, örgütün çıkarlarını korumak ve amaçlarına ulaşmak için sarf edecekleri çabanın da aynı oranda yüksek olacağı düşünülmektedir. Bağlılığın istenilen düzeyde olmasına yönelik olarak, personelin örgütte kalıcı olmak için çaba sarf etmesi sonucunda yüksek verim elde edilebileceği varsayılmaktadır. Genel olarak iş performansı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, karşılıklı ve ılımlı olmasının yanında, bağlılığın denetçiler ve çalışma grupları gibi, rol davranışına ilişkin normları belirlemesi nedeniyle, performans ile ilişkisinin anlamlı düzeyde yüksek olduğu savunulmaktadır (Balay, 2000).

BÖLÜM 3 TEZ ÇALIŞMALARI

Bu bölümde araştırmanın hedeflenen geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edebilmesi için yapılan çalışmalar ayrıntılı bir şekilde açıklanmış, araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmanın modeline, evren ve örnekleminin nelerden ne nasıl oluştuğuna, verilerin toplanması ile ilgili çalışmalara, verilerin işlenmesi ve araştırmada kullanılan istatistiksel tekniklere yer verilmiştir.

3.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma tarama modeli olup anket çalışması ile ortaöğretim kurum yöneticilerinin etik liderlik anlayışları ile bu kurumlarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Bu ilişkiyi araştırmak amacıyla anket ve ölçek yöntemi ile saha araştırması yapılmıştır.

3.2.EVREN VE ÖRNEKLEM

Milli Eğitim Bakanlığı İLSİS verilerine göre Bursa ilinde 26318 yönetici ve öğretmen bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemini, Bursa'daki biri Anadolu lisesi, biri genel lise ve diğeri de meslek lisesi olmak üzere üç tür ortaöğretim kurumunda görev yapan 123 öğretmenin tesadüfi olarak katılımı oluşturmaktadır. Tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen öğretmenlerden anketi hatalı dolduranlar araştırmaya dâhil edilmemiştir.

3.3. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ VE ARAÇLARI

Veri Toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır.

3.3.1.Kişisel Bilgi Formu

Anketin ilk bölümü “Kişisel Bilgi Formu”ndan oluşmaktadır. Kişisel bilgi formu örneklem grubun cinsiyet, medeni durum, okul türü, mesleki kıdem, branş, mezuniyet tür, yaş, çalışma şekli, aylık gelir, çalışma süresi, sendika durumu olmak üzere on demografik değişkenle ilgili bilgilerini kapsamaktadır.

3.3.2.Etik Liderlik Ölçeği

İkinci bölümde okul yöneticilerinin etik liderlik anlayışlarını ölçmek için “Etik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Yılmaz tarafından yöneticilerin etik liderlik düzeylerini belirlemek için geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) 44 madde ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Veri toplama arcında 5’li Likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. Beşli sıralamada “Tamamen Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Fikrim Yok”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde yapılandırılmıştır. Etik Liderlik Ölçeği’nin güvenilirliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha katsayısını kullanılmıştır. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısını hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplamış ve güvenilirliğin bir ölçütü olarak belirlemiştir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı, $\alpha = .94$ olarak bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; iletişimsel etik, $\alpha = .93$; iklimsel etik, $\alpha = .90$; karar vermede etik, $\alpha = .91$ ve davranışsal etik alt boyutu ise $\alpha = .89$ olarak bulunmuştur.

3.3.3.Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Üçüncü bölümde örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ve 18 maddeden oluşan “Örgütsel Bağlılık Anketi” kullanılmıştır. Veri toplama aracında 5’li Likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. Beşli sıralamada “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Kısmen Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde

yapılandırılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılığı”, “Normatif Bağlılık” alt boyutlarında incelenmiştir. Ölçeği'nin güvenilirliğini kestirmek için öncelikle Cronbach Alpha katsayısını kullanılmıştır. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısını hem ölçeğin tümü hem de alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplamış ve güvenilirliğin bir ölçütü olarak belirlemiştir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı, $\alpha=.84$ olarak bulunmuştur. Üç alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; duygusal bağlılık $\alpha=.82$, devam bağlılığı $\alpha=.78$ ve normatif bağlılık $\alpha=.79$ olarak hesaplanmıştır.

3.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada literatürde elde edilen bilgiler ışığında daha önce geliştirilen güvenilirlikleri ve geçerlilikleri test edilmiş anket formları uygulanmıştır. Anketler bizzat araştırmacı tarafından 2012-2013 Eğitim - Öğretim yılı Mayıs ve Haziran ayları içerisinde, bir aylık zaman zarfında dağıtılıp toplanmıştır. Anketlerin uygulanmasında araştırmacı tarafından 200 adet anket formu araştırmanın yapıldığı üç okuldaki öğretmen ve idarecilere dağıtılmış; katılanlara anketin amacı hakkında gerekli bilgilendirilmeler yapılmış; araştırmada kullanılacak doldurulmuş 123 adet anket formu araştırmacı tarafından geri alınmıştır.

3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Araştırmada verileri toplamak amacıyla kullanılan ölçeklerin uygulanıp toplanmasından sonra anketler tek tek incelenerek araştırmanın sonucunda elde edilen veriler kodlanarak bilgisayara yüklenmiştir. 123 katılımcıdan toplanan anketlere verilen cevaplar SPSS (Statistical Package For Social Sciences-Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) 15.00 istatistiksel paket programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde frekans, yüzde, t testi, varyans analizi, standart sapma, korelasyon teknikleri kullanılmıştır.

3.6. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde önceki bölümde açıklanan yöntemle toplanan verilerin, araştırmanın esas problemi ve her bir alt problemle ilgili olarak istatistik tekniklerle yapılan çözümlenmeleri sonucu elde edilen bulgulara ve bulgularla ilgili yorumlara yer verilmiştir.

3.6.1. Örneklemin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.1 Öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	F	%
Kadın	63	51,22
Erkek	60	48,78
TOPLAM	123	100,0

Tablo 3.1'e göre, araştırmaya % 51,22'si (n=63) kadın ve %48,78'i (n=60) erkek olmak üzere toplam 123 öğretmen katılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı neredeyse eşittir.

Tablo 3. 2. Öğretmenlerin medeni hale göre dağılımı

Medeni Hal	F	%
Evli	112	91,05
Bekar	11	8,95
TOPLAM	123	100,0

Tablo 3.2'ye göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin, % 91,05'i (n=112) evli ve %8,95'i (n=11) bekârdır

Tablo 3.3 Öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı

Branş	F	%
Kültür Dersleri	105	85,36
Meslek Dersleri	18	14,64
TOPLAM	123	100,0

Tablo 3.3'e göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin 105 tanesi (%85,36) kültür dersi öğretmeni iken 18'i (%14,64) meslek dersi öğretmenidir.

Tablo 3.4 Öğretmenlerin okul türlerine göre dağılımı

Okul Türleri	F	%
Anadolu Lisesi	40	32,52
Genel Lise	49	39,84
Meslek Lisesi	34	27,64
TOPLAM	123	100,0

Tablo 3.4'e göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin 40 tanesi Anadolu lisesi (% 32,52), 49'u genel lise (% 39,84), ve 34 tanesi Meslek lisesinde (% 27,64) çalışmaktadır. Katılımcı sayısı bakımından genel lise ilk sırada yer almaktadır.

Tablo 3.5 Öğretmenlerin yaşa göre dağılımı

Yaş	F	%
21-30	4	3,25
31-40	43	34,96
41-50	51	41,46
51 ve üzeri	25	20,33
TOPLAM	123	100,0

Tablo 3.5'e göre, araştırmaya katılan öğretmenler; 21-30 yaş arası 4 (% 3,25), 31-40 yaş arası 43 (% 34,96), 41-50 yaş arası 51 (% 41,46), 51 yaş ve üzeri 25 (% 20,33) kişi şeklindedir. Burada katılımcıların çoğunu orta yaş grubunun oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 3.6 Öğretmenlerin sendika üyeliğine göre dağılımı

Sendika Üyeliği	F	%
Evet	83	67,48
Hayır	40	32,52
TOPLAM	123	100,0

Tablo 3.6'ya göre, öğretmenlerin 83'ünün (%67) sendika üyesi olduğu, 40'ının da (%32,52) herhangi bir sendikaya üye olmadığı görülmüştür.

Tablo 3.7 Öğretmenlerin aylık gelirlerine göre dağılımı

Aylık Gelir	F	%
500-1500	2	1,63
1501-2000	21	17,07
2001-3000	90	73,17
3001 ve fazlası	10	8,13
TOPLAM	123	100,0

Tablo 3.7'ye göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin, aylık gelirlerine göre dağılımında; 500-1500 arası 2 (% 1,63) öğretmen, 1501-2000 arası 21 (% 17,07) öğretmen, 2001-3000 arası 90 (% 73,17) öğretmen, 3001 ve fazlası geliri olan 10 (% 8,13) öğretmen bulunmaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmı birbirine yakın gelirle elde etmektedir.

Tablo 3.8 Öğretmenlerin mezun oldukları okul türlerine göre dağılımı

Okul Türleri	F	%
Lisans	114	92,68
Yüksek Lisans	8	6,50
Doktora	1	0,82
TOPLAM	123	100,0

Tablo 3.8'göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 114'ü (%93) lisans, 8'i (%6) yüksek lisans, 1'i (%1) doktora mezundur. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu lisans mezunu olarak kalmaktadır.

Tablo 3.9 Öğretmenlerin hizmet yılına göre dağılımı

Hizmet Yılı	F	%
1-5	5	4,07
6-10	9	7,32
11-15	22	17,89
16-20	32	26,02
21 ve üstü	55	44,71
TOPLAM	123	100,0

Tablo 3.9'a göre öğretmenlerin 5'ı (%4) 1-5 yıl kıdem, 9'u (%7) 6-10 yıl kıdem, 22'si (%18) 11-15 yıl kıdem, 32'si (%26) 16-20 yıl kıdem, 55'i (%45) 21 ve üstü yıl kıdeme sahiptirler. Başka bir ifade ile katılımcıların büyük bir kısmı kıdem süresi itibariyle uzun yıllar çalışanlardan oluşmaktadır.

3.6.2. Demografik Özelliklerin Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi ile İlgili Bulgular

Tablo 3.10 Öğretmenlerin cinsiyetine göre okul yöneticilerine ait etik liderlik davranışı algısı

Alt Ölçek	Cinsiyet	N	X	MR	U	p
İletişimsel Etik	Kadın	63	2,18	2,14	1683,0	-294
	Erkek	60	2,46	2,20		
İletişimsel Etik	Kadın	63	2,25	2,18	1683,5	-295
	Erkek	60	2,54	2,27		
Karar Vermede Etik	Kadın	63	2,22	2,11	1513,5	-056
	Erkek	60	2,51	2,33		
Davranışsal Etik	Kadın	63	2,14	2,00	15,34	-0,71
	Erkek	60	2,43	2,33		

Tablo 3.10'a göre erkek ve kadın katılımcıların puan ortalamaları ile (Ortanca_{Kadın}=2.14) erkeklerin puan ortalamaları (Ortanca_{Erkek}=2.30) arasında anlamlı fark gözlenmemiştir. [U=1572, p>0.05). Kadınların iletişimsel etik puan ortalamaları ile (Ortanca_{Kadın}=2.14) erkeklerin iletişimsel etik puan ortalamaları (Ortanca_{Erkek}=2.20) arasında

anlamli fark gözlenmemiştir. [U=1683, p>0.05). Kadınların iklimsel etik iklimsel etik puan ortalamaları ile (Ortanca_{Kadın}=2.18) erkeklerin iklimsel etik puan ortalamaları (Ortanca_{Erkek}=2.27) arasında anlamlı fark gözlenmemiştir. [U=1683.5, p>0.05). Kadınların karar vermede etik puan ortalamaları ile (Ortanca_{Kadın}=2.11) erkeklerin karar vermede etik puan ortalamaları (Ortanca_{Erkek}=2.33) arasında anlamlı fark gözlenmemiştir. [U=1513.5, p>0.05). Kadınların davranışsal etik davranışsal etik puan ortalamaları ile (Ortanca_{Kadın}=2.00) erkeklerin davranışsal etik puan ortalamaları (Ortanca_{Erkek}=2.33) arasında anlamlı fark gözlenmemiştir. [U=1534, p>0.05).

Tablo 3.11 Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre okul yöneticilerine ait etik liderlik davranışı algısı

Alt Ölçek	Medeni Durum	N	X	MR	U	P
İletişimsel Etik	Evli	112	2,20	2,20	563,5	-641
	Bekâr	11	2,21	2,20		
İletişimsel Etik	Evli	112	2,00	2,18	470	-195
	Bekâr	11	2,21	2,20		
Karar Vermede Etik	Evli	112	2,44	2,22	570,5	-685
	Bekâr	11	2,22	2,44		
Davranışsal Etik	Evli	112	2,11	2,11	526	-424
	Bekâr	11	2,08	2,11		

Tablo 3.11'e göre bekârların puan ortalamaları ile (Ortanca_{Kadın}=2.14) evlilerin puan ortalamaları (Ortanca_{Erkek}=2.22) arasında anlamlı fark gözlenmemiştir. [U=535, p>0.05). Bekarların iletişimsel etik puan ortalamaları ile (Ortanca_{Kadın}=2.20) evlilerin iletişimsel etik puan ortalamaları (Ortanca_{Erkek}=2.20) arasında anlamlı fark gözlenmemiştir. [U=563.5, p>0.05) Bekarların iklimsel etik iklimsel etik puan ortalamaları ile (Ortanca_{Kadın}=2.00) evlilerin iklimsel etik puan ortalamaları (Ortanca_{Erkek}=2.18) arasında anlamlı fark gözlenmemiştir. [U=470, p>0.05) Bekârların karar vermede etik puan ortalamaları ile (Ortanca_{Kadın}=2.44) evlilerin karar vermede etik puan ortalamaları (Ortanca_{Erkek}=2.22) arasında anlamlı fark gözlenmemiştir. [U=570.5, p>0.05). Bekârların davranışsal etik puan ortalamaları ile (Ortanca_{Kadın}=2.11) evlilerin davranışsal etik puan ortalamaları (Ortanca_{Erkek}=2.11) arasında anlamlı fark gözlenmemiştir. [U=526, p>0.05

Tablo 3.12 Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre okul yöneticilerine ait etik liderlik davranışı algısı

Alt Ölçek	Okul Türü	N	X	MR	Sd	χ^2	P	Anlamlı Fark
İletişimsel Etik	Anadolu Lisesi (A)	40	2,21	2,07	2	5,252	-007	C-B
	Genel Lise (B)	49	2,15	2,07				C-A
	Meslek Lisesi (C)	34	2,69	2,53				
İletişimsel Etik	Anadolu Lisesi(A)	40	2,41	2,03		9,488	-009	B-C
	Genel Lise(B)	49	2,15	2,18				
	Meslek Lisesi (C)	34	2,73	2,69				
Karar Vermede Etik	Anadolu Lisesi(A)	40	2,49	2,44		18,399	-000	A-B
	Genel Lise(B)	49	2,06	2,00				
	Meslek Lisesi (C)	34	2,65	2,59				
Davranışsal Etik	Anadolu Lisesi(A)	40	2,41	2,28		7,697	-021	B-C
	Genel Lise (B)	49	2,01	2,00				B-C
	Meslek Lisesi(C)	34	2,52	2,22				

Tablo 3.12'ye göre genel ölçek puanları arasında anlamlı fark vardır. [$F_{(2-120)}=6.190$, $p<0.01$]. Meslek lisesi öğretmenlerinin genel ölçek puan ortalaması ($X=2,67$), genel lise öğretmenlerinin genel ölçek puan ortalamasından ($X=2,10$) anlamlı derecede yüksektir ($p<0,01$). Anadolu lisesi öğretmenlerinin ve genel lise öğretmenlerinin ölçek puan ortalamaları arasında anlamlı fark yoktur. ($p>0,05$)

İletişimsel etik alt ölçek puanları arasında anlamlı fark vardır. [$F_{(2-120)}=5.252$, $p<0.01$] Yapılan Bonferroni çoklu karşılaştırma testine göre meslek lisesi öğretmenlerinin ölçek puan ortalaması ($X=2,53$), genel lise öğretmenlerinin ölçek puan ortalamasından ($X=2,15$) ve Anadolu lisesi öğretmenlerinin ölçek puan ortalamasından ($X=2,21$) anlamlı derecede yüksektir ($p<0,01$) Anadolu lisesi öğretmenlerinin ve genel lise öğretmenlerinin ölçek puan ortalamaları arasında anlamlı fark yoktur. ($p>0,05$)

İklimsel etik alt ölçek puan ortalamalarının okul türlerine göre anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi için parametrik olmayan Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Ölçek alt puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır. [$\chi^2_{(2)}=9.488$, $p<0.01$] Meslek lisesi öğretmenlerinin ölçek puan ortalaması genel lise öğretmenlerinin ölçek puan ortalamasından anlamlı derecede yüksektir.

Karar vermede etik ortalamaları arasında anlamlı fark vardır. [$\chi^2_{(2)}=18.399$ $p<0.01$] Meslek lisesi ve Anadolu lisesi öğretmenlerinin ölçek puan ortalaması genel lise öğretmenlerinin ölçek puan ortalamasından anlamlı derece yüksektir.

Davranışsal etik alt puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır. [$\chi^2_{(2)}=7.697$ $p<0.05$] Meslek lisesi öğretmenlerinin ölçek puan ortalaması genel lise öğretmenlerinin ölçek puan ortalamasından anlamlı derece yüksektir.

Tablo 3.13 Öğretmenlerin yaş değişkenine göre okul yöneticilerine ait etik liderlik davranışı algısı

Alt Ölçek	Yaş	N	$\bar{\chi}$	sd	F	P
İletişimsel Etik	21-30	4	2,45	3	-754	-0522
	31-40	43	2,46			
	41-50	51	2,21			
	51 ve üstü	25	2,29			
İletişimsel Etik	21-30	4	2,66		-814	-489
	31-40	43	2,52			
	41-50	51	2,29			
	51 ve üstü	25	2,35			
Karar Vermede Etik	21-30	4	2,53		-634	-539
	31-40	43	2,45			
	41-50	51	2,26			
	51 ve üstü	25	2,39			
Davranışsal Etik	21-30	4	2,28		-594	-620
	31-40	43	2,42			
	41-50	51	2,21			
	51 ve üstü	25	2,20			

Tablo 3.13'e ölçek genel puan ortalamalarının yaş gruplarına göre anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Buna göre genel ölçek puanları arasında anlamlı fark yoktur. [$F_{(3-119)}=0.783$, $p>0.05$]. İletişimsel etik için [$F_{(3-119)}=0.754$, $p>0,05$], iklimsel etik için [$F_{(3-119)}=0.814$, $p>0,05$] , karar vermede etik için [$F_{(3-119)}=0.634$, $p>0,05$] , davranışsal etik için [$F_{(3-119)}=0.594$, $p>0,05$] anlamlı fark olmadığı izlenmiştir.

Tablo 3.14 Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre okul yöneticilerine ait etik liderlik davranışı algısı

Alt Ölçek	Kıdem	N	X	sd	F	P
İletişimsel Etik	1-5	5	2,19	4	1,836	-126
	6-10	9	2,30			
	11-15	22	2,39			
	16-20	32	2,58			
	21 ve üstü	55	2,12			
İletişimsel Etik	1-5	5	2,35		-754	-121
	6-10	9	2,45			
	11-15	22	2,41			
	16-20	32	2,69			
	21 ve üstü	55	2,21			
Karar Vermede Etik	1-5	5	2,18		1,057	-381
	6-10	9	2,48			
	11-15	22	2,35			
	16-20	32	2,59			
	21 ve üstü	55	2,25			
Davranışsal Etik	1-5	5	2,02		1,453	-221
	6-10	9	2,36			
	11-15	22	2,33			
	16-20	32	2,54			
	21 ve üstü	55	2,12			

Tablo 3.14'e göre ölçek genel puan ortalamalarının kıdem gruplarına göre genel ölçek puanları arasında anlamlı fark yoktur. [$F_{(4-118)}=1.739$, $p>0.05$]. İletişimsel etik için [$F_{(4-118)}=1.836$, $p>0,05$], iklimsel etik için [$F_{(4-118)}=0.754$, $p>1,868$], karar vermede etik için [$F_{(4-118)}=1.057$, $p>0,05$], davranışsal etik için [$F_{(4-118)}=1.453$, $p>0,05$] anlamlı fark yoktur.

Tablo 3.15 Öğretmenlerin branş değişkenine göre okul yöneticilerine ait etik liderlik davranışı algısı

Alt Ölçek	Cinsiyet	N	X	sd	t	P
İletişimsel Etik	Kültür	105	2,25	121	2,393	-018
	Meslek	18	2,74			
İletişimsel Etik	Kültür	105	2,32		-2,492	-014
	Meslek	18	2,82			
Karar Vermede Etik	Kültür	105	2,29		2,860	-005
	Meslek	18	2,80			
Davranışsal Etik	Kültür	105	2,23		1,776	-078
	Meslek	18	2,60			

Tablo 3.15'e göre meslek dersi öğretmenlerinin genel ölçek puan ortalaması, kültür dersi öğretmenlerin genel ölçek puan ortalamasından anlamlı derecede fazladır. [$t_{(121)}=-2.520$, $p<0.05$]

Alt ölçek puanları dikkate alındığında iletişimsel etik için [$t_{(121)}=-2.393$, $p<0,05$], iklimsel etik için [$t_{(121)}=-2.492$, $p<0,05$], karar vermede etik için [$t_{(121)}=-2.860$, $p<0,05$] anlamlı fark olduğu; davranışsal etik için [$t_{(121)}=-1.776$, $p>0,05$] anlamlı fark olmadığı gözlenmiştir. İletişimsel etik, iklimsel etik ve karar vermede etik için, meslek dersleri öğretmenlerinin puan ortalamaları, kültür dersleri öğretmenlerinin puan ortalamasından anlamlı derecede yüksektir.

Tablo 3.16 Öğretmenlerin mezun olunan okul değişkenine göre okul yöneticilerine ait etik liderlik davranışı algısı

Alt Ölçek	Mezun Olunan Okul	N	X	MR	U	P
İletişimsel Etik	Lisans	114	2,34	2,20	349,5	-270
	Yüksek Lisans	8	1,95	2,03		
İletişimsel Etik	Lisans	114	2,40	2,18	385,5	-465
	Yüksek Lisans	8	2,16	2,14		
Karar Vermede Etik	Lisans	114	2,39	2,22	366,5	-353
	Yüksek Lisans	8	2,00	2,17		
Davranışsal Etik	Lisans	114	2,31	2,11	370,5	-375
	Yüksek Lisans	8	1,90	2,11		

Tablo 3.16'ya göre lisans derecesine sahip öğretmenlerin puanlarıyla ($Ortanca_{Lisans}=2.20$) yüksek lisans derecesine sahip öğretmenlerin puanları ($Ortanca_{Yüks.Lisans}=2.17$) arasında anlamlı fark yoktur. $[U=360.5, p>0.05]$. İletişimsel etik için $[U=349.5, p>0,05]$, iklimsel etik için $[U=385.5, p>0,05]$, karar vermede etik için $[U=366.5, p>0,05]$, davranışsal etik için $[U=370.5, p>0,05]$ anlamlı fark olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 3.17 Öğretmenlerin aylık gelir değişkenine göre okul yöneticilerine ait etik liderlik davranış algısı

Alt Ölçek	Aylık Gelir	N	X	MR	sd	F	P
İletişimsel Etik	1501-2000	21	2,20	2,20	2	-136	-938
	2001-3000	90	2,33	2,20			
	3001 ve üstü	10	2,18	1,97			
İletişimsel Etik	1501-2000	21	2,18	2,18		-230	-875
	2001-3000	90	2,41	2,18			
	3001 ve üstü	10	2,48	2,36			
Karar Vermede Etik	1501-2000	21	2,35	2,22		-024	-995
	2001-3000	90	2,36	2,22			
	3001 ve üstü	10	2,41	2,39			
Davranışsal Etik	1501-2000	21	2,24	2,00		-096	-962
	2001-3000	90	2,28	2,12			
	3001 ve üstü	10	2,39	2,33			

Tablo 3.17'ye göre bu analizde 2 kişilik aylık geliri 500-1500 TL arası kategorisi analiz dışında bırakılmıştır. Buna göre genel ölçek puanları arasında anlamlı fark yoktur. $[F_{(3-119)}=0.009, p>0.05]$. Grupların ortalamaları arasında da iletişimsel etik için $[F_{(3-119)}=0.136, p>0,05]$, iklimsel etik için $[F_{(3-119)}=0.230, p>0,05]$, karar vermede etik için $[F_{(3-119)}=0.024, p>0,05]$, davranışsal etik için $[F_{(3-119)}=0.096, p>0,05]$ anlamlı fark bulunmadığı gözlenmiştir.

Tablo 3.18 Öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre okul yöneticilerine ait etik liderlik davranışı algısı

Alt Ölçek	Sendika Üyeliği	N	\bar{X}	MR	t	p
İletişimsel Etik	Evet	83	2,44	2,27	2,423	-000
	Hayır	40	2,08	2,14		
İletişimsel Etik	Evet	83	2,50	2,27		-009
	Hayır	40	2,17	2,07		
Karar Vermede Etik	Evet	83	2,42	2,22		-014
	Hayır	40	2,25	2,25		
Davranışsal Etik	Evet	83	2,36	2,22		-006
	Hayır	40	2,12	2,15		

Tablo 3.18'e göre bir sendikaya üye öğretmenlerin puan ortalamalarının ($X=2.44$), üye olmayan öğretmenlerin puan ortalamalarından ($X=2.15$) anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir. [$t_{(121)}=2.423$, $p<0.05$]. Ölçek alt puanları için sendikaya üye olan ve olmayan öğretmenler arasında iletişimsel etik için [$t_{(121)}=2.800$, $p<0,01$] ve iklimsel etik için [$t_{(121)}=2.505$, $p<0,05$] anlamlı fark olduğu; karar vermede etik için [$t_{(121)}=1.338$, $p>0,05$] ve davranışsal etik için [$t_{(121)}=1.726$, $p>0,05$] anlamlı fark olmadığı gözlenmiştir.

3.6.3. Demografik Özelliklerin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisi ile İlgili Bulgular

Tablo 19 Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık algısı

Alt Ölçek	Cinsiyet	N	X	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	63	3,41	1,069	-098
	Erkek	60	3,27		
Devam Bağlılığı	Kadın	63	3,18	1,055	-661
	Erkek	60	3,02		
Normatif Bağlılık	Kadın	63	3,15	0,689	-625
	Erkek	60	3,06		

Tablo 3.19'a göre genel ölçek puan ortalamaları, ilişkisiz örneklem için t testi ile karşılaştırıldığında, grupların ortalamaları arasında anlamlı fark gözlenmemiştir. [$t_{(121)}=1.240$, $p>0.05$]. Grupların alt ölçek puan ortalamaları karşılaştırıldığında duygusal bağlılık ($t_{(121)}=1.069$, $p>0.05$), devam bağlılığı, ($t_{(121)}=1.055$, $p>0.05$) ve normatif bağlılık için, ($t_{(121)}=0.689$, $p>0.05$) arasında anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 3.20 Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık algısı

Alt Ölçek	Medeni Durum	N	X	MR	U	P
Duygusal Bağlılık	Evli	112	3,18	3,67	559,5	-615
	Bekâr	11	3,36	3,50		
Devam Bağlılığı	Evli	112	3,18	3,50	564,5	-647
	Bekâr	11	3,09	3,17		
Normatif Bağlılık	Evli	112	3,50	3,50	395,5	-051
	Bekâr	11	3,07	3,17		

Tablo 3.20'ye göre genel ölçek puan ortalamaları, bekâr kategorisinin mevcudunun az olması ve normallik koşullarını sağlamaması nedeniyle, ilişkisiz örneklem için t testi yerine parametrik olmayan Mann-Whitney U testi ile karşılaştırıldığında, grupların ortalamaları arasında anlamlı fark gözlenmemiştir. [$U=511$, $p>0.05$]. Grupların alt ölçek puan ortalamaları, karşılaştırıldığında ise duygusal bağlılık ($U=559.5$, $p>0.05$), devam bağlılığı ($U=564.5$, $p>0.05$) ve normatif bağlılık, ($U=395.5$, $p>0.05$) alt ölçeklerinde anlamlı fark saptanmamıştır.

Tablo 3.21 Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre örgütsel bağlılık algısı

Alt Ölçek	Okul Türü	N	X	sd	F	p
Duygusal Bağlılık	Anadolu	40	3,28	2	1,817	-167
	Genel	49	3,25			
	Meslek	34	3,54			
Devam Bağlılığı	Anadolu	40	3,00		0,504	-0605
	Genel	49	3,18			
	Meslek	34	3,12			
Normatif Bağlılık	Anadolu	40	3,22		0,092	-374
	Genel	49	2,99			
	Meslek	34	3,15			

Tablo 3.21'e göre lise türü değişkeni dikkate alındığında grupların puan ortalamaları arasında anlamlı fark yoktur. [$F_{(2-120)}=0.499$, $p>0.05$]. Alt ölçek puan ortalamalarına ilişkin sonuçlarda duygusal bağlılık için, [$F_{(2-120)}=1.817$, $p>0.05$] , devam bağlılığı, [$F_{(2-120)}=0.504$, $p>0.05$] ve normatif bağlılık için , [$F_{(2-120)}=0.992$, $p>0.05$] anlamlı fark olmadığı izlenmiştir.

Tablo 3.22 Öğretmenlerin yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık algısı

Alt Ölçek	Yaş	N	\bar{x}	sd	χ^2	p
Duygusal Bağlılık	21-30	4	3,13	3	6,224	-101
	31-40	43	3,55			
	41-50	51	3,32			
	51 ve üstü	25	3,06			
Devam Bağlılığı	21-30	4	2,96		-244	-866
	31-40	43	3,18			
	41-50	51	3,08			
	51 ve üstü	25	3,03			
Normatif Bağlılık	21-30	4	3,38		-913	-437
	31-40	43	3,22			
	41-50	51	3,07			
	51 ve üstü	25	3,93			

Tablo 3.22'ye göre genel ölçek puan ortalamaları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. $\chi^2_{(3)}=2.980$, $p>0.05$. Duygusal bağlılık alt ölçek puan ortalamaları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. $\chi^2_{(3)}=6.224$, $p>0.05$. Devam bağlılığı için, [$F_{(3-119)}=0.244$, $p>0.05$] ve normatif bağlılık için, [$F_{(3-119)}=0.913$, $p>0.05$] sonuçları saptanmış ve anlamlı olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 3.23 Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre örgütsel bağlılık algısı

Alt Ölçek	Kıdem	N	X	sd	χ^2	p
Duygusal Bağlılık	1-5	5	3,67	4	4,513	-341
	6-10	9	6,31			
	11-15	22	3,49			
	16-20	32	3,49			
	21 ve üstü	55	3,17			
Devam Bağlılığı	1-5	5	3,57		-684	-604
	6-10	9	3,19			
	11-15	22	3,18			
	16-20	32	3,13			
	21 ve üstü	55	3,00			
Normatif Bağlılık	1-5	5	3,53		-864	-488
	6-10	9	3,15			
	11-15	22	3,27			
	16-20	32	3,09			
	21 ve üstü	55	3,00			

Tablo 3.23'e göre genel ölçek puan ortalamaları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. $\chi^2_{(4)}=4.513$, $p>0.05$. Duygusal bağlılık alt ölçek puan ortalamaları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. $\chi^2_{(4)}=4.513$, $p>0.05$ Devam bağlılığı için, $[F_{(4-118)}=0.684$, $p>0.05]$, normatif bağlılık için, $[F_{(4-118)}=0.864$, $p>0.05]$ belirlenmiş ve anlamlı fark olmadığı saptanmıştır.

Tablo 3.24 Öğretmenlerin branş değişkenine göre örgütsel bağlılık algısı

Alt Ölçek	Branş	N	X	sd	t	p
Duygusal Bağlılık	Kültür	105	3,32	121	-835	-395
	Meslek	18	3,47			
Devam Bağlılığı	Kültür	105	3,06		-1,291	-605
	Meslek	18	3,33			
Normatif Bağlılık	Kültür	105	3,10		-194	-052
	Meslek	18	3,14			

Tablo 3.24'e göre genel ölçek puan ortalamaları arasında anlamlı fark gözlenmemiştir. ($t_{(121)}=-1.016, p>0.05$). Alt ölçek puan ortalamalarının kıyaslandığı ilişkisiz örneklem için t testi sonuçlarında duygusal bağlılık için, ($t_{(121)}=-0.835, p>0.05$), devam bağlılığı için, ($t_{(121)}=-1.291, p>0.05$), normatif bağlılık için ($t_{(121)}=-0.194, p>0.05$) olduğundan anlamlı fark olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 3.25 Öğretmenlerin mezun olunan okul değişkenine göre örgütsel bağlılık algısı

Alt Ölçek	Mezun Olunan Okul	N	X	MR	U	p
Duygusal Bağlılık	Lisans	114	3,34	3,50	436,5	-840
	Yüksek Lisans	8	3,35	3,50		
Devam Bağlılığı	Lisans	114	3,10	3,17	440,0	-868
	Yüksek Lisans	8	2,90	3,42		
Normatif Bağlılık	Lisans	114	3,08	3,17	388,5	-484
	Yüksek Lisans	8	3,31	3,33		

Tablo 3.25'e göre yüksek lisans kategorisinin 8 kişi olması nedeniyle genel ölçek puan ortalamaları arasında anlamlı fark gözlenmemiştir. $U=432, p>0.05$

Alt ölçek puan ortalamalarının karşılaştırıldığında duygusal bağlılık için, $U= 463, p>0.05$, devam bağlılığı için, $U= 440, p>0.05$ ve normatif bağlılık için, $U= 388, p>0.05$, anlamlı fark olmadığı gözlenmiştir.

Tablo 3.26 Öğretmenlerin aylık gelir değişkenine göre örgütsel bağlılık algısı

Alt Ölçek	Aylık Gelir	N	X	sd	F	p
Duygusal Bağlılık	1501-2000	21	3,52	2	1,113	-332
	2001-3000	90	3,31			
	3001 ve üstü	10	3,13			
Devam Bağlılığı	1501-2000	21	3,31		-939	-394
	2001-3000	90	3,04			
	3001 ve üstü	10	3,13			
Normatif Bağlılık	1501-2000	21	3,10		-054	-947
	2001-3000	90	3,08			
	3001 ve üstü	10	3,17			

Tablo 3.26'ya göre aylık gelire göre genel ölçek puanları arasında anlamlı fark yoktur. [$F_{(2-118)}=0.670$, $p>0.05$]. Alt ölçek puanlarının ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir. Duygusal bağlılık için [$F_{(2-118)}=1.113$, $p>0.05$] , devam bağlılığı için [$F_{(2-118)}=0.618$, $p>0.05$] ve normatif bağlılık için [$F_{(2-118)}=0.054$, $p>0.05$] anlamlı fark gözlenmemiştir.

Tablo 3.27 Öğretmenlerin sendika üyeliği değişkenine göre örgütsel bağlılık algısı

Alt Ölçek	Sendika Üyeliği	N	X	sd	t	P
Duygusal Bağlılık	Evet	83	3,31	121	-623	-174
	Hayır	40	3,40			
Devam Bağlılığı	Evet	83	3,08		-363	-610
	Hayır	40	3,14			
Normatif Bağlılık	Evet	83	3,08		-433	-096
	Hayır	40	3,15			

Tablo 3.27'ye göre sendikaya üye olan öğretmenlerle üye olmayan öğretmenlerin genel ölçek puan ortalamaları arasında anlamlı fark yoktur. [$t_{(121)}=-0.596$, $p>0.05$]. Sendikaya üye olan öğretmenlerle üye olmayan öğretmenlerin alt ölçek puan ortalamalarına göre duygusal bağlılık için [$t_{(121)}=-0.623$, $p<0,05$], devam bağlılığı için [$t_{(121)}=-0.365$, $p<0,05$] ve normatif bağlılık için [$t_{(121)}=-0.433$, $p<0,05$] , sonuçları arasında anlamlı fark olmadığı gözlenmiştir.

3.6.4. Bağımlı Değişkenlerin Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenine Göre Etkisi ile İlgili Bulgular

Bağımlı değişkenlerin öğretmenlerin bağımsız değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için yapılan analizlere ilişkin bulgular ve yorumlar verilmiştir. Araştırma yapılan okullarda görev yapan okul yöneticilerinin öğretmen algılarına göre etik liderlik algıları ne düzeydedir, sorusuna verilen cevapların analizleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 3.28 Öğretmen algılarına göre yöneticilerin etik liderlik davranışları

Alt Ölçek	n	X	Ortanca	Tepe Değer	SS	Min.	Max.
İletişimsel Etik	123	2,32	2,20	2,00	0,82	1	4,87
İklimsel Etik	123	2,39	2,18	2,18	0,81	1	5,00
Karar Vermede Etik	123	2,36	2,22	2,00	0,73	1	4,33
Davranışsal Etik	123	2,28	2,11	2,00	0,83	1	4,78

Tablo 3.28'e göre iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik liderlik davranışlarının dereceleri, alt ölçeklerde madde sayıları farklı olduğu için, alt ölçek maddelerinin puan ortalamaları ile belirlenmiştir. Buna göre, sırasıyla öncelikle iklimsel etik, ardından karar vermede etik, iletişimsel etik ve davranışsal etik algıları gelmektedir. Alt ölçek puanları arasında anlamlı fark olup olmadığının belirlenmesi için tekrarlı ölçümler için varyans analizi yapılmak istenmiş ancak bu testin önemli sayıltısı olan ölçümler arası farkların varyanslarının homojenliğinin olmadığı görüldüğü için [Mauchly'nin Küresellik Test sonucu $p < 0,05$] ölçümler arası anlamlı fark olup olmadığı parametrik olmayan Friedman Testi ile sınanmıştır. Friedman Testine göre ölçek alt puan ortalamaları arasında anlamlı fark vardır. [$\chi^2_{(3, N=123)}=13.97, p < 0.01$]. Farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için, Wilcoxon İşaret Sıraları Testi ile çoklu karşılaştırmalar yapılmıştır. Anlamlılık için de sınır değer (4 grupta 6 test yapıldığı için) 0.05 yerine (Bonferroni Düzeltmesi gereği), $0.05/6=0,008$ alınmıştır. Bu durumda, iklimsel etik davranışları, davranışsal etik davranışlarından anlamlı derecede fazladır [$Z=-3,67, p < 0,008$]

Tablo 3.29 Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri

Alt Ölçek	n	X	Ortanca	Tepe Değer	SS	Min.	Max.
Duygusal bağlılık	123	3,34	3,50	3,67	0,72	1	5,00
Devam bağlılığı	123	3,10	3,17	3,33	0,82	1	5,00
Normatif Bağlılık	123	3,11	3,17	3,00	0,79	1	5,00

Tablo 3.29'a göre araştırma yapılan okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ne düzeyde olduğunu belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Buna göre, sırasıyla öncelikle duygusal bağlılık, ardından sırasıyla normatif bağlılık ve devam bağlılığı gelmektedir. Alt ölçek puanları arasında anlamlı fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılması gereken tekrarlı ölçümler için varyans analizinin sayıltısı olan ölçümler arası farkların varyanslarının homojenliğinin sağlandığı görülmektedir. Mauchly'nin Küresellik Testinin anlamlılık derecesi $p=0.166$ 'dır ve $p>0,05$ olduğu için] Tekrarlı ölçümler için varyans analizi yapılmıştır. Bu durumda yapılan Tekrarlı ölçümler için varyans analizi sonucu, alt ölçek puanları arasında anlamlı fark olduğunu göstermiştir. [$F_{(2-244)}=5.88$, $p<0.01$]. Çoklu karşılaştırma testi, duygusal bağlılık puanlarının, hem normatif bağlılık puanlarından hem de devam bağlılığı puanlarından anlamlı derecede yüksek olduğunu ($p<0,05$) ancak devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanları arasında anlamlı fark olmadığını ($p>0,05$) göstermiştir.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki var mıdır? sorusuna yanıt aramak için ilişki için puan dizileri arası korelasyon matrisi oluşturulmuştur.

Tablo 3.30 Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki

		İLETİŞİMSEL ETİK	İKLİMSEL ETİK	KARAR VERMEDE ETİK	DAVRANIŞSAL ETİK	DUYGUSAL BAĞLILIK	DEVAM BAĞLILIĞI	NORMATİF BAĞLILIK
İLETİŞİMSEL ETİK	<i>r</i>		0,90* *	0,82**	0,89**	<u>0,07</u>	<u>-0,01</u>	<u>0,09</u>
	<i>p</i>		0,00	0,00	0,00	0,42	0,94	0,34
İKLİMSEL ETİK	<i>r</i>			0,84**	0,91**	<u>0,12</u>	<u>0,00</u>	<u>0,10</u>
	<i>p</i>			0,00	0,00	0,18	0,96	0,28
KARAR VERMEDE ETİK	<i>r</i>				0,86**	<u>0,09</u>	<u>0,05</u>	<u>0,04</u>
	<i>p</i>				0,00	0,31	0,56	0,69
DAVRANIŞSAL ETİK	<i>r</i>					<u>0,09</u>	<u>0,03</u>	<u>0,13</u>
	<i>p</i>					0,30	0,78	0,16
DUYGUSAL BAĞLILIK	<i>r</i>						0,25**	0,36**
	<i>p</i>						0,01	0,00
DEVAM BAĞLILIĞI	<i>r</i>							0,47**
	<i>p</i>							0,00
NORMATİF BAĞLILIK	<i>r</i>							
	<i>p</i>							

Tablo 30'a göre genel olarak ölçeklerin tümünden alınan (44 maddeden ve 18 maddeden alınan puanların) puan ortalamalarına bakıldığında, etik liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. ($r=0.086$, $p>0.05$). Alt ölçek puanları göz önüne alındığında etik alt ölçek puanları ile bağlılık alt ölçek puanlarının arasında anlamlı ilişki gözlenmemiştir. Anlamlı olmamakla birlikte, iletişimse etik ile devam bağlılığı arası ilişki ters bir ilişkidir.

BÖLÜM 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. SONUÇLAR

Öğretmen algılarına göre genel olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının orta sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Buna göre, öncelikle iklimsel etik, ardından sırasıyla karar vermede etik, iletişimsel etik ve davranışsal etik algıları gelmektedir. İklimsel etik davranışları, davranışsal etik davranışlarından anlamlı derecede fazla olduğu, diğer ikililer arası farklılık istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmıştır.

Genel olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Öğretmenler için sırasıyla duygusal bağlılık, ardından sırasıyla normatif bağlılık ve devam bağlılığı gelmektedir. Duygusal bağlılık puanlarının, hem normatif bağlılık puanlarından hem de devam bağlılığı puanlarından anlamlı derecede yüksek olduğunu ancak devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanları arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

4.1.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerinin Etik Liderlik Algısına Ait Sonuçlar

Etik liderlik ölçeğinin tümünden alınan puanlar açısından 63 kadın, 60 erkek katılımcının puanları arasında anlamlı bir fark olmasa bile erkeklerin puanlarının kadınlardan biraz daha yüksek seviyede olduğu ve öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre etik liderlik algılarının orta düzeye yakın olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre etik liderlik algısının düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Etik liderlik ölçeğinin tümünden alınan 11 bekâr ve 112 evli katılımcının puanlarının arasında fazla fark olduğu, bekâr ve evlilerin alt ölçek grupları olan iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik puan ortalamaları arasında ise anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

Okul türü değişkenine göre öğretmenlerin orta derecede etik liderlik algısına sahip oldukları görülmüştür. Bu algı meslek liseli katılımcılarda daha yüksek iken Anadolu liseli katılımcılarda ortaya yakın, genel liseli katılımcılarda ise ortalamanın altında seyretmektedir.

İletişimsel etik alt ölçek puanları arasında anlamlı fark vardır. Meslek lisesi öğretmenleri, genel lise ve Anadolu lisesi öğretmenlerinin ölçek puan ortalamasından anlamlı derecede yüksektir. Anadolu lisesi öğretmenleri ile genel lise öğretmenlerinin puan ortalamaları arasında anlamlı fark yoktur.

Meslek lisesi öğretmenlerin iklimsel etik alt ölçek puanları, genel lise öğretmenlerinin iklimsel etik alt ölçek puanlarından anlamlı derecede yüksektir. Karar vermede etik, meslek lisesi ve Anadolu lisesi öğretmenlerinin ölçek puan ortalaması genel lise öğretmenlerinin ölçek puan ortalamasından anlamlı derece yüksektir. Davranışsal etik, meslek lisesi öğretmenlerinin ölçek puan ortalaması genel lise öğretmenlerinin ölçek puan ortalamasından anlamlı derece yüksektir.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre etik liderlik algıları orta düzeyde gözlenmektedir. Aralarında anlamlı bir fark olmasa da 21-40 yaş grubunda algı daha yüksek, 41 ve üstü yaşlarda daha düşük seviyededir. Yaş değişkeni dikkate alındığında öğretmenlerin iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir.

Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre etik liderlik algısının genel olarak orta düzeyde olduğu, algının en yüksek 16-20 kıdem yıl aralığında, en düşük de 1-5 ile 21 ve üstü yıl aralığında bulunduğu gözlenmektedir. Fakat grupların (İletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik, davranışsal etik) ortalamaları arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

Branş değişkeninde kültür derslerinden 105 öğretmen ile meslek derslerinden 18 öğretmenin katılımında genel olarak orta düzeyde bir etik liderlik algısı taşıdıkları; ancak meslek dersleri öğretmenlerinin ortalamanın üstünde, kültür dersleri öğretmenlerinin ise ortalamanın altında oldukları gözlenmektedir. Meslek dersi öğretmenlerinin genel ölçek puan ortalaması, kültür dersi öğretmenlerin genel ölçek puan ortalamasından anlamlı derecede fazladır. Alt ölçek puanları arası farklılıklara göre İletişimsel etik, iklimsel etik ve karar vermede etikte anlamlı fark varken; davranışsal etikte anlamlı fark yoktur.

114 lisans, 8 yüksek lisans, 1 doktora derecesinde katılımcının bulunduğu bu başlıkta sayılar çok dengeli değildir. Lisans ve doktora derecesindeki katılımcılarda *orta* düzeyde bir etik liderlik algısı taşırken yüksek lisans derecesindeki katılımcılarda ortalamanın altında bir algı oluşmuştur. Mezuniyet derecesine göre alt ölçek puanları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Kadrolu çalışan 121 öğretmen ile dışarıdan ücretli çalışan 2 öğretmenin bulunduğu bu kısımda sayıların arasındaki fark büyük olduğundan bunları kıyaslamak anlamlı sonuç vermeyecektir. Burada öğretmenlerin ortalamaya yakın bir algı taşıdıkları gözlenmektedir.

Öğretmenlerin kurumda çalışma sürelerine göre etik liderlik algısının orta düzeyde olduğu, 16-yıl ve üzeri grubunda algının daha da düştüğü gözlenmektedir. Ancak genel ölçek puanları ve alt ölçek puanları arasında anlamlı fark yoktur.

Öğretmenlerin aylık gelir değişkenine göre etik liderlik algısı orta düzeyde olduğu gözlenmiştir. Ölçek puanları arasında anlamlı fark yoktur.

Sendika üyesi 83 ve sendika üyesi olmayan 40 katılımcının orta düzey bir algı taşıdıkları, sendika üyesi olan katılımcıların sendika üyesi olmayan katılımcılara göre daha yüksek bir algıya sahip oldukları gözlenmiştir. Bir sendikaya üye öğretmenlerin puan ortalamalarının, üye olmayan öğretmenlerin puan ortalamalarından anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir. Ölçek alt puanları için, iletişimsel etik ile iklimsel etikte anlamlı fark var iken, karar vermede etik ile davranışsal etikte anlamlı fark gözlemlenmemektedir.

4.1.2.Öğretmenlerin Demografik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Ait Sonuçlar

63 kadın katılımcı ile 60 erkek katılımcının bulunduğu cinsiyet değişkeninde öğretmenlerin yüksek dereceye yakın bir düzeyde bağlılık gösterdiği gözlenmektedir. Kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha yüksek derecede bağlılık gösterdiği, duygusal bağlılığın devam bağlılığı ve normatif bağlılığa göre daha yüksek oranda olduğu anlaşılmaktadır. Grupların alt ölçek puan ortalamaları karşılaştırıldığında; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

11 bekâr ve 112 evli katılımcının bulunduğu medeni durum değişkenine göre öğretmen bağlılıkları yüksek düzeye yakın olduğu, bekâr öğretmenlerde normatif bağlılık

değeri daha yüksek iken evli öğretmenlerde de duygusal bağlılık derecesinin daha yüksek bulunduğu gözlenmiştir. Grupların ortalamaları arasında anlamlı fark gözlenmemiştir

Anadolu lisesinden 40, genel liseden 49, meslek lisesinden de 34 katılımcının bulunduğu okul türü değişkenine göre öğretmen bağlılıklarının yüksek, meslek liselerinin bağlılık düzeylerinin Anadolu lisesi ve genel liseye oranla daha yüksek, bütün gruplarda da duygusal bağlılığın devam bağlılığı ve normatif bağlılığa oranla daha yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir.

21-30 yaş grubunda 4 katılımcı, 31-40 yaş grubunda 43 katılımcı, 41-50 yaş grubunda 50 katılımcı, 51 ve üstü yaş grubunda da 25 katılımcının bulunduğu yaş değişkenine göre öğretmen bağlılıkları genel olarak yüksek düzeyde, katılımcı grupların arasında en yüksek bağlılığın 31-40 yaş grubunda, en düşük bağlılığın da 51 yaş ve üstü grupta, bütün gruplarda da duygusal bağlılığın devam bağlılığı ve normatif bağlılığa oranla yüksek derecede olduğu gözlenmiştir, ancak genel ölçek puan ortalamaları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

1-5 yıllık 5 katılımcı, 6-10 yıllık 9 katılımcı, 11-15 yıllık 22 katılımcı, 16-20 yıllık 32 katılımcı, 21 ve üstü 55 katılımcının bulunduğu kıdem değişkenine göre öğretmen bağlılıklarının yüksek olduğu gözlenmektedir. En düşük bağlılık 21 ve üstü yaş grubunda oluşurken, en yüksek bağlılık da 1-5 yıllık kıdem grubunda oluşmaktadır. Bütün gruplarda duygusal bağlılık devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan daha yüksek derecede bulunmaktadır. Genel ölçek puan ortalamaları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Kültür dersi öğretmenlerinden 105 katılımcı, meslek dersi öğretmenlerinden 18 katılımcının bulunduğu branş değişkenine göre öğretmen bağlılıklarının genel olarak yüksek olduğu, meslek derleri öğretmenlerinin bağlılık düzeylerinin kültür dersleri öğretmenlerine oranla daha yüksek düzeyde, iki katılımcı grupta da duygusal bağlılığın devam bağlılığı ve normatif bağlılığa oranla daha yüksek seviyede bulunduğu gözlenmektedir. Ancak duygusal, bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılıkta anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

Lisans derecesinde 114 katılımcı, yüksek lisan derecesinde 8 katılımcı ve doktora derecesinde 1 katılımcının bulunduğu mezun olunan okul değişkenine göre öğretmen bağlılıkları yüksek düzeyde gözlenmiştir. Bütün gruplarda duygusal bağlılık en yüksek olan

bağlılık çeşidi olarak öne çıkmaktadır. Test sonucuna duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta anlamlı fark gözlenmemiştir.

Kadro lu 121 öğretmen arasında bağlılığının *yüksek* olduğu *duygusal bağlılığın* diğer bağlılık türlerine oranla yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

0-3 yıl arası 38 katılımcı, 4-6 yıl arası 31 katılımcı, 7-15 yıl arası 29 katılımcı, 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip 25 katılımcının bulunduğu kurumdaki görev süresi değişkenine göre öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin yüksek bulunduğu, duygusal bağlılığın burada da en yüksek bağlılık çeşidi olduğu, normatif bağlılığın da en düşük bağlılık çeşidi olduğu gözlenmektedir. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık değişkenleri öğretmenlerin görev süresine göre anlamlı fark oluşturmaktadır.

500-1500 TL arası 2 katılımcı, 1501-2000 TL arası 21 katılımcı, 2001-3000 TL arası 90 katılımcı, 3001 TL ve üzeri aylık gelirlili katılımcının bulunduğu aylık gelir değişkenine göre öğretmen bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu, duygusal bağlılığın diğer bağlılık çeşitlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu, gelir düzeyi artıkça bağlılık düzeyinin azaldığı gözlenmektedir.

Sendika üyesi 83 katılımcı ve sendika üyesi olmayan 40 katılımcının bulunduğu sendika üyeliği değişkenine göre öğretmen bağlılıklarının yüksek olduğu, sendika üyesi olmayanların sendika üyesi olan katılımcılara göre daha yüksek bağlılık düzeyine sahip oldukları, ayrıca iki katılımcı grubun da duygusal bağlılıklarının devam bağlılığı ve normatif bağlılığa oranla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Sendikaya üye olan öğretmenlerle üye olmayan öğretmenlerin genel ölçek puan ortalamaları arasında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta anlamlı fark gözlenmemiştir.

4.2.TARTIŞMALAR

Araştırmadaki erkek ve kadın katılımcı sayılarının dengeli olması, üç farklı tür ortaöğretim kurumundan katılımın sağlanması, farklı kurumların verilerinin bulunması isabetli olmuştur. Araştırma büyükşehir merkez ilçelerinde (Nilüfer, Osmangazi) bulunan üç ortaöğretimdeki öğretmenlerle yapılmıştır. Buradaki öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin ve yaş ortalamasının yüksekliği dikkat çekmektedir. Bursa'nın öğretmenler açısından da sürekli göç alan bir il olduğunun bunda etkili olduğunu düşünülebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin tamamına yakını kadrolu olarak çalıştığını, bekâr öğretmenlerin % 9, meslek dersi öğretmenlerinin de %15 gibi düşük oranda olduğunu belirtmek gerekir.

Dikkat çeken demografik özelliklerden biri de öğretmenlerin %93'lük büyük bir bölümünün lisans mezunu olarak kalmakta olduğudur. Uzun yıllardan beri çalışan öğretmenlerin yükselmelerini, yeni eğitimler almalarını sağlayıcı tedbirlerin ve teşviklerin sağlanması verim artırıcı olacaktır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık üçte ikilik bir bölümü kendisini herhangi bir sendikaya üye olarak ifade etmektedir. Öğretmenlerin yarısından fazlasının buldukları kurumlarda 0-6 yıldan fazla kalmadığı gözlenmektedir. Bu durumun kurumsal bağlılığın zayıflığına da bir sonucudur denebilir. Çünkü memnun olunan bir okuldan ayrılıp bilinmeyen yeni bir ortama gitmek çok tercih edilen bir durum değildir.

Öğretmen algılarına göre genel olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri gözlenmektedir. İklimsel etik davranışları, davranışsal etik davranışlarından anlamlı derecede fazla öğretmenlerin çalıştıkları ortamlarda huzurlu ve mutlu olma isteğiyle ilişkilendirilebilir. Daha başarılı, huzurlu, verimli bir ortamın oluşması, öğretmen bağlılıklarının sağlanarak bu algının sağlanması gerektiği anlaşılmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda çalışan öğretmenler arasında performansı ayırt edici herhangi bir maddi kıstas bulunmamaktadır. Bu durumda kurumsal bağlılık son derece önem kazanmaktadır. Bunu da okul yöneticilerinin göstereceği yönetim biçimi, uygulayacağı etik muamele belirleyecektir. Okul yöneticileri seçilirken yönetim alanında herhangi bir eğitim veya beceri istenmemektedir. Dolayısıyla okul iklimini, yönetim anlayışını belirleyen çoğu zaman seçilen kişinin kişiliği olmaktadır. Bunun sonucunda birbirinden farklı, başarılı veya başarısız onlarca yönetim anlayışları meydana çıkmaktadır. İnsan yetiştiren kurumlar olan

okulların başına etik değerlere, kendisini sürekli yenileyip geliştirebilecek yönetim becerilerine sahip kimselerin yetiştirildiği eğitim kurumlarının veya bir sistemin tesisi gerekmektedir.

Genel olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir. Alt ölçeklerde de duygusal bağlılığın bütün demografik özelliklerde devam bağlılığından ve normatif bağlılıktan önce geldiği anlaşılmıştır. Bu da öğretmenlerin buldukları ortamdaki yönetim anlayışının kurumsal bağlılığı etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğunu göstermektedir. Kurumsal bağlılığın sağlandığı ortamlarda öğretmen çok daha verimli olacağından çıktılarının da kalitesi artacaktır. Çalışanlar açısından maddi unsurların tek başına yeterli olmadığı artık bilinen bir gerçek olduğundan okullarda da bu durumun kurumsallaştırılarak sağlanması önem arz etmektedir.

Genel olarak öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ölçeklerin tümünden alınan (44 maddeden ve 18 maddeden alınan puanların) puan ortalamalarına bakıldığında, anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Etik alt ölçek puanları ile bağlılık alt ölçek puanları arasında da anlamlı ilişki gözlenmemiştir. Örneklemin kapsamının sınırlı olduğu göz önüne alınırsa bu konuda daha kapsamlı bir çalışma yapılabilir. İletişimsel etik ile devam bağlılığı arasında az olsa ters yönde ilişki olması örgüt çalışanlarının devamında örgüt ikliminden farklı düzeylerde etkilendiklerine işaret olarak yorumlanabilir.

Demografik özellikler (cinsiyet, medeni durum, okul türü, yaş, kıdem, branş, mezun olunan okul, çalışma şekli, görev süresi, aylık gelir, sendika üyeliği) ışığında öğretmen algısına göre okul yöneticilerinin etik liderlik algısı ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri incelenmiştir.

Cinsiyet değişkeninde öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik liderlik algısı orta düzeyde gözlenmektedir. Aralarında anlamlı fark olmasa da erkek katılımcıların puanları kadın katılımcıların puan ortalamasından biraz daha fazladır. Cinsiyet değişkeninde örgütsel bağlılık düzeyi ise yüksek olarak görülmüştür. Burada da kadın katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri erkeklere göre daha fazladır. Duygusal bağlılık alt ölçek puanlarında bütün gruplarda en yüksek olan bağlılık çeşidi olarak kabul görmüştür. Buradan hareketle

çalışanların duygusal doyumlarının sağlanarak örgütsel bağlılıklarının sağlanmasının yöneticilerin öncelikleri arasında gelmektedir.

Medeni durum değişkeninde etik liderlik algısı düşük düzeyde, örgütsel bağlılık düzeyi ise yüksek olarak gözlenmektedir. Evli katılımcıların büyük çoğunlukta olduğu örgütsel bağlılıkta da duygusal bağlılık puanı daha yüksektir. Bekâr katılımcılarda ise normatif bağlılık daha yüksektir. Bunda bekâr öğretmenlerin göreve yeni başlamaları, evli öğretmenlerin daha uzun süreli çalışmaları etkili olduğu düşünülebilir. Etik liderlik algısında ise beklentilerin ortak olduğu söylenebilir.

Okul türü değişkeninde genel olarak etik liderlik algısı orta düzeyde, örgütsel bağlılık yüksek düzeyde gözlenmektedir. Ancak etik liderlik algısı meslek liseli katılımcılarda yüksek olarak görülürken Anadolu liseli katılımcılarda orta, genel liseli katılımcılarda düşük seviyede olarak izlenmiştir. Bunda okul yöneticilerinin kişisel özellikleri veya okul iklimi etkili olmuş olabilir.

Yaş değişkeninde de etik liderlik orta düzeyken, örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olarak gözlenmiştir. Etik liderlik algısında 21-40 yaşta algı daha yüksek iken 41 yaş ve üstü yaş grubunda algı düşük olarak bulunmuştur. Duygusal bağlılık 31-40 yaş grubunda yüksek iken 51 yaş ve üstü grupta en düşük olduğu görülmektedir. Etik liderlik algısının ve örgütsel bağlılığın özellikle 40'tan sonraki yaşlarda düşüşe geçtiğini görmekteyiz. Bunda çalışma ortamları, sistem, yorgunluk, yenilenememe gibi faktörler etkili olmuş olabilir.

Kıdem değişkeni de yaş değişkenine benzer bir seyir göstermektedir. Etik liderlik algısı orta, örgütsel bağlılık yüksek düzeyde gözlenmektedir. Kıdemdeki ilk yıllar heyecan, ideal doluyken özellikle 20 yıldan sonraki dönemlerde bağlılık, heyecan azalmakta, yorgunluk artmaktadır. Burada yönetim ve sistem, alışılmış çaresizlik gibi faktörler etkili olabilir.

Branş değişkeninde kültür dersi öğretmenleri çoğunlukta. Etik liderlik algısı orta iken örgütsel bağlılık yüksek olarak gözlenmektedir. Ancak etik liderlik algısında mesleki ders öğretmenleri ile kültür dersi öğretmen puan düzeyleri arasında meslek der öğretmenleri lehinde anlamlı bir fark vardır. Burada meslek dersleri öğretmenlerin kültür dersi öğretmenlerine göre çalışabilecek okul sayısının sınırlı olması dolayısıyla okullarını daha kolay kabullenip sahiplenmeleri etkili olabilir.

Mezun olunan okul türüne göre genel olarak etik liderlik algısı orta düzeydeyken örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olarak kabul görmüştür. Aralarında anlamlı bir fark olmamasına rağmen yüksek lisans mezunlarının etik liderlik algısı lisans düzeydeki katılımcılara oranla daha düşüktür. Burada katılımcı gruptakilerin sayılarının orantısız olması veya bakış açısı etkili olmuş olabilir. Burada doktora düzeyinde tek katılımcı olduğu için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda yüksek lisans veya doktora yapmak için yeterli kolaylık ve teşviklerin yetersiz olduğunu veya bu eğitimi alanların okullarda tutulamadığını görmekteyiz.

Çalışma şekli değişkeninde katılımcıların tamamına yakın kadrolu olarak çalıştığını görmekteyiz. Dolayısıyla grupların karşılaştırılması sağlıklı sonuç vermeyebilir. Burada etik liderlik algısının orta, örgütsel bağlılık düzeyinin de yüksek olduğu söylenebilir. Benzer özlük haklarına sahip öğretmenlerin farklı performanslar sağlayacak uygulamaların olması beraberinde bir canlanma ve heyecan getireceği düşünülebilir.

Gelir düzeyi değişkeninin de etik liderlik algısı orta düzeyde iken örgütsel bağlılık yüksek düzey olarak gözlenmiştir. Anlamlı bir fark olmamasına rağmen duygusal bağlılık diğer bütün değişkenlerde olduğu gibi diğer bağlılıklardan daha yüksek puanlı olarak görülmektedir. Burada dikkat çeken en önemli özellik gelir düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın azalmasıdır. Gelir düzeylerinin benzer şekilde düzenlendiğini düşünürsek kıdemle beraber gelir düzeyi de artmaktadır. Buradan gelir düzeyinin tek başına öğretmenleri tatmin etmediğini, bağlılığını arttırmadığını düşünebiliriz. Maddi olanakların dışında manevi tatmin olanaklarına da öğretmenlerin kavuşturulması gerekmektedir.

Görev süresi değişkeninde orta seviyede etik liderlik algısı oluşurken örgütsel bağlılık yüksek seviyede kabul görmektedir. Genel olarak gruplar anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Duygusal bağlılık alt ölçek puanlarında en yüksek iken normatif bağlılık en düşük olarak ölçülmüştür.

Sendika değişkeninde öğretmenlerin büyük bir kısmının sendika üyeliğinin bulunduğunu, etik liderlik algısının orta düzeyde, örgütsel bağlılık düzeyinin de yüksek olduğunu görmekteyiz. Aralarında anlamlı bir fark olmasa da sendika üyesi olmayan katılımcıların sendika üyesi olan katılımcılara göre daha yüksek bağlılık göstermesidir.

Sendikalaşmanın ülke genelinde siyasi yönüyle ön plana çıkarıldığını düşünürsek katılımcı öğretmenlerin üçte ikisinin herhangi bir sendikaya üye olarak kendini ifade ettiği söylenebilir.

Bütün demografik değişkenlerin birbiriyle paralellik gösterdiğini, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin etik liderlik algılarının orta düzeyde olduğunu ve bunun geliştirilmesi için yönetici seçiminin bilimsel veriler ve saha çalışmaları ışığında yapılmasının verimli olacağı söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı her ne kadar ortalamanın üstünde ise de daha da artırmanın yolları aranabilir. Bu sadece maddi olanaklarla değil manevi olanakların da etkin olacağı çalışmalarla gerçekleştirilebilir.

4.3.ÖNERİLER

4.3.1. Öğretmenlere Öneriler

Öğretmenler lisans mezunu olmakla yetinmeyerek eğitimlerini devam ettirme yollarını aramalıdır.

Öğretmenlikte erken yıllarda görülen heyecan ve idealistlik, ileri yaşlarda azalmaktadır. Öğretmenler, bu heyecanı devam ettirebilecek geliştirici çalışmalara ve hizmet içi çalışmalarına katılarak rutinlikten kurtulabilirler.

4.3.2. Yöneticilere Öneriler

Yöneticilerin atanmadan önce yöneticilik becerilerini geliştirici bir eğitimden geçirilmesi, belirli aralıklarla bu eğitimlerin devam ettirilmesi, hesap verilebilir bir yöneticilik anlayışı kazandırılması verimli olacaktır.

Yöneticiler, kendilerinin de öğretmen olduklarını unutmadan öğretmenler karşı davranışlarında empati kurabilmelidir. Değer gören öğretmen kurumuna değer katacaktır.

Yöneticilerin öncelikle öğretmen, veli ve velilerle iletişim kanalları açık tutulmalı ki sağlıklı iletişim sağlanabilsin.

4.3.3. Araştırmacılar İçin Öneriler

Araştırma merkez ilçelerdeki üç farklı tür okulda yapılmıştır. Farklı il ve ilçeleri kapsayan daha kapsamlı bir çalışma yapılabilir.

Çalışmaya özel ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticiler, üniversitede öğretim üyeleri de dâhil edilebilir.

Katılımcı gruplar sayıca daha dengeli şekilde seçilebilirse daha güvenilir sonuçlar elde edilebilir.

Kadrolu olarak alışan Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı ortaöğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerle özel sektöre bağlı ortaöğretim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerle karşılaştırmalı bir çalışma yapılabilir.

Milli Eğitim Bakanlığının uyguladığı eğitim sisteminin kurumsal bağlılık ve etik liderlik ile ilişkisi ayrı ayrı veya birlikte incelenebilir.

KAYNAKLAR

Kitaplar

- [1] Aksel, İ, (2008), “*Liderlik Teorileri* Ed. Serinkan Celalettin, *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*”, Nobel Yayın, Ankara, 35.
- [2] Aktan, C. C, (1999), “*Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlaka Doğru*”, İstanbul, Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği, 99.
- [3] Alatl, A, (1999), “*Schrödinger’in Kedisi*”, İstanbul, Boyut Yayınevi, 520.
- [4] Ataman, G, (2002), “*İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*”, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 455.
- [5] Ataman, G, (2001), “*İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*”, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 453-470.
- [6] Aydın, İ. P, (2001), “*Yönetimsel, Mesleki ve Örgütsel Etik*”, Pegem A Yayınevi, 2. Baskı, Ankara, 3-.69.
- [7] Aydın, İ. P, (2002), “*Yönetimsel, Mesleki ve Örgütsel Etik*”,3. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 18.
- [8] Aydın, İ. P, (2003), “*Eğitim ve Öğretimde Etik*”, 2. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara
- [9] Aydın, İ. P, (2006), “*Eğitim ve Öğretimde Etik*”, Pegem A Yayınevi, 2. Baskı, Ankara, 304.
- [10] Aydın, M, (2007), “*Eğitim Yönetimi*”, 8. Baskı, Hatipoğlu Basım ve Yayıncılık, Ankara, 303-306.
- [11] Aydın, İ. P, (2010), “*Yönetimsel, Mesleki ve Örgütsel Etik*”,4. Baskı Pegem A Yayıncılık, Ankara,
- [12] Aydın, M, (2000), “*Eğitim Yönetimi*” 6. Baskı, Hatiboğlu Yayın, Ankara, 96.
- [13] Balay, R, (2000), “*Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 3-100.

- [14] Balcı A, (2003), “*Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*”, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 16- 30.
- [15] Barlı, Ö, (2008), “*Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*” , 3. Baskı, Aktif Yayınevi, Erzurum, 379.
- [16] Barutçugil, İ, (2002), “*Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 273- 274.
- [17] Başaran, İ. E, (2004), “*Yönetimde İnsan İlişkileri*”, 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım Ankara, 87-93
- [18] Başaran, İ. E, (2000), “*Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*”, Bilim Kitap Kırtasiye, Ankara, 233.
- [19] Başaran, İ. E, (2000)a, “*Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*”, Dördüncü Baskı, Feryal Matbaası, Ankara, 80.
- [20] Bateman, T., Zeithaml, C, (1990), “*Management Function and Strategy*”, 2.Baskı, Richard D Irwin In, 497.
- [21] Black S. J., Lyman, W. P, (2000), “*Management: Meeting New Challenges*”, USA, Prentice-Hall, 424.
- [22] Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, İ. O., Erdem, B., (2008), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Detay Yayıncılık, Ankara , 172-184.
- [23] Bozdağ, M, (2006), “*Sevgi Zekâsı*”, Yakamoz Yayınları, İstanbul.
- [24] Brestrich, T. E, (2000), “*Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*”, Seba Yayınları Ankara, 52.
- [25] Bursalıoğlu, Z, (2002), “*Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*”, 12. Basım, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 6.
- [26] Capra, F, (2002), “*The hidden Connections*”, 1st Edition, New York, Doubleday.
- [27] Celep, C, (2000), “*Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*”, Anı, Ankara, 36-144.
- [28] Çelik, V, (1999), “*Eğitimsel Liderlik*”, Pegem Yayın, Ankara, 88.
- [29] Çelik, V, (2000), “*Eğitimsel Liderlik*”, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

- [30] Çelik, V, (2004), “*Okul Kültürü ve Yönetim*”, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- [31] Çelik, V, (2011), “*Eğitimsel Liderlik*”, 5.Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara,3-53.
- [32] Çetin, M, (2004), “*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 94-96.
- [33] David I.Bertocci, (2009), “*Leadership in Organizations*”, USA: Universty Pres of America , Newstrom , 38-341.
- [34] Doğan, S, (2007), “*Vizyona Dayalı Liderlik*”, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 97.
- [35] Erçetin, Ş, (2000), “*Lider Sarmalında Vizyon*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 11.
- [36] Erdoğan, İ, (2002), “*Eğitimde Değişim Yönetimi*”, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 48.
- [37] Eren, E, (2007), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Basım Yayım Dağıtım, 10. Basım, İstanbul, 431.
- [38] Eren, E, (2009), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 501.
- [39] Eren, E, (1989), “*Yönetim Psikolojisi*”, 3. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitü Yayınları, İstanbul, 383.
- [40] Fındıkçı, İ, (2009), “*Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*”, Alfa Yayınları, İstanbul, 61-72.
- [41] Freeman, R. E., Steward L., (2006), “*Developing Ethical Leadership*”, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 2-15.
- [42] Gibson, J. L., John M. I., James H. D., Robert Konopaske, (2002), “*Organizations: Behavior Structure Processes*”, 11. Baskı , Mc Graw Hill.
- [43] Greenberg, J., Baron, R.A, (2000), “*Behavior in Organizations*”, New Jersey, PrenticeHall.
- [44] Güney, S, (2001), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 139.
- [45] Gürsel, M., Neğiş, A, (2003), “*Liderlik ve Roller, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*”, Eğitim Kitabevi, Ed.: Hüseyin Izgar, Konya, 57-74.

- [46] Gürsel, M., Negiş, A., (2008), “*Liderlik ve Roller, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*”, Ed.: Hüseyin İzgar, Genişletilmiş Baskı, Eğitim Kitabevi, Konya, 70.
- [47] Hitt, W. D, (1990), “*Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*”, Batelle Memorial Institute, America.
- [48] Ilgar, L, (2005), “*Eğitim Yönetimi-Okul Yönetimi-Sınıf Yönetimi*”, Beta Basım Yayım, İstanbul, 59.
- [49]İnce, M., Gül, H, (2005), “*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*”, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya, 41.
- [50] “*KalDer Puan Kitabı*”, (2000), Kalder Yayınları, İstanbul, 2.
- [51] Keçecioglu, T, (1998), “*Liderlik ve Liderler*”, Kalder Yayınları, İstanbul.
- [52] Keskinçılınç, A., Yücel, F. H, (2007) “*Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*”, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- [53] Kinicki, Angelo, Kreitner, R, (2006), “*Organizational Behavior*” 3. Baskı USA: Mc Graw Hill.
- [54] Koçel, T, (2001), “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta Yayıncılık, İstanbul, 134.
- [55] Koçel, T, (2003), “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta Yayıncılık, İstanbul, 588.
- [56] Koçel T, (2005), “*İşletme Yöneticiliği*”, 10. Basım, Arıkan Basım Yayın, İstanbul, 589-602.
- [57] Koray, M, (1997), “*21.Yüzyıl: Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları ve Kadınlar*”, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 169.
- [58] Özden, Y, (2004), “*Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*”, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- [59] Pakdil, F., Önkibar, E., Özdemir, D, (2008), “*Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı ile Blake ve Mouton'un Yönetim Kafesi Teorisi Işığında Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması, Bir Görgül Araştırma Örneği*”, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 732.
- [60] Robbins, S, (2005), *Management*, 8.Basım, Prentice Hall, 425

- [61] Selimoğlu Kardeş, S, (1997), “*Muhasebe Meslek Ahlakı (Etik) Yaklaşımı*”, III. Türkiye Muhasebe Denetim Sempozyumu Bildiri Kitabı, 30 Nisan-4 Mayıs, İSMMMO Yayınları, Alanya, 146.
- [62] Seyyar, A, (2003), “*Ahlak Terimleri*”(Ansiklopedik Sözlük), Beta Basım A.Ş.,İstanbul, 118.
- [63] Solmuş, T, (2004), “*İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*”, Beta Basım, İstanbul, 220 -221
- [64] şahin, A., Örselli E., Temizel H, (2004), “*Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma*, Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osmangazi Üniv., Yayınları , 183-665.
- [65] şimsek, M. ř, (2002), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Günay Ofset, 7.Baskı, Konya.
- [66] şimşek, M. ř, (2008), “*Yönetim ve Organizasyon*, Adım Ofset ve Matbaacılık, Konya, 197- 204.
- [67] şimşek M. ř., Akgemici T, (2003), “*Davranış Bilimlerine Giriş*”, Yenilenmiş 3.Basım, Adım Matbaacılık, Konya, 190.
- [68] şişman, M, (2004), “*Öğretim Liderliği*”, 2. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- [69] Tahiroğlu, F, (2003), “*İnsan Kaynakları.com'dan İste Basarı*”, Hayat Yayınları, İstanbul, 78.
- [70] Taymaz, H., (2003), “*Okul Yönetimi*”, Pegem A Yayıncılık, 7. Baskı. Ankara, 3.
- [71] T.C. Başbakanlık Tetkik Kurulu , (2009), “*Etik Liderlik Programı Uygulama Kılavuzu*”, Elma Yayınevi, Ankara, 21.
- [72] Tevrüz, S., Artan, İ., Bozkurt, T, (1999), “*Davranışlarımızdan Seçmeler*”, Beta Basım, İstanbul, 197.

- [73] Toprakçı, E, (2002), “*Sınıf Örgütünün Yönetimi*”, 1.Baskı, Ütopya Yayınevi, Ankara.
- [74] Torlak, G, (2008), “*Organizasyon Teorileri*”, Beta Basım, İstanbul, 270.
- [75] Uygur, A., (2009), “*Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*”, 1. Baskı, Barış Platin Kitabevi, Ankara, 51-56.
- [76] Yılmaz, E, (2005), “*Etik ve Liderlik, Öğretmenin Dünyası*”, Odunpazarı Belediyesi Yayınları, Mikro Yayıncılık, Ankara, 39-53.
- [77] Yuki, G, (1989), “*Leadership in Organizations*”, Prentice Hall, USA, Weawer, C 176.
- [78] Yüksel, Ö, (2007), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, 6. Basım, Gazi Kitabevi, Ankara,177 - 178
- [79] Zel, U, (2006), “*Kişilik ve Liderlik*”, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara,124 -189.
- [80] Werner I, (1993), “*Liderlik ve Yönetim*”, Rota Yayın, İstanbul, 41-43.

Tezler

- [1] Akpınar, A.T, (2007), “*Örgütsel Öğrenme ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma*”, Doktora Tezi, Marmara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- [2] Altınbaş, B., (2008), *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [3] Başar, D, (2009), “*Çalışanların Şirket Politikası, Liderlik Davranışları ve Etik İklimi Algılamaları ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- [4] Bekiş, T, (2006), “*Liderlikte Ruhsal Zekâ Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma*”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 18.
- [5] Bülbül, M, (2007), “*Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniv. Kahramanmaraş.
- [6] Çelik Keleş, H.N , (2006). “*İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*”, Doktora Tezi Selçuk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- [7] Çetin, F, (2011), “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü*”, Doktora Tezi, Ankara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 62.
- [8] Çetinkaya, İ, (2011), “*Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişki*”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniv. Eğitim Fakültesi, Ankara.
- [9] Durmuş, A. E, (2001), “*Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 25-26.
- [10] Ergener, B, (2008), “*İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yıldırma (mobbing) Yaşamaları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniv. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- [11] Erickson, R. A, (2007), “*Here Today But What About Tomorrow? Reducing the Attrition of Downsizing Survivors by Increasing Their Organizational Commitment*”, Ph. D. Thesis, Northwestern University, 24
- [12] Güçlü, H, (2006), “*Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*”, Doktora Tezi Anadolu Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- [13] Gültekin, M, (2008), “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- [14] Güven, M, (2006), “*Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 16.
- [15] İskele, A, (2009), “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Yaratıcı İklim Üzerine Etkisi*” Doktora Tezi, Akdeniz Üniv, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- [16] Kaplan, M, (2007), “*Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- [17] Karagöz, A, (2008), “*İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerini ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

[18] Kılıç, T, (2003), “*Kurum Kültürü ve Liderlik, Kurum Kültürüne Uygun Bir Lider Davranışların Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*”, Doktora Tezi, Çukurova Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü 79.

[19] Kılınç, A. Ç., (2010), “*Okul Yöneticilerinin Etik liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki*”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniv. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.

[20] Obuz, Ü, (2009), “*Beden Eğitimi Öğretmenliği ve Spor Öğretmenliği Bölümü Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğiyle İlgili Etik Olmayan Davranışlara İlişkin Görüşleri*”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniv. Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilimdalı, Adana.

[21] Tiryaki, T, (2005), “*Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 124.

[22] Turhan, M., (2007), “*Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Çalışması*”, Doktora Tezi, Fırat Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

[23] Uğurlu, C. T, (2009), “*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi*”, Doktora Tezi, İnönü Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.

[24] Yavuzylmaz, C. (2007). “*Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışma Yönetimini Yönetme Düzeylerinin Belirlenmesi*”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

[25] Yıldırım, A, (2010), “*Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman.

[26] Yılmaz, E, (2006), “*Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*”, Doktora Tezi, Selçuk Üniv. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya, 30.

Makaleler

[1] Arslantaş, C., Dursun, M, (2008), “*Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü*”. Anadolu Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi, 1-128.

- [2] Asgalı, A., Silong, A. D., Aminah, A., Ba, A. S, (2008), “*The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors*”, European Journal of Scientific Research, Vol: 23, No:2, 227-242.
- [3] Ateş, H., Oral, B, (2003), “*Kamu Yönetiminde Etik: Kültürel Temeller ve Örgütsel Ruhçuluk Kuramı Ekseninde Bir Analiz*”, Kocaeli Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 55-71.
- [4] Bayram, L, (2005), “*Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59, 125-139.
- [5] Bergman, M.E, (2006), “*The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review And Research Agenda*”, Journal of Organizational Behavior, 27, 645–663.
- [6] Bolat, T., Seymen, O.A, (2003), “*Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme*”, Balıkesir Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:9, 59-85.
- [7] Boylu, Y, Pelit, E, Güçer, E, (2007), “*Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*”, C.44. Sayı:511, 56-57.
- [8] Buban, M, (1995), “*Factoring Ethics Into The TQM Equation, Quality-Progress*”.
- [9] Buluç, B, (2009), “*Sınıf Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt:15 Sayı:57, 5-54.
- [10] Chen, Z.X., Francesco, A.M, (2003), “*The Relationship Between The Three Components of Commitment and Employee Performance in China*”, Journal of Vocational Behavior, 62(3), 490-516.
- [11] Çelik, C., Sünbül, Ö, (2008), “*Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması*”, SDÜ İİBF Dergisi, Cilt:13, Sayı:3, 49-66.
- [12] Çetin, N. G., Beceren E, (2007), “*Lider Kişilik: Gandhi*”, SDÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:5, 110-132.
- [13] Çevikbaş, R., (2006), “*Yönetimde Etik ve Yozlaşma*”, Kırıkkale İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(20), 78-287, Kırıkkale.

- [14] Demir, C., Öztürk, U. C. (2011), “*Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. Cilt: 26, İzmir, 17-41.
- [15] Demirer, Y., Yılmaz, B. E. (2009), “*Yolsuzluk Araştırmaları Üzerine Siyasal Kültür Eksenli Notlar*”, Kocaeli Üniv., İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl:5, Sayı:7, Kocaeli, 49-66.
- [16] Doğan, S., Kılıç, S. (2007), “*Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi*”, Erciyes Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Kayseri, 44-54.
- [17] Durna, U., Eren, V. (2006), “*Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2): 210-219.
- [18] Elele J., Fields, D. (2010), “*Participative Decision Making and Organizational Commitment, Cross Cultural Management*”, An International Journal ,17, 4-392.
- [19] Eraslan, L. (2004), “*Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi*”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 162, 1.
- [20] Gök, S. (2008), “*İş Etiği ile İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler*”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 1-19.
- [21] Gül, H. (2002), “*Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi*”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, 37-55.
- [22] Gül, H. (2006), “*Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması*”, Selçuk Üniv. Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 10-79.
- [23] Gül H., Gökçe , H. (2008), “*Örgütsel Etik Bileşenleri*”, Süleyman Demirel Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.1(13), 377-389.
- [24] Gündüz, H. B., Korkmaz, E. (2011), “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri*”, Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi, 1-153
- [25] Horner, M. (1997), “*Leadership theory: Past, Present and Future, Team Performance Management*”, 4 (3): 270-287.
- [26] İbicioğlu, H. (2000), “*Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri*”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 15, 14.

- [27] İbicioğlu, H, Özmen, H. İ., Taş, S, (2009), “*Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Amprik Bir Çalışma*”, SDÜ İİBF Dergisi, Cilt:14, Sayı:2, 1-23.
- [28] İşcan, Ö. F, (2006), “*Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü*”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:6, Sayı:11, 160-177.
- [29] İşgüden, B., Çabuk, A, (2006), “*Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşama Üzerindeki Etkileri*”, Balıkesir Üniv. , Sosyal Bilimler Dergisi, 9.Cilt Sayı 16.
- [30] Kandemir, A. Ü, (2012), “*Etiğin Kurumsallaşmasının İş Tatminine ve Örgütsel Adalete Olan Etkisi, Yönetim*”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Cilt 71, 34-55.
- [31] Karaköse, T., Oğuz, A, (2007), “*Okul Yöneticilerinin Etik Liderliği*”, Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı: 338, 25-31.
- [32] Karip, E.,(1998), “*Dönüşümcü Liderlik*”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi Sayı:16, 440-465.
- [33] Kızıldağ, D., Saygılı, H, (2004), “*Yönetmel Etik Ve Yönetmel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz*”, Kocatepe Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi, 233-250.
- [34] Koç, H., Yavuz, E, (2007), “*Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Demografik Faktörlerin Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi. Cilt: 9. Sayı:4, Ankara, 2.
- [35] Mullane, S. P, (2009), “*Ethics and Leadership*”, The Johnson A. Edosomwan Leadership Institute University Of Miami White Paper Series, 1-6.
- [36] Nowicki, M., Summers, C, (2007), “*Changing Leadership Styles*”, Healthcare Financial Management, February ,118.
- [37] O'Reilly, C., Chatman, J, (1986), “*Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior*”, Journal of Applied Psychology, 71(3), 492-499.
- [38] Özdemir, E, (2003), “*Liderlik ve Etik*”, UÜ İİBF Dergisi, Cilt: 22, Sayı: 2, 151-157.
- [39] Özdemir, M., (2008), “*Kamu Yönetiminde Etik*”, Zonguldak Kara Elmas Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 7(4), 179-196.

- [40] Öztürk, N. K, (2002), “*Liyakat Sistemini Korumanın Farklı Bir Yolu: Liyakat Sistemini Koruma Kolu*”, Türk İdare Dergisi, Sayı: 435, İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı,131.
- [41] Patten, R. M, “(2004), “*Sorumluluk En Tepede Başlar*”, Executive Excellence Dergisi, 16.
- [42] Plinio, A. J, (2009), “Ethics and Leadership”, International Journal of Disclosure and Governance, Vol:6, No:4, 277-283.
- [43] Sabuncuoğlu, E, (2007), “*Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*” Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, 613-628.
- [44] Serinkan, C, (2005), “*İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi*”, İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:16, Sayı:50, 86-103.
- [45] Şafaklı, O V, (2005), “*KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Araştırma*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 132-143.
- [46] Tak, B., Aydemir, B. A, (2002), “*İş Tasarımı Sistemi, Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çabası*”, 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Akdeniz Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 4, Antalya, 780.
- [47] Tarakçıoğlu, S, (2003), “*Yönetici Etik Davranışlarının Değerlendirilmesinde Cinsiyet Faktörü*”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:2, Ankara,7-219.
- [48] Taslak, S, (2008), “*Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme*” , Erciyes Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 31, Temmuz-Aralık , 121-144.
- [49] Taşkiran, E, (2011), “*Aktaran Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim- Bir Değerlendirme*”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (31), İstanbul, 121-144.
- [50] Tengilimoğlu, D, (2005), “*Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı 14, 1-16.
- [51] Tokmak, C., Yavuz, E., (2009), “*İş Görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma*”, Uluslar arası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Yıl:1, Cilt:1, Sayı:2, 18-19.

[52] Topkaya, A, (2009), “Aristoteles’de Adalet Kavramı”, Uluslararası Sosyal Araştırma Dergisi, Cilt:2, Sayı: 6, 628-633.

[53] Uğurlu, C.T, (2008), “Lise Son Sınıf Öğrencilerinin Öğretmenlerinin Etik Davranışlarına İlişkin Algıları”, Kastamonu Üniv. Eğitim Dergisi, Kastamonu, Sayı 2, 77-369.

[54] Yağcı, K, (2007), “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 9, Sayı:3, 114-129.

[55] Yalçın, A., İplik, F. N, (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Adana İli Örneği, Çukurova Üniv. S.B.E. Dergisi, 14, 399.

[56] Yıldırım, B, (2005), “Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlak İlişkisi”, Balıkesir Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi, 8.Cilt Sayı: 15,15.

[57] Yılmaz, A., Dil, M, (2008) , “Örgütsel Bağlılık mı? Örgütsel Bağımlılık mı?”, Akademik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 36, 47-114.

[58] Yılmaz, K, (2004), “Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri”, İnönü Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(8).

[59] Yılmaz, K., Altinkurt, Y, (2011), “Öğretmen Adaylarının Öğretmenlerin Mesleki Etik Dışı Davranışları ile İlgili Görüşler”, Mehmet Akif Ersoy Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi, 22, 113-128.

[60]Yönet, E, (2005), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:8, Sayı:13, 239-264.

[61] Yüceler, A, (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma” ,Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22.

Bir Kuruluş ya da Grubun Çalışması:

[1] Şimşek, Y., Altinkurt, Y, (2009), “Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Görüşleri”, I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi. 1-3 Mayıs 2009 Çanakkale.

[2] TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası Etik Komisyonu, (2003), “*Etik, Ahlak ve Mesleki Davranış İlkeleri Tartışma Metin Taslağı*”, 1-86.

Elektronik Yayınlar/ İnternet:

[1] Koç, H., (2009),” *Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişlisi*”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 28, ss. 200-211. <http://www.esosder.org/dergi/28200-211.pdf> , Erişim: 28/08/ 2013.

[2] Meyer ve Herscovitch, 2001: 302,s.317; İnce ve Gül, 2005: 3; Balay, 2000: 14-16; İlsev, 1997: 5; Bildiren, 2001: 38; Karaca, 2001: 48; www.insankaynaklari.com,www.isguc.org, Erişim: 23/06/2013.

[3] Merih, K, (2002),“*Liderlik Bir Sosyal Kalitedir*”, <http://www.merih.net/m2/lid/liderlik.htm> 3, Erişim: 25/08/2013.

[4] Yaylacı, A. F, (2009), “*İlköğretim Okulları İçin Etik Program Önerisi*”, www.google.com, Erişim: 15/02/2013

[5] Yavuz, M., (2006), “*İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılanma Düzeyleri*”, Selçuk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Kaynak: www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/ Erişim: 15/08/2013

[6] 657Sayılı Devlet Memurları Kanunu, <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html>., Erişim:14/04/2013.

[7] 1982 Anayasası. <http://www.anayasa.gen.tr/1982ay.htm>, Erişim: 14/03/2014.

EKLER (APPENDICES)

Değerli meslektaşım, hazırlanan bu anket öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve yöneticilerin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik düzeylerini ölçmek için hazırlanmıştır. Ankete isim yazmanıza gerek yoktur. Buradaki veriler sadece bilimsel araştırmalarda kullanılacaktır. Lütfen bu kısa anketimizin bütün maddelerini dikkatlice okuyup cevaplayınız. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Nedim ÇELİK

BÖLÜM – I (KİŞİSEL BİLGİ FORMU)	
Cinsiyet:	Kadın() Erkek()
Medeni Durum :	Bekâr() Evli() Dul() Boşanmış()
Okulunuzun Türü:	İlköğretim() Genel Lise() Meslek lisesi()
Mesleki Kıdeminiz:	1-5yıl() 6-10yıl() 11-15yıl() 16-20yıl() 21yıl ve üstü()
Branşınız:	Sınıf Öğretmeni() Kültür Dersleri Öğretmeni() Meslek dersleri Öğretmeni()
Mezuniyet Türünüz:	Ön Lisans() Lisans() Yüksek lisans() Doktora()
Yaşınız:	21-30() 31-40() 41-50() 51 yıl ve üstü()
Çalışma Sekliniz:	Kadrolu() Sözleşmeli() Dışarıdan Ücretli()
Aylık Geliriniz:	500-1500TL () 1501-2000TL () 2001-3000TL () 3001 TL ve üstü ()
Çalışma Süreniz:	0-3 Yıl () 4-6 Yıl () 7-15Yıl () 16 Yıl ve üstü ()
Sendika Üyeliğiniz var mı?	Evet () Hayır ()

BÖLÜM – II (ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ)		TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	FİKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYOPUM
Aşağıda çalıştığınız okulun yöneticisiyle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu maddenin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir.						
OKULUNUZUN YÖNETİCİSİ						
1	Öğretmenleri teşvik eder.					
2	Kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.					
3	Geleceğe dönük somut hedefler koyar.					
4	Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar.					
5	Kendi kendini değerlendirebilir.					
6	Hatalarını kabul eder.					
7	Bencil davranışlar sergilemez.					
8	Öğretmenlerin yaratıcılığının ortaya çıkması için, uygun ortam hazırlar.					
9	Öğretmenlere adaletli davranır.					
10	Öğrenme konusunda isteklidir.					
11	Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.					
12	Öğretmenlerin farklı düşünebileceğini kabul eder.					
13	Tartışmalara yapıcı ve anlayışlı katılır.					
14	Doğru sözlüdür.					
15	Dürüst davranır.					
16	Olaylar karşısında cesaretli davranır.					
17	Sabırlıdır.					
18	Öğretmenlerin başarısını, adaletli bir şekilde ödüllendirir.					
19	Alçak gönüllüdür.					
20	Okulun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.					
21	İnsanlara eşit davranır.					
22	Tüm öğretmenlere sevgiyle davranır.					
23	Öğretmenlere şefkatle yaklaşır.					
24	Tüm koşullarda gerçeği söyler.					
25	İfadeleri gerçeğe yakındır.					
26	Faaliyetleri gerçeklik ilkesine göre yapar.					

27	Etrafındaki insanlara saygı gösterir.					
28	Bireysel hakları korur.					
29	İçinde bulunduğu toplumun değerlerine saygı gösterir.					
30	Politik konularda kazanç sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmaz.					
31	Dini konularda fayda amaçlı faaliyetlerde bulunmaz.					
32	Ekonomik alanda kişisel kazanç sağlayıcı faaliyetlerde davranmaz.					
33	Tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.					
34	Mesleki sorumluluklarını dürüstlük duygusu içerisinde yapar.					
35	Okulda ortak alınan kararları, etkili biçimde uygular.					
36	Mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çaba içerisindedir.					
37	Okulda yapılan işlerde ölçüyü belirler.					
38	Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.					
39	Öğretmenler arasında ara bozucu değildir.					
40	Merhametlidir.					
41	Öğretmenlere içten davranır.					
42	Öğretmenleri, sahip oldukları kişisel özelliklerden dolayı yargılamaz.					
43	Yapılan hizmetlerden dolayı insanlara minnet duygusu besler.					
44	Davranışlarının sınırlarını bilir.					

BÖLÜM-III (ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ)		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KISMEN KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
Lütfen her maddenin yanındaki seçenekleri kendinizi ve çalıştığımız kurumu düşünerek cevaplayınız.						
1	Kariyerimin geri kalan bölümünü bu okulda geçirme bana büyük bir mutluluk verir.					
2	Bu okulun sorunları bana gerçekten kendimin sorunlarıymış gibi gelir.					
3	Okulumda güçlü bir aitlik duygusu taşıyorum.					
4	Kendimi bu okula “duygusal olarak bağlanmış” hissetmiyorum.					
5	Okulumda ailemden biri gibi hissetmiyorum.					
6	Bu okul benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır					
7	Şu anda bu okulda çalışmak bir istek olduğu kadar benim için bir zorunluluktur					
8	İstesem bile şu anda bu okuldan ayrılmak benim için çok zor olur					
9	Şu anda bu okuldan ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü altüst olur.					
10	Şu anda bu okuldan ayrılamayacak kadar az seçeneğim var.					
11	Eğer kendimi bu okula bu kadar çok vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12	Bu okuldan ayrılmamın birkaç olumsuz sonucundan biri, mevcut alternatiflerin azlığıdır					
13	Şu andaki yöneticimle çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum.					
14	Benim yararına bile olsa, şu anda bu okuldan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
15	Şu anda okulumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim					
16	Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.					
17	Okulumun içindeki insanlara olan sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam.					
18	Okulumda karşı kendimi borçlu hissediyorum.					

Anket bitmiştir. Teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

1977 Yılında Bitlis'in Mutki ilçesinde doğdum. İlkokulu Mutki, Malazgirt, Muş ve Hasköy'de farklı okullarda okudum. 1990 Yılında Hasköy Ortaokulundan ve 1993 Yılında Hasköy Lisesinden, 1997 yılında da Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği bölümünden mezun oldum. 1997 Yılında Şanlıurfa'da göreve başladım. Daha sonra Mardin, Muş ve Bursa'daki farklı okullarda öğretmen ve yönetici olarak çalıştım. Halen Bursa Nilüfer Anadolu İmam Hatip Lisesi müdür yardımcısı olarak çalışmaktayım. Evli ve üç çocuk babasıyım.