



Ondokuz Mayıs Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

**ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK  
DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ  
(Sinop İli Örneği)**

Fatma TÜRKMEN

Danışman

Yrd. Doç. Dr. İbrahim GÜL

Yüksek Lisans Tezi

Samsun, 2016



Ondokuz Mayıs Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

**ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK  
DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**(Sinop İli Örneği)**

**Fatma TÜRKMEN**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. İbrahim GÜL**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Samsun, 2016**

## **BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ**

Hazırladığım “Yüksek Lisans” tezimde, proje aşamasından sonuçlanmasına kadarki süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet ettiğimi, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu taahhüt ederim.

11.02.2016

**Fatma TÜRKMEN**

## ÖZET

### ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Fatma TÜRKMEN

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek  
Lisans Şubat 2016

Danışman: Yrd. Doç. Dr. İbrahim GÜL

Bu araştırma, ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırmada öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları “mütevazı ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme, hesap verebilirlik, affetme” boyutlarında, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ise “uyum, özdeşleşme, içselleştirme” boyutlarında incelenmiştir. Bu görüşlerin cinsiyet, medeni durum, kıdem değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili bulgular elde edilmiştir.

Araştırma evreni Sinop ili merkez ve ilçelerinde ortaokullarda görevli olan 723 öğretmendir. Bunların arasından tesadüfi örneklem yoluyla seçilen 438 öğretmen örneklemini oluşturmuştur. Araştırma verileri Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011) ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Balay, 2000b) ile toplanmıştır. Ölçeğin ilk bölümünde katılımcıların kişisel bilgileriyle ilgili bir bölüme de yer verilmiştir.

Verilerin analizinde SPSS 17 paket programı kullanılmıştır. Toplanan verilerin analizinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistik tekniklerin yanı sıra t-Testi, Kruskal Wallis H-Testi, Mann Whitney U testi ve regresyon analizi gibi vardamlı istatistik tekniklerden de yararlanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını mütevazı ve sorumlu yöneticilik ile affetme boyutlarında

kısmen katılıyorum, güçlendirme ve hesap verebilirlik boyutunda ise katılıyorum düzeyinde sergiledikleri görülmüştür.

Araştırma sonuçları; öğretmenlerin uyum bağlılıklarının düşük, özdeşleşme bağlılıklarının orta düzeyde olduğunu, içselleştirme bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ve önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artması buna bağlı olarak da öğretmen performansının yükselmesi ve etkili okulların oluşturulabilmesi için okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını daha etkili bir şekilde sergilemeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Hizmetkâr Liderlik, Örgütsel Bağlılık, ortaokul, yönetici, öğretmen.

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS' SERVANT LEADERSHIP ATTITUDES ON TEACHERS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

Ondokuz Mayıs University, Institute of Educational Sciences

Educational Administration, Supervision, Planning and Economy, M.A.

February, 2016

Advisor: Asst. Prof. Dr. İbrahim GÜL

The purpose of this study is to show the influence of secondary school principals' servant leadership attitudes on teachers' commitment to their organizations. In this study, according to teachers' opinions, principals' servant leadership attitudes have been evaluated in terms of "Humble and Responsible Administration, Empowerment, Accountability, Forgiveness" scales; while teachers' commitment to the organization has been evaluated in terms of "compliance, identification, internalization". Findings have been compared based on factors such as "gender, marital status, seniority" on teachers' opinions.

The population of this study included all 723 secondary school teachers working in Sinop and its counties. Among those 438 teachers have been chosen randomly. The study data have been collected via Servant Leadership Scale (Van Dierendonck ve Nuijten, 2011) and Organizational Commitment Scale (Balay, 2000b). Furthermore, there is a section about participants' demographic information.

SPSS 17 packet program has been used during the data analysis. Descriptive statistics (i.e. frequencies, means and standard deviations) and the inferential statistics (i.e. t-Test, Kruskal Wallis H-Test, Mann Whitney U and Regression Analysis) have been used to analyse the data.

According to findings, most of the participants state that they are neither agree nor disagree on the Humble and Responsible Administration and Forgiveness scales; and most of them are agree in terms of Accountability and Empowerment.

The findings also show that the level of teachers' "Compliance" is low, "Identification" is medium, "Internalization" is high.

When the influence of secondary school principals' Servant Leadership attitudes on teachers' commitment to their organizations was examined, the findings revealed a positive and significant relationship.

As a result, school principals should practice Servant Leadership more effectively. This finding shows that teachers have higher commitment and higher performance when their principal practice servant leadership effectively.

**Key Words:** Servant Leadership, Organizational Commitment, secondary school, principal, teacher.





## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın tasarlanmasından sonuçlanmasına kadar her aşamasında fikir ve deneyimlerini benden esirgemeyen, büyük bir sabırla araştırmanın her soru ve sorununa benimle birlikte cevap arayan kıymetli hocam, danışmanım Yrd. Doç. Dr. İbrahim GÜL'e, görüşlerinden yararlandığım değerli hocam Doç. Dr. Cevat ELMA'ya, Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ASLAN'a, Yrd. Doç. Dr. Yüksel GÜNDÜZ'e teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin analiz bölümündeki yardımlarından dolayı Arş. Gör. İhsan ONAY'a, fikir ve görüşleriyle bana yardım eden Nurullah AKSEL'e, araştırmaya katılan tüm değerleri öğretmenlere ve varlıklarıyla her zaman bana destek olan sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Fatma TÜRKMEN**

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ .....	III
ÖZET .....	IV
ABSTRACT .....	VI
ÖNSÖZ .....	VIII
İÇİNDEKİLER.....	IX
ŞEKİLLER.....	XIII
TABLolar.....	XIV
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ .....	1
1.1.Problem .....	1
1.2.Araştırmanın Amacı.....	4
1.3.Araştırmanın Önemi .....	5
1.4.Sayıtlar .....	6
1.5. Kapsam Ve Sınırlılıklar .....	7
1.6.Tanımlar .....	7
BÖLÜM II .....	8
KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	8
2.1.YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK KAVRAMLARI .....	8
2.1.1.Yönetim ve Yönetici .....	8
2.1.2.Lider ve Liderlik.....	9
2.1.3.Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar .....	12
2.1.4.Okul Yöneticilerinin Liderliği.....	13
2.2.LİDERLİK KURAMLARI .....	15
2.2.1.Özellikler Kuramı.....	15
2.2.2.Davranışsal Kuramlar .....	17
2.2.3. Durumsallık Kuramları .....	19
2.2.4.Modern Liderlik Yaklaşımları .....	20
2.3.HİZMETKÂR LİDERLİK .....	22
2.3.1.Hizmetkâr Liderliğin Tanımı .....	23
2.3.2.Hizmetkâr Liderliğin Tarihçesi.....	27
2.3.3.Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri.....	30
2.3.4.Hizmetkâr Liderlik Modelleri .....	32

2.3.4.1.Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	32
2.3.4.2.Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli	35
2.3.4.3.Van Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkâr Liderlik Modeli .....	37
2.3.5.Hizmetkâr Liderlik ve Eğitim .....	40
2.3.6.Hizmetkâr Liderlik Üzerine Yapılmış Çalışmalar .....	42
2.4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	47
2.4.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı .....	47
2.4.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	49
2.4.3.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	52
2.4.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları .....	53
2.4.3.1.1.Kanter'in Sınıflandırması .....	54
2.4.3.1.2.Etzioni'nin Sınıflandırması .....	55
2.4.3.1.3.O'Reily ve Chatman'in Sınıflandırması .....	56
2.4.3.1.4. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	56
2.4.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	57
2.4.3.2.1.Becker'in Yan Bahis Kuramı.....	58
2.4.3.2.2.Salancik'in Sınıflandırması.....	58
2.4.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	59
2.4.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	59
2.4.4.1. Kişisel Faktörler.....	59
2.4.4.1.1.Yaş .....	59
2.4.4.1.2.Cinsiyet.....	60
2.4.4.1.3.Eğitim Düzeyi .....	60
2.4.4.1.4.Medeni Durum .....	61
2.4.4.1.5.Çalışma Süresi (Kıdem).....	61
2.4.4.2.Örgütsel Faktörler .....	61
2.4.4.2.1.Yönetim Yapısı .....	61
2.4.4.2.2.Ücret Düzeyi .....	62
2.4.4.2.3.Örgüt Kültürü .....	62
2.4.4.2.4.Örgütsel Adalet.....	62
2.4.4.2.5.Örgütsel Ödüller .....	63
2.4.4.2.6.Takım Çalışması.....	63
2.4.4.2.7.Rol Belirsizliği ve Çatışma.....	64

2.4.5.Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	64
2.4.5.1.Uyum .....	65
2.4.5.2. Özdeşleşme .....	65
2.4.5.3. İçselleştirme.....	66
2.4.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	67
2.4.6.1.Düşük Düzey Bağlılık .....	67
2.4.6.2. İlmli Düzey Bağlılık .....	68
2.4.6.3. Yüksek Düzey Bağlılık .....	68
2.4.7. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılık.....	68
III. BÖLÜM.....	73
YÖNTEM.....	73
3.1.Araştırmanın Modeli.....	73
3.2.Evren ve Örneklemi .....	73
3.3.Veritoplama Araçlarının Geliştirilmesi .....	76
3.4. Verilerin Analizi .....	82
IV. BÖLÜM .....	83
BULGULAR VE YORUMLAR .....	83
4.1.Kişisel Bilgiler.....	83
4.2.Hizmetkâr Liderliğe İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	85
4.2.1.Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik Boyutu.....	85
4.2.2.Güçlendirme Boyutu .....	88
4.2.3.Hesap Verebilirlik Boyutu .....	92
4.2.4.Affetme Boyutu .....	94
4.3.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular .....	97
4.3.1.Uyum Boyutu .....	98
4.3.2.Özdeşleşme Boyutu .....	101
4.3.3.İçselleştirme Boyutu .....	105
4.4.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkların Yordamasına İlişkin Bulgu Ve Yorumlar.....	109
V. BÖLÜM.....	114
SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....	114
5.1.SONUÇLAR.....	114
5.1.1.Hizmetkâr Liderliğe İlişkin Sonuçlar .....	114
5.1.2.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sonuçlar .....	116

<b>5.1.3.Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisine Dair Sonuçlar .....</b>	<b>117</b>
<b>5.2.ÖNERİLER.....</b>	<b>119</b>
<b>5.2.1.Uygulamaya İlişkin Öneriler .....</b>	<b>119</b>
<b>5.2.2.Araştırmaya İlişkin Öneriler .....</b>	<b>120</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>121</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>132</b>



## ŞEKİLLER

Şekil 1: Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	33
Şekil 2: Patterson Modeline Winston'ın Eklentisi.....	35
Şekil 3: Page ve Wong Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli.....	36
Şekil 4: Dierendonck Kavramsal Hizmetkar Liderlik Modeli.....	38
Şekil 5: Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	53



## TABLULAR

- Tablo 1: Farklı Büyüklüklerde Evrenler İçin Kuramsal Örneklem Büyüklükleri ve % 95 Kesinlik Düzeyi.....
- Tablo 2: Araştırmanın evren ve örnekleme ait bilgiler.....
- Tablo 3: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Faktör Analizi.....
- Tablo 4: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Değerleri.....
- Tablo 5: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Madde Korelasyon Katsayıları.....
- Tablo 6: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Açıkladığı Varyans Analizi Tablosu.....
- Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Değerleri.....
- Tablo 8: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet, Medeni Durum ve Kıdeme İlişkin Dağılımları.....
- Tablo 9: Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Puanlarına İlişkin Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi.....
- Tablo 10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik Davranışlarını Tanımlayan İfadelere Ait Ortalama Değerler.....
- Tablo 11: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik Boyutunda Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları.....
- Tablo 12: Öğretmenlerin Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik Boyutunda Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....
- Tablo 13: Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderliğinin Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik Boyutunda Kıdem Değişkenine İlişkin Mann Whitney U-Testi Sonuçları.....
- Tablo 14: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Güçlendirme Davranışlarını Tanımlayan İfadelere Ait Ortalama Değerleri.....

- Tablo 15: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin, Güçlendirme Boyutunda Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları.....
- Tablo 16: Öğretmenlerin Güçlendirme Boyutunda Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....
- Tablo 17: Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Güçlendirme Boyutunda Kıdem Değişkenine İlişkin Mann Whitney U-Testi Sonuçları.....
- Tablo 18: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Hesap Verebilirlik Davranışlarını Tanımlayan İfadelere Ait Ortalama Değerler.....
- Tablo 19: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Hesap Verebilirlik Boyutunda Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları.....
- Tablo 20: Öğretmenlerin Hesap Verebilirlik Boyutunda Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....
- Tablo 21: Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Hesap Verebilirlik Boyutu Kıdem Değişkenine İlişkin Mann Whitney U-Testi Sonuçları.....
- Tablo 22: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Affetme Davranışlarını Tanımlayan İfadelere Ait Ortalama Değerler.....
- Tablo 23: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Affetme Boyutunda Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları.....
- Tablo 24: Öğretmenlerin Affetme Boyutunda Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....



Tablo 25: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Uyum Boyutunda Örgütsel Bağlılıklarını Tanımlayan İfadelere Ait Ortalama Değerleri.....
Tablo 26: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Uyum Boyutunda Örgütsel Bağlılıklarının Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları.....
Tablo 27: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Uyum Boyutunda Örgütsel Bağlılıklarının Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....
Tablo 28: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Özdeşleşme Boyutunda Örgütsel Bağlılıklarını Tanımlayan İfadelere Ait Ortalama Değerler.....
Tablo 29: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Özdeşleşme Boyutunda Örgütsel Bağlılıklarının Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları.....
Tablo 30: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Özdeşleşme Boyutunda Örgütsel Bağlılıklarının Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....
Tablo 31: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İçselleştirme Boyutunda Örgütsel Bağlılıklarını Tanımlayan İfadelere Ait Ortalama Değerler.....
Tablo 32: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İçselleştirme Boyutunda Örgütsel Bağlılıklarının Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları.....
Tablo 33: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İçselleştirme Boyutunda Örgütsel Bağlılıklarının Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....
Tablo 34: Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Uyum Bağlılıklarına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....
Tablo 35: Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Özdeşleşme Bağlılıklarına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....
Tablo 36: Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının Öğretmenlerin İçselleştirme Bağlılıklarına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....

## BÖLÜM I

Araştırmanın bu bölümünde problemin durumu, araştırmanın amacı ve önemi, sayıltılar, kapsam ve sınırlılıklar ile tanımlar başlıklarına yer verilmiştir.

### GİRİŞ

Gelişen ve değişen dünyada insan ilişkilerine ve insani değerlere verilen önemin artması, insan odaklı yönetimi örgütler için bir ihtiyaç haline getirmiştir. Geleneksel liderlik yaklaşımlarının örgüt ihtiyaçlarını karşılayamaması, gücün kötüye kullanımı, baskı, dışlanma, emretme gibi davranışlar sergileyen eski tarz liderlerin örgüt yönetiminde pek çok soruna neden olması, literatürde yeni liderlik yaklaşımlarının doğmasına neden olmuştur. Çalışanların ihtiyaçlarına odaklanan, daha yaratıcı ve etkin iş yapma potansiyellerini geliştiren, çalışanları güçlendiren, kısa dönem karlılığın üzerinde etik değerlere önem veren liderlik yaklaşımlarının önem kazandığı görülmektedir (Akdöl, 2015: 3).

Örgütlerin yönetim şekillerindeki değişime dair sorunlar, özellikle insan odaklı eğitim örgütlerinde daha çok gündeme gelmektedir. Okulu yönetecek kişiden, yöneticilik rolleri yanında liderlik rolleri oynaması da beklenmektedir. Böyle bir liderden, gücü başkaları üzerinde hâkimiyet sağlamak için değil; paylaşmak, insanların iyiliğine ve gelişimine yönelik önderlik etmek için kullanması (Northouse; 2013: 233), başka bir deyişle hizmetkâr lider olması beklenmektedir.

Eğitim örgütlerinin temel taşlarını öğretmenler oluşturmaktadırlar. Öğretmenler, eğitim ve öğretim sürecini yöneten ve ona yön veren kişilerdir. Örgütsel etkililiğin sağlanmasında öğretmenlerin önemli bir yeri vardır. Ancak örgütsel etkililiğe önemli katkı sağlayan değişkenlerden birisi de hiç şüphesiz örgütsel bağlılıktır. Kendi kurumlarına bağlı öğretmenlerin sorumluluk duygusu, görevlerini yapma ve diğer rollerini yerine getirme bilinci diğer bireylere göre daha yüksek olacaktır. Bu durum örgütsel maliyetin de azalmasına neden olacaktır (Balcı, 2003: 16). Örgütsel amaçları kendi amaçları olarak gören, örgütsel başarıyı da kendi başarıları olarak gören öğretmenler, eğitim ve öğretim etkinlikleri için daha fazla çaba göstermekte ve örgütte yer almaktan da mutluluk duymaktadırlar.

Okulun etkili yönetiminde okul yöneticilerine önemli sorumluluk düşmektedir. Bireysel bencillik ve isteklerin ötesinde örgüt üyelerinin gelişimi ve ihtiyaçlarına yönelmeyi gerektiren hizmetkâr liderliğin, etkili eğitim kurumlarının geliştirilmesi için işlevsel olacağı düşünülmektedir (Akyüz ve Eren, 2013: 198). Hizmet etmeyi kendisine rehber edinen okul yöneticilerinin çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı bağlılıklarını artıracaktır. Çünkü okul yöneticisi öğretmenlerine değer verdiğinde, onları desteklediğinde, onlar da örgütlerine değer vermekte, hem kendileri hem de örgütleri için en iyi olanı yapmaya çalışmaktadırlar.

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisinin ele alındığı bu araştırmayla, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılmasında okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliklerinin önemi ve rolünün ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sayıltılar, kapsam ve sınırlılıklar ile tanımlar yer almaktadır. İkinci bölümde kavramsal çerçeve, üçüncü bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ile veri analiz bilgileri yer almaktadır. Bulgu ve yorumlara dördüncü bölümde, sonuç ve önerilere ise beşinci bölümde yer verilmiştir.

## **1.1.Problem**

Liderlik hep üst kademelerde yer alan yöneticilerle ilişkilendirilmiş bir kavram olarak görülmüştür, oysa her ortam ve her yönetim kademesinde liderlere rastlanmaktadır. Gündelik hayatta, akademik boyutta her zaman popülerliğini korumuş, üzerinde pek çok araştırma yapılmış ve yapılmakta olan bu kavramın 21. yüzyılla birlikte sadece örgüt çıkarlarını düşünen kişi algısından sıyrıldığı görülmektedir. Değişen zamanla birlikte liderlik davranışlarıyla ilgili görüşler de değişmektedir. Daha etik, daha insan merkezli bir yönetim anlayışını benimseyen hizmetkâr liderlik teorisinden esinlenen liderlik ihtiyacı, aslında günümüz örgütlerinin ihtiyaç duyduğu liderlik şeklidir (Dierendonck, 2011: 1228). Çalışanlarının ihtiyacını düşünen, onların gelişimlerini destekleyen, insani değerlere önem veren hizmetkâr liderliğe yönelik çalışmalar, batı toplumlarında olduğu kadar doğu toplumlarında ve ülkemizde de hız kazanmıştır (Akdöl, 2015: 1).

Hizmetkâr liderlik, 1970’li yıllarda Robert Greenleaf tarafından ortaya atılan ve ilk çalışmaların da kendisi tarafından yapıldığı yeni nesil bir liderlik yaklaşımıdır. “Önce insan” ve “hizmet etme” kavramlarını odak noktası olarak gören hizmetkâr liderlikte (Balay vd., 2014: 230) hizmetkârlık, liderler kendilerini astlara öncelik vermeye, onlara karşı dürüst olmaya ve onlara eşit muamele etmeye adadıkları zaman başlar. Hizmetkâr liderler, takipçileri dinlemeyi ve onlarla uzun vadeli sağlam ilişkiler geliştirmeyi öncelik haline getirirler. Bu da liderlerin takipçilerin yeteneklerini, gereksinimlerini ve amaçlarını anlamalarına ve bunun karşılığında da astların tam potansiyellerini elde etmelerine imkân verir (Northouse, 2013: 233).

Türkiye’de hizmetkâr liderlik eğitim, sağlık, spor, turizm, otomotiv, tekstil ve bilişim sektörlerinde toplanan verilerle ölçülmeye çalışılmıştır. Bu çalışmaların bazıları çeşitli ölçeklerin Türkçeye uyarlamasına odaklanırken, bazıları bir liderlik yaklaşımı olarak hizmetkâr liderliğin ne olduğuna, bazıları örgütsel vatandaşlık, adalet, adanmışlık, tatmin, çalışan iyilik hali, iş yaşamı kalitesi, lider üye etkileşimi gibi konularla ilişkisine odaklanmışlardır (Akdöl, 2015: 99).

Örgütsel bağlılık kavramı, üzerinde en çok çalışılan konular arasında yer almaktadır. İşletme, eğitim, çalışma ekonomisi gibi farklı alanlarda, bu kavramla ilgili yapılmış birçok araştırma ile karşılaşmak mümkündür. Bu çalışmalar, insan kaynağının niceliği ve niteliğinin ötesinde, örgüte duydukları bağlılığın ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Günümüzün yoğun rekabet ortamı, arzu edilen örgütsel çıktılarını gerçekleştirmek üzere fiziksel, duygusal ve entelektüel enerjisini birleştirebilen yüksek düzeyde bağlılığı olan insan kaynağı gerektirir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 141-142). Araştırmalar, örgüt başarısı için örgüt hedef ve değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesinin önemine dikkat çekmektedirler. Basit bir alışverişten daha fazlasına dayalı bir uyum, örgütün amaç ve değerlerini paylaşan üyelere sahip olma, örgütün faydasına yönelik olarak bireylerin içtenlikle çalışmalarını sağlayabilir (O’reilly ve Chatman, 1986: 493). Yöneticilerin çalışanlara değer vermesi, onları önemsemesi, olumlu bir çalışma ortamının yaratılması örgüt çalışanlarında örgüt bağlılığını ve sorumluluk alma isteğini artırmakta, böylece iş görenlerin örgüte yüksek düzey bağlılığı sağlanmaktadır.

Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi eğitim kurumları üzerinde inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Yılmaz (2013), yönetici

pozisyonunda görev yapan çalışanlar üzerinde hizmetkâr liderlikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, Işık (2014) ise bankacılık sektöründe hizmetkâr liderliğin iş görenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkisini incelemiştir. Hizmetkâr liderlik davranışlarına sahip okul yöneticilerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi bu çalışmanın problemini oluşturmaktadır.

Toplumların mevcut dinamiklerini koruyan, değişimine yardım eden, farklı sektörlerde ihtiyaç duyduğu yetişmiş insan ihtiyacını sağlayan örgütler, eğitim kurumlarıdır. Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin çalışma isteği ve örgüte bağlılıkları eğitim örgütlerinin hedeflerine ulaşmalarında etkili olan unsurlardır (Serin, 2011: 2). Arzu edilen okul başarısına ulaşabilmek, baskı ve zorlama ile çalışan öğretmenlerle değil; örgüt hedefleriyle özdeşleşmiş, çalıştığı kurumda mutlu ve huzurlu öğretmenlerle mümkün olabilir. Böyle bir çalışma ortamının yaratılmasında, okul yöneticilerinin liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda, okullarda örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması, eğitim yöneticilerinin liderlik tarzının bir sonucu olarak görülmektedir (Işık, 2009: 3). Eğitim yöneticisi, sahip olduğu katı bürokratik davranışlarından kurtulmalıdır. Yöneticiler, güvene ve saygıya dayalı olumlu bir çalışma ortamı oluşturarak öğretmenleri geliştirici ve destekleyici birtakım liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin örgüte bağlılıklarını arttırabilirler (Serin, 2011: 3).

Okul yöneticilerinin liderliği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, okulun etkililiğini ve öğretmen performansını doğrudan etkilemektedir. Bu durumda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile okul yöneticilerinin “insana hizmet etmeyi” temel öğreti olarak kabul eden hizmetkâr liderlik rolleri arasında bir ilişki olup olmadığının araştırılması, alana önemli bir katkı sağlayacaktır.

## **1.2.Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1- Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri; mütevazı ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme, hesap verebilirlik, affetme

alt boyutlarında hangi düzeydedir?

2- Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri; mütevazı ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme, hesap verebilirlik, affetme alt boyutlar bakımından anlamlı bir farklılık göstermekte midirler?

3- Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri;

- a- Cinsiyet
- b- Medeni durum
- c- Kıdeme göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

4- Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları; örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında hangi düzeydedir?

5- Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlar bakımından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

6- Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri;

- a- Cinsiyet
- b- Medeni durum
- c- Kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

7- Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında anlamlı bir ilişki var mıdır?

8- Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı mıdır?

### **1.3.Araştırmanın Önemi**

Toplumların geleceğine güvenle bakabilmeleri, eğitim sistemlerinin kalitesi ile ilgilidir. Toplumdan gelip topluma geri dönen hammaddenin yani insanın en iyi şekilde işlenip toplum için her alanda faydalı bir birey haline gelebilmesi için okullara dolayısıyla; okul yöneticilerine ve öğretmenlere büyük görevler düşmektedir. Bunun bilincinde olan okul yöneticilerinde, klasik yönetici profilinden,

eğitim liderliğine doğru bir geçiş bulunmaktadırdır. Etkili bir okul ortamı oluşturma ve başarılı öğrenciler yetiştirmek için makam ve kişisel gücü bir tarafa bırakmış, bireysel benciliklerinden kurtulmuş, tutum ve davranışlarıyla daha insan odaklı, öğretmenlere iyi bir model ve etkili bir lider olabilmeyi başarmış eğitim liderlerine ihtiyaç duyulmaktadır. İnsana hizmet etmeyi kendine yol seçmiş okul liderleri; öğretmenlere kurum amaçlarını benimsetmenin yanında, onlarda sorumluluklarından daha fazlasını yapma isteği uyandıracaktır. Hizmetkâr liderlik davranışlarına sahip okul yöneticilerinin, öğretmenlerin kuruma bağlılıklarını arttırabilecekleri, bunun da okul etkililiğini ve ğrenci başarisını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Bu araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına bir etkisinin olup olmadığı konusunda bulgular elde edilebilecektir. Öğretmenlerin çalıştıkları kuruma düşük düzeyde bağlılık göstermelerinin nedenleri belirlenerek, onların çalıştıkları kuruma yüksek düzey bağlılık göstermeleri için yöneticilerden beklenen hizmetkâr liderlik rollerine de bir nebze ışık tutulabilecektir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde onlarca çalışma bulunmaktadırdır. Farklı liderlik yaklaşımları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan birçok araştırmaya rastlamak mümkündür. Ancak hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi konu alan çalışmalar sınırlıdır. Yapılan alışmalar genellikle işletme ya da çalışma ekonomisi alanında yapılmıştır. Eğitim alanında ise hizmetkâr liderlikle ilgili birkaç makale dışında çalışma bulunmamaktadır. Bu araştırmanın öncelikle ilgili literatüre önemli bir katkı getireceği düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisinin ortaya çıkarılmasının, yöneticilerin kendilerini geliştirme çabalarına da önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **1.4.Sayıtlar**

Araştırmada aşağıdaki varsayımlara göre hareket edilmiştir:

1-Araştırmaya katılan ortaokul ğretmenlerinin veri toplama araçlarına samimi cevaplar verdiği kabul edilmiştir.

## 1.5. Kapsam Ve Sınırlılıklar

1-Araştırma, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Sinop ili merkez ve ilçelerindeki ortaokullarında görevli olan öğretmenlerle sınırlıdır.

2-Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin veri toplama araçlarına verdiği cevaplarla sınırlıdır.

## 1.6.Tanımlar

**Ortaokul:** 5-6-7 ve 8. sınıf düzeyindeki öğrencilerin yer aldığı eğitim örgütüdür.

**Okul Yöneticisi:** Okullarda yönetim hizmetlerini yürüten müdür ve müdür yardımcılardır.

**Öğretmen:** Öğretmen; genel kültür, özel alan ve pedagojik formasyon eğitimi alarak her türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim hizmetlerini yürüten kişidir.

**Hizmetkâr Lider:** Hizmetkâr lider, takipçilerinin iyiliğini ve çıkarlarını kendininkinden üstün gören, alçakgönüllü, benlik çıkmazından kurtulabilmiş, ahlak ve sevgi sahibi kişidir (Patterson, 2003: 14).

**Hizmetkâr Liderlik:** Hizmetkâr liderlik, tüm liderlik becerilerini kapsayan ancak standart liderlik anlayışının daha da ötesine geçerek, “önce insan” ve “hizmet odaklılık” felsefesini temel alan bir liderlik anlayışıdır (Balay vd., 2014: 230).

**Örgütsel Bağlılık:** Çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılıklarıdır (Çekmecelioğlu, 2006: 155). Bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesidir (Sağlam Arı, 2003: 22).



## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1.Yöneticilik Ve Liderlik Kavramları

##### 2.1.1.Yönetim ve Yönetici

Yönetim kavramı, bir asırdan daha uzun zamandır üzerinde durulan bir kavramdır (Ertürk, 2009: 11). Aslında aynı amaç için bir araya gelmiş yöneten ve yönetilen kişi ve toplulukların geçmiş dönemlerde de varlığını düşündüğümüzde, yönetim faaliyetinin çok eski tarihlerde hatta ilk çağlarda bile var olduğunu söylemek mümkündür. Birden fazla insanın bir arada olmasından bu yana yönetim sürecinden söz edilebilir. Ancak kavram üzerine çalışmaların bu kadar yakın zamanlarda başlaması, sanayi devrimine kadar üretime dayalı büyük ölçekli işletmelerin bulunmamasıdır (Bakan, 2004: 11).

Yönetim kavramının ne anlama geldiğine dair pek çok tanıma, oldukça farklı görüş ve yaklaşıma rastlanmaktadır. Eren (2012: 1) belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişinin meydana getirdiği bir grup faaliyet ya da sosyal olay olarak yönetimi tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle yönetimin birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan bir grup etkinliği olduğunu ifade etmek mümkündür.

Marşap'a (2009: 2) göre yönetim, temel hedefleri belirleyerek bu hedeflere erişim doğrultusunda insan, materyal, yöntem, makine ve moral unsurlarının etkili şekilde hedef doğrultusunda sürekli organizasyonudur. Bu durumda önceden belirlenmiş hedef ve bu hedeflere ulaşmak için yönetimin varlığından söz edilebilir.

Yönetim, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme gibi faaliyetlere ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde uygulanmasıdır. Dolayısıyla yönetimi bir süreç, sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak değerlendirmek gerekir. Sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme gibi faaliyetler yönetimin süreç boyutunu; ilke, kavram, teori, model ve teknikler bilim boyutunu; sistematik ve bilinçli bir şekilde uygulanması da sanat boyutunu ifade etmektedir (Erdoğan, 2010: 7-8).

Böylesine karmaşık ve çok boyutlu olan yönetim sürecini yürütme sorumluluğunu alan kişilere yani yöneticilere ihtiyaç vardır. Yönetimle ilgili tanımlardan yola çıkarak yöneticiyi “başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi” şeklinde tanımlamak mümkündür (Bakan, 2004: 12). Yönetici kendi ile birlikte çalışan kişileri bir araya getiren, onları uyumlaştıran, emrindekilere hedef ve görevlerini tarif eden, işleri koordine edebilen, insanları amaçlar doğrultusunda yönlendirebilen kişidir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 239).

Günümüzde her alanda meydana gelen hızlı gelişim ve değişim, örgüt faaliyetlerinde ve yapılarında önemli değişimlere neden olmuştur. Bu değişimlere uygun davranışlar sergileyebilecek iyi eğitilmiş, etkin ve verimli yöneticilere duyulan gereksinim gün geçtikçe artmaktadır. Etkin bir yöneticinin, yalnız formal örgüt yapısının kendine verdiği yetkiyi kullanan klasik bir yönetici olmanın ötesinde, liderlik özellikleri olan ve modern yönetim anlayışının gerekli kıldığı birtakım yeteneklerle donatılması gerekmektedir. Çünkü etkin ve verimli yönetsel faaliyetler için yöneticilerin birer lider olmaları önemli bir husustur.

### **2.1.2.Lider ve Liderlik**

İnsan, doğası itibarıyla grup halinde yaşayan sosyal bir varlıktır. Hayatını sürdürebilmek, arzu ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için grup halinde hareket etme zorunluluğu hisseder. Ancak insanları belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek, sıradan her insanda bulunmayan birtakım yetenekleri gerektirmektedir. İnsanları yönlendirecek, harekete geçirecek, hedeflerine taşıyacak yeteneklere sahip liderlere gereksinim vardır.

Şüphesiz; liderler tarihin her devrinde vardı, hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçmeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır (Eren, 2012: 435). Bilim, sanat, inanç, iş, siyaset yahut savaş meydanlarında adlarını tarihe altın harflerle işleyen, tarihi biçimlendiren, yön veren pek çok lider bulunmaktadır.

Alanyazınında lider ve liderlikle ilgili pek çok araştırma bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda liderin ve liderliğin farklı tanımlarına rastlanmaktadır. Araştırmacılar liderlik tanımlarının bu kadar fazla olmasını herkesin onu farklı gözle

görmesinden ve herkesin kendi zihninde onu biçimlendirip bir kalıba uydurmak istemesinden kaynaklandığını ifade etmektedir.

Lider, İngilizce “leader” kelimesinden dilimize geçmiş olup TDK (2000) sözlüğünde “Yönetimde yetki ve etkisi olan kimse, önder, şef. Bir partinin ya da bir örgütün en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse. Bir yarışmada başta bulunan takım ya da yarışmacı.” şeklinde tanımlanmaktadır. Liderlik (leadership) ise; bir yarışmada en önde bulunan kişi veya takım şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2000). Kelimenin aslı fiil olarak “lead” şekliyle daha çok Amerikan İngilizcesinde yer almaktadır. İngiltere İngilizcesinde ise bu kelime ile eş anlamlı olarak kullanılan bir başka kelime “head” ve “headship” kelimesidir. Türkçede ise liderlik karşılığı olarak “önderlik” ve “yederlik” kelimeleri önerilmişse de, yaygın olarak “liderlik” kelimesi kullanılmaktadır (Şişman, 2012: 3).

Literatürde yer alan lider ve liderlik tanımlarının bazılarını da şu şekil ifade etmek mümkündür:

Lider, küme üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden daha fazlasını onlara yapabilen küme üyesidir (Başaran, 1998: 43).

Bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir (Koçel, 2010: 569).

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında harekete geçiren kişidir (Eren, 2003: 525).

Lider, üyeleri ve izleyenleri bulunduğu noktadan olması gerektiği noktaya getirebilen, onlara cesaret ve güven aşılayabilen, astları harekete geçirebilen ve onlara sorumluluk bilincini yerleştirebilen kişidir (Aykanat, 2010: 2).

Liderle ilgili yapılan tanımlar gösteriyor ki; lider insanlar üzerinde olumlu etkiler bırakan, onları bir amaç etrafında birbirine bağlayan ve harekete geçiren, kendisi kadar takipçilerinin de gelişimine önem veren; cesareti, vizyonu, değerleri ve aldığı kararları ile kendine hayranlık uyandıran kişi olarak tanımlanabilir.

Liderlik, bir kısım insanların bir amaç çerçevesinde birine inanmaları, güvenmeleri ile ortaya çıkan tutkulu disiplinli grubun yaşadıkları süreçtir (Erel, 2008: 130)

Liderlik, bazı belli amaçlara ulaşma doğrultusunda insanların çabalarını yönlendirmek için oluşan bir etkileme sürecidir (Hodgetts, 1997: 318).

Liderlik, bireyin, tanımlanmış başarıya ya da örgütsel amaçlara ulaşmak için diğer grup üyelerini etkilediği süreçtir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 132).

Liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgisi ve yeteneklerinin toplamıdır (Zel, 2011: 110).

Liderlik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2010: 52).

Liderlikle ilgili tanımların genel özelliği incelendiğinde; liderliğin, belirli bir amaç, bir grup insan, grubu harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip bir liderin bulunması, güç kullanma, etkileme, rehberlik etme ve güdüleme kavramlarıyla özdeşleşmiş süreçlerden oluşan kapsamlı bir yönetsel kavram özelliği taşıdığı ileri sürülebilir (Recepoğlu, 2014: 210 ; Özdemir, 2013: 133).

Lider ve liderlik tanımları genel hatlarıyla ele alındığında liderin, örgüt üyelerini örgütün amaçları doğrultusunda etkileme, yönlendirme ve yönetme gücüne sahip kişi olduğu; liderliğin ise çalışanları amaçlar doğrultusunda harekete geçirme, etkileme gücü olduğu görülmektedir.

Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin liderlik özelliklerini sergileyebilmeleri gerekmektedir. Ancak lideri lider yapan tek bir özellikten ya da özellikler birleşiminden bahsetmek oldukça güçtür. Birçok liderin özelliklerinin titizlikle araştırılması sonucunda iyi ve başarılı liderlerin birtakım özellik ve yeterliklerin birçoğunu ya da hepsini az ya da çok sergiledikleri görülmüştür.

Adair, bir liderde bulunması gereken özellikleri karar verme becerisi, enerji, mizah duygusu, adalet duygusu, kararlılık, örnek olma, fiziksel düzgünlük, onurlu olma, hakkaniyet, görev duygusu, kriz anlarında sükuneti koruma, güven verme,

sorumluluğu kabullenme becerisi, insani vasıflar, inisiyatif kullanma, kararlı cesaret, coşku, sempati, hırs ve özgüven olarak sıralamıştır. Bir liderin belirlenmesindeki ayırt edici en temel niteliğin de “özgüven” olduğunu ifade etmiştir (2009: 23-24).

Peker ve Aytürk ise liderin genel niteliklerini ve özelliklerini “karizmatik olma, misyon sahibi olmak, vizyon sahibi olmak, güçlü olmak, girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak, hırslı ve heyecanlı olmak, etkili iletişim kurmak, üstün bir kişilik sahibi olmak, pozitif olmak, inançlı olmak, azimli ve çok çalışkan olmak, başarılı ve olumlu bir imajı olmak, etkili konuşma yapmak ve iyi bir hatip olmak, güven duymak ve güvenilir olmak, genel kültür sahibi olmak, cesur, dayanıklı, sağlıklı, sabırlı ve soğukkanlı olmak, kararlı ve tutarlı olmak, alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak, ciddi, samimi, açık sözlü, ve güler yüzlü olmak, hataları tekrarlamamak ve tecrübelerden ders almak, zamanı iyi kullanmak, özel yaşamı düzenli ve düzeyli olmak” şeklinde sıralamışlardır (2000: 56-61).

### **2.1.3.Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar**

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirine yakın görünmekle birlikte eş anlamlı kelimeler değildir, birbirinden farklıdırlar. Yönetici başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 181). Liderlik ise belli koşullar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Recepoğlu, 2014: 214).

Yöneticilik formal konumlarla ilgiliyken, liderlik formal konumlara bağlı değildir. Yönetici, tanımlanan görev için atamayla ortaya çıkar; çalışmalarının, yetki ve sorumluluklarının sınırı müteşebbis grup veya onların temsilcileri tarafından belirlenir. Buna karşılık liderlik bir atama olgusunun dışında oluşur, bireyin bağlı olduğu grup içinde bazı özellikleri taşımanın sonucu olarak ortaya çıkar (Şimşek vd., 2008: 243). Yöneticiler kurallara bağlı olarak hareket edip, güçlerini kanunlardan alırlarken liderler ise bireysel özellikleri ile içinde bulunduğu ortam ve şartlara göre hareket etmeyi tercih ederler.

Bir yönetici konumunun mevcut şartlarında örgütün en iyi sonucu üretebilmesi, planlarını gerçekleştirebilmesi için çalışır. Liderlik ise yöneticilik gibi bir konum değildir. Yeni planların oluşturulmasını ve geliştirilmesini sağlar. Her zaman değişimle ilgilidir. Örgütün değişimlere uyabilmesi, yeniliklere ayak uydurabilmesi için gerekli düzenlemeleri yapmak, rehberlik etmek ve vizyonu yenilemekle meşguldür. Tarih boyunca bu belirgin fark görülmüş, yöneticiler örgütleri ve toplumları amaçlar doğrultusunda belirli bir düzen içerisinde yönetmişlerdir. Liderler ise; örgütleri ve toplumları yeni atılım, çaba ve dönüşümlerle yenileştirmenin örneklerini ortaya koymuşlardır (Bursalıoğlu, 2013: 212).

Liderler günlük sorunları çözmek ya da ortaya çıkarmaktan çok stratejik düşünceleri denerler. Yöneticiler arzu edilen sonuca ulaşmak için örgütsel yapı ve süreci biçimlendirmeye çalışırlar. Mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesiyle yöneticiler; kurumun değişimlere uyabilmesi için gerekli yenilik ve değişimleri, dönüşümleri yapmak, grubu bir vizyon etrafında birleştirmeye liderler ilgilendirir (Lunenberg ve Ornstein, 2013: 101; Koçel, 2010: 573).

Lider ve yönetici arasındaki farklardan biri de güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesi ve yoğunluğundan almaktayken; yönetici gücünü bulunduğu makamdan, statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden almaktadır (Recepoğlu, 2014: 215).

Her yönetici liderlik özellikleri taşımaz. Bireylerin sahip oldukları mevki ve statüler kendilerine gerçek anlamda liderlik vasfı kazandırmayabilir. Ancak bazı insanlar hem iyi bir yönetici hem de iyi bir lider olabilir. Bu durum arzu edilen ideal yöneticidir. Ancak çoğu yönetici için bu durum söz konusu değildir. Liderlik özelliklerini taşıyan herkes yönetici değildir. İkisini birleştirebilenler ender kişilerdir.

#### **2.1.4.Okul Yöneticilerinin Liderliği**

Ekonomik, toplumsal ve teknolojik yaşamdaki hızlı değişimler ve bilimsel gelişmeler örgütlerin yapısında ve çalışanların görev ve rollerinde önemli değişimler

meydana getirmektedir. Bu değişim eğitim örgütleri için de geçerlidir. Eğitimin içinden veya dışından birçok kişi ve kurumun okullardan her geçen gün artan beklentileri, eğitimde liderliğinin önemini artırmaktadır. Okul yöneticileri, birçok mevcut durumun yetersiz olduğunu vurgulayan eleştirilerle karşılaşmaktadırlar. Eleştiriler, okul liderlerinin mevcut durumdaki ihtiyaçlara cevap verme, öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleme, okullarına çağın gerektirdiği yenilikleri getirme, yönetsel yapıyı iyileştirme ve bütün çocukların ihtiyaçlarını gidermede eksik olduklarını öne sürmektedir (Hoy ve Miskel, 2012: 375). Eğitim yöneticilerinin de bu hızlı değişim sürecine uyum sağlayabilmeleri için gerekli bilgi ve becerileri kazanmaları gerekmektedir. Gelişmiş ülkelerde, örneğin ABD’de eğitim sistemleri üzerinde yapılan tartışmalarda eğitimle ilgili yaşanan sorunların esas itibariyle bir liderlik krizi olduğu; çözüm yolunun da var olan okul liderliği imajının değişmesine bağlı olduğu ileri sürülmektedir (Şişman, 2012: 26).

Sergiovanni’ye (1984) göre; okul yönetiminde liderlik; yönetici, öğretmen ve denetçiler tarafından okulla ilgili bazı durum ve olayları etkilemede kullanılabilen güçler olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2012: 24).

Eğitim yönetimi ve okul yönetimi alan araştırmacıları okul liderliği ve liderliğin diğer çeşitlerini yıllardır araştırmaktadırlar. Özellikle öğrenci başarısının ve eğitimde kalitenin artmasında liderliğin çok büyük etkisi olduğunun düşünülmesi, araştırmalardaki yoğunluğun temel gerekçesi olarak görülebilir. Bu nedenle okul yöneticilerinin birer eğitim lideri olarak yetiştirilmeleri gereği, sıklıkla dile getirilmiştir. Eğitim kurumlarını belirlenen amaçlarına ulaştırmak, insan ve madde kaynaklarını en etkili biçimde kullanmak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak, okulun ilerlemesi, değişmesi ve gelişmesi için okul yöneticilerinin yetenekleri ve yeterlilikleri önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri göstermeleri gerektiği yönünde görüş birliği sağlanmaktadır (Cemaloğlu, 2013: 133).

Bir örgüt olarak okulun amaçlarına ulaşabilmesi için eğitim programlarının uygulanması, öğrenci işlerinin yürütülmesi, personel hizmetlerinin en iyi şekilde yönlendirilmesinden, okulla ilgili her türlü iş ve işlemlerin planlanmasından, denetlenmesinden eğitim yöneticisi sorumludur. Eğitim yöneticisi konumundan dolayı çeşitli yasal güçlere ve yetkilere sahiptir ancak başarı için sadece bu güç ve

yetkileri kullanmak yeterli değildir. Okul yöneticisi her türlü başarı ve başarısızlıktan sorumlu iyi bir eğitim lideri olmalıdır. Yapılacak işlerin sadece teknik yanını bilmekle kalmayıp insanlarla etkili bir biçimde birlikte çalışmayı bilen, grup dinamiği gibi konularda olduğu kadar öğretim programının içeriği, program değerlendirme ve geliştirme gibi konularda da bilgi sahibi olmalıdır (Şişman, 2012: 25). Olumlu, sağlıklı, etkileşimci, paylaşımcı ve insan merkezli örgütler liderlik rolünü etkili bir biçimde yerine getiren okul yöneticilerini işaret etmektedir.

Etkili okulu oluşturma, yönetme ve sürdürmede, okul yöneticisinin bir lider olarak önemli bir yeri olduğu, birçok araştırmacının üzerinde birleştiği bir konudur. Liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticilerinin daha iyi okullar yaratacağı vurgulanmaktadır (Helvacı ve Aydoğan, 2011: 45-46). Mevcut okul yöneticilerinin çeşitli hizmet içi eğitim programları ile yetiştirilerek birtakım liderlik becerileriyle donatılmaları gerekmektedir. Çünkü tüm insan kaynakları harekete geçirilmiş etkin okullar için yetkin liderlere ihtiyaç vardır. Okul amaçlarını gerçekleştirmeye dönük emirler vererek öğretmenleri yönetmeye ve yönlendirmeye çalışan geleneksel bir liderlik anlayışı geçerliliğini çoktan yitirmiştir. Bilinçli, atak, yenilikçi, problemlerden korkmayan, insan ilişkilerinde duyarlı, yaratıcı okul yöneticilerine ihtiyaç vardır.

## **2.2.Liderlik Kuramları**

Araştırmacılar lideri ve liderlik sürecini daha yakından tanımlayabilmek için çeşitli teoriler ve yaklaşımlar geliştirmiştir. Geçmişten günümüze liderlik kuramları; özellikler kuramı, davranışsal kuramlar, durumsal kuramlar ve son olarak modern liderlik yaklaşımları şeklinde tarihi bir süreç izlemektedir.

### **2.2.1.Özellikler Kuramı**

20. yüzyıl boyunca bilim insanlarının ilgi odağı haline gelen özellikler yaklaşımı, liderlik çalışmaları konusunda ilk sistematik girişimlerden biridir. Bu yaklaşıma göre liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Bir başka ifadeyle bir kişinin



herhangi bir gruba liderlik etmesini sağlayan temel sebep bu kişinin sahip olduğu kişisel özelliklerdir (Aksel, 2012: 34).

Bu alandaki ilk çalışmalar, belli bazı insanları büyük lider yapan şeyin ne olduğunu belirlemek için yapıldı. “Bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman önder olarak ortaya çıkmalarını sağlar.” görüşüne dayanan Thomas Carlyle’nin (1795-1881) “Büyük Adamlar Okulu” kuramı, özellikler yaklaşımları kapsamındaki ilk çalışma olarak kabul edilmektedir (Erçetin, 2000: 27 ; Şimşek vd., 2008: 249).

Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda, 1950’li yıllara kadar liderleri takipçilerinden ayıran, kendilerine ait kişisel özellikler belirlenmeye çalışılmıştır (Hoy ve Miskel, 2012: 378). Ancak yüzyılın ortalarında yapılan bir araştırmayla liderlik özelliklerinin evrenselliği sorgulanmaya başlandı. Stodgill (1948) hiçbir kişilik özelliğinin farklı durumlar karşısında lideri lider olmayandan ayırt etmediğini öne sürmüş ve durumsallığın liderlik üzerinde etkisine dikkat çekmiştir. Şu an ise; etkili liderlikte kişilik özelliklerinin kritik rolüne tekrar vurgu yapmak üzere özellikler yaklaşımı eski haline geri dönmüştür (Northouse, 2014: 19-20).

Özellikler yaklaşımı ile ilgili çalışmalar 20. yüzyıla yayılmış olmakla beraber, bu yaklaşımla ilgili yapılan çalışmaların genel bir değerlendirmesi iki araştırmayla Stodgill tarafından yapılmıştır. İlk araştırmasında, 1904-1947 yılları arasında yapılmış 124’ten fazla çalışmayı incelemiş ve liderin “zeka, duyarlılık, kavrayış, sorumluluk, inisiyatif, ısrar, özgüven ve sosyallik” özellikleri ile diğerlerinden ayrıldığını tespit etmiştir. İkinci araştırmasında, 1948-1974 yılları arasında yapılmış 163 araştırmayı incelemiş ve liderlikle pozitif bağlantılı kişilik özelliklerini “sorumluluk ve görevleri tamamlama isteği, hedeflere ulaşma gayreti, risk alma ve problem çözmede özgürlük, inisiyatif kullanabilme, kendine güven, kararlarının sonuçlarına katlanabilme, stresle başa çıkabilme, tolerans ve hoşgörü, insanları etkileyebilme, hedefe uygun sosyal etkileşimleri sağlama” şeklinde sıralamıştır (Northouse, 2014: 20-21; Fındıkçı, 2013: 66-67).

Liderlik özelliklerinin ölçülmesine yönelik çalışmalarda iki yaklaşım benimsenmiştir. İlki lider kabul edilen ile lider kabul edilmeyen kişilerin özelliklerinin karşılaştırılmasıdır. Özellikler yaklaşımı ile ilgili çalışmaların birçoğu

bu gruba dâhil olup, belirgin bir biçimde lideri izleyenlerden ayıran özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Ancak bu yaklaşımın zayıf noktası tüm liderleri kapsayan ortak kişilik özelliklerinin tespit edilememesidir. İkinci yaklaşım ise; etkin liderle etkin olmayan liderin özelliklerinin karşılaştırılmasıdır. Bu daha yakın tarihli bir yaklaşımdır ancak bütün etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları için düşünürlerin bu konuda tam bir görüş birliğine varamadıkları görülmüştür (Şimşek vd. , 2008: 251-252; Hoy ve Miskel, 2012: 379).

### **2.2.2.Davranışsal Kuramlar**

Davranışsal kuramlar kapsamında yer alan çalışmalar, liderin davranışları ve bu davranışların grup üzerindeki olası etkileri üzerinde yoğunlaşmıştır (Erçetin, 2000: 31). Bu teorinin ana fikri liderleri başarılı ve etkin yapan hususun; liderin özelliklerinden ziyade liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar, liderlik yaptığı grubu oluşturan insanlarla ilişkilerinin özellikleri olduğudur (Koçel, 2010: 577). Etkin liderlerin ne olduklarını değil, ne yaptıklarını, astlarıyla nasıl ilişki kurduklarını, izleyicilerini nasıl motive ettiklerini, görevleri nasıl yerine getirdiklerini saptamaya çalışmışlardır (Şimşek vd., 2008: 252-253). Liderlik, liderin özelliklerinden çok onun yaptığı faaliyetlerin ve bunların sonuçlarının izleyenler tarafından kabullenilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Kuramı savunanlara göre lideri lider yapan, grubu başarıya ulaştıran davranışlarıdır (Aksel, 2012: 36).

Davranışsal kuramların ortak paydası lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmalarıdır. Bunlar “iş ya da görev yönelimli” ile “insan ya da ilişki yönelimli” liderlik davranışlarıdır (Çelik, 2013: 11).

İşe ya da göreve yönelik liderler için öncelik iştir. İşi ve amaçları tanımlama, grup faaliyetini yönetme, yüksek performans, grup üyelerini ve çalışmalarını belirlenen ilke ve yöntemlere göre kontrol etmek, gerektiğinde cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanma gibi davranışlar gösterirler.

İnsan ya da ilişki yönelimli liderler ise; üyeler arasında karşılıklı güven, arkadaşlık, saygı ve dayanışmayı güçlü kılmaya yönelik liderlik davranışları

gösterirler. Grup üyelerinin kişisel duygularına önem vermekte, onların kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenmektedirler.

Davranışsal Liderlik Kuramının gelişmesine öncülük eden bazı yönetim bilimcileri uygulamalı ve kuramsal çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli lider davranışları belirlenmiş, bunlar sınıflanarak liderlik stilleri saptanmış ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Blake ve Mounon Yönetim Tarzı Matriksi en tanınmış olanlarıdır.

1945 yılında başlayan Ohio State Üniversitesi araştırmalarında, bireylerin bir grubu veya bir örgütü yönetirken nasıl davrandıkları, astların liderleri ile alakalı doldurdukları ölçeklerle tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırmalarda liderin iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır: Yapıyı harekete geçirme ve kişiyi dikkate alma. Yapıyı harekete geçirme boyutu; işleri organize etme, rol sorumluluklarını tanımlama ve iş etkinliklerini tasarlamayı içeren görev davranışlarını kapsamaktadır (Northouse, 2014: 76). Kişiyi dikkate alma boyutu ise; güven, karşılıklı saygı, arkadaşlık, destek ve grup üyelerinin gereksinimlerine ilgi gösterme davranışlarını ifade etmektedir (Erçetin, 2000: 32).

Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları ile aşağı yukarı aynı dönemde yürütülen Michigan Üniversitesi araştırmaları Rensis Likert'in öncülüğünde yürütülmüştür (Zel, 2011: 128). Çalışmalar sonunda lider davranışlarının, “işe dönük lider” ve “kişiyeye dönük lider” olarak iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. İşe dönük lider, astlarını işin başarımı doğrultusunda yönlendirecek ve işin başarısı için biçimsel otoritesini çalışanların davranışlarını düzenlemede kullanacaktır (Şimşek vd., 2008: 255). Kişiyeye dönük lider ise; astlarına güçlü insan ilişkileri ile yaklaşır, onlarla ilgilenir, kişisel ihtiyaçlarını önemser, onların gelişme ve ilerlemeleriyle yakından ilgilenir. Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur (Koçel, 2010: 579).

Robert Blake ve Jane Mounon tarafından geliştirilen Yönetim Gözeneği Kuramı ise; Ohio State ve Michigan Üniversitesi Araştırmalarının sonuçlarına dayanılarak geliştirilmiştir. Blake ve Mounon liderlerin örgütlerde amaçlara ulaşmak için nasıl davrandıklarını bir diyagram üzerinde tanımlamaya çalışmışlardır. Dikey

eksen boyunca “kişilerarası ilişkilere yönelik olma” terimini, yatay eksen üzerine “üretime yönelik olma” terimini yerleştirmişlerdir. İlginin derecesini ölçmek için her iki eksen üzerine de 1’den 9’a kadar giden bir skala yerleştirmişlerdir (Hodgetts, 1997: 327). İnsana ilgi ve işe ilgi biçiminde iki temel ayrımın olduğu diyagramın farklı noktalarında 5 tip liderlik yaklaşımı tanımlanmaktadır. Bunlar “cılız liderlik, şehir kulübü liderliği, görev liderliği, orta yol liderlik ve ekip liderliği”dir (Fındıkcı, 2009: 71).

### **2.2.3. Durumsallık Kuramları**

Durumsallık yaklaşımları, “Her ortamda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışı söz konusu değildir.” anlayışına dayanmaktadır (Şişman, 2012: 6). Farklı durumlar farklı türde liderlik gerektirdiğinden, etkili lider olmak kişinin kendi tarzını farklı durumların gereksinimlerine adapte etmesini gerektirmektedir (Northouse, 2013: 99).

İzleyiciler, amaçlar, liderin kişilik özellikleri, ortam koşulları liderlik davranışını belirleyen temel faktörlerdir. Bu faktörler karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedirler. Kısacası durumsallık kuramına göre liderlik, yere ve zamana göre değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışdır (Eren, 2012: 445).

Durumsal Liderlik Kuramları başlığı altında Fred Fiedler’in Durumsallık Yaklaşımı, Amaç-Yol Yaklaşımı, Victor Vroom ve Philip Yetton Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı ve Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı yer almaktadır.

Fiedler’in durumsallık kuramına göre; liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek lideri oluşturmaktadır (Erdoğan, 2010: 55). Fiedler, görev ve ilişki merkezli olmak üzere iki türlü liderlik biçimi belirlemiştir. Bu iki liderlik tarzı tamamen birbirine zıt iki yönü ortaya çıkarmaktadır ve ne görev yönelimli liderin ne de ilişki yönelimli liderin sürekli etkili olamayacağını savunmaktadır. Fiedler’e göre liderin davranışını etkileyen üç tip

durumsal değişken mevcuttur: Lider ile üye ilişkileri, görevin yapısı ve liderin pozisyon gücü (Lunerburg ve Ornstein, 2013: 111).

Durumsallık kuramlarından Yol-Amaç Kuramı; liderliğin görev ve ilişki yönelimli boyutlarını kabul etmekle birlikte, bir üçüncü boyut olarak da liderin izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmesi için onları amaca güdülemesini eklemektedir (Erdoğan, 2010: 55). Teori esas itibarıyla, liderin gösterdiği davranışın takipçilerin motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Koçel, 2010: 589). Liderin en önemli işi, izleyenler için önemli olan amaçları belirleme ve izleyenlerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardımcı olmaktır (Zel, 2011: 140).

Victor Vromm ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan kuram, liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. Kurama göre iyi verilmiş kararlar, bu kararlara uygun zaman ve düzeyde astların katılımı, kararların kabulünü ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Aynı zamanda liderliğin etkililiğini artırır ve astları geliştirir (Erçetin, 2000: 48).

Hersey ve Blanchard Kuramında önemli nokta, liderlik biçiminin etkililiğini belirleyen durumda, grup üyelerinin olgunluk düzeylerinin kritik bir etken olarak düşünülmesidir (Aydın, 1998: 202). Etkili lider davranışlarıyla grubun olgunluk düzeyi arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmaktadır. İzleyenlerin olgunluk düzeyi ile uzmanlık, iş bilgisi, kişilik özellikleri, bilgi ve becerisi, lideri algılama biçimleri kastedilmektedir.

William J. Reddin Üç Boyutlu Liderlik Kuramına gelinceye dek liderlik, görev ve ilişki olmak üzere iki boyutla açıklanmaya çalışılmıştır. Reddin, üçüncü boyut olarak “etkililik”i eklemiştir. Etkililik, yöneticinin bulunduğu konum gereği, gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak kabul edilmektedir (Aydın, 1998: 199).

#### **2.2.4.Modern Liderlik Yaklaşımları**

Değişim, günümüzde bütün sosyal sistemlerin yaşama ilişkin kültürlerini ve yönetim biçimlerini hızlı bilgi artışı, hızlı gelişme ve hızlı iletişim ile birlikte

derinden etkilemektedir. Başarılı bir değişim için “liderlik” önemli bir rol oynamaktadır (Erkutlu, 2014: 81). Geleneksel liderlik yaklaşımlarının yeterli görülmemesi araştırmacıları liderlik konusunda yeni arayışlara, yeni çalışmalara yöneltmiş; lideri daha derinden, kapsamlı ve bütünsel olarak görme ihtiyacına neden olmuştur.

1980’lerden bu yana vizyoner, karizmatik, dönüştürücü liderlik gibi çeşitli liderlik teorileri ile ilgili yoğun araştırmalar yapılmaktadır. Bu çalışmaların temelinde dönüşüm, vizyon, kendi kendini geliştirme, güçlendirme gibi kavramlar üzerinde durulmakta; çalışanların hedeflerini yükseltmek, amaçlara ulaşmasını sağlamak, gücü paylaşma, izleyenlerin lider olma yolunda önünü açmak gibi lider davranışlarından bahsedilmektedir (Aksel, 2012: 59).

Karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik gibi daha pek çok yeni liderlik teorileri modern liderlik yaklaşımları arasında yerini almıştır. Bu yaklaşımlardan birkaçını şu şekilde kısaca açıklamak mümkündür.

Karizmatik liderlik, 1977 yılında Robert House tarafından önerilmiştir. House, karizmatik liderlerin “yüksek bir öz güven, yüksek bir etkileme ve baskın olma gereksinimi ile kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna güçlü bir şekilde ikna etme” şeklinde üç temel kişisel özelliğe sahip olduklarını ifade etmektedir (Celep, 2014a: 7). Kendilerine özgü davranışları ve sahip oldukları özellikleriyle diğer insanlardan ayrılan, izleyenlerini ortak bir vizyonda buluşturmaya ve onları etkilemeyi başarmış kişilerdir.

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda, özellikle 1990’lı yıllarda vizyoner liderlik konusu üzerinde çok durulmuştur. Vizyoner liderliği bu kadar önemli kılan, örgütü geleceğe taşıyan bir vizyon geliştirmesinden ileri gelmektedir (Çelik, 2013: 163). Vizyoner lider yeni bir gözle, örgütün geleceği için değişik yollardan en uygun yolu görebilen, geleceği en iyi şekilde kestirmeye çalışandır. Vizyon oluşturma ve vizyon sahibi olmayı bir liderlik özelliği olarak gören vizyoner liderlik kuramı, yaşadığımız dünyadaki hızlı değişimden dolayı örgütleri sürekli olarak gelecek yönelimli düşünmeye zorlamaktadır. Liderin geleceği kestirme ve hedef belirleme gibi özellikleri üzerinde durarak, liderlik literatürüne “vizyon” kavramını katmıştır.

Toplumsal yapıda meydana gelen hızlı değişmeler, örgütleri de çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek için dönüşüm niteliğinde değişimler yaşamaya zorlamaktadır. Dönüşümcü liderlik bu değişim sürecine uyum sağlayabilecek, değişime öncülük edebilecek liderlik biçimi olarak görülmektedir. 1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik alanında Burns ve Bass, dönüşümcü liderlik üzerine araştırmalar yapmıştır (Eren, 2012: 464). Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir (Çelik, 2013: 141). Yenilikçi, değişimi destekleyen, yeni örgütsel değerlere önem veren bir liderlik yaklaşımıdır. Çalışanların hayalleriyle yeteneklerini geliştirme, örgüt için bir vizyon oluşturma, astların kendi amaçları dışında örgüt amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanmasını sağlamak yüksek liderlik performansı olarak görülmektedir.

Hizmetkâr liderlik ise; Greenleaf tarafından 1970 yılında ortaya atılmış, dünyada ilgiyle karşılanmış modern liderlik yaklaşımlarındandır. Son yirmi yıl içerisinde yeni bir liderlik tarzı olarak yazında yer almaya başladığı görülmektedir (Ürü Sanı, Çalışkan, Atan, Yozgat, 2013: 64). Yakın bir geçmiş içerisinde ülkemizde de ilgiyle karşılanmış modern liderlik yaklaşımıdır.

Günümüzde örgütlerin verimlilik ve karlılık noktasında arzu ettikleri hedeflere ulaşmaları mevcut yeteneklerin ve insan potansiyelinin fark edilmesine, kullanılmasına ve geliştirilmesine bağlıdır. Liderler, çalışanlarının potansiyelini açığa çıkarma ve geliştirmede aktif rol oynamaktadır. Hizmetkâr liderlik de, “önce insan” ve “hizmet etme” kavramlarını odağına alarak çalışanların iş performansını, kişisel beceri ve yeteneklerini artırmayı, takipçilerinin ihtiyaçlarını ve duygularını dikkate almayı, onların hayatını zenginleştirmeyi, sahip olduğu gücü onların her türlü ihtiyaçlarını karşılamak için harcamayı, örgütlerin nihai hedeflerine ulaşabilmeleri için etkili liderlik davranışları olarak ifade etmektedir.

### **2.3.Hizmetkâr Liderlik**

21. yüzyılda küreselleşmenin etkisiyle oluşan rekabetçi ortam, çalışanların istek ve mutluluklarını görmezden gelip, örgüt hedeflerini küçük bir grubun büyük kazançlar sağlaması üzerine odaklanmıştır. Hizmetkâr liderlerin etik değerleri ilke edinmeleri, her yöneticinin ahlaki bir misyonu olması gerektiğine inanmaları,

çalışanlara destek olup hizmet etme arzusu taşımaları, hizmetkâr liderlik anlayışına büyük bir ilgi gösterilmesini sağlamıştır (Öner, 2008: 7-8). Drucker; değişim, karmaşa ve geçiciliğin hüküm sürdüğü bu dünyada yarının mücadeleci liderleri olarak hizmetkâr liderleri görmektedir (2000: 309-310).

### 2.3.1.Hizmetkâr Liderliğin Tanımı

Greenleaf, örgütte çalışanlarla lider arasındaki ilişkiyi ele alan eskiden kalma varsayımlara meydan okumak ve insanların durup düşünmelerini sağlayacak anahtar bir sözcük aramıştır. Hizmetkâr ve lider gibi iki karşıt terimi birleştirerek insanları liderliğin gerçek doğasını yeniden düşünmeye sevk etmiştir. Hizmetkâr kelimesinin olumsuz çağrışımına rağmen, insanların kafasında yer etmiş olan örgütsel piramidi değiştirebilmek için bu kelimenin gerekli olduğunu düşünmüştür. Greenleaf'in yeni ufuklar açan "The Servant as Leader" makalesi başlığından da anlaşılacağı gibi lider için hizmet etmeyi değil, hizmet için liderlik etmeyi vurgulamıştır (Smith, 2005: 3).

Greenleaf, en çok başvurulan tanımı şu şekilde yapmaktadır:

*"Hizmetkâr lider ilk olarak hizmet edendir. Hizmet etme doğal bir hisle başlar. Sonra bilinçli olarak liderlik isteği ortaya çıkar. Hizmetkâr liderliğin gerçek sınavı şudur: Kendisine hizmet edilenler birey olarak büyürler mi; kendileri de birer hizmetkâr lider olma yolunda daha akıllı, daha özgür, daha bağımsız, daha sağlıklı ve daha becerili oluyorlar mı?" (Greenleaf, 1970: 15).*

Bu tanımlama karmaşık olmasına rağmen, hizmetkâr liderliğin bilim insanları tarafından altı çizilen temel fikirlerini ortaya koymaktadır (Northouse, 2013: 220). Çalışanlarının ihtiyaçlarını belirleme, onların iyiliklerini liderin kendi çıkarlarının önünde tutma ve bunları karşılamak için çaba gösterme hizmet etmenin gereğidir ve bilinçli olarak yapılmaktadır.

Çeşitli liderlik teorilerine ve modellerine bakıldığında liderlerin astların görevlerini yerine getirmeleri için izledikleri yollar ve örgütün amaçlarına ulaşması için gösterdikleri çabalardan söz edilmektedir. Hizmetkâr liderlik dışında hiçbir teori liderlerin astlarına hizmet etmelerini içermemektedir (Demirci, 2014: 179). Liderliği sadece insanları etkileme sanatı gibi gören ve tüm davranışları ile buna yönelen liderlerin aksine, hizmetkâr liderin insanları etkilemek gibi bir amacı yoktur. Ancak Fındıkçı'ya (2011: 319) göre; hizmetkâr lider filozofik bir yaklaşımla düşünce



üretimi ve bilgi üretimi sağlayan bilge duruşu ve klasik liderlik davranış özelliklerinden olan öngörü, kararlılık, dinamizm, planlı olmak, güçlü bir iletişim, ikna kabiliyeti yani karizmasıyla izleyenler üzerinde bu etkiyi zaten oluşturmaktadır.

Diğerlerine hizmet etme, işe bütüncül yaklaşma (holistic approach to work), topluluk anlayışını geliştirmek ve karar vermede güç paylaşımı Greenleaf'in hizmetkâr liderlik teorisinin merkezinde yer alan ilkelere aittir. Liderin çalışanlarla olan etkileşimlerinde kendisini bir hizmetkâr olarak görmesi ve Greenleaf'in bu basit gerçeği bir liderin büyüklüğünde kilit nokta olarak kabul etmesi (1970: 2) diğerlerine hizmet etme ilkesiyle açıklanmaktadır. Örgütleri; insan, örgüt ve toplum arasında var olan ilişkiyi bir bütün olarak yeniden düşünmeye sevk etmek, çalışanların hem kişisel yaşamlarında hem de iş yaşamlarında profesyonel olmaları için desteklenmeleri işe bütüncül yaklaşma ilkesini karşılamaktadır. Örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalışanlar arasında birlikteliğin oluşması topluluk anlayışını geliştirmek ilkesi ile ilgilidir. Greenleaf, topluluk bilincinin hizmetkâr liderlerin eylemlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkabileceğini öne sürmektedir. (Greenleaf, 1970: 30). Karar vermede güç paylaşımı ise; hizmetkâr liderin, katılımcı ve güçlendirilmiş örgüt ortamları yaratarak, çalışanların yeteneklerini destekleyerek daha etkili, çalışan motivasyonu yüksek ve başarılı bir örgüt elde edebileceğini ifade etmektedir (Smith, 2005: 4).

Page ve Wong hizmetkâr lideri; öncelikli amacı örgüt yararına olan görev ve hedefleri gerçekleştirmek adına, diğerlerinin gelişimine ve çıkarına katkıda bulunan, onlara hizmet eden bir lider olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel hizmetkârlık kavramındaki gibi sadece hizmet odaklı olmak hizmetkâr liderlik olarak nitelendirilemez (2000: 2). Hizmetkâr lider, diğerlerinin hayatlarında bir farklılık yaratmak için çaba göstermektedir. İzleyenlerine bencillikten uzak, karşılıksız hizmet etmeyi prensip edinmiştir. Sürekli olarak izleyenlerinin başarılı olması için neye ihtiyaç duyduklarını bulmaya çalışır. İzleyenlerine hizmet etme örgütsel hedeflerin önüne geçmiştir. Çünkü hizmetkâr liderlik, örgütü oluşturan bireylerin gelişimini destekleyerek uzun vadede örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebileceğine dair bir inanca sahiptir (Stone, Russell ve Patterson, 2004: 355).

Drucker hizmetkâr lideri; risk alan, hizmetkâr olan, çalışanlarını terfi ettiren, yöneticilik yapmayı başlatıcı olan, verici ve dinleyen olarak tanımlamaktadır (2000: 309).

Laub'a (1999: 9) göre; hizmetkâr liderlik çalışanların çıkarlarını liderin kişisel çıkarlarının üzerinde gören bir liderlik uygulaması ve anlayışıdır. Hizmetkâr lider; insanların değerini ve gelişimini yükselten, topluluk inşa eden, özgün, çalışanların çıkarlarına öncelik veren, gücü ve statüyü her bir bireyin genel çıkarları için paylaşan ve böylece örgüte hizmet edendir.

Spears'a (1996: 33) göre; diğerlerine hizmet etmeyi öncelik kabul eden yeni bir liderlik modelidir. Çalışanları ile karar verme gücünü paylaşma, örgüt içinde birlikteliği teşvik etme ve başkalarına artarak çoğalan hizmet etmeyi esas almaktır.

Hizmetkâr liderlik, örgüt dâhilinde takipçilerinin gelişmesini sağlayacak imkânları yaratmakta, nihai amacı tamamen örgütün yararı olan diğer liderlik türleri ile karşılaştırıldığında ise Stone, Russell ve Patterson'ın da belirttiği gibi hizmetkâr liderliğin gerçekten takipçilerine hizmet etmekle meşgul olduğu görülmektedir (Dierendonck, 2011: 1230).

Blanchard ve diğerleri hizmetkâr lideri, "dünyayı daha iyi bir yer yapmak için ihtiyaç duyulan özel lider" olarak tanımlamaktadırlar (2007: 293). İnsanların içlerindeki mükemmelliği ortaya çıkarmak, onların hayatlarında bir fark yaratmak için çoğalarak hizmet etme, lideri daha büyük iyiliklere odaklayacaktır.

Hizmetkârlık kavramı, liderin kendini herhangi bir kişisel çıkar gözetmeksizin takipçilerine adanması, onların ihtiyaçlarını karşılaması ve onlar için yaşaması anlamına gelmektedir (Işık, 2014: 48). Yaşamlarında yön ve amaç bulmak isteyenlere örnek oluşturan, yardım eden, birey olarak çalışanlarının olumlu yönde büyüüp gelişmesine katkıda bulunmak ancak hizmetkâr bir liderin göstereceği davranışlardır (Drucker, 2000: 311-313).

Hizmetkâr liderin, takipçilerine sunduğu hizmetlerin sürekliliği ve sistematikliği kuramı önemli kılan bir diğer unsurdur. Hizmetkâr liderlik, liderlerden çalışanlara hizmet eden olmayı, aldıklarından daha fazlasını vermeyi, kendilerinin ihtiyaçlarından daha çok çalışanlarının ihtiyaçlarına hizmet eden kişiler olmalarını

bekler (Akyüz ve Eren, 2013: 193). Kendine hizmet eden liderlerle de bu noktada ayrılmaktadırlar. Kendine hizmet eden liderler için kendi çıkarları ön plandadır. Konularını kaybetmekten, astları tarafından eleştirilmekten korkarlar. Kendilerinden sonra örgüte liderlik edebilecek bir lider yetiştirmekle ilgilenmezler. Hizmetkâr liderler ise takipçilerinin hizmetkârıdır. Eleştiriye açıktırlar ve bunu kendi gelişimleri için bir fırsat olarak değerlendirirler. Buldukları pozisyonun kalıcı olmadığını farkındadırlar ve kendilerinden sonra örgütün en iyi şekilde yönetilebilmesi için lider yetiştirmeyi önemserler (Akiş, 2004: 20).

Hizmetkâr liderlik, tüm liderlik becerilerini kapsayan ancak standart liderlik anlayışının daha da ötesine geçerek, “önce insan” ve “hizmet odaklılık” felsefesini temel alan bir liderlik anlayışıdır (Balay vd., 2014: 230). İnsan ve hizmet kavramları arasında sıkı bir bağ kuran hizmetkâr liderlik için izleyenlere hizmet etme, örgütün amaçlarına hizmet etmeden çok daha önemlidir. Lider için izleyicilerine hizmet etme yaşam biçimi olarak görülmektedir. Hizmetkâr bir lider dil, din, ırk, renk ve cinsiyet ayrımı yapmadan izleyicilerine hizmet eder. İnsanı ihmal etmeden örgüt amaçlarına ulaşma hizmetkâr liderin amacıdır.

Hizmetkâr lider, izleyenlerinin yapabileceklerinin en iyisini başarabilmelerinde kendini sorumlu görür, daha bilgili olmaları, daha fazla hak sahibi olmaları, dayanışma ve özgürlük kazanmaları için çabalar. “Hizmet etme” kalitesinde mükemmel olmayı, örgüt içinde tek kişinin ya da belli bir grubun sorumluluğu olarak görmemektedir. Astların gelişimi ve onlara kendilerini gerçekleştirmek için cesaretin ve fırsatın verilmesi, takım çalışması, karar sürecine katılım, samimi ve ahlaki davranışlar örgüt içinde hedeflere ulaşmak için astların güdülenmesini ve güçlü bir performansın doğmasını sağlayacaktır.

Hizmetkâr liderlik, şimdiye kadar sadece lidere has görülen hak ve yetkilerin, örgütün her kademesindeki çalışanları tarafından paylaşılmasını savunan, “insanlığın gelişimine adanmış hizmetkâr liderlik” felsefesiyle tüm çalışanlara yönelik ortak değerler inşa edebilecek, örgütlerin yapılandırılmasında stratejik öneme sahip bir liderlik tarzıdır (Dinçer ve Bitirim, 2007: 68).

### 2.3.2.Hizmetkâr Liderliğin Tarihçesi

Greenleaf, 1970’de yayınladığı “Lider Olarak Hizmetkar” (The Servant as Leader) yazısında "Hizmetkar Liderlik” (Servant Leadership) kavramını ilk defa kullandı. Makalesinde yer alan “Lider bir hizmetkârdır.” ifadesi liderlik kuramlarını hizmetkâr liderlikle tanıştırmıştır. Greenleaf, ABD’nin en büyük telekomünikasyon şirketi AT&T’de ve diğer başka kurumlarda yönetim araştırmaları ve danışmanlık yapmıştır. Emekli olduktan sonra liderlikle ilgili deneyimlerini bir seri yazıda dile getirmiştir (Spears, 1996: 33)

Hizmetkâr liderlik kavramı, Greenleaf’in Hermann Hesse’nin “Doğuya Yolculuk” isimli romanını okumasıyla ortaya çıkmıştır. Romanda manevi arayış içinde olan bir grup insanın efsanevi yolculuğu anlatılmaktadır. Romandaki ana karakter Leo, grubun hizmetkârı olarak seyyahlar için sıradan işleri yapmakta ve aynı zamanda ruh hali ve şarkılarıyla onları motive etmektedir. Tüm faaliyetleri kimseye hissettirmeden hazırlayıp, kendini geri planda tutmaktadır. Leo’nun bu katkısı önceleri fark edilmez ancak Leo kaybolunca grup darmadağın olur, kargaşa çıkar. Gezi yarıda kalır, herkes evine döner. Yıllar sonra anlatıcı grupla iletişim kurar. Sonunda grubu bir arada tutan ve rehberlik eden asıl liderin sadece hizmetkâr olduğu düşünölen Leo olduğu anlaşılır. Bu noktadan hareketle Greenleaf hizmetkâr liderlik kavramını geliştirmiştir. Etkili liderliğin nasıl olması gerektiğini tartışmakta; liderin izleyenlerini harekete geçirmede önceliğinin hizmet etmek olması gerektiğini savunmaktadır (Spears, 1996: 33).

Greenleaf, 1964’te Center For Servant Leadership’i (Hizmetkâr Liderlik Merkezi) kurmuştur. Merkez bir eğitim kurumu olarak “Hizmetkâr Liderlik” kavramı üzerinde çalışmaktadır. Amerika’nın İndiana Eyaletinde İndianapolis şehrinde “Servant- Leadership -Robert K. Greenleaf Center” adıyla hizmet vermektedir (Akyüz, 2014: 26-27). Kişiler ve örgütler aracılığıyla hizmetkâr liderliğin uygulama, anlayış ve farkındalığını geliştirme misyonu ile varlığını günümüzde de korumaktadır. Merkezin 1984 yılına kadar yöneticiliğini Greenleaf yapmış daha sonra Larry Spears devam etmiştir. Ancak Greenleaf yazılarıyla ölümden sonra da modern hizmetkâr liderlik hareketinin düşünce lideri olmayı sürdürmüştür.

1970 yılında Greenleaf, hizmetkâr liderlik teorisinin temelini oluşturan 3 makale yayınlamıştır. Bu makale serisinin ilki “Lider Olarak Hizmetkâr”da, toplum problemlerinin kaynağı olarak sistem değil sistem içindeki liderlik kavramı gösterilmiştir. Liderlik davranışlarının eleştirilmesi ve geliştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Daha fazla fedakârlık ve özveri isteyen bir liderlik biçimi önermiştir. “Hizmetkâr Olarak Kurum” adlı makalesinde çalışanların güç ve topluluk duygusunu bastırıldığına inandığı örgütsel yapıların değerlendirilmesini istemiştir. “Vekil Olarak Hizmetkârlar” makalesinde ise; otoriter liderlerin örgütlere karşı görevlerini tam anlamıyla yerine getirmediklerinden ve hizmetkâr liderlikle eğitilebileceklerinden bahsetmiştir (Özmutlu, 2011: 19-20).

Greenleaf, hizmetkâr liderlik ile ilgili net bir kavramsal çerçeve ve tanım koymadığı için kendisinden sonraki bilim insanları onun yazılarını açıklamaya ve ideal hizmetkâr liderin nasıl olması gerektiğini ortaya koymaya çalışmışlardır (Akdöl, 2015: 24).

Spears, Greenleaf’in yazılarından hareketle hizmetkâr liderliğin on özelliğini tespit etmiştir. Dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna etme, kavramsallaştırma, öngörü, hizmet odaklılık, insanların gelişimine adanmışlık, topluluk kurma şeklinde sıralamaktadır (2005:3-4). Northouse göre bu on özellik hizmetkâr liderliğin ilk modelini veya kurumsallaştırılmasını içermektedir (2013: 221-222).

Hizmetkâr liderlik kavramının temellerini dini öğretilere ve liderlere götüren düşünürler de bulunmaktadır. Hz. Muhammed’in “Liderler (seyyidler) kavimlerinin hizmetkârlarıdır.”, “Hepiniz çobansınız ve hepiniz sürünüzden mesulsünüz.” hadisleri liderliğin insanlara hizmet etme makamları olduğuna işaret etmektedir.

Laub (1999: 9), hizmetkâr liderliğin tanımını, özelliklerini araştırmış; örgütlerde hizmetkâr liderliğin ölçümünü yapabilmek için (The Organizational Leadership Assessment - OLA) bir ölçek geliştirmiştir. Hizmetkâr liderliğin altı anahtar kavramını “insanlara değer verme, insanları geliştirme, birlik (topluluk) oluşturma, otantiklik sergileme, liderlik sağlama, liderliği paylaşma” şeklinde ifade etmiştir.

Page ve Wong (2000: 4), kavramsal bir hizmetkâr liderlik modeli geliştirmişler ve modelde “kişilik, ilişki, görev ve süreç” olmak üzere dört genel kategoride hizmetkâr liderlik boyutlarını gruplandırmışlardır.

Patterson hizmetkâr liderlik modeli yedi erdemli yapıyı kapsamaktadır (2003: 2). Bunlar; Agapao love (Ahlaki Sevgi), alçakgönüllülük, fedakarlık, vizyon, güven, güçlendirme ve hizmettir. Dennis ve Bocernea (2005: 610-611) ise Patterson hizmetkâr liderlik modelinden hareketle bir ölçme aracı geliştirmişlerdir. İstatistiksel sonuçlar, hizmetkâr liderlik ölçme aracının fedakârlık ve hizmet boyutlarını ölçmede başarısız olduğunu göstermektedir. Sonuç itibariyle hizmetkar liderliği güçlendirme, alçakgönüllülük, sevgi, güven ve vizyon şeklinde beş faktörlü bir yapı ile açıklamışlardır.

Barbuto ve Wheeler (2006: 318-319), hizmetkâr liderliği beş boyutlu bir yapı ile açıklamışlardır: Alturizm, duygusal iyileştirme, ikna, bilgelik, örgütsel yöneticilik. Alturizm, hizmetkâr liderin diğer insanların hayatlarında olumlu bir değişiklik yapmak için duyduğu derin arzuyu; duygusal iyileştirme, çalışanlarının zorluklar ya da travmalardan ruhsal olarak kurtulmalarını teşvik etmesindeki bağlılık ve yeteneğini; bilgelik, liderin çevredeki ipuçlarını toplamada ve onların neyi ima ettiklerini anlamadaki maharetini; ikna etme, liderin zorlayıcı yollara başvurmadan mantıklı sebeplerle diğerlerini ikna etmesini ve son olarak örgütsel yöneticilik; topluluk gelişimi, programlar ve sosyal yardımlar aracılığıyla topluma olumlu katkılar sağlamak için hizmetkâr liderlerin bir örgüt hazırlamasını ifade etmektedir.

Van Dierendonck ve Nuijten (2011: 251-252) kapsamlı literatür analizi ve hizmetkar liderlerle yaptıkları görüşmeler sonucu, hizmetkar liderliğin en iyi göstergesi olarak güçlendirme, hesap verebilirlik, geride durma, tevazu, otantiklik, cesaret, sorumlu yöneticilik ve affetme şeklinde sekiz boyut belirlemişlerdir.

Hizmetkâr liderlikle ilgili akademik alandaki ilk çalışmalar, aynı durumların farklı boyut isimleriyle açıklanması şeklindedir. Ancak ampirik araştırmaların azlığı pek çok farklı boyutun ortaya çıkmasına ve kafa karışıklığına neden olmuştur. Son dönem çalışmalar ise sayısal araştırmalar, ölçek geliştirme, önceki modeller üzerinde eklemeler, boyut indirgemeler şeklinde devam etmektedir (Akdöl, 2015: 30).

### 2.3.3.Hizmetkâr Liderliğin Özellikleri

Greenleaf'in yazılarını dikkatle inceleyen Spears, hizmetkâr liderlik için kritik önem taşıyan on özellik belirlemiştir. Spears'a göre hizmetkâr liderin ayırt edici özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Spears, 2005: 3-4):

1-Dinleme: Liderler geleneksel olarak iletişim ve karar verme becerileri ile değerlendirilmiştir. Bunlar hizmetkâr lider için önemli becerilerdir ancak diğerlerini dikkatle dinleme ile pekiştirilmelidir. Doğru ve etkili bir iletişim için dinleme çok önemlidir. Çalışanların isteklerini belirlemek ve ihtiyaçlarını karşılamak için hizmetkâr liderin içten ve isteyerek dinlemesi çok önemlidir. Greenleaf'e göre; sadece gerçek bir hizmetkâr, öncelikle dinleyerek problemlere karşılık verebilir (1970: 10). Hizmetkâr lider sadece söylenenleri değil, söylenmeyenleri de anlamaya çalışır. Dinleme, hizmetkâr liderin gelişimi ve iyiliği için olmazsa olmazdır.

2-Empati: Hizmetkâr lider takipçilerini anlamak ve onların duygularını paylaşmak için çaba gösterir. İnsanlar kabul görme ve tanınma ihtiyacı duyarlar. En başarılı hizmetkâr liderler yetenekli empatik dinleyicidir. Hizmetkar her zaman kabul eder ve empati kurar, asla reddetmez. (Greenleaf, 1970: 12) İnsanlar, kendilerini yönetenlerin empati kurmasıyla ve onları oldukları gibi kabul etmesiyle büyürler. (Greenleaf, 1970: 14)

3-İyileştirme: Çalışanların incinmiş ruhları, zedelenmiş duyguları, üzüntüleri olabilir. Bu insan olmanın bir parçasıdır. Hizmetkâr lider bu çalışanla ilgilenerek bütünlüğünün sağlanmasında ona yardım eder. Hizmetkâr liderin çalışanlarla iletişim kurarak onları iyileştirme gücü yüksektir. Greenleaf, iyileştirmeyi "bütünleştirmek" olarak tanımlamıştır (1970: 27). Hizmetkâr lider, kişinin içindeki bütünlük olgusunu anlamak için ortak insan arzularını kabul eder ve bunu diğerlerinde de destekler (Smith, 2005: 5).

4-Farkında Olma: Greenleaf, farkındalık olmadan "liderlik fırsatlarını kaybederiz." der (1970: 19). Farkındalık kişinin kim olduğunun ve başkalarını nasıl etkileyeceğinin bilincinde olmadır. Genel farkındalık özellikle de kişisel farkındalık hizmetkâr lideri güçlü kılar. Farkındalık, kişinin etik değerleri içeren konuları anlamasına yardımcı olur. Çoğu durumları bütüncül bir çerçeveden görmesine katkıda bulunur.

5-İkna Etme Gücü: Hizmetkâr liderlerin bir özelliği de karar verirken sahip olduğu makamının otoritesini kullanmayıp, o karardan etkilenecek insanları ikna etmektir. Etkili hizmetkâr lider nazik ama net ve kalıcı ikna yoluyla grup içinde fikir birliği oluşturur, itaati sağlamak için konumunun gücünü kullanmaz (Greenleaf, 1970: 3-4). Konumunun gücünü çalışanları etkilemekten ziyade örgüt hedeflerine ulaşmak için kullanır.

Hizmetkâr liderin, çalışanlarına bir fikre itaat etmeyi dayatmak yerine onları ikna etme yolunu gitmesi, geleneksel otoriter model ile hizmetkâr liderlik arasındaki en açık farklılıktır.

6-Kavramsallaştırma: Hizmetkâr liderler daha büyük hayaller için kendi yeteneklerini geliştirirler. Kavramsallaşmış bir perspektiften bir probleme bakabilme becerisi, kişinin gündelik gerçekliklerin ötesinde düşünmesi gerektiği anlamına gelir. Birçok lidere göre bu disiplin ve pratik gerektiren bir özelliktir. Geleneksel lider, kısa vadeli hedeflerini gerçekleştirebilme amacıyla kendini tüketir. Hizmetkâr lider olmak isteyen bir lider daha geniş tabanlı kavramsal bir düşünceyi kapsayacak şekilde düşüncelerini geliştirmelidir.

7-Öngörü: İleride olması muhtemel olayları önceden görebilme kabiliyetini tanımlamak zor olmasına rağmen, hizmetkâr lider bunu başarabilen kişidir. Öngörü, hizmetkâr liderin geçmişten aldığı dersleri, bugünün gerçekliklerini ve gelecek adına verilmiş kararların olası sonuçlarını anlamasına yardımcı olur. Ayrıca sezgisel düşünceye de derinden bağlıdır. Öngörü liderlik çalışmalarında yeterli ilgiyi görmemiştir.

8-Hizmet Odaklılık: Hizmetkâr liderler, insanları ve önderlik etmeleri için kendilerine verilen örgütü dikkatli bir şekilde yönetmekle sorumludurlar (Northouse, 2013: 222). Hizmetkâr liderler kendilerini başkalarının ihtiyaçlarını karşılamaya adanmışlardır. Sadece örgüt dâhilinde çalışan bireylerle değil aynı zamanda bir bütün olarak örgütün kendisiyle ve toplum üzerindeki etkisiyle de ilgilenirler (Greenleaf, 1970: 31).

9-İnsanların Gelişimine Bağlılık: Hizmetkâr liderler, her çalışanın örgüte yaptığı somut katkının ötesinde özel bir içsel değere sahip olduğuna inanır. Bundan dolayı çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine özel çaba gösterirler. Kişisel gelişim



fırsatları vermek, yeni çalışma becerileri geliştirmelerine yardımcı olmak, fikirlerine ilgi göstermek, karar sürecine dâhil etmek gibi somut eylemlerle sahip oldukları gücü bu yönde kullanabilirler. Greenleaf'e göre uzun ömürlü bir örgüt yapısının sırrı, her yönden desteklenen çalışanlardan oluşan bir takımla mümkündür (1970: 14).

10-Topluluk Kurma: Hizmetkâr lider, takipçileri arasında küçük gruplar kurarak işbirliğini destekler. Çalışanlar bu küçük gruplarda birlikte çalışır, rekabet yerine işbirliği tercih edilir.

### **2.3.4.Hizmetkâr Liderlik Modelleri**

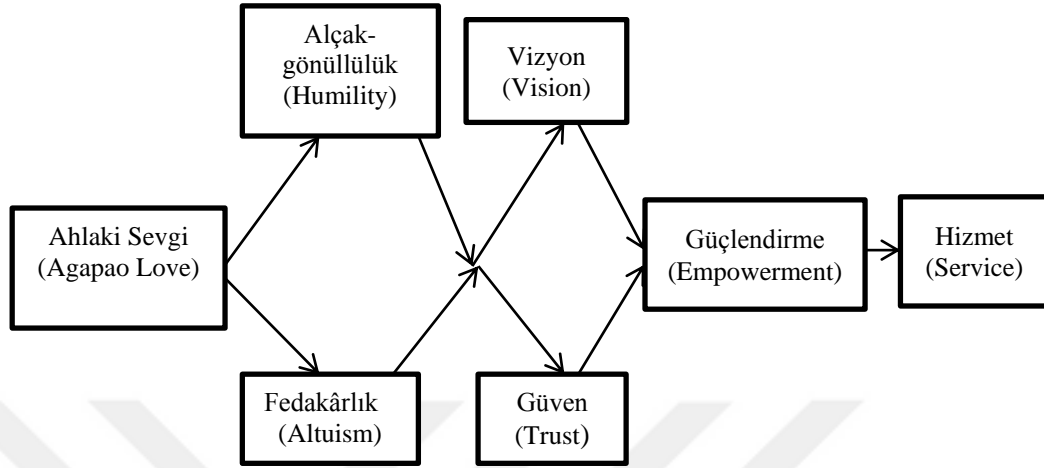
Greenlaf net bir hizmetkâr liderlik tanımı ve çerçevesi ortaya koymadığından, ondan sonraki araştırmacılar hizmetkâr liderliği tanımlamak ve karmaşıklıklarını anlamak için birtakım teorik çerçeveler sunmaya çalışmışlardır. Bu bölümde bu modellerden bazıları ele alınacaktır.

#### **2.3.4.1.Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli**

Patterson, hizmetkâr liderliği dönüşümcü liderliğin mantıksal bir uzantısı olarak görmektedir (Patterson, 2003: 2). Hizmetkâr liderliğin dönüşümcü liderliğe yakın bir temele dayandığını söylemek mümkündür (Dinçer ve Öksüz, 2011: 8). Her iki liderlik anlayışında da vizyon sahibi olma, güven, etki, iletişim, izleyicileriyle yakından ilgilenme ve onları önemseme gibi birçok benzer kavramlar vardır (Duyan, 2012: 50). Dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik arasındaki en önemli fark, liderin odak noktasıdır. İki liderlik yaklaşımı da takipçilerini önemsemektedir ancak hizmetkâr liderlikte odak nokta takipçilerine hizmet etmektir. Dönüşümcü liderlerin odak noktası örgüt amaçlarıdır ve çalışanlarını bu yönde güçlendirirler (Stone vd., 2004: 354).

Patterson, hizmetkâr liderlerin davranışlarını şekillendiren hizmetkâr liderliğin değer-tabanlı bir modelini geliştirmiştir. Ona göre hizmetkâr liderlik erdemlere dayalı bir teoridir. Hizmetkâr liderleri tanımlayan, özelliklerini, tutum ve davranışlarını yönlendiren erdemleri yedi yapıda açıklamıştır. Bunlar: Ahlaki sevgi

(Agapao Love), alçakgönüllülük, fedakarlık, vizyon sahibi olma, güven, güçlendirme ve hizmet etmedir (Patterson, 2003: 2-3 ).



**Şekil 1: Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli**  
(Kaynak: Waddell, 2006: 3)

Patterson'ın hizmetkâr liderlik anlayışının temel taşı "Agapao Love"dir (Waddell: 2006: 2). Bu nedenle hizmetkâr liderliği ahlaki sevgi ile başlayan ve hizmetle sonuçlanan bir süreç olarak ele almıştır (Akdöl, 2015: 71). Lideri bu süreçte yönlendiren erdemler aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Patterson, 2003: 3-4 ; Waddell, 2006: 3-4).

1-Ahlaki Sevgi Sahibi Olma: Yunanca bir kelime olan "agapao" ahlaki bir aşk için doğru olanı, doğru sebeplerle doğru zamanda yapmak şeklinde tanımlanmaktadır. (Winston, 2003: 5). Ahlaki sevgiyi her çalışanını istek, ihtiyaç ve arzulara sahip bir birey olarak gören liderler gösterebilir. Ahlaki sevgiyi gösterirken öncelikle takipçilerine, ardından onların yeteneklerine sonra da organizasyonun yararına odaklanmaktadır. Hizmetkâr lider gerçekten koşulsuz bir sevgi ile takipçilerini önemsemektedir. Örgütün her kademesinde takdir etme, aktif dinleme, empati kurma, doğru iletişim kurma gibi çeşitli şekillerde bu sevgiyi sergilemektedir.

2-Alçakgönüllülük: Liderin kendisinin ötesinde çalışanlarının başarı ve yeteneklerine odaklanmasıdır. Alçakgönüllülük, liderin kendini yüceltmesini reddeder. Hizmetkâr liderin sahip olması zorunlu erdemlerdendir.

3-Fedakârlık: Liderin kendi çıkarlarını düşünmeden, herhangi bir beklenti içerisine girmeden başkalarına yardım etmesidir.

4-Vizyon Sahibi Olma: Vizyon örgütün gelecekte kendini görmek istediği nokta olarak kabul edilmektedir. Hizmetkâr lider örgütün vizyonunu belirlemek ve diğerlerini bu doğrultuda yönlendirmekle sorumludur.

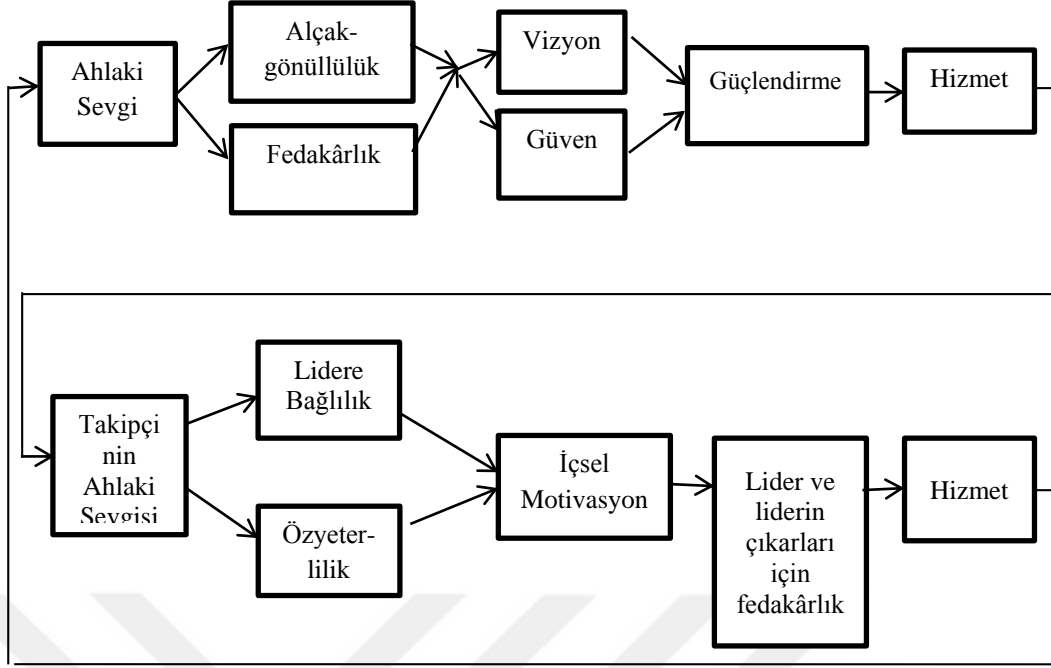
5-Güven: Hizmetkâr liderlik için önemli bir kavramdır. Çalışanlarda adil ve dürüst olduğunu düşündükleri kişilere karşı güven duygusu oluşmaktadır.

6-Güçlendirme: Güçlendirme çalışanların bağımsız olmaları, kendi kararlarını kendileri vermeleri ve kendi kendilerine yeterli olabilmeleri için özgür davranmalarına izin verilmesidir. Liderin takipçilerin kontrol sahibi olmalarına müsaade ederek onlarla gücü paylaşma yoludur (Northouse, 2013: 229). Hizmetkâr lider, takipçilerini güçlendirerek hedeflerine doğru ilerlemeleri, hayallerini gerçeğe dönüştürmeleri için özgür davranmalarına müsaade etmektedir. Çalışanlar üzerinde kontrol yoktur.

7-Hizmet Etme: Hizmetkâr liderliğin kalbidir. Liderin kişisel çıkarlarından çok çalışanlarının çıkarlarını düşünmesidir.

Patterson'un hizmetkâr liderlik modelinde liderin astlarına karşı sonsuz bir sevgi duyması söz konusudur. Öncelik örgüt yararları ve amaçları değil; astların gelişimi, ihtiyaçlarının karşılanması, gerekli yetkilerle güçlendirilmesi, potansiyellerinin açığa çıkarılıp örgüt yararına bir enerji haline getirilmesidir. Bu durumun gerçekleşmesi alçakgönüllü, fedakar, vizyon sahibi, astları tarafından güvenilen, astlarına hizmet eden bir liderle mümkündür.

Winston, Patterson'un hizmetkar liderlik modeline lidere bağlılık, öz yeterlilik ve içsel motivasyon boyutlarını eklemiştir (Winston, 2003: 5-6). Patterson'un modeline Winston'ın eklentisi aşağıdaki şekildedir:

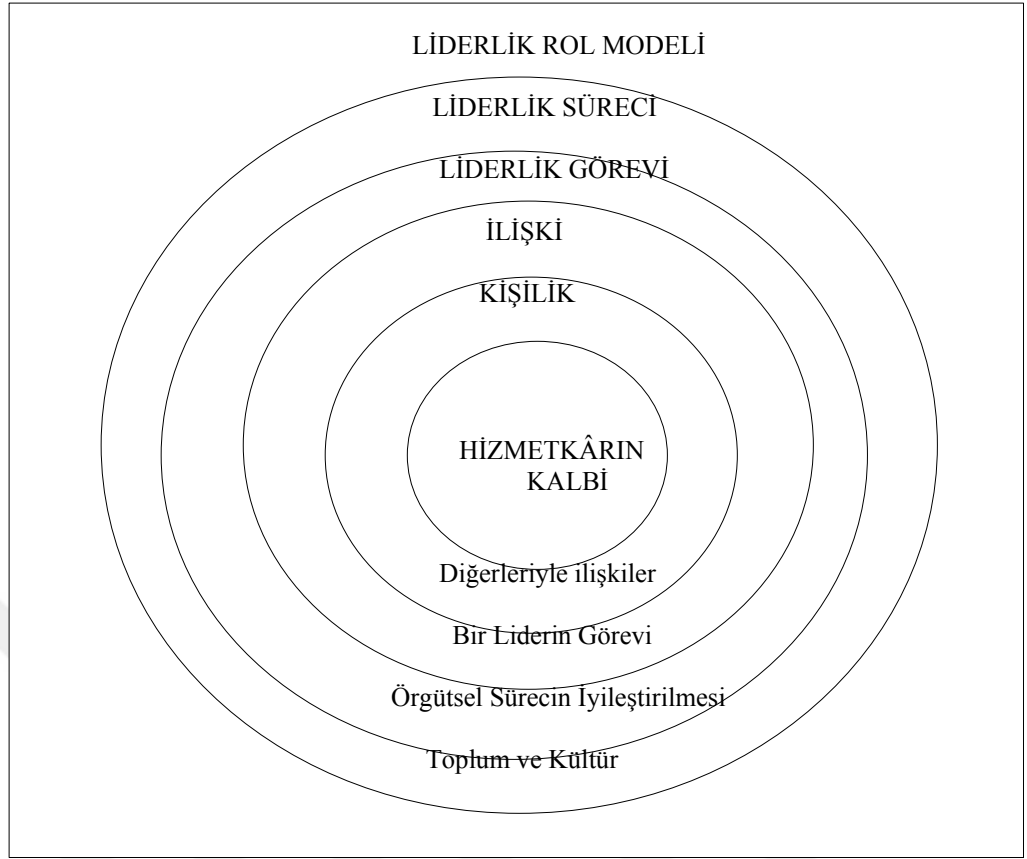


**Şekil 2: Patterson Modeline Winston'ın Eklentisi (Kaynak: Winston, 2003: 6).**

Patterson'un liderin ahlaki sevgisiyle başlayıp liderden takipçilere doğru olan hizmet anlayışı; Winston modelinde takipçinin ahlaki sevgisiyle başlamakta, takipçiden lidere doğru devam etmektedir. Çalışanlarda lidere bağlılık ve özyeterlilik takipçinin ahlaki sevgisinin sonucudur. Lidere bağlılığı ve özyeterliliği yüksek çalışanların, içsel motivasyonu da yükselmekte çalışanlar organizasyonun başarısı için fedakârlıktan kaçınmamakta sonuç itibariyle de lidere hizmet etmektedirler (Winston, 2003: 5, Coşkunlar, 2011: 44).

#### **2.3.4.2. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli**

Page ve Wong, geliştirdikleri hizmetkâr liderlik genişleyen daireler modelinde, hizmetkâr liderliği "kişilik, ilişki, görev, süreç" boyutları ile açıklamaya çalışmışlardır. Page ve Wong'un Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli aşağıdaki şekildedir:



**Şekil 3: Page ve Wong Hizmetkâr Liderlik Genişleyen Daireler Modeli**  
(Kaynak: Page ve Wong, 2003: 4)

Page ve Wong'un kavramsal çerçevesine göre, hizmetkâr liderliğin merkezinde kişilik yer almaktadır (Page ve Wong, 2000: 4). Bir insanın fiziksel, zihinsel ve duygusal potansiyellerinin bileşimi kişiliği oluşturmaktadır. Hizmetkâr liderler; zihinsel, fiziksel ve duygusal potansiyellerini kendilerine has bir karışımla liderlik, bilgelik ve hizmetkârlık şeklinde davranışa dönüştürürler (Fındıkçı, 2009: 309).

İlişki; liderin takipçileri ile ilişki kurması, onların sosyal ve duygusal yönlerini iyileştirmesi ile ilgilidir. İlişki yönelim; diğerleri için bir kalp sahibi olmak, potansiyellerini geliştirmelerine ilgi göstermektir (Page ve Wong, 2000: 4). Hizmetkâr lider takipçileriyle samimi, sağlıklı ve uzun süreli ilişkiler kurmaya çalışmalı, onları desteklemeli, güçlendirmeli ve geliştirmelidir.

Görev yönelim, liderin kendi işini nasıl yaptığı ile ilgilidir. Başlatma, karar verme, vizyon ve uygulama liderin yönetim ve liderlik ile ilgili görev ve becerilerini içermektedir (Page ve Wong, 2000: 4).

Süreç boyutu, hizmetkâr liderin etkililiği ile ilgilidir. Lider sahip olduğu özelliklerle takipçilerini motive eder, takım kurar ve takipçilerinin çabalarını yine onların yararına sunmak için organize eder (Bakan ve Doğan, 2012: 6-7).

Page ve Wong modelin kavramsal çerçevesini geliştirerek çok boyutlu bir hizmetkâr liderlik modeli ortaya çıkarmışlardır. Model, hizmetkâr liderin 12 özelliğini tanıtmaktadır. Yönetim literatürüne göre bu özellikler dört yönelim içinde sınıflandırılabilir (Page ve Wong, 2003: 3):

1. Karakter -Yönelimli (Olmak: Lider nasıl bir insan olmalıdır?)

Hizmetkârın tutumunu geliştirme, liderin değerleri, güvenilirliği, motivasyonu üzerine odaklanmakla ilgilidir. Bütünlük, tevazu ve hizmet etme.

2. İnsan- Yönelimli (İlişki: Liderin diğerleriyle ilişkisi nasıldır?)

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, lider ile insanlar arasındaki ilişki ve onların gelişimine odaklanma ile ilgilidir. Diğerlerini önemseme, diğerlerini güçlendirme, diğerlerini geliştirme.

3. Görev- Yönelimli (İş: Lider ne yapar? )

Üretimi ve başarıyı sağlamak ve başarı için gerekli olan liderin sorumluluklarına ve becerilerine odaklanmakla ilgilidir. Vizyon, hedef koyma, liderlik.

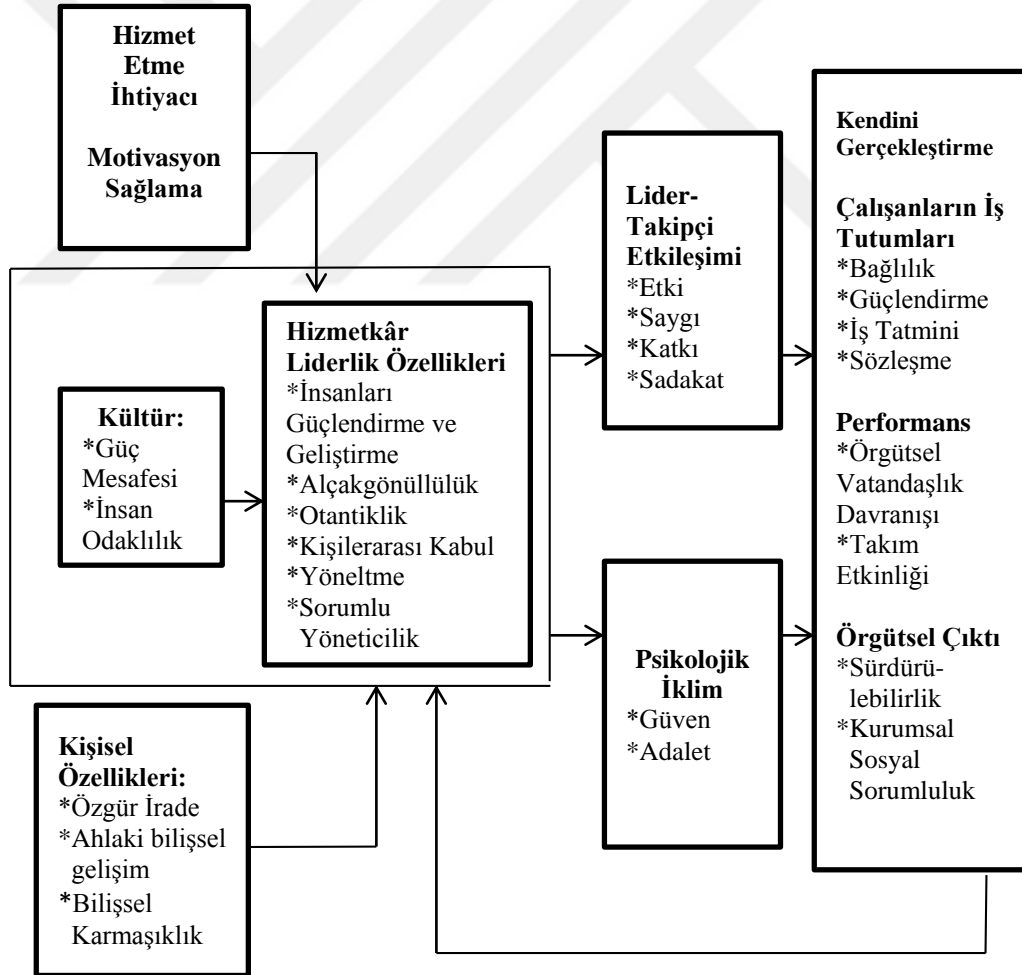
4. Süreç –Yönelimli (Düzenleme: Örgütsel süreçleri lider nasıl etkiler?)

Liderin, örgütün etkinliğini artırabilmek için esnek, verimli ve açık bir sistem geliştirme ve modelleme yeteneğine odaklanmakla ilgilidir. Modelleme, ekip oluşturma, karar gücünü paylaşma.

### **2.3.4.3.Van Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkâr Liderlik Modeli**

Dierendonck, ortaya atılan hizmetkâr liderlik modellerinin güçlü ve zayıf yönlerinin olduğunu ifade etmektedir. Bütün modelleri incelemiş ve hizmetkâr liderliğin ana yapısını altı önemli alanla açıklamaktadır. Bu altı ana yapı hep birlikte literatürde bulunan diğer hizmetkâr lider tanımlarından farklı bir tanım oluşturmaktadır. Hizmetkâr liderler; insanları güçlendirir ve geliştirirler, alçakgönüllülük gösterirler, otantikler, insanları oldukları gibi kabul ederler, yön gösterirler ve bütünün iyiliği için çalışan sorumluluk sahibi yöneticilerdir (Dierendonck, 2011: 1232).

Dierendonck'ın modelinde hizmetkâr liderlik özelliklerine, hizmetkâr liderliğin lider-takipçi ilişkisiyle psikolojik iklime etkisi ve hizmetkâr liderliğin ana sonuçlarıyla yer verilmiştir. Modelin temelinde hizmet etme ve motivasyonu sağlama bulunmaktadır. Modelde, hizmetkar liderin kişisel özellikleri ve kültür motivasyon boyutuna konumlandırılmış ve hizmetkâr liderliği etkilemektedir. Hizmetkâr liderin sahip olduğu özellikler, lider-takipçi arasındaki ilişkiyi etki, saygı, katkı ve sadakate dayandırırken; oluşturduğu psikolojik iklimde ise güven ve adalet bulunmaktadır. Modelde lider- takipçi arasındaki yüksek kaliteli ilişki ile güven ve adalet; kendini gerçekleştirme, olumlu iş tutumları, artan performans, kurumsal sosyal sorumluluk ve daha güçlü bir örgütsel odağı desteklemek için gerekli olan en önemli arabulucu süreçler olarak görülmektedir (Dierendonck, 2011: 1243 ; Akdöl, 2015: 83-84).



**Şekil 4: Dierendonck Kavramsal Hizmetkâr Liderlik Modeli**  
Kaynak: Dierendonck, 2011: 1233

Dierendonck, sınıflandırdığı hizmetkâr liderlik özelliklerini şu şekilde açıklamaktadır (Dierendonck, 2011: 1232-1234):

1-İnsanları Güçlendirme ve Geliştirme: İnsanları güçlendirme ve geliştirme, insanların kendini gerçekleştirme üzerine odaklanan motivasyonel bir kavramdır. Güçlendirme takipçiler arasındaki güven tutumunu ileriye yönelik olarak teşvik etmeyi ve onlara güçlü olduklarını hissettirmeyi açıklamaktadır. Greenleaf (1998), örgütteki her insanın ayrı ayrı değerli olduğunu bu nedenle her çalışanı tanımak, kabul etmek, yeteneklerinin farkına varmak gerektiği üzerinde durmaktadır.

2-Alçakgönüllülük: Kişinin kendi başarılarını ve yeteneklerini uygun bir perspektife koymasını ifade etmektedir. Alçakgönüllülük; kendisinden önce diğerlerinin isteklerini ön plana almak, onların sorumluluklarını kolaylaştırmak ve onları önemli ölçüde desteklemektir. Greenleaf'e (1996) göre; alçakgönüllülük sorumluluk duygusunu içermektedir. Hizmetkâr lider, bir görev başarıyla yerine getirildiğinde kendini arka plana çeker. Alçakgönüllülük aynı zamanda tevazu ile ilgilidir.

3-Otantiklik: Otantiklik, kişinin “gerçek benliğini” içsel duygu ve düşüncelerle tutarlı bir biçimde kendini ifade etmesiyle yakından ilişkilidir. Otantiklik, bütünlük ve genel olarak algılanan ahlaki değerlere bağlılıkla ilişkilidir.

4- Kişilerarası Kabul: Kişilerarası kabul diğerlerinin duygularını ve nereden geldiklerini anlama ve kabul etme yeteneğidir. Kişilerarası kabul, hatalar ve kötü sözler karşısında bile samimi, merhametli ve bağışlayıcı olmayı içermektedir. Hizmetkâr liderler için çalışanların kendini kabul edilmiş hissettiği, hata yapmakta özgür olduğu ve işten çıkarılmayacağını bildiği bir atmosfer yaratmak önemlidir.

5-Yöneltilme: Hizmetkâr liderin yöneltilme sorumluluğunu alması, çalışanların yetenek ve ihtiyaçlarına dayanan daha dinamik bir iş ortamının oluşmasını sağlamaktadır.

6- Sorumlu Yöneticilik: Sorumlu yöneticilik, kişisel çıkar ve kontrolden ziyade hizmet için çabalama, örgüt için sorumluluk alma isteğidir. Lider sadece bir denetmen olmamalı aynı zamanda diğerleri için rol model olmalıdır. Lider diğerlerini



ortak çıkarlar doğrultusunda hareket etmeye teşvik edebilmelidir. Çünkü yönetim sosyal sorumluluk, bağlılık ve takım çalışmasının bütünüdür.

### **2.3.5.Hizmetkâr Liderlik ve Eğitim**

Günümüz dünyasının baş döndüren hızlı değişimiyle her geçen gün biraz daha önemini yitiren insani değerler, aslında hizmetkâr liderlik anlayışının günümüz insanı için ne kadar önemli bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Ailede, okulda, iş hayatında, siyasette yönetimin söz konusu olduğu her alanda hızla artan insani ihtiyaçların karşılanmasında, hizmet etmek anlayışıyla bir ömür çalışan; başkalarının refahı, mutluluğu, gelişimi için kendini adanmış hizmetkâr liderlere büyük sorumluluklar düşmektedir.

Hizmetkâr liderler, “ben” duygusundan sıyrılarak kendi ihtiyaçlarından önce etrafındakilerin ihtiyaçlarını düşünen kişilerdir. Eğitim kurumları da bireysel bencillikten kurtulmuş, takım çalışması ve işbirliği atmosferini sağlamış, temel işlevi insanların iyileştirilmesi olan hizmetçi liderler için oldukça uygun görülebilir (Akyüz ve Eren, 2013: 198). Eğitim liderlerinin, okulun bütününe bir takım olarak görüp, eğitim etkinliklerinin yürütülmesinde okulun diğer unsurları ile ortak çalışmalarını gerekmektedir. İş birliğine dayalı bir eğitim ortamı ve bu durumu benimsemiş öğretmen ve yöneticiler, öğrencilerin hoşgörülü olma, yardımlaşma, sevgi, saygı, dürüstlük gibi pek çok davranışı kazanmalarına katkı sağlayacaktır.

Hizmetkâr liderlikte, liderin kurum içerisinde ve dışında meydana gelen gelişmelerin farkında olması önemlidir. Eğitim için de, yöneticinin okulun güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması gereklidir. Yönetim ve eğitim hizmetlerindeki eksiklerin giderilmesi, örgüt içi sorunların tespiti ve çözüm yollarının belirlenmesi, eğitimdeki yeni gelişmelerin öğretmenler tarafından benimsenmesi böylece okulun geliştirilmesi için hizmetkâr liderliğin eğitim yöneticileri için gerekli bir liderlik yaklaşımı olduğu söylenebilir. Başarılı bir eğitim yöneticisi, her şeyden önce okulundaki tüm öğretmenleri ortak bir vizyon etrafında toplayabilmelidir. Eğitimdeki değişimleri dikkate alarak bütün öğretmenleri ve onların eğitim görüşlerini kapsayan büyük bir eğitim vizyonu oluşturmak yöneticinin liderliğine bağlıdır (Karapostal, 2014: 48).

Crippen'e (2005) göre okul liderleri öğrencilerin öğrenmeleri ve öğretmenlerin öğretim etkinliklerinden, aileler, öğretmenler ve yöneticiler arasında demokratik çalışma ilişkileri ve vatandaşlık değerlerini uygulama ve öğrenmeyi gerçekleştirme ve korumadan sorumludur (Cerit, 2005: 5). Hizmetkâr liderlik davranışlarını yerine getiren okul liderleri; hizmet ettikleri okul çevresini geliştirme, öğrencilere daha iyi hizmet etme gücünü kendilerinde bulacaklardır. Öğrenci başarısı ve arzulanan eğitim hedefleri için büyük bir tutku ile çalışacaklardır.

Eğitim kurumlarındaki liderlerin sahip olması arzu edilen özellikler ile hizmetkâr liderliğin özellikleri arasında temelde birçok ortak nokta yer almaktadır. Hizmetkar lider empati kurabilen iyi bir dinleyicidir. Kendisinin ve takipçilerinin farkında, bireysel bencilliklerinden kurtulmuş, vizyon sahibi, örgüt içinde işbirliğini destekleyen liderdir. Örgütten çok bireye önem veren, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak onların bireysel gelişimine katkı sağlamayı öncelik kabul eden, bu şekilde örgüt performansını da artırabileceğini öne süren bir liderlik yaklaşımıdır. Bireysel bencilliklerin ötesinde insana bakmayı gerektiren hizmetkâr liderlik eğitim örgütlerinin yönetimi için ideal bir liderlik anlayışı olarak düşünülmektedir (Akyüz, 2014: 36). Çünkü okul yönetiminin çalışmasının temelinde öğretmenlere, öğrenci ve velilere, yetiştirilen donanımlı vatandaş ile topluma hizmet etme vardır.

Eğitim sisteminin merkeziyetçi yapısı, idari görevlerin fazlalığı, öğretmen sayısının çok olması okul yöneticilerinin öğretmenlerle bire bir ilgilenme, gelişimlerine destek olma, onları yönlendirme ve yetiştirme noktasında zaman bulmalarını zorlaştırmaktadır (Akyüz ve Eren, 2013: 199). Ancak hizmetkâr liderliğinin hayat bulunduğu okullarda gelişen nitelikli bir yönetici-öğretmen ilişkisi yardımlaşma, sorunların çözümünde üretici olma, saygıya dayalı ilişkiler kurma gibi olumlu davranışları sağlayacaktır. .

Türk Eğitim Sistemindeki bürokratik yapıya dayalı olarak okul liderlerinin yasal ya da otoriter güce dayalı yönetim sergilemeleri hizmetkâr liderliğin felsefesi ile bağdaşmamaktadır. Zorlayarak bir şeyler yaptırmak yerine dinleme, empati, iyileştirme, ikna etme, çalışma ekipleri oluşturma, insanları geliştirme gibi birtakım yollarla çalışanları etkilemek hizmetkar bir liderin tercihi olacaktır. Bu tercih eğitim liderinin de çalışanlarına yaklaşımı olmalıdır. Bu durum eğitim ortamındaki iklimin baskı ve otoriteden uzaklaşmasını, kişiler arası iletişim ve etkileşimin önem

kazandığı demokratik bir ortamın oluşmasını sağlayacaktır. Hizmet etmeye odaklanmış bir eğitim lideri, öğretmenlerinin kendilerini daha özgür, bilgili ve sağlıklı görmelerini önemsemeli, onlara ait oldukları kurumun kendilerine değer verdiğini, öz gelişimlerine katkı sağlamayı önemseydiğini hissettirmelidir. Bu davranışları yerine getirdiklerinde çalışanlar çok daha istekli, üretken, örgütün işleyişine ve kararlarına katılan, sorunlara çözümler arayan kişiler haline gelebilirler.

### **2.3.6.Hizmetkâr Liderlik Üzerine Yapılmış Çalışmalar**

Hizmetkâr Liderlikle ilgili Türkçe literatürde yer alan çalışmalar;

Doğan (2015); özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyede olduğu, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği ve erkek öğretmenlerin bağlılıklarının kadın meslektaşlarına göre yüksek olduğunu tespit etmiştir. Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin medeni durumlarına, mesleki kıdemlerine, mezuniyet düzeylerine ve çalışma şekillerine göre örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları hizmetkâr liderlik orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre yöneticilerinde algıladıkları hizmetkâr liderlik düzeyi erkek öğretmenler lehine anlamlı farklılık göstermiştir. Kıdem değişkenine göre 11-15 yıl ile 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasındaki anlamlı farklılık 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehinedir. Medeni durum değişkeninde ise; gruplar arasında anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Akyüz (2014); hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisini eğitim sektöründe bir uygulama ile incelemiştir. Hizmetkâr liderliğin, okullar ve diğer örgütler açısından gerekli ve teşvik edilmesi gereken bir liderlik stili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Dal (2014); üniversite bölüm başkanlarının hizmetkâr liderlik özelliklerini ortaya koyarak, bunun lider-üye etkileşimiyle ilişkisini araştırmıştır. Araştırmanın

sonucunda; hizmetkâr liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında ve hizmetkâr liderlik boyutları ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif doğrusal ilişkinin bulunduğu saptanmıştır.

Işık (2014), işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarının ve performanslarının artırılması için hizmetkâr liderlik kuramının daha etkin kullanılması gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

Balay vd., (2014), eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulgularına göre; yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasında yükseğe yakın orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Eğitim yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerilerinin; medeni duruma, yöneticilikteki hizmet yılına, eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür Cinsiyet, görev türü, yaş, mesleki hizmet yılına ve kurumda bulunan çalışan sayısına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Ürü Sanı, Çalışkan, Atan, Yozgat (2013); öğretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının, hem öğretim üyesi-öğrenci ilişkisinin kalitesini hem de öğrencilerin buldukları üniversiteye ve hocalarına karşı güven duygusunu artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yalçın ve Karadağ (2013), ilköğretim kurumlarında görev yapan müdürlerin göstermiş oldukları hizmetkâr liderlik davranışlarının okul kültürüne etkisini araştırmışlardır. Bulgular hizmetkâr liderlik bağımsız değişkeninin fedakârlık, duygusal şifa, bilgelik, ikna edicilik, örgütsel kâhyalık alt boyutlarını temsil eden bağımsız değişkenlerin birlikte okul kültürüne pozitif yönde manidar olarak yordadığını ve bu bağımsız değişkenlerin okul kültüründeki değişimin % 34'ünü açıklayabildiğini göstermektedir.

Yılmaz (2013), kamuda yönetici olarak çalışan bir grup üzerinde yaptığı araştırmasında hizmetkâr liderlikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele almış; yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaç ve önceliklerine önem vermeleri gerektiği, özellikle güçlendirme konusunda onlara daha fazla fırsat vermeleri gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Duyan'ın (2012) çalışmasının ilk amacı Türkiye'de Hizmetkâr Liderlik Anketinin (HLA) kültürlerarası yapısal geçerliliğini ve içsel tutarlılığını araştırmaktır. İkinci amaç ise hizmetkâr liderliğin çalışma yaşamının kalitesi ve çalışan iyilik hali üzerine etkisini incelemektir. Çalışma sonucunda ülkemize uyarlaması en makul olduğu düşünülen Van Dierendonck ve Nuijten'in geliştirdikleri hizmetkâr liderlik ölçeği Türkçeye kazandırılmıştır. Araştırmada, hizmetkâr liderliğin tüm faktörleri ile işe ilişkin yaşam kalitesinin ve işe ilişkin duygusal iyilik halinin tüm faktörleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Bakan ve Doğan (2012), hizmetkar liderlik anlayışının örgütler tarafından iyice anlaşılmasını, Akyüz ve Eren (2013), hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim çalışanları üzerindeki etkisini şimdiye kadar yapılmış araştırmalar ışığında ortaya koyup farklı öneriler geliştirmeyi, Dinçer ve Öksüz (2011), örgütsel vatandaşlık davranışının geliştirilmesinde hizmetkar liderliğin rolü ve önemini literatür taramasıyla ortaya koymuşlardır.

Özmutlu (2011); bedensel engelli sporcularda antrenörlerin hizmetkâr liderlik davranışları ile sporcu tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Hizmetkâr liderlik modelinin sporda kullanılabilirliği sonucuna ulaşmıştır.

Coşkunlar'ın (2011); Eskişehir ili belediyelerinde yöneticilerin hizmetkâr liderlik rollerine ilişkin personel görüşleri üzerine yaptığı araştırmanın bulgularında, belediyelerde başta belediye başkanları olmak üzere diğer yöneticilerin hizmetkâr liderlik niteliklerine birçok noktada eğilimler gösterdiği görülmektedir. Ancak eleştirilere açık olmak, kendi benlik duygularından uzaklaşarak çalışanlar için kişisel fedakârlıklarda bulunma gibi nitelikler bakımından eksik kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Cerit (2010), öğretmenlerin okula bağlılıklarında ilköğretim okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının etkisini incelemiş ve okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Hizmetkâr liderliğin öğretmenlerin okula bağlılığının önemli bir belirleyicisi olduğunu tespit etmiştir.

Cerit (2008), ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerinin tükenmişlikleri üzerindeki etkisini incelemiştir. İlköğretim okul müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerinin nispeten yüksek olduğunu tespit etmiştir. Hizmetkâr liderlik ile tükenmişlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuş, okul müdürlerinin hizmet yönelimli davranışlarla öğretmenlerin tükenmişliklerine engel olabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

Öner (2008); çalışanların hizmetkâr yöneticilik algısı ile işe kapılmaları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgütsel adalet, hizmetkâr yöneticilik ile işe kapılma değişkenleri arasında tam ara değişken olarak ortaya çıkmıştır. Hizmetkâr yöneticilerin özellikleri ilişkisel, diğergamlık, katılımcı ve güçlendirici boyutlarda desteklenmiştir. Ayrıca hizmetkar yöneticilik ile paternalist yöneticilik arasındaki korelasyonu incelemiş, arasında yüksek korelasyon ortaya çıkmıştır.

Dinçer ve Bitirim (2007), güçlü ve rekabet üstünlüğüne sahip kurum kültürlerinin oluşturulması ve korunmasının, değişimden korkmayan aksine yeniliği teşvik eden ve evrensellik çerçevesinde kendini insanlığın gelişimine adayan hizmetkâr liderlerle sağlanacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Cerit (2007), ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını güçlendirme, hizmet ve vizyon boyutları altında incelemiştir. İlköğretim okulu müdürlerinin güçlendirmeyi orta, vizyon, hizmet ve hizmet yönelimli liderlik davranışlarının bütününe ise çok düzeyinde yerine getirdiklerini tespit etmiştir.

Yabancı literatür incelendiğinde; hizmetkar liderlik ile ilgili araştırmaların çoğunlukla hizmetkar liderlik kavramı, diğer liderlik yöntemleriyle karşılaştırılması ve hizmetkar liderliğin belirli özelliklerini tanımlama üzerine odaklandığı görülmektedir (Russell vd. , 2004:358).

Sokoll (2014), hizmetkâr liderliğin çalışanların lidere olan güveni ve örgüte olan bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Yapılan bu çalışma, hizmetkâr liderliğin çalışanın bağlılığı üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Liden, Wayne, Liao ve Meuser (2014) makalelerinde, hizmetkâr liderlik ve hizmet kültürünün bireysel ve birim performansı üzerindeki etkisini açıklamışlardır.

Olesia, Iravo ve Namusonge (2013), Kenya devlet kurumlarında örgütsel bağlılık üzerinde hizmetkar liderliğin rolünü kavramsal bir çerçeve ile ele almışlardır. Hizmetkâr liderliğin Kenya da dâhil olmak üzere birçok gelişmekte olan ülke için çalışanların örgütsel performans ve bağlılığını arttırmak için gerekli olduğunu ortaya koymuşlardır.

Chinomona, Mashiloane ve Pooe (2013) hizmetkâr liderliğin çalışanların lidere olan güveni ve örgüte olan bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Hizmetkâr liderliğin, hem çalışanların liderine olan güveni hem de çalışanların örgüte olan bağlılığı üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Goh ve Low (2013) araştırmalarında; hizmetkâr liderliğin çalışanların liderlerine olan güvenini ve örgüte olan bağlılığını arttırmada kilit nokta olduğunu tespit etmişlerdir. Bu nedenle yöneticilerin hizmetkâr liderliği uygulamaları gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Mazarei, Hoshyar ve Nourbakhsh (2013), yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlar hizmetkâr liderliğin tüm boyutları ile örgütsel bağlılığın tüm boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Ambali, Suleiman, Bakar, Hashim ve Tariq (2011), araştırmalarında hizmetkâr liderin özellikleri ile takipçilerin bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki olduğuna ulaşmışlardır. Takipçilerin bağlılıklarının % 25'i liderin hizmetkâr liderlik davranışları ile açıklanmıştır.

Dierendonck (2011), hizmetkâr liderlikle ilgili bir inceleme ve sentez çalışması yapmış, kavramsal bir model ortaya koymuştur. Araştırmasında hizmetkâr liderliğin tarihsel gelişimi, anahtar özellikleri, mevcut ölçme araçları ve bugüne kadar yapılmış benzer çalışmaların sonuçlarını ele almıştır.

Bocarnea ve West (2008) araştırmalarında hizmetkâr liderlikle bağlılık, iş tatmini örgütsel sonuçları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Hizmetkâr liderlikle

duygusal örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Jacobs (2006), Patterson-Winston Hizmetkar liderlik teorisi üzerine inşa ettiği ampirik çalışmasında hizmetkar liderliğin takipçi bağlılığına etkisini test etmiştir. Takipçiler tarafından algılanan beş Patterson hizmetkar liderlik erdeminin (güçlendirme, vizyon, sevgi, alçakgönüllülük ve güven) takipçi bağlılığını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Drury (2004), makalesinde hizmetkâr liderlik ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuştur. Örgütsel bağlılık ile hizmetkâr liderlik arasında ise literatürde belirtilenin aksine istatistiksel olarak anlamlı ters bir ilişki bulmuştur.

Russell (2001), hizmetkâr liderlerin özelliklerini ve değerlerini anlamaya odaklanmıştır. Yaptığı çalışmada değerler ile özellikler arasında bir ilişki olduğunu kanıtlamaktadır. Hizmetkâr liderlerin, farklı kişisel değerlere sahip olduğu ve bu kişisel değerlerin hizmetkâr lideri diğer liderlerden farklı kılan özelliklerine bağlı olduğunu ortaya koymuştur.

## **2.4.Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık kavramı, tanımı, önemi, sınıflandırılması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık düzeyleri ve hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur.

### **2.4.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı**

İş görenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık 1970'lerden sonra modern yönetim kavramları arasında üzerinde oldukça fazla durulan bir kavramdır. Birçok araştırmacının ilgisini çekmesine rağmen henüz üzerinde fikir birliğine ulaşılmış bir tanımı bulunmamaktadır. Bunun en önemli nedeni sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır (Çöl ve Gül, 2005: 292).



Türkiye’de yapılan çalışmalarda “organizational commitment” kavramı literatürde yaygın olarak “örgütsel bağlılık” şeklinde adlandırılmıştır. Ancak Celep (2000) ve Balcı (2000) kavramın karşılığı olarak “örgütsel adanmışlık” ifadesini kullanmışlardır (Balay, 2000a: 16). Bu araştırmada kavramın karşılığı olarak “örgütsel bağlılık” kullanılmıştır.

Wyhte göre örgütsel bağlılık, normal bir ihtiyaçtır ve kişi bu ihtiyacını gidermek için toplumsal yaşamın her alanında çaba gösterir (Karapostal, 2014: 71). Örgütsel bağlılığı Çöl (2004: 233); bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi, Çekmecelioğlu (2006: 155); çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılık, Akıncı Vural ve Coşkun (2007: 143); kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve kimlik birliğinin derecesi ile örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olması, Bakan (2011: 7); çalışanın örgütü ile özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücü, Sağlam Arı (2003: 22) ise; bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesi olarak tanımlamaktadır.

Celep (2014b: 15); bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde bireyin örgütsel amaç ve değerlere yönelik davranışlarını, grubun diğer üyeleriyle ortak olan değerlere sahip olmaları ile gelişen duygularını, örgütsel hedefleri benimsemesini örgütsel bağlılık olarak tanımlarken; Balay (2000b: 15) ise; bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesini örgütsel bağlılık olarak tanımlamaktadır.

Yabancı literatüre bakıldığında örgütsel bağlılık kavramından Whyte (1956) *The Organization Man* (Örgüt İnsanı) adlı çalışmasında bahsetmiş, örgüt insanını bir örgüt çalışanının ötesinde örgüte ait kişi olarak ifade ederken yüksek bağlılığın da tehlikelerinden bahsetmiş (Randall, 1987: 460), Allen ve Meyer (1990: 1) bireyin örgüte karşı psikolojik durumu, Steers (1977) bireyin kimlik gücü ve örgüte katılımı (Randall, 1987: 461) olarak tanımlamıştır.

Porter ve Smith (1976) tarafından yapılan tanıma göre örgütsel bağlılık en az üç faktör ile karakterize edilebilir: 1- Örgüte inanma ve hedeflerini kabul etme. 2- Örgüt adına çaba göstermeye istekli olma. 3- Kesin bir arzuyla örgütsel üyeliğini

koruma (Angel ve Perry, 2007: 2 ; Mishra, 2005: 89). Bu üç faktör örgütsel bağlılığın sadece çalışanları örgüt içinde tutmak olmadığını aynı zamanda çalışanın performansı ve çabasıyla da yakından ilgili olduğunu göstermektedir. Porter ve diğerlerinin tanımına yakın bir tanım da Scholl tarafından yapılmıştır. Örgütsel bağlılık; tanıma, uzun vadeli üyelik ve ekstra rol davranışı şeklinde üç bileşenle açıklanmıştır. Tanıma; bireyin örgüt amaç ve hedeflerini benimsemesi, uzun vadeli üyelik; örgüte karşı sadakati, ekstra rol davranışı ise; yüksek performansı ifade etmektedir (Scholl, 2008: 1).

Bütün bu tanımlardan hareketle örgütsel bağlılığı; çalışanların örgütle özdeşleşmesi, örgütün amaç ve değerlerine inanması ve onları kabullenmesi, amaçların gerçekleştirilmesi için çaba harcaması, örgütte kalma isteği duyması, örgütü sahiplenmesi, kendi çıkarlarından önce örgüt çıkarlarını düşünmesi kısaca örgütle çalışan arasındaki bağ, çalışanın örgüte karşı hisleri olarak ifade edebiliriz. Ancak örgütle birey arasındaki bağ itaate dayalı pasif bir bağlılık değildir. Aksine aktif bir bağlıdır. Çünkü çalışan örgütün gelişmesi, güçlenmesi, hep daha iyiye doğru gitmesi için fedakârca çalışmayı benimsemektedir.

Örgütsel bağlılık gösteren kişiler; işe etkin olarak katılır, işini hayatının merkezinde görür, işini özsaygısının temeli olarak algılar ve kendisini işinde başarılı olarak tanımlar (Gül, 2003: 55). İbicioğlu'na göre, örgütsel bağlılık gösteren kişilerin bağlılıklarını değerlendirmede kullanılacak göstergeler aşağıdaki şekilde gruplanabilir (2000: 14-15):

- Örgütün amaç ve değerlerine kabul ve inanma.
- Örgüt için fedakârlıkta bulunabilme.
- Örgüt üyeliğini devam ettirmek için duyulan güçlü istek.
- Örgüt kimliğiyle özdeşleşme.
- İçselleştirme.

#### **2.4.2.Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgütler küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek, varlıklarını sürdürebilmek için üstün niteliklere sahip, kendini geliştiren, örgüt amaç ve değerlerini benimsemiş, etkili, verimli çalışan iş görenlere ihtiyaç duymaktadır.

Bugünün rekabetçi ortamında kar amacı güden ya da gütmeyen her örgüt için bağlılık önemli bir kavramdır.

Günümüzde başta gelişmiş ülkeler olmak üzere hemen her ülkede her firmada insan faktörü sıradan bir üretim faktörü olmaktan çok diğer üretim faktörlerini yöneten, yeni fikirler geliştiren, yenilikçi, yaratıcı ve rekabet sağlayıcı önemli bir varlık olarak kabul görmektedir. Dolayısıyla insan kaynağının örgüte bağımlı kılınması önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (Bakan, 2011: 40-41). Çünkü örgütlerde iyi seçilmiş ve yetiştirilmiş çalışanlar; çağdaş ve etkili donatım sağlanması, işlerin nicelik ve nitelik olarak iyi yapılması için yetmemektedir. Önemli olan personelin işinde yeterli nicelik ve nitelikte üretim için güdülenmesidir (Balcı, 1985: 2). Yaratıcılık ve yenilikten uzak, örgüte bağlılığı düşük olan çalışanlarla başarılı bir örgüt olabilmek oldukça güçtür. Birçok araştırmada örgütlerde iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılmasının önemi vurgulanmış ve örgütsel bağlılığı düşük iş görenlerin oluşturduğu bir örgütün başarılı olamayacağı belirtilmiştir (Kaya ve Selçuk, 2007: 176).

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın; örgütün değer, misyon ve vizyonunu kabullenme, örgütle özdeşleşme, kalite geliştirme çabalarını yerleştirme, motivasyon sağlama, takım ruhunu geliştirme, güçlendirme, ekstra çaba sarf etme, örgütte gönüllü olarak kalma gibi birtakım tutum ve davranışlarla oldukça yakından ilgili olduğunu göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 1). Çalışanların işle ilgili davranışlarının anlamlandırılmasında önemli tespit ve teşhisler sunduğu düşünülmektedir. Yüksek düzey bağlılığa sahip çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, amaçların istenilen şekilde gerçekleşmesi için arzu edilenin üzerinde bir performans sergiler. Örgütte kalmada kararlılık gösterir (Balay, 2000a: 3). Ayrıca işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma, işten ayrılanların yerine yenilerinin alınması gibi istenmeyen davranışları yüksek örgütsel bağlılığın engellediği düşünülmektedir.

Çalışanların örgütle kurdukları bağ, düşük veya zayıf olduğunda ise verimlilik düzeyi, ürün ve hizmet kalitesi bundan etkilenecektir. Çalışanın yaptığı işten, çalıştığı örgütten memnun olması hizmet üretmek kadar önemlidir. Çünkü örgütsel bağlılık, örgütlerin verimli bir şekilde çalışmasını sağlayıp hedeflere ulaşmasını sağlayacak dinamiklere direkt etki edebilen bir kavramdır (Serin, 2011:

68). Örgüt başarısı ile oldukça yakındır ilgilidir. Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar daha verimli, çok daha fazla sorumluluk sahibi, yaratıcı, yenilikçi kişiler olmaya uğraşmakta, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde bağlanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymakta, örgüt için sorun çıkarmak yerine, sorunlara çözüm üretmeyi tercih etmektedir.

Örgütsel bağlılık beş nedenden dolayı örgütler için önemli bir hale gelmiştir (Balay, 2000a: 16):

- i. İşi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri.
- ii. İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar.
- iii. Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin özellikler.
- iv. Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleri.
- v. Bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricileri.

Örgütsel bağlılığın sağlanması, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırıcı bir faktördür. Birçok araştırmaya göre her örgütün amacı, değişen iş ve çevre şartlarında çalışanlarında örgütsel bağlılık oluşturabilmektir (İnce ve Gül, 2005: 15). Çünkü örgüt amaçlarına yönelik etkili faaliyetlerin sürekliliği, çalışanların kendi istekleriyle örgüt adına bir şeyler yapma eğiliminde olmakla yani örgütsel bağlılıkla mümkün olabilir.

Örgütsel bağlılık eğitim kurumları için de oldukça önemli bir kavramdır. Toplumda kalkınmayı sağlamak, nitelikli bireyler yetiştirebilmek için kaliteli eğitim kurumlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Kaliteli eğitim kurumlarını yaratma ve eğitimsel etkililiği sağlama yeterli ve donanımlı öğretmen ve yöneticilerle mümkündür. Okulların etkililiğini arttırmak için öğretmenlerin görev tanımlarından daha fazla çaba göstermesi gerekmektedir. İyi bir öğretim, büyük ölçüde öğretmenlerin bağlılığına ve bilgisine dayanmaktadır. Bu da ancak örgütsel bağlılığı yüksek öğretmenler tarafından gerçekleştirilebilir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile ilgili yapılan araştırmaların üç önemli nokta üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir: Okul için çaba harcama isteği, okulda çalışmayı devam etme eğilimi ve okulun eğitime ilişkin amaç ve değerlerini kabul

etme (Balay, 2000b: 82). Bu durum bizlere okullarda kurumsal başarıyı yakalamak, kaliteli ve verim merkezli yeni uygulamalar gerçekleştirmenin öğretmenlerin kuruma karşı bağlılığıyla yakından ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Işık, 2009: 95). Okul sorunlarıyla ilgilenmek, eğitim-öğretim faaliyetlerini gerçekleştirmede yüksek performans sergilemek, okulun yaptığı işlere yaratıcı ve yenilikçi fikirlerle katılmada öğretmenlerin kuruma bağlılık düzeylerinin etkisi önemlidir. Bu bağlılık daha nitelikli bir eğitsel işleyiş kadar çok daha çağdaş, demokratik bir toplum yapısının oluşumuna da katkı sağlayacaktır.

Öğretmenlerin okullarına bağlılığı etkili okulun önemli bir ögesidir. Yönetici ve öğretmenlerin amaç ve değerler ile ilişkilerinde, rollerine araçsal bir değerden ayrı olarak okulun kendi iyiliği için bağlılık duymaları, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci okulla özdeşleşme olarak değerlendirilmektedir. Öğrenci ve öğretime bağlılığın merkez alındığı okul, aynı zamanda etkili okulun temel özelliğidir. Karar alma gücünü paylaşan, eğitimsel reformlara odaklanan yöneticilerin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına olumlu katkıları olacağı bilinmektedir (Eskiköy Aydoğan, 2010: 83-84).

Ülkemizde, öteden beri büyük ölçüde yasal uyum ve en alt düzeydeki araçsal bağlılık öğeleriyle yetinmek zorunda kalan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin görevlerinde başarılı olmaları neredeyse tamamen onların özverilerine terk edilmiştir. Oysa eğitim, topluma ve bireye yön veren bir faaliyet olarak hiçbir şekilde rastlantılara bırakılamaz (Balay, 2000a: 9).

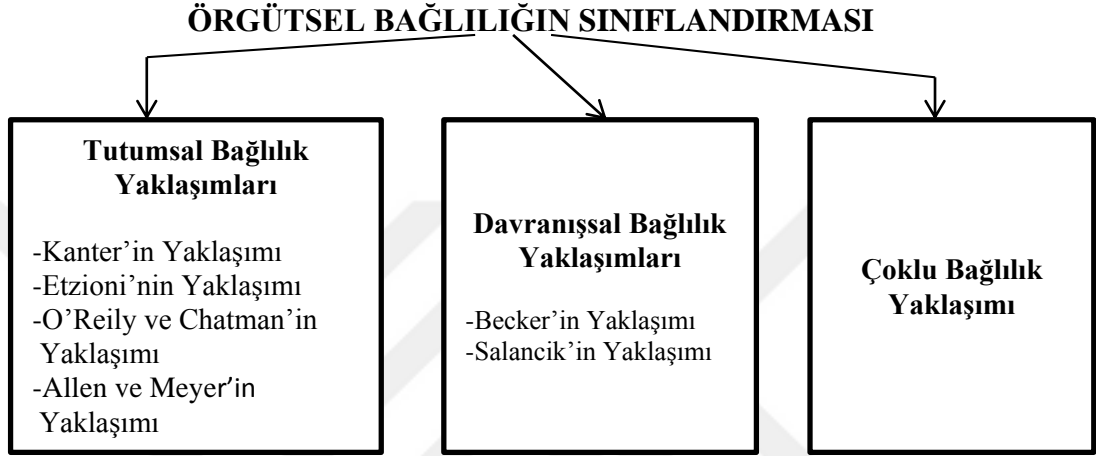
### **2.4.3.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

Örgütsel bağlılığı tanımında görülen çeşitlilik, bu kavramın sınıflandırmasında da karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığın sınıflandırmasında, kavramı tanımlama ve bağlılık boyutlarını belirleme üzerinde durulmaktadır

Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılığı, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki boyutlu olarak ele almışlardır (Bakan, 2011: 76) Bu iki bağlılık sınıflandırmasına, daha sonra çoklu bağlılık olarak adlandırılan üçüncü bir sınıflandırma eklenmiştir. Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, örgüte

bağlılık basitçe tek bir varlığa bağlılık olarak görülmemekte; kişilerin örgütlerine, mesleklerine, iş arkadaşlarına, yöneticilerine, müşterilerine, genel anlamda topluma farklı bağlılık göstereceklerini varsaymaktadır (Doğan, 2013: 73).

Sınıflandırmalarla ilgili temel yaklaşımlar üç grupta incelemek mümkündür (Gül, 2002: 40):



**Şekil 5: Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

#### **2.4.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları**

İnsanların örgütle olan ilişkileri hakkında düşüncelerini sağlayan süreç üzerinde odaklanır. Birçok bakımdan, bireylerin ne derece kendi değer ve hedeflerinin örgütünkilerle uyumlu olduğuna inandıkları bir düşünce yapısı olarak görülebilir (Doğan, 2013: 71). Bireyin örgüt amaç ve değerlerine inanması, örgütteki varlığını sürdürmek istemesi ve örgüt yararına daha fazla çaba göstermek istemesiyle tutumsal bağlılık ortaya çıkmaktadır.

Tutumsal bağlılık, bireyin çalıştığı örgüte belirlenmiş kuralların bağlayıcılığına pasif bir sadakati değil; aynı zamanda örgütün amaçlarına, misyonuna, vizyonuna, başarısına ve refahına bilinçli olarak katkıda bulunmak üzere kendisinden bir şeyler vermek istediği aktif bir ilişkiyi ifade etmektedir (Varoğlu, 1993: 8).

Literatürde tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlardan Kanter, Etzioni, O'reily ve Chatman ile Allen ve Meyer'in geliştirdiği örgütsel bağlılık sınıflandırmaları öne çıkmaktadır.

#### **2.4.3.1.1.Kanter'in Sınıflandırması**

Kanter'e göre bağlılık; kişilerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları, istek ve gereksinimlerini tatmin edecek sosyal ilişkilere kişiliklerini birleştirmeleridir (Kaygısız, 2012: 39).

Kanter, örgütsel bağlılığı "devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı" olmak üzere üç farklı bağlılıkla açıklamaktadır (Kanter, 1968: 500).

**Devama Yönelik Bağlılık:** Bireyin örgütten ayrılmanın bedelinin yüksek olacağını fark edip, kendisi için örgütte kalmanın daha faydalı sonuçlar yarattığına inanarak, örgüt üyeliğini sürdürmesi, örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanmasıdır (Bakan, 2011: 83). Bu bağlılığın gerçekleşebilmesi için bireyin örgütte kalmayı daha karlı bulması ve örgütten ayrılmasını zorlaştıracak değerlerde kişisel fedakarlıkların ve yatırımların olması gerekir (Gül, 2002: 42).

**Kenetlenme Bağlılığı:** Bireyin bir gruba veya gruptaki kişi ve ilişkilere bağlılığını ifade eder (Gül, 2002: 42). Grubun bir üyesi olmak ve üyeler arasında yakın sosyal ilişkilerin kurulması hem grup normlarının kolayca benimsenmesini hem de üyeler arasında yardımlaşma ve kenetlenmeyi sağlayacaktır. Böylece grup içi kıskançlık ya da çekişmelerinin yaşanmaması, anlaşmazlıkların en aza indirgenmesi, örgüte yönelik dış tehditlerde birlik ve beraberliğin oluşmasını sağlayacaktır.

**Kontrol Bağlılığı:** Birey davranışlarını örgütün istediği doğrultuda gerçekleştirmesi ve örgüt normlarına üyenin bağlılığıdır (Işık, 2009: 58). Üye, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uymasını beklediği kuralları kendi değerleri ile örtüştüğü için doğru bulmaktadır.

Yukarıda açıklanan bağlılık türlerinin nedenleri nasıl farklılık gösteriyorsa, doğurduğu sonuçlar da farklı olacaktır. Devama yönelik bağlılık örgüt üyeliğinin

sürmesine, kenetlenme bağıllığı örgütün dış tehditlere karşı birlik olmasına, kontrol bağıllığı ise üyelerin örgüt normlarına sadık kalmasına neden olacaktır (Bakan, 2011: 85).

#### **2.4.3.1.2.Etzioni'nin Sınıflandırması**

Etzioni, örgütsel davranış yazınında örgütsel bağıllık kavramı üzerinde çalışan ilk kişidir. Çalışanlar üzerindeki güç veya yetkinin çalışanın örgüte yaklaşımından kaynaklandığını ileri sürmektedir (Gül, 2002: 43).

Etzioni (1975) örgütsel bağıllığı, üyelerin örgüte bağıllıkları bakımından üçe ayırmaktadır (Balay, 2000a: 25-26).

**Yabancılaştırıcı Bağıllık:** Bireysel davranışların ciddi sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Çalışan, örgüte hissi bağıllık duymaz, örgütte kalmaya zorlanmaktadır. Bu bağıllık türü, çalışanda örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir (Balay, 2000a: 25).

**Çıkara Dayalı Bağıllık (Hesapçı Bağıllık):** Örgüt tarafından taahhüt edilen ödüllerle sağlanan bağıllıktır. Bu bağıllık türünde bireyler bağıllık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Örgüt ile çalışanlar arasında karşılıklı alış veriş ilişkisi bulunmaktadır. Kişi kendine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağıllık göstermektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 94).

**Ahlaki Açıdan Bağıllık (Moral Bağıllık):** Bireyin örgüt amaçlarını, değerlerini içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı örgüte pozitif ve yoğun bir yönelişi ifade etmektedir (Varoğlu, 1993: 4). Moral bağıllığı yüksek bireyler, örgütün amaçlarını ve örgütün bir üyesi olmayı değerli olarak kabul etmektedir. Örgütün bir parçası olmaya değer vermekte ve işini öncelikli olarak bu duygular nedeniyle yapmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 93-94).



#### **2.4.3.1.3.O'Reily ve Chatman'in Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılık genel olarak kişinin geçmiş yaşantıları, şimdiki durumu ve gelecek beklentileriyle ilgili olarak tanımlanmasına rağmen O'reily ve Chatman, kişinin örgüte psikolojik bağlılığı olarak ele almışlardır. O'Reily ve Chatman'a göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutları şu şekilde açıklamaktadırlar (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493):

**Uyum:** Tutum ve davranışlarda uyum, yalnızca inançların paylaşılmasıyla gerçekleşmeyip aynı zamanda spesifik ödüller kazanmak için de gerçekleşebilir. Bu durumda genel ve özel tutumlar farklılaşabilir.

**Özdeşleşme:** Kelman'a (1956) göre özdeşleşme, bir grubun parçası-üyesi olarak değer görmesi ile birlikte kişiyi mutlu eden bir ilişkinin kurulması ve sürdürülmesi sonucunda meydana gelir.

**İçselleştirme:** Kişinin değerlerinin, grup-örgüt değerleriyle benzerlik göstermesi sonucunda tutum ve davranışlardaki uyum olarak kabul edilir.

#### **2.4.3.1.4. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması**

Allen ve Meyer (1987) tarafından geliştirilen üç bileşenli model, örgütsel bağlılık araştırmaları arasında en yaygın olanıdır. Örgütsel bağlılığı "duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık" şeklinde sınıflandırmışlardır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Örgüt ile çalışan arasındaki bağı gösteren bu kavramlar yapı olarak birbirinden farklıdır. Duygusal bağlılık çalışanın olumlu iş deneyimleri sayesinde örgütü ile gelişen duygusal bağlarından ve örgütte kendi isteği ile kalmasından, normatif bağlılık çalışanın örgütte kalma yükümlülüğünden ve bunun gerektiğini hissetmesinden, devam bağlılığı ise gereksinime bağlı olup örgütten ayrılmanın doğuracağı hem sosyal hem de ekonomik maliyetten kaynaklanmaktadır (Jaros, 2007: 7 ; Allen ve Meyer, 1990: 3).

**Duygusal Bağlılık:** Çalışanların örgüte karşı duygusal bağının durumunu ifade etmektedir. Duygusal bağlılık birey ile örgüt arasında bireylerin örgütün üyesi olmalarından dolayı haz elde etmelerini sağlayan bağıdır. Örgütle bu bağı kurmuş olan üyelere; gönüllülük esasına dayalı çalışmalar, örgüt amaçlarını

gerçekleştirmeye istekli olma, örgüt değerleriyle kendi değerlerini özdeşleştirme, örgütte kalma isteği oluşmaktadır (İmamoğlu, 2011: 18).

**Devam Bağlılığı:** Kişinin örgütten ayrılması ile birlikte işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyete ilişkin algısından kaynaklanan bağlılıktır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007: 49). Algılanan bu maliyeti arttıran her şey bu bağlılığın bir öncülüdür (İmamoğlu, 2011: 19). Birey, örgüt içindeki sosyal ilişkiler, kıdem, kariyer, emeklilik hakları, para, itibar, birtakım özel yetenekler gibi maddi ve manevi yatırımları kaybetmeyi göze alamıyor ve içinde bulunduğu örgütten ayrıldığında farklı iş seçeneklerine sahip değilse örgüte devam bağlılığı göstermektedir.

**Normatif Bağlılık:** Normatif bağlılık, çalışanın örgüte bağlılığı bir görev ve sorumluluk, ahlaki bir yükümlülük olarak algılaması sonucunda gelişmektedir. Çalışanlar kişisel yararları için değil, kendilerini üyesi olduğu örgüte borçlu hissettikleri için örgüte bağlılık duymaktadırlar (Gül, 2002: 45-46; İmamoğlu, 2011: 19-20).

#### **2.4.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları**

Tutumusal bağlılık örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar tarafından kullanılırken, davranışsal bağlılık, bağlılığın dışavurumu ya da normatif beklentileri aşan davranışlar olarak sosyal psikologlar tarafından ele alınmaktadır (Gül, 2003: 77). Mowday vd. (1982) göre davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreciyle ilgilidir. Burada örgüte bağlılıktan kastedilen örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama, devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (İnce ve Gül, 2005: 48). Bu bağlılıkta birey örgütten ziyade yaptığı bir faaliyete bağlanmaktadır. Bireyin örgüte bağlılığı daha çok kendi davranışlarından, geçmiş deneyimlerinden kaynaklanmaktadır.

Literatürde davranışsal bağlılık yaklaşımı olarak Becker'in Yan Bahis Kuramı ile Salancik'in Sınıflandırması yer almaktadır.

#### **2.4.3.2.1.Becker'in Yan Bahis Kuramı**

Becker'e (1960) göre örgütsel bağlılık, bireyin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir (Kardeş, 2009: 36).

Becker (1960) bireyin davranışlarına bağlılık göstermesini tutarlı davranışlarla ilişkilendirmektedir. Tutarlı davranışları, bireyin uzun süredir devam eden ve değişik faaliyetleri kapsayan, aynı amaca hizmet eden davranışlar olarak açıklanmaktadır (Gül, 2003: 78). Birey kişisel amaçlarına ulaşmanın en doğru yolu olarak tutarlı davranışlarına devam etmeyi görür ve farklı davranışlarda bulunmayı düşünmez. Örgüte karşı duygusal bağlılık hissetmemekte, örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşmemekte ama örgüt içinde çalışmaya devam etmektedir. Çünkü bahse girdiği yatırımların, bunların kaybedilmesi durumunda ortaya çıkacak maliyetin üstlenilebilir olup olmadığını düşünmektedir. Üstlenilemeyecek düzeyde ise birey kaybetmeyi göze alamayacak ve davranışlarına tutarlı bir şekilde devam ederek davranışsal bağlılığını güçlendirecektir. Burada bireyin bahse yatırdığı şeyler emek, zaman, ücret, ek gelir ve statü gibi şeylerdir (Bakan, 2011: 94).

#### **2.4.3.2.2.Salancik'in Sınıflandırması**

Salancik'in yaklaşımında bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır (Gül, 2002: 49). Birey daha önce sergilediği davranışlarıyla uyumlu davranışlar sergilemekte, davranışları devam ettirme eğilimi göstermektedir.

Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmakta olup, söz konusu uyumun bağlılığı yaratacağı ifade edilmektedir. Kişinin tutumları ile davranışları arasında tutarsızlık olduğu zaman kişi gerilim ve strese girecektir. Davranışlar ile tutumlar arasında sağlanan uyum örgütsel bağlılığı getirecektir. (İnce ve Gül, 2005: 53).

Açık ve kesin olarak gerekliliği dışa vurulmuş olan, başkalarının önünde ve bilgisi dâhilinde gerçekleşen, vazgeçilmesi ve geri dönülmesi neredeyse imkânsız olan, istenerek yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (Bakan, 2011: 98).

### **2.4.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Araştırmacılar örgütsel bağlılığı, genellikle örgütün bütününe duyulduğu algısına dayandırarak sınıflandırmaktadırlar. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise örgütsel bağlılığı diğer iki bağlılık türünden farklı olarak açıklanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde birbirinden farklı ögeler ve bu ögelere farklı düzeylerde bağlılık geliştirileceğini öngörmektedir (Balay, 2000a: 35).

Çoklu bağlılık yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olacağını vurgulamaktadır. Kişiler, örgüt içinde yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve ilgili oldukları topluluklara farklı bağlılıklar geliştirebileceği gibi örgüt dışı unsur olarak müşteri, meslek odaları ve sendikalara karşı da farklı bağlılık dereceleri gösterebilirler (Gül, 2002: 50). Bireyin, örgütün farklı boyutlarına karşı duyduğu bağlılığın tamamı, örgüte karşı duyduğu toplam bağlılığı ifade etmektedir.

### **2.4.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta açıklanmaya çalışılacaktır.

#### **2.4.4.1. Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu birçok araştırmacı tarafından kabul edilmektedir. Bu bağlılık ortam ve koşullara göre farklılıklar gösterse de kişisel faktörler örgütsel amaç ve hedeflerin içselleştirilerek bireyin uzun yıllar örgütte kalmasını sağlamaktadır.

##### **2.4.4.1.1. Yaş**

Örgütsel bağlılık ile iş görenin yaşı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmada yaş ilerledikçe bağlılığın arttığına dair bulgulara ulaşılmıştır. Angle ve Perry (1981), yaştan ilerlemesi ile birlikte bireyin alternatif istihdam olanakları bulma imkânı azalmaya başlayacağından, yaş arttıkça bireylerin örgütlerine daha bağımlı

hale geleceklerini savunmuşlardır (Bakan, 2011: 122). Genç iş görenler ise; ilk kez iş arama, işe başlama, eğitim düzeylerine en uygun işi bulabilme istekleri, mesleklerine henüz yeterince yatırım yapmamış olmalarından dolayı mesleki başarıları tatmış, yatırımlar yapmış yaşlı iş görenlere göre daha düşük örgütsel bağlılık göstermektedirler.

#### **2.4.4.1.2.Cinsiyet**

Cinsiyetle örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan araştırmalarda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Kimi çalışmalar erkek iş görenlerde örgüt bağlılığının yüksek olduğunu savunmaktadır. Bunun nedeni olarak erkeklerin kadınlardan daha yüksek pozisyonlarda çalışması, işi her şeyden üstün tutmaları; kadınların ise iş yerine ailesel rollere daha fazla önem vermeleri ve kadınların iş gücüne katılmaları önündeki engeller gösterilmektedir. Kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılan araştırmalarda, bunun nedenleri arasında kadınların iş hayatı ve örgütte sahip oldukları konumlar için karşılaştıkları engellerin motivasyonlarını artırmaları ve kadınların örgütlerinde daha istikrarlı olmaları yani sık sık iş değiştirmekten hoşlanmamaları gösterilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 62; Güllüoğlu, 2011: 76).

#### **2.4.4.1.3.Eğitim Düzeyi**

İş görenlerin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Uygur, 2009: 24). Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütten beklentileri yükselmekte, işe ve iş hayatına yüklenen anlamlar da çeşitlenmektedir (Celep, 2014b: 29). Beklentilerin karşılanma düzeyine göre çalışanın örgüt bağlılığı biçimlenmektedir.

Erken yaşlarda iş hayatına atılmak yerine uzun süre eğitimini sürdüren, bu konuda maddi ve manevi yatırım yapan bireyler eğitim sonunda nitelikli bir iş gücü olarak çalışma hayatında yer almak istemektedirler. Prestijli bir iş sahibi olma, para, sosyal ilişkiler ve diğer çalışma koşullarındaki talepler de yükselmektedir.

Dolayısıyla eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin beklentileri karşılanmadığında örgüte bağlılıkları azalmaktadır.

#### **2.4.4.1.4. Medeni Durum**

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla araştırma mevcut değildir. Yapılan araştırmalarda genel olarak, evli çalışanların bekâr çalışanlara oranla daha fazla örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Bu durum evli bireylerin (aile sorumluluğu sebebiyle) daha fazla sorumluluk hissettikleri ve işlerini zamanında yerine getirmeye, aksatmamaya dikkat ettikleriyle açıklanmaktadır (Güllüoğlu, 2011: 80).

#### **2.4.4.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem)**

Yaş faktöründe olduğu gibi örgütte geçirilen süre arttıkça bireylerin bağlılıklarının da artacağı varsayılmaktadır. Çünkü çalışma süresi örgüte yapılan bir yatırımdır (Gümüş ve Sezgin, 2011: 111). Örgütte uzun süre çalışmış olan bireyler harcamış oldukları emek ve zaman sonucu belirli bir statü elde etmiş ve çeşitli terfi imkânları yakalamışlardır. Bu tür yatırımlar bireyin vazgeçemeyeceği yatırımlar olduğundan örgüte bağlılık hissedeceklerdir (Bakan, 2011: 124).

#### **2.4.4.2. Örgütsel Faktörler**

Bireyin örgütsel bağlılığında kişisel özelliklerinin etkisi olduğu gibi örgütsel faktörlerin de etkisi bulunmaktadır. Literatürde çok sayıda örgütsel faktör belirlenmiş olup çalışmanın bu bölümünde bunların bir kısmı özet şekilde açıklanacaktır.

##### **2.4.4.2.1. Yönetim Yapısı**

Yönetim tarzı, örgüt üyelerinin örgüt değer ve amaçlarına bağlanma derecelerini etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Katılımcı, çalışanlarına güvenen, değişime açık, yenilikçi bir yönetim tarzı çalışanların beğenisini

kazanmakta ve örgütsel bağlılığın güçlenmesini sağlamaktadır (Bakan, 2011: 147). Katı, aşırı kontrolcü, çalışanına güvenmeyen otokratik yönetim tarzı bağlılık duygusunu zayıflatmaktadır (Gül ve İnce, 2005: 72). Aşırı merkezîyetçi bir örgüt yapısında çalışanlar kararlara katılma imkânı bulamadıkları için örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşme şansı doğmamaktadır.

#### **2.4.4.2.2.Ücret Düzeyi**

Bağlılık düzeyini etkileyen en önemli değişkenlerden biri de ücret düzeyidir. Ekonomik sıkıntılar yaşayan çalışanlar için ücret düzeyi işi bırakıp bırakmama kararının alınmasında pek çok faktörden daha önemli olabilir. Çünkü düşük düzey ücretler çalışanları daha iyi parasal kaynaklar aramaya yönlendirmektedir.

Ücretin bağlılık üzerinde etkili olmasında, geçim ve yaşam standardı etkili olmakla beraber ücret dağıtımındaki adalet de önemli bir etkidir. Bireyler örgütte uygulanan ücret politikasının adil ve dengeli olduğunu düşündükleri takdirde bağlılıkları da bundan olumlu yönde etkilenecektir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 112-113).

#### **2.4.4.2.3.Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürünü; bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, örgüt üyeleri tarafından oluşturulmuş ve kabul görmüş normlar, değerler, inanç ve beklentiler olarak tanımlayabiliriz. Örgüt kültürü çalışanların öncelikleriyle örgüt hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler. Kimlik duygusunun gelişmesini sağlar ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasını veya güçlenmesini sağlar (İnce ve Gül, 2005: 76).

#### **2.4.4.2.4.Örgütsel Adalet**

Örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki en önemli faktörlerden biri de çalışanların adaletli bir ortamda çalıştıklarına olan inançlarıdır (Dikmen, 2012: 169).

Adaletin olmadığı örgütlerde çalışanların örgüte bağlılık duymaları, örgüt değerleriyle özdeşleşmeleri mümkün olmamaktadır.

Çalışanlar örgütten sağladıkları yararların ve örgüt içindeki uygulamaların adaletli olup olmadığı ile ilgilenirler (Celep, 2014b: 129). Örgüt içinde hakların dağıtılması, görev ve sorumlulukların paylaşılması, ücret dağılımı, kurallar ve kuralların uygulanışı gibi her türlü uygulamada adaletin sağlanması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

#### **2.4.4.2.5.Örgütsel Ödüller**

Ödül, çalışana önemli olduğunu hissettirmek, yaptığı işi beğenmek, takdir etmektir. Örgütsel bağlılığın oluşmasında örgütsel ödüllerin önemli bir yeri vardır. Çünkü örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün için elde edeceği kazanımlarla değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir (İnce ve Gül, 2005: 79).

İş görenin çalışmaları sonucunda aldığı maddi ya da manevi ödüllerin, beğeni ve takdirlerin örgüt bağlılığına olumlu etkisi bulunmaktadır. Özellikle çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olarak seçilen ödüller motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Ödüller maaş, prim, ikramiye gibi maddi nitelikli ya da takdir, teşvik, yükselme, kariyer planlaması, statü, övgü gibi içsel de olabilir.

#### **2.4.4.2.6.Takım Çalışması**

Takım çalışması iki veya daha fazla kişinin önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek için birlikte hareket etmesidir. Takım çalışması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Takım çalışmasında yer alan bireylerin iş birliği ile aldığı kaliteli ortak kararlar iş tatminini yükseltmekte, takıma bağlılığı güçlendirmekte dolayısıyla çalışanların örgüte bağlılığını olumlu etkilemektedir.

Takım çalışmasının sağladığı önemli bir üstünlük organizasyondaki farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve denetimlerini bir araya getirmesidir. Takımlar



hierarchy bir organization yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşarak ortak amaç etrafında bütünlük oluşturmaktadır (Barutçugil, 2004: 278).

#### **2.4.4.2.7. Rol Belirsizliği ve Çatışma**

Rol belirsizliği, iş görenden beklentilerin net ve açık bir biçimde ifade edilmediği, görevle ilgili yeterli bilginin aktarılmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Bakan, 2011: 151). Rol çatışması ise bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalması, rollerden birini diğerine oranla daha fazla benimsemesi ya da rol ile bireyin kişilik özelliklerinin uymaması gibi durumlarda oluşmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 115).

Rol belirsizliği ve rol çatışması örgütsel uyumsuzluk olarak görülmektedir ve birçok araştırma örgütsel bağlılıkla aralarında ters yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Rol belirsizliğinde iş görenin kendisinden hangi davranışların beklendiğini net bir şekilde bilmemesi, rol çatışmasında da çok kaynaklı talimatların varlığı stres ve gerilime neden olmakta, örgütsel bağlılık da olumsuz yönde etkilenmektedir.

#### **2.4.5. Örgütsel Bağlılığın Boyutları**

Örgütsel bağlılık, örgütle birey arasında oluşan psikolojik bağı ifade etmekte olup işe sarılma, sadakat, örgüt değerlerini benimsemekle ilgilidir. Kelman'a (1958) göre bireyin bir örgüte psikolojik bağı üç bağımsız temel üzerine dayandırılabilir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493):

- Özel ve dışsal ödüller elde etmek için uyum.
- Bir örgüte üyelik için istekli olma ya da özdeşleşme.
- Kişinin değerleriyle örgüt değerleri arasındaki temel uyum ya da içselleştirme.

Bu farklılıklar uyumun boyutları olarak gösterilebilir. Bu üç boyutta da örgüt ve örgütsel amaçları tanımlamak için farklı motivasyonlar (dayanaklar) söz konusudur.

#### **2.4.5.1. Uyum**

Uyum, kişinin değer verdiği bir başka kişi ya da grupta etkileşimi sonucu bireyde meydana gelen etkidir. Kişinin ortaya çıkardığı davranış, sadece kendi inançları ile değil çevresinden gelen ödül ya da cezalandırmalara göre de şekillenmektedir. Bu nedenle uyum, kişinin sosyal etkiyi kabul etmesiyle meydana gelmektedir (Kelman, 1986: 53)

Çalışan, ödül elde etmek ya da cezadan kaçmak için örgütsel amaçların ve örgütün etkisini kabul etmektedir (O'reily ve Chatman, 1986: 493). Bu durumda uyum; diğer çalışanların beklentilerinden öte, çalışanın kendisince önemli olan ödüllere sahip olabilmek için izlediği yolu ifade eder (Celep, 2014b: 16).

Örgüte karşı bağlılık yüzeyseldir. Birey sergilediği davranışları örgüte inandığı için değil yapmak zorunda olduğu için yapar. Uyum, her zaman bir zorunluluk bildirmektedir. Yetki ve makam gücünü kullanarak tercihlerini çalışanlarına kabul ettiren bir yöneticiye uyulur ancak bu uyma gönülsüzdür. Handy'e (1985) göre zorunluluktan doğan bu uyum güvene değil, kontrole dayanmaktadır ve kişiye seçme hakkı tanımamaktadır (Balay, 2000a: 104).

Fedakarlık ve özverinin beklendiği eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütlerine karşı uyum bağlılığı göstermeleri, eğitim-öğretim faaliyetlerini, niteliğini, etkili okulların oluşumunu olumsuz yönde etkileyeceğinden pek istenmemektedir (İmamoğlu, 2011: 29-30).

#### **2.4.5.2. Özdeşleşme**

Özdeşleşme, kişinin özel bir grup ya da başka bir kişiyle olan etkileşiminin bir sonucu olarak etkiyi kabul etme ve sürdürme isteğidir. Bu ilişki, kişinin başkalarına ait rolleri de üstlendiği sınıfsal bir değerlendirmeden kaynaklanabilir. Kişi özdeşleşme yoluyla uyum sağladığı cevaplara gerçekten inanır fakat onlara olan ilgisi çok fazla değildir. Bu nedenle, memnuniyet bu tür bir davranış sonucu ortaya çıkan "özdeşleşme"den meydana gelir (Kelman, 1958: 53).

Örgüt üyelerinin amaç birliği ve örgüt etkisinin varlığından bireyin memnuniyetindeki devamlılık sonucunda gerçekleşen özdeşleşmede (O'reily ve Chatman, 1986: 493), birey bir örgütün ya da grubun üyesi olmaktan ve bunu sürdürmekten, sosyal ilişkiler kurabilmekten memnuniyet duymaktadır (Bakan, 2011: 87). Örgütün bir parçası olmaktan gurur duymakta ve örgütte kalmayı istemektedir.

Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder, bu amaç ve değerlere inanır ancak örgütün değerlerini kendi değerleri gibi benimsemez. Sadece örgüt değerlerine saygı duyar ve bunlara uygun davranışlarda bulunur. Bu bakımdan örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını, özelliklerini ve değerlerini kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 95 ; Balay, 2000a: 108; Bakan, 2011: 85-86).

#### **2.4.5.3. İçselleştirme**

İçselleştirme, kişinin belli davranışların ya da düşüncelerin kendi üzerindeki etkisini kabul etmesi sonucunda meydana geldiği söylenebilir. Kişi, kendi değer sistemiyle uyumlu olduğu için, ilgili davranışa uyum sağlar. İhtiyaçlarını karşılamada ve bir problemin çözümü için onu faydalı bulur. Bu tavsiye edilen bağlamda uyum sağlanan davranış, bireyin değer sistemiyle entegre olur. Daha sonra bu yeni davranış biçimi ile birlikte içselleştirme gerçekleşir (Kelman, 1958: 53).

Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum örgütsel bağlılık adına içselleştirme kavramını tanımlamaktadır. Kişinin kendi değerleri ile örgütteki diğer bireylerin değerleri arasında karşılıklı bir uyuşma söz konusudur (Balay, 2000b: 18).

İçselleştirme bağlılığı örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık şeklidir. Başarılması güç ancak örgüt değerleri bir kez içselleştirildikten sonra bireyi etkilemek için yeni etki kaynaklarına ihtiyaç duyulmaz. Bu sayede birey örgüt amaç ve beklentilerine uygun davranışlar sergiler, gelecekte örgütle ilgili değişimleri kolayca kabullenir (Bakan, 2011: 88 ; Balay, 2000a: 109).

## 2.4.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık düzeylerinin her düzeyde birey ve örgüt için birtakım olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Amaçların çalışanlarca benimsenmediği örgütlerde yüksek düzey bağlılık örgütün dağılmasına neden olabilirken, amaç ve değerlerin çalışanlar tarafından kabul gördüğü örgütlerde bağlılık; görev, yetki ve sorumlulukların yerine getirilmesinde daha fazla çaba sarf edilmesini sağlamaktadır. Randall (1987) tarafından adlandırılmış olan örgütsel bağlılık düzeyleri düşük, ılımlı, yüksek düzey bağlılık olmak üzere üç grupta incelenmiştir (Ağiroğlu Bakır, 2013: 60).

### 2.4.6.1. Düşük Düzey Bağlılık

Düşük düzey bağlılıkta, çalışanın örgüte karşı güçlü bağları yoktur. Çalışanlarda örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye isteksizlik, verimsizlik, devamsızlık, işe geç gelme, yapılan işte özensizlik gibi durumlar yaşanabilmektedir. Çalışan alternatif iş kaynakları araştırmakta ve mevcut imkânlardan daha fazlasını sağlayabilecek başka bir örgüt bulduğunda işten ayrılma eğilimi gösterebilmektedir.

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren iş görenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler (Balay, 2000a: 94).

Düşük düzeyde bağlılık çalışanların kariyerini de olumsuz etkilemektedir. Örgüte bağlılık göstermeyen bu çalışanlara karşı yöneticilerin güven duygusu azaldığı için terfi, yeni bir statü gibi değişiklikler de oldukça zor olmaktadır.

Düşük düzey bağlılık örgüt için bazı olumlu sonuçlar da doğurabilir. İşten ayrılan çalışanların örgüte olumsuz etkileri ortadan kalktığı gibi yeni gelen çalışanların bilgi, beceri ve deneyimleri örgüte olumlu katkılarda bulunabilir. Ayrıca mevcut koşullardan memnun olmayan üyelere gelen şikâyet ve itirazlar zamanında değerlendirilebilirse; uzun dönemde kendisine ağır sonuçlar getirebilecek sorunların üstesinden gelebilecektir.

#### **2.4.6.2. İlimli Düzey Bağlılık**

İlimli düzey bağlılıkta, çalışanın örgüt tecrübesi fazladır ancak örgütsel özdeşleşme ve bağlılık tam değildir. Örgüt amaç ve değerlerinin tamamını değil bir kısmını kabul etmektedirler. Örgütün beklentilerini karşılarken bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 152).

#### **2.4.6.3. Yüksek Düzey Bağlılık**

Bu bağlılık düzeyinde çalışanın örgüte karşı bağlılığı güçlüdür. Çalışanın yaptığı işten, örgüt ortamından, çalışma arkadaşlarından doyumunu yüksektir. Yapılan araştırmalar, yüksek düzey bağlılığa sahip çalışanların örgüt amaçları için daha özverili çalıştıklarını, örgütte kalma sürelerinin de daha uzun olduğunu göstermektedir. Üyelerin etkili çalışmaları dolayısıyla örgütte yüksek iş başarısı sağlanmaktadır.

Örgütlerine karşı yüksek düzey bağlılık gösteren bireyler işlerine karşı da yüksek derecede bağlı iseler örgütün en değerli üyeleri olurlar. Örgütten ayrılmaları; örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumсуuzluk ve az ödüllенmiş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumunda olmaktadır (Balay, 2000a: 97-98).

Yüksek bağlılık düzeyinin olumsuz etkileri de bulunmaktadır. İş görenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatını sınırlamakta, yaratıcılığını ve yenileşmesini bastırmakta ve gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Bazen de örgüt, kendisine güçlü bir biçimde bağlanan; ancak örgütün gerektirdiği koşullara uymayan iş görenleri, örgütte tutmak zorunda kalmaktadır (Bayram, 2005: 136; Celep, 2014b: 27).

#### **2.4.7. Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, nitelikli işgörenin bilgi ve yeteneklerini örgüt yararına kullanılmasını sağlar. Çalışanlar örgütten uzaklaşmak, beklentilerini karşılayabilecek yeni örgüt arayışları içinde olmak gibi davranışlar göstermezler. Örgütsel bağlılık

kavramı eğitim kurumları da dahil olmak üzere tüm kurumları etkilemektedir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin kendi çalışanları arasında örgütsel bağlılığı artırması gerekmektedir (Cerit, 2010: 305).

Çalışanların yüksek performans sergilediği organizasyonlarda örgütsel bağlılığı sağlamada liderlik rolü yadsınamaz. Araştırmacılar, yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgüte bağlılığını nasıl etkileyebileceğini anlamının örgütlerin yararına olabileceğini düşünmektedirler. Bir organizasyonu bırakmak ya da kalmak için çalışanın kararını etkileyecek en önemli faktörlerden biri olarak denetçiler veya yöneticilerin liderlik tarzı kabul edilmektedir. Bu bakımdan çağdaş liderlik stillerinden hizmetkar liderlik, organizasyonlar için örgütsel performansı arttırmakta, çalışanların sadakat ve bağlılıkları için de büyük umutlar vaat etmektedir (Olesia vd., 2013: 85). Örgütlerine karşı yüksek bağlılığa sahip çalışanlar da yer aldıkları işi en iyi şekilde başarmaya çalışırlarken aynı zamanda artan performansları sayesinde kariyer yaşamlarını daha da yükseltme fırsatı bulmaktadırlar (Işık, 2014: 67).

Hizmetkar liderler ikna kabiliyeti yüksek, eleştirilere açık, dinlemeyi bilen, saygılı, adil ve dürüst olma özellikleriyle özdeşleşirler. Bu tür liderler yapılan hatalardan sorumluluk alarak, birlik ve beraberlik oluşturmak için geribildirim, fikir ve güç paylaşımında bulunurlar. Çalışanların yönetici davranışlarını adil ve dürüst bulduğu örgütler, örgütsel bağlılık için gerekli zemini hazırlar (Akyüz, 2014: 69).

Hizmetkar liderlerin, örgüt çalışanlarının bireysel ilgi alanlarına gösterdikleri samimi ilgi ve onların isteklerini gerçekleştirme çabası olumlu davranışlar yardımıyla yönetici-çalışan arasında güven ortamını oluşturmakta, bireylerin örgüte bağlılıklarını artırmaktadır (Dinçer ve Öksüz, 2011: 11). Goh ve Low da hizmetkar liderlik davranışlarının yönetici-çalışan arasında oluşturduğu güvene dikkat çekmektedirler. Hizmetkar liderlik tarzındaki bir yönetimde, çalışanların liderlerine daha çok güvendiklerini ve örgüte daha çok bağlılık duyduklarını ifade etmişlerdir (2014: 23). Takipçilerin çıkarlarını destekleyerek hizmetkar liderlik davranışları sergileyen bir liderin, kendisi ve takipçileri arasındaki duvarları yıkmakta başarılı olacağı söylenebilir.

Eğitim sisteminde yönetme çok önemlidir. Yöneticinin beceri ve yetenekleri eğitim sisteminin başarısını büyük ölçüde etkilemektedir. Ancak yöneticilerin sadece mesleki bilgi ve becerisi başarılı bir yönetim için yeterli değildir; yöneticinin tutum ve davranışları, öğretmenlerin okullarına bağlılıkları, bilgi ve yeteneklerini örgütleri için kullanmaya istekli olmaları da başarı için önemlidir. Hizmetkar liderlik tarzı ile yöneticiler örgüt yönetiminde istenilen başarıya ulaşabilirler (Mazarei vd., 2013: 316). Çünkü hizmetkar liderlik yaklaşımının birçok özelliğinin etkili örgütsel yönetim için liderlere tavsiye edilen davranışlarla uyumlu olduğu, çalışanların örgütsel bağlılığını da artırdığı kabul edilmektedir. Okul yöneticileri etkili hizmetkar liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin okul bağlılık düzeyini artırabilirler. Zira kaliteli eğitim için gerekli etkili okullar, ğretmen performansına bağımlıdır (Cerit, 2010: 306). nceliği her zaman takipçilerinin ihtiyaçları olan hizmetkar liderler de, örgütlerde ekip çalışmasını desteklemekte, çalışanların özgüvenini arttırmakta, çalışanların örgüte ve lidere bağlılıklarını olumlu yönde etkilemekte böylece örgüt içinde bir ekip ruhunun oluşmasını kolaylaştırmaktadırlar (Mazarei vd., 2013: 316).

#### **2.4.8. Örgütsel Bağlılık zerine Yapılmış alışmalar**

Örgütsel Bağlılıkla ilgili literatürde yer alan alışmalar;

Atmaca (2014), okul yöneticilerinin kullandıkları g türleri ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum alt boyutuna ilişkin görüşlerinin düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin zdeşleşme alt boyutuna ilişkin görüşleri, okuldaki imkân ve yönetimin öğretmenlerin eğitsel kabiliyetlerini geliştirmeye olanak sağladığı bu nedenle öğretmenlerin mensubu oldukları örgütten gurur duydukları şeklinededir. Öğretmenlerin içselleştirme bağlılığını ise iyi düzeyde yaşadıkları tespit edilmiştir.

Cömert (2014), ğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, cinsiyet değişkeni boyutunda anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Erkek katılımcıların maddi kaygılara daha fazla değer verdikleri, emek ve birikim konusunda okula daha fazla bağlı oldukları, çalışma ortamını daha fazla

benimsedikleri, iş sorumluluk algılarının kadın öğretmenlerden daha fazla olduğu görülmüştür. Kıdem değişkenine göre oluşan anlamlı farklılığın kıdemi fazla olan öğretmenler lehine olduğu tespit edilmiştir.

Selvitopu ve Şahin (2013), ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmalarında, ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının cinsiyete göre değişmediğini, meslekte kıdemi fazla olan öğretmenlerin de kıdemi az olan öğretmenlere göre örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdiklerini tespit etmişlerdir.

Kılınçarslan (2013), okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları cinsiyet, yaş ve eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Hizmet süresi değişkeninde özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıklarında anlamlı farklılık oluşmazken, uyum bağlılığında 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin diğer kıdem gruplarına oranla daha yüksek bağlılığa sahip oldukları tespit etmiştir.

Özdemir (2012), ilköğretim okulu müdürlerinin demokratik tutumlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık algısı ile ilişkisini araştırdığı çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları düzeyi incelendiğinde uyum bağlılığı alt boyutu puanlarının en yüksek olduğu görülmüştür. Daha sonra içselleştirme bağlılığı alt boyutu puanlarının ortalaması gelmekte, en düşük düzeyde ise özdeşleşme bağlılığı alt boyutu puanları gelmektedir. Uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı, içselleştirme bağlılığı puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermediği görülmüştür. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre örgütsel bağlılıklarında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Görevinin ilk 5 yılı içerisindeki öğretmenlerin uyum bağlılıklarının diğer kıdem yıllarına göre düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Görevinin ilk 10 yılı içerisindeki öğretmenlerin özdeşleşme bağlılıklarının 10 yıl ve üzeri çalışmış öğretmenlere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. İçselleştirme bağlılığında ise kıdem değişkenine göre gruplar arasında oluşan farklılığın kıdemi daha fazla olan öğretmenler lehine olduğu görülmüştür.



İmamoğlu (2011), ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutlarına ilişkin algılarının genelde “katılıyorum” düzeyinde olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel bağlılık boyutlarından uyum ve özdeşleşme boyutunda cinsiyete göre farklılık bulunmuş, içselleştirme bağlılık boyutunda farklılık gözlenmemiştir. Mesleki kıdem değişkeninde özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında farklılık tespit edilirken, uyum boyutunda farklılık bulunmamıştır.

Balay (2000), özel ve resmi liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığını araştırdığı çalışmasında resmi liselerin özel liselere; öğretmenlerin ise yöneticilere göre daha yüksek uyum bağlılığı gösterdiklerini tespit etmiştir. Özdeşleşme bağlılığında, özel lise yöneticileri resmi lise yöneticilerine; özel lise öğretmenleri de resmi lise öğretmenlerine göre daha üst düzeyde örgütsel bağlılık algısına sahiptirler. İçselleştirme boyutuna ilişkin olarak, özel lise yöneticileri resmi lise yöneticilerine; özel lise öğretmenleri de resmi lise öğretmenlerine göre daha üst düzeyde örgüte bağlılık göstermektedir.

## III. BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, ölçme aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve çözümlenmesi başlıklarına yer verilmiştir.

#### 3.1.Araştırmanın Modeli

Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, genel tarama modeli araştırmalar içerisinde yer alan ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışmadır.

Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. İlişkisel tarama modeli ise; iki veya daha fazla değişken arasında birlikte değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır (Karasar, 2014: 77-81).

#### 3.2.Evren ve Örnekleme

Araştırmanın çalışma evrenini 2014-2015 eğitim öğretim yılında Sinop ili merkez ve ilçelerinde (Ayancık, Boyabat, Dikmen, Durağan, Erfelek, Gerze, Saraydüzü, Türkeli) yer alan 42 ortaokulda görevli 753 (Haziran 2015) ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Evrende yer alan bütün okullara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Örneklem büyüklüğü seçilirken Anderson'un (1990: 202, Akt: Balcı, 2004: 95) tolerans gösterilebilir hata için gerekli örneklem tablosu referans alınmıştır.

Tablo 1: *Farklı Büyüklüklerde Evrenler için Kuramsal Örneklem Büyüklükleri ve % 95 Kesinlik Düzeyi*

<b>Evren</b>	<b>% 5</b>	<b>% 4</b>	<b>% 3</b>	<b>% 2</b>
100	79	85	91	96
500	217	272	340	413
1000	277	375	516	1622
5000	356	535	879	2290
50000	381	593	1044	705
100000	382	596	1055	2344
1000000	384	599	1065	2344
25000000	384	600	1067	2400

Araştırmanın örneklem grubunu ise tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 37 okuldan  $\alpha = .05$  anlamlılık ve % 4 hoşgörü düzeyinde 375 kişiden oluşan bir örneklemin evreni temsil edeceği varsayılmıştır. Ancak ölçek uygulanırken karşılaşılabilecek güçlüklerle geri dönüşlerdeki muhtemel kayıplar düşünülerek örneklemin beklenen sayıdan yaklaşık % 40 oranında daha büyük tutulması benimsenmiştir.

Belirtilen açıklamalar doğrultusunda araştırma evreninde yer alan 753 öğretmenden 449 tanesi söz konusu ölçek formlarını araştırma yönergesi doğrultusunda doldurmuşlardır. Doldurulan ölçekler incelenmiş ve bunlardan 11 ölçek, yönergelere uygun doldurulmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece 438 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Dönen ölçeklerin araştırma bulgularını açıklama yönünde yeterli olduğu düşünülmektedir. Araştırma evreni ve araştırmanın örnekleme ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Araştırmanın Evren ve Örneklemine Ait Bilgiler

İLÇE	OKUL	Evren			Örneklem			Katılım
		K	E	Toplam	K	E	Toplam	
SARAYDÜZÜ	Türkaylar OO	6	10	16	4	6	10	62,50 %
DURAĞAN	Şht. Recep Geçer YBO	7	12	19	2	7	9	47,37 %
	Şehit Kadirler OO	16	15	31	12	7	19	61,29 %
	İmam Hatip OO	3	5	8	2	5	7	87,50 %
	Şht. Engin Şahin YBO	4	10	14	4	6	10	71,43 %
	75. Yıl Cumhuriyet YBO	10	12	22	9	3	12	54,55 %
BOYABAT	Cumhuriyet OO	6	6	12	6	1	7	58,33 %
	Cengiz Topel OO	7	14	21	7	6	13	61,90 %
	İmam Hatip OO	8	6	14	8	4	12	85,71 %
	Çattepe OO	4	4	8	4	4	8	100,00 %
	Hamit Tekin OO	18	17	35	15	9	24	68,57 %
	Yaşar Topçu YBO	11	17	28	11	7	18	64,29 %
	Atatürk Ortaokulu	20	21	41	11	14	25	60,98 %
	Sarıağaççayırı OO	2	5	7	2	5	7	100,00 %
GERZE	Belören OO	6	9	15	5	4	9	60,00 %
	Atatürk OO	11	5	16	7	4	11	68,75 %
	Haşim ve Zehra Tarı OO	23	16	39	9	7	16	41,03 %
TÜRKELİ	Cumhuriyet OO	16	6	22	9	1	10	45,45 %
	Gazi Mustafa Kemal YBO	4	7	11	2	4	6	54,55 %
	Akçabük OO	0	4	4	0	0	0	0,00 %
	Ayaz OO	3	2	5	0	0	0	0,00 %
	Helaldı OO	3	5	8	0	0	0	0,00 %
ERFELEK	İmam Hatip OO	3	5	8	0	0	0	0,00 %
	Yunus Emre OO	14	14	28	7	8	15	53,57 %
AYANCIK	Erfelek İmam Hatip OO	3	2	5	2	1	3	60,00 %
	Mehmet Akif Ersoy OO	7	2	9	4	2	6	66,67 %
	İnönü Ortaokulu	10	13	23	9	11	20	86,96 %
	Av. Hasan Hüsnü Kılıç OO	6	4	10	3	4	7	70,00 %
DİKMEN	Yenikonak YBO	9	8	17	4	8	12	70,59 %
	Dikmen Ortaokulu	2	4	6	2	4	6	100,00 %
	Dikmen Cumhuriyet YBO	7	5	12	6	3	9	75,00 %
	Dikmen İmam Hatip OO	0	1	1	0	0	0	0,00 %
MERKEZ	Can Kardeşler Baysun YBO	6	4	10	3	2	5	50,00 %
	Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu	26	27	53	10	28	38	71,70 %
	Gelincik Ortaokulu	22	18	40	5	13	18	45,00 %
	İstiklal Ortaokulu	12	9	21	6	8	14	66,67 %
	TOKİ Şht. Jand. Komando Er Fatih Erer Ortaokulu	20	11	31	5	6	11	35,48 %
	Şehit Halil Özdoğru Ortaokulu	17	11	28	7	7	14	50,00 %
	Bektaşoğlu Atatürk Ortaokulu	3	4	7	2	4	6	85,71 %
	Seyid Bilal İmam Hatip Ortaokulu	9	12	21	2	3	5	23,81 %
	Kabalı Ortaokulu	11	10	21	3	7	10	47,62 %
Abalı Ortaokulu	4	2	6	4	2	6	100,00 %	
TOPLAM		379	374	753	213	225	438	58,17 %

### 3.3. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

Bu araştırmada veri olarak öğretmen görüşlerinden yararlanılmıştır. Öğretmenlere eş zamanlı olarak iki ölçek uygulanmıştır. Bunlardan birisi Hizmetkâr Liderlik Ölçeği diğeri ise Örgütsel Bağlılık Ölçeğidir.

Verilerin toplanmasında, ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını sergileme düzeylerini belirleyebilmek için Van Dierendonck ve Nuijten tarafından geliştirilen Hizmetkâr Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.

Dierendonck ve Nuijten hizmetkâr liderliği ölçmek için çok boyutlu bir ölçek geliştirmeyi amaçlamışlardır. Kapsamlı bir literatür araştırması ve uzman görüşlerinden yararlanarak ölçeğin ilk taslağını oluşturmuşlardır. Hizmetkâr liderliğin sekiz boyutunu da kapsayan 99 soru İngiltere ve Hollanda'da 1571 çalışana uygulanmıştır. Ölçek, doğrulayıcı faktör analizi ve standardize edilmiş faktör yükleri dikkate alınarak önce 39 maddeye dönüştürülmüştür. Daha sonra sekiz boyutu olan ve 30 maddeden oluşan son şeklini almıştır. Dierendonck ve Nuijten (2011) hizmetkâr liderliğin sekiz boyutunu “geri durma, affetme, cesaretlendirme, güçlendirme, hesap verebilirlik, otantiklik, alçakgönüllük ve hizmet etme şeklinde ifade etmişlerdir (Dierendonck ve Nuijten, 2011: 249). Ölçeğin Türkçeye uyarlamasında “otantiklik” boyutu, gerek ülkemiz için anlaşılması zor bir kavram olması gerek ölçeğin bütününe açıklamakta diğer boyutlara nazaran daha az önem taşımasından dolayı, ölçeğin geliştiricilerine danışılarak çıkarılmıştır. Bu doğrultuda otantiklik boyutu atılarak, ölçek yedi boyut ve 26 maddeden oluşan şekliyle Türkçeye uyarlaması yapılmıştır (Duyan, 2012: 93-94). Ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi; hizmetkar liderlik ölçeğinin toplamında .91, alt boyutlarında ise; güçlendirme (.91), geri durma (.75), hesap verebilirlik (.57), affetme (.70), cesaret (.67), tevazu (.83), sorumlu yöneticilik (.79) olarak tespit edilmiştir (Duyan, 2011: 95). Ölçek, 6'lı likert tipinde hazırlanmış “kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kısmen katılmıyorum (3), kısmen katılıyorum (4), katılıyorum (5), kesinlikle katılıyorum (6)” seçeneklerinden oluşmaktadır.

Dierendonck ve Nuijten'in geliştirdiği hizmetkâr liderlik ölçeği daha önce eğitim örgütlerinde uygulanmadığı için bu araştırma için ölçeğin tekrar bir faktör

analizi ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Hizmetkâr liderlik ölçeği faktör analizine ilişkin sonuçlara Tablo 3’te yer verilmiştir.

Tablo 3: *Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Faktör Analizi*

HL Ölçeği Maddelerinin Güvenirlik Analizi Sonuçları		Faktör Yük Değerleri
<b>Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik</b>	16-Yöneticim, kendi yöneticisinin eleştirilerinden ders almaya çalışır.	.760
	17-Yöneticim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir.	.808
	19-Yöneticim, bir iş arkadaşımın başarısına kendisinininkinden daha çok sevinir.	.819
	25-Yöneticim, kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.	.862
	26-Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa yöneticim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.	.844
	9- Yöneticim, eleştirilerden ders alır.	.789
	12-Yöneticim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.	.744
	22-Yöneticim, hatalarını kendi yöneticisine itiraf eder.	.565
	15-Yöneticim, risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.	.713
	18-Yöneticim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.	.737
	24-Yöneticim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.	.790
<b>Güçlendirme</b>	5- Yöneticim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.	.738
	8- Yöneticim, kendi yöneticisinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.	.684
	10- Yöneticim, bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.	.691
	11-Yöneticim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.	.769
	1-Yöneticim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.	.875
<b>Hesap Verebilirlik</b>	2- Yöneticim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.	.931
	3-Yöneticim, kendimi geliştirmeme yardım eder.	.928
	4-Yöneticim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.	.918
	6-Yöneticim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.	.775
<b>Affetme</b>	13-Yöneticim, beni kendi performansımdan sorumlu tutar.	.739
	20-Yöneticim, beni ve iş arkadaşlarımı bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.	.824
	23-Yöneticim, işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar.	.733
	7-Yöneticim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirir.	.739
	14-Yöneticim, iş yerinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.	.788
	21-Yöneticim, geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.	.731

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği bu çalışmada bir eğitim örgütüne uygulanmış ve faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonunda yapının dört boyuta indiği görülmüştür. “Güçlendirme”, “hesap verebilirlik” ve “affetme” boyutlarında madde dağılımlarının benzer olduğu ancak “geri durma”, “cesaret”, “tevazu” ve “sorumlu yöneticilik” alt boyutlarının eğitim örgütlerinde tek boyutta toplandığı görülmüştür. Dört alt boyutun (geri durma, cesaret, tevazu, sorumlu yöneticilik) toplandığı bu boyut, mütevazı ve sorumlu yöneticilik olarak isimlendirilmiştir.

Hizmetkâr Liderlik ölçeği dört boyut ve 26 maddeden oluşan bu haliyle incelendiğinde; görülen standardize edilmiş faktör yüklerinin yeterli ve oldukça yüksek olduğu ve söz konusu yapıyı dört boyutta açıkladığı görülmektedir. Ölçeğin birinci faktörü on beş, ikinci faktörü dört, üçüncü faktörü dört ve dördüncü faktörü üç maddeden oluşmaktadır. Mütevazı ve sorumlu yöneticilik faktöründe yer alan maddelerin faktördeki yük değerleri .565 ile .862 , güçlendirme faktöründe yer alan maddelerin faktördeki yük değerleri .875 ile .931 , hesap verebilirlik faktöründe yer alan maddelerin yük değerleri .733 ile .824 , affetme faktöründe yer alan maddelerin faktördeki yük değerleri ise .731 ile .788 arasında değişmektedir. Sonuç itibariyle eğitim örgütlerinde oluşan dört faktörün yüksek derecede hizmetkâr liderliği açıkladığı söylenebilir.

Tablo 4: *Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Değerleri*

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>N</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik</b>	438	.95
<b>Güçlendirme</b>	438	.96
<b>Hesap Verebilirlik</b>	438	.87
<b>Affetme</b>	438	.83

Cronbach's Alpha değerleri ile ölçeğin güvenilirliği tespit edilmeye çalışılmıştır. Alpha katsayılarına bakıldığında; alfa katsayısı .40' ın altında olması halinde ölçeğin güvenilir olmadığı, .40 ile .60 arasında olması halinde ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğu, .60 ile .80 arasında olması halinde ölçeğin oldukça güvenilir olduğu, .80 ile 1.00 arasında olması halinde ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Özdamar, 2013: 522). Tablo incelendiğinde Hizmetkâr Liderlik Cronbach's Alpha değerinin “Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik” alt boyutunda .95 , “güçlendirme” alt boyutunda .96 , “hesap verebilirlik” alt boyutunda .87 ve “affetme” alt boyutunda .83 olduğu görülmektedir. Cronbach's Alpha değerlerine bakılarak ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 5: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Madde Korelasyon Katsayıları

Maddelerin Toplam Puan Korelasyon Katsayıları		
Hizmetkâr Liderlik Toplamı		1,000
Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik	29-Yöneticim, kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.	.799
	30-Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa yöneticim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.	.784
	18-Yöneticim, kendi yöneticisinin eleştirilerinden ders almaya çalışır.	.778
	19-Yöneticim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir.	.762
	21-Yöneticim, bir iş arkadaşımın başarısına kendisinininkinden daha çok sevinir.	.756
	13-Yöneticim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.	.682
	25-Yöneticim, hatalarımı kendi yöneticisine itiraf eder.	.676
	10- Yöneticim, eleştirilerden ders alır.	.671
	27-Yöneticim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.	.650
	16-Yöneticim, risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.	.644
	20-Yöneticim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.	.616
	8- Yöneticim, kendi yöneticisinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.	.558
	5- Yöneticim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.	.547
	12-Yöneticim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.	.543
	11- Yöneticim, bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.	.470
	Güçlendirme	3-Yöneticim, kendimi geliştirmeme yardım eder.
2- Yöneticim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.		.830
4-Yöneticim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.		.774
1-Yöneticim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.		.733
Hesap Verebilirlik	22-Yöneticim, beni ve iş arkadaşlarımı bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.	.797
	6-Yöneticim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.	.749
	14-Yöneticim, beni kendi performansımdan sorumlu tutar.	.744
	26-Yöneticim, işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar.	.544
Affetme	15-Yöneticim, iş yerinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.	.764
	7-Yöneticim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirir.	.749
	23-Yöneticim, geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.	.695

Hizmetkâr liderlik ölçeği için güvenilirliğin bir göstergesi olarak madde korelasyonları hesaplanmıştır. Madde toplam puan korelasyonu test maddelerinden alınan puanlar ile testin puanı arasındaki ilişkiyi açıklar. Madde toplam puan



korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini gösterir ve testin iç tutarlığının yüksek olduğunu gösterir. Madde-toplam puan korelasyonu .30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derece de ayırt ettiği, .20-.30 arasında kalan maddelerin zorunlu durumlarda alınabileceği veya düzeltilmesi gerektiği, .20'den daha düşük maddelerin ise teste alınmaması gerektiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2015: 183).

Tablo 5'te analiz sonuçlarına bakıldığında tabloda yer alan maddelerin tamamının yüksek ayırt edicilik özelliğine sahip olduğu söylenebilir. Mütevazı ve sorumlu yöneticilik alt boyutunda madde-toplam puan korelasyon katsayılarının .470 ile .799, güçlendirme alt boyutunda .733 ile .846 , hesap verebilirlik alt boyutunda .544 ile .797 , ve affetme alt boyutunda .695 ile .764 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğe ait madde korelasyon verileri incelendiğinde, ölçeğin genel yapısını bozabilecek herhangi bir madde bulunmamaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin iyi derecede ayırt edici oldukları söylenebilir.

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği için örneklem büyüklüğünün faktör çıkarma için uygun olup olmadığını saptamak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Açıkladığı Varyans Sonuçları

KMO		,943
Ki-Kare		7798,122
Df		325
P		,000
	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Varyans
	F1 29,148	29,148
Açıklanan varyans	F2 17,180	46,328
	F3 10,623	56,951
	F4 7,305	64,256
	Toplam	64,256

F1=Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik, F2=Güçlendirme, F3=Hesap Verebilirlik, F4=Affetme

Faktörleştirilebilirlik için KMO'nun .60'dan yüksek çıkması beklenir (Büyüköztürk, 2015: 136). Analiz sonucunda KMO değerinin ,943 olduğu belirlenmiştir. Dağılımın normalliğini değerlendirmek amacıyla Barlett testi uygulanmıştır ( $\chi^2=7798,122$  ;  $p < .01$ ). Bu bulgular doğrultusunda, örneklem büyüklüğünün yeterli ve dağılımın normal olduğu söylenebilir.

Sosyal bilimlerde tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın % 30 ve daha fazla olması yeterli görülebilir. Çok faktörlü ölçeklerde ise açıklanan varyansın daha yüksek olması beklenir (Büyüköztürk, 2015: 135). Hizmetkâr liderlik ölçeği ile ilgili yapılan analiz sonucunda toplam varyansın % 64 olduğu görülmektedir. Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik faktörünün toplam varyansa katkısı % 29, güçlendirme faktörünün % 17, hesap verebilirlik faktörünün % 11, affetme faktörünün ise % 7 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre dört faktörün toplam varyansa katkısının yeterli olduğu söylenebilir.

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik ise Balay (2000b) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek üç alt boyutlu (uyum-özdeşleşme-içselleştirme) olup 27 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin her bir alt faktörü için güvenilirliğin bir göstergesi olarak alfa iç tutarlık katsayısı ve bu kapsamda madde toplam korelasyonları Balay tarafından hesaplanmıştır. Balay'ın analizi sonucu; madde toplam korelasyonlarının uyum faktörü için .38 ile .68 , özdeşleşme için .33 ile .75 , içselleştirme için .53 ile .83 arasında değişmekte olduğu tespit edilmiştir. Her bir faktörün açıkladığı varyans oranı sırasıyla % 26,2 , % 16,7 ve % 13,8 olmak üzere toplam % 56,7'dir. Uyum boyutu için hesaplanan alfa katsayısı .79 iken özdeşleşme boyutu için .89 ve içselleştirme boyutu için .93 'dür. Balay elde ettiği bu bulgular sonucunda, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin üç faktörlü geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu kabul etmiştir (Balay 2000b: 125-126). Ölçek, 5'li likert tipinde hazırlanmış, "hiç katılmıyorum (1), az katılıyorum (2), orta düzeyde katılıyorum (3), çok katılıyorum (4), tam katılıyorum (5)" seçeneklerinden oluşmaktadır.

Balay'a göre; ölçekteki maddelerin birinci faktör yük değerleri düşük çıktığı için ölçekten tek bir toplam puan elde edilememiştir. Bu nedenle kendi doktora çalışmasında ölçekte üç faktör için faktör puanları üzerinden analizler yapmıştır. Toplam puan üzerinden analiz yapılmamıştır. Bu araştırma için de aynı yol izlenmiştir. Araştırmanın tutarlılığı için Hizmetkâr Liderlik Ölçeği de toplam puan üzerinden değerlendirilmemiştir.

Balay, geliştirdiği "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"ni eğitim örgütlerinde uygulandığından bu araştırma için tekrardan faktör analizi yapılmasına gerek duyulmamış, madde toplam korelasyonları hesaplanmamıştır. İlgili kişiden izin

alınarak ölçek aynen kullanılmıştır. Sadece örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik değerlerine bakılmıştır. Sonuçlara Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Değerleri

Alt Boyutlar	N	$\alpha$
Uyum	438	.83
Özdeşleşme	438	.91
İçselleştirme	438	.95

Tablo incelendiğinde Örgütsel Bağlılık Cronbach's Alpha değerinin uyum alt boyutunda .83 , özdeşleşme alt boyutunda .91 ve içselleştirme alt boyutunda .95 olduğu görülmektedir. Cronbach's Alpha değerlerine bakarak örgütsel bağlılık ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 17 paket programı kullanılmıştır. Toplanan veriler, alt problemlere göre tasnif edilmiş ve programa yüklenmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistiksel tekniklerin yanı sıra t-Testi, Kruskal Wallis H-Testi, Mann Whitney U testi ve regresyon analizi gibi vardamlı istatistiksel teknikler de kullanılmıştır.

## IV. BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde ilk olarak katılımcıların kişisel bilgileri yer almaktadır. Araştırma bulguları “hizmetkâr liderlik” ve “örgütsel bağlılık” başlıkları altında sunulmuş ve yorumlanmıştır. Ortaokullarda görevli okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri ile bu okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin elde edilen verilerin betimlenmesi ve analizi yapılarak bunlar tablolar halinde özetlenmiştir. Her tablonun altında bulgular özetlenmiş ve gerekli yorumlamalar yapılmıştır.

#### 4.1. Kişisel Bilgiler

Bu başlık altında katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve kıdeme ilişkin kişisel bilgilerine yer verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum ve kıdeme ilişkin dağılımları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: *Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet, Medeni Durum, Kıdeme İlişkin Dağılımları*

Değişken	Düzye	n	%
Cinsiyet	Kadın	215	49
	Erkek	223	51
	Toplam	438	100
Medeni durum	Evli	292	67
	Bekâr	146	33
	Toplam	438	100
Kıdem	1-5 yıl	166	38
	6-10 yıl	102	23
	11-15 yıl	84	19
	16 yıl ve üzeri	86	20
	Toplam	438	100

Tablo 10’da görüldüğü gibi; araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri dağılımı incelendiğinde; erkek ve kadınların benzer oranlarda çalışmaya katılmış olduğu görülmektedir (% 51-49).

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde; evli (% 67) geriye kalanların bekâr ( % 33) olduğu görülmektedir. Katılımcıların kıdem durumları incelendiğinde; çoğunluğunun 1-5 yıl kıdeme sahip olduğu (%38), geriye kalanların sırasıyla 6-10 yıl (% 23), 16 yıl ve üzeri (% 20) ve en az 11-15 yıl kıdeme sahip olanların ise (% 19) olduğu görülmektedir.

Araştırmaya ilişkin toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla hazırlanan Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: *Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Puanlarına ilişkin Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi*

	Hizmetkâr Liderlik Boyutları				Örgütsel Bağlılık Boyutları		
	Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik	Güçlendirme	Hesap Verebilirlik	Affetme	Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme
<b>N</b>	438	438	438	438	438	438	438
<b>Aritmetik Ortalama</b>	57,07	16,25	18,02	9,40	16,39	24,42	37,98
<b>Ss</b>	15,413	4,961	3,673	3,127	6,042	7,289	9,577
<b>Kolmogorov-Smirnov Z</b>	1,577	2,261	2,523	1,623	2,641	1,391	1,504
<b>P</b>	.014	.000	.000	.010	.000	.042	.022

Tablo incelendiğinde; hizmetkâr liderlik alt boyutları mütevazı ve sorumlu yöneticilik (p=.01), güçlendirme (p=.00), hesap verebilirlik (p=.00) ve affetme (p=.01) puanlarının normal dağılım (p≤.05) göstermediği görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan uyum (p=.00), özdeşleşme (p=.04), içselleştirme(p=.02) puanlarının normal dağılım (p≤.05) göstermediği görülmektedir.

Her iki ölçeğin de normal dağılım göstermeyen alt boyutlarına ilişkin analizlerde, parametrik olmayan (non-parametrik) analiz yöntemleri kullanılmıştır.

## 4.2.Hizmetkâr Liderliğe İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri mütevazı ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme, hesap verebilirlik ve affetme alt boyutlarıyla sunulmuş ve yorumlanmıştır.

### 4.2.1.Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik Boyutu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğinin alt boyutlarından birisi olan “Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik” alt boyutuna ilişkin davranışlarını tanımlayan ifadeler ve bunlara ilişkin bulgular Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik Davranışlarını Tanımlayan İfadelere Ait Ortalama Değerler

İfade	N	$\bar{X}$	S
16-Yöneticim, kendi yöneticisinin eleştirilerinden ders almaya çalışır.	438	3,94	1,262
17-Yöneticim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir.	438	3,63	1,576
19-Yöneticim, bir iş arkadaşının başarısına kendisinininkinden daha çok sevinir.	438	3,88	1,361
25-Yöneticim, kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.	438	3,90	1,347
26-Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa yöneticim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.	438	3,92	1,352
9- Yöneticim, eleştirilerden ders alır.	438	3,81	1,348
12-Yöneticim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.	438	3,84	1,390
22-Yöneticim, hatalarını kendi yöneticisine itiraf eder.	438	3,45	1,317
15-Yöneticim, risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.	438	3,70	1,395
18-Yöneticim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.	438	3,81	1,272
24-Yöneticim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.	438	3,89	1,319
5- Yöneticim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.	438	3,66	1,490
8- Yöneticim, kendi yöneticisinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.	438	3,24	1,455
10- Yöneticim, bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.	438	4,22	1,237
11-Yöneticim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.	438	4,18	1,295

Okul yöneticilerinin mütevazı ve sorumlu yöneticilik davranışlarını tanımlayan ifadelere ait ortalamalar incelendiğinde; aritmetik ortalaması en yüksek olan maddeler “Yöneticim, bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.” ( $\bar{X}=4,22$ ) “Yöneticim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.” ( $\bar{X}=4,18$ ) olup, ölçekte “katılıyorum” aralığında yer almaktadırlar. Aritmetik ortalaması en düşük olan maddeler “Yöneticim, kendi yöneticisinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır” ( $\bar{X}=3,24$ ), “Yöneticim, hatalarını kendi yöneticisine itiraf eder.” ( $\bar{X}=3,45$ ) olup ölçekte “kısmen katılıyorum” aralığında yer almaktadırlar. Genel anlamda bu boyutta toplanmış olan maddelerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin okul yöneticileri için belirlediği mütevazı ve sorumlu yöneticilik davranışlarının ölçekte daha çok “kısmen katılıyorum” aralığında yer aldığı görülmektedir. Öğretmen görüşleri okul yöneticilerinin mütevazı ve sorumlu yönetici davranışlarını kısmen yerine yetirdikleri başka bir ifade ile tam olarak yerine getirmedikleri yönündedir.

Bu maddelere ilişkin standart sapmalara bakıldığında bunların küçük olduğu ve bu konuda öğretmen görüşlerinin birbirine benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin mütevazı ve sorumlu yöneticilik boyutunda hizmetkâr liderlik algılarının cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre t-Testi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: *Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik Boyutunda Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları*

Değişken	Kategori	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	215	59,08	14,211	436	2,710	,007
	Erkek	223	55,13	16,281			
<b>Medeni Durum</b>	Evli	292	55,91	15,840	436	-2,237	,026
	Bekâr	146	59,39	14,291			

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin mütevazı ve sorumlu yöneticilik boyutunda hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde [  $t_{(sd=436)} = 2,710, p \leq 0,05$  ] gruplar arasında anlamlı farklılığın

olduğu tespit edilmiştir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde meydana gelen farklılığın kadın öğretmenler ( $\bar{X}=59,08$ ) lehine gerçekleştiği görülmektedir.

Mütevazı ve sorumlu yöneticilik boyutunda öğretmen görüşleri, medeni durum değişkenine göre incelendiğinde; [  $t_{(sd=436)} = -2,237$ ,  $p \leq ,05$ ] anlamlı farklılığın meydana geldiği görülmektedir. Aritmetik ortalama puanına dikkat edildiğinde meydana gelen farklılığın bekâr öğretmenler ( $\bar{X}=59,39$ ) lehine gerçekleştiği görülmektedir.

Öğretmenlerin mütevazı ve sorumlu yöneticilik boyutunda okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik algılarının kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis H-Testi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Öğretmenlerin Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik Boyutunda Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

Kıdem	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Sd	p	Anlamlı Farklılık
1-5 Yıl	166	242,90				
6-10 Yıl	102	208,77	11,466	3	,009	1*2
11-15 Yıl	84	188,53				1*3
16 Yıl ve üzeri	86	217,31				

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri mütevazı ve sorumlu yöneticilik boyutunda kıdem değişkenine göre analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda bazı gruplar arasında anlamlı farklılığın ( $p \leq ,05$ ) olduğu görülmüştür.

Anlamlı farklılığın hangi alt gruplar arasında gerçekleştiğini tespit etmek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları kıdem değişkeninde anlamlı farklılıklar, 1-5 yıl ile 6-10 yıl ve 1-5 yıl ile 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik alt boyutunda, kıdeme ilişkin Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 13’te verilmiştir.



Tablo 13: Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderliğinin Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik Boyutunda Kıdem Değişkenine İlişkin Mann Whitney U-Testi Sonuçları

Kıdem	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
1-5 Yıl	166	142,79	23703,50			
6-10 Yıl	102	121,00	12342,50	7089,500	-2,235	,025
<b>Toplam</b>	268					
1-5 Yıl	166	136,24	22615,50			
11-15 Yıl	84	104,28	8759,50	5189,500	-3,302	,001
<b>Toplam</b>	250					

Analiz sonuçlarına göre 1-5 yıl ile 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmen grupları arasındaki anlamlı farklılık 1-5 yıl kıdeme (142,79) sahip öğretmenler lehine olduğu; 1-5 yıl ile 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmen grupları arasındaki anlamlı farklılığın da yine 1-5 yıl kıdeme (136,24) sahip öğretmenler lehine olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.2.2.Güçlendirme Boyutu

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının ikinci alt boyutunu güçlendirme boyutu oluşturmaktadır. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin maiyetinde çalışanları güçlendirmeye yönelik bu alt boyuta ilişkin davranış ifadeleri Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Güçlendirme Davranışlarını Tanımlayan İfadelere Ait Ortalama Değerleri

İfade	N	$\bar{X}$	S
3-Yöneticim, kendimi geliştirmeme yardım eder.	438	3,93	1,334
2- Yöneticim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.	438	4,07	1,374
4-Yöneticim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.	438	4,03	1,365
1-Yöneticim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.	438	4,22	1,362

Okul yöneticilerinin güçlendirme davranışlarını tanımlayan ifadelere ait ortalamalar incelendiğinde; aritmetik ortalaması en yüksek olan maddenin

“Yöneticim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.” ( $\bar{X}= 4,22$ ), aritmetik ortalaması en düşük olan maddenin ise “Yöneticim, kendimi geliştirmeme yardım eder.” ( $\bar{X}=3,93$ ) olduğu görülmektedir. Bu boyutta öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin güçlendirme davranışlarının ölçeğin çoğunlukla “katılıyorum” aralığında yer aldığı bir maddenin ise “kısmen katılıyorum” aralığında yer aldığı görülmektedir. Öğretmen görüşleri ortaokul yöneticilerinin güçlendirme davranışlarını yeterli düzeyde yerine getirdikleri yönündedir. Cerit’in (2007) ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarını yerine getirme düzeylerini incelediği araştırması bu sonucu desteklememektedir. Araştırmada okul müdürlerinin yeterli düzeyde öğretmenleri güçlendirme davranışlarını yerine getirmediği tespit edilmiştir. Cerit’in (2008) ilköğretim müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisini incelediği araştırmasındaki sonuçlarla da uyumsuzluk göstermektedir. Güçlendirme ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık arasında negatif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Güçlendirmenin kişisel başarısızlığı en az etkileyen ve önemli bir açıklayıcısı olmadığı bulunması bu araştırmanın bulguları ile paralellik göstermemektedir. Cerit’e (2008) göre; bu sonuç öğretmenlerin okul yöneticilerinden kendilerini güçlendirici, geliştirici davranışlar beklemediklerini ya da yöneticilerin böyle bir yeterliliğe sahip olmadıklarını düşündüklerini göstermektedir. Şişman (2012), Celep (2004) okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi boyutunda yetersiz olduğunu tespit etmişlerdir. Bulgular bununla da uyuşmamaktadır.

Okul yöneticileri güçlendirme davranışları ile öğretmenlerin örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebilir bu sayede etkili okullar, yüksek öğrenci başarısı, öğretmen performansının artması, etkili eğitim-öğretim etkinlikleri gibi bir eğitim örgütünün hedeflediği sonuçlar ortaya konabilir. Çünkü güçlendirme motivasyonel bir kavram olup hizmetkâr liderin çalışanlarının kişisel gelişimlerine katkılarıyla ilgilidir. Çalışanların sorumluluk almalarını sağlamak, yeteneklerini geliştirmeleri için onları cesaretlendirmek, kendi kendilerine kararlar alabilme özgürlüğüne sahip olmaları önemlidir. Güçlendirmenin merkezinde hizmetkâr liderin her çalışanın içsel değerine duyduğu inanç vardır (Dierendonck ve Nuijten, 2011: 251). Bu anlamda okul yöneticilerinin güçlendirme davranışları öğretmenlerin cesaretlendirilmesi, yöneticisinin kendisine güvendiğini öğretmenin hissetmesi, karar

alma gücünü kendisiyle paylaştığının bilincinde olması bakımından önemlidir. Bu araştırmada öğretmen görüşlerinin, okul yöneticilerinin güçlendirme davranışlarına “katılıyorum” cevabında birleşmesi olumlu bir bulgu olarak algılanabilir.

Maddelere ilişkin standart sapmalara bakıldığında bunların küçük olduğu ve bu konuda öğretmen görüşlerinin birbirine benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin güçlendirme boyutunda hizmetkâr liderlik algılarının cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre t-Testi sonuçları Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin, Güçlendirme Boyutunda Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Cinsiyet	Kadın	215	16,86	4,517	436	2,586	,010
	Erkek	223	15,65	5,296			
Medeni Durum	Evli	292	15,95	5,183	436	-1,855	,065
	Bekâr	146	16,83	4,436			

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin güçlendirme boyutunda hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde; [  $t_{(sd=436)} = 2,586, p \leq 0,05$  ] anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Aritmetik ortalama puanına dikkat edildiğinde meydana gelen farklılığın kadın öğretmenler ( $\bar{X}=16,86$ ) lehine gerçekleştiği görülmektedir.

Medeni durum değişkenine göre hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutunda [  $t_{(sd=436)} = -1,855, p > 0,05$  ] anlamlı farklılığın oluşmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin güçlendirme boyutunda okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin algılarının evli ya da bekâr olmalarına göre değişmediği görülmektedir.

Öğretmenlerin güçlendirme boyutunda okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik algılarının kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis H-Testi sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16: Öğretmenlerin Güçlendirme Boyutunda Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

Kıdem	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Sd	p	Anlamlı Farklılık
1-5 Yıl	166	245,13				
6-10 Yıl	102	215,84	12,587	3	,006	1*3
11-15 Yıl	84	193,49				1*4
16 Yıl ve üzeri	86	199,78				

Yapılan analiz sonucunda hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutunda kıdem değişkenine göre bazı gruplar arasında anlamlı farklılığın ( $p \leq 0,05$ ) olduğu görülmektedir.

Anlamlı farklılığın hangi alt gruplar arasında gerçekleştiğini tespit etmek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları kıdem değişkeninde anlamlı farklılıklar, 1-5 yıl ile 11-15 yıl ve 1-5 yıl ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 17: Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Güçlendirme Boyutunda Kıdem Değişkenine İlişkin Mann Whitney U-Testi Sonuçları

Kıdem	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
1-5 Yıl	166	135,98	22573,50			
11-15 Yıl	84	104,78	8801,50	5231,500	-3,233	,001
<b>Toplam</b>	250					
1-5 Yıl	166	134,56	22337,50			
16 ve üzeri Yıl	86	110,94	9540,50	5799,500	-2,446	,014
<b>Toplam</b>	252					

Tablo 17 incelendiğinde anlamlı farklılığın 1-5 yıl ile 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmen grupları arasında 1-5 yıl kıdeme (135,98) sahip öğretmenler lehine olduğu görülmektedir. 1-5 yıl ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmen grupları arasındaki anlamlı farklılığın da yine 1-5 yıl kıdeme (134,56) sahip öğretmenler lehine olduğu tespit edilmiştir.

### 4.2.3. Hesap Verebilirlik Boyutu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin alt boyutlarından “Hesap Verebilirlik” boyutuna ilişkin davranışlarını tanımlayan ifadeler ve bunlara ilişkin bulgular Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: *Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Hesap Verebilirlik Davranışlarını Tanımlayan İfadelere Ait Ortalama Değerler*

İfade	N	$\bar{X}$	S
6-Yöneticim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.	438	4,66	1,194
13-Yöneticim, beni kendi performansımdan sorumlu tutar.	438	4,53	1,239
20-Yöneticim, beni ve iş arkadaşlarımı bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.	438	4,43	1,145
23-Yöneticim, işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar.	438	4,42	1,212

Hesap verebilirlik boyutunda öğretmenlerin en fazla katıldığı madde “Yöneticim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.” ( $\bar{X}=4,66$ ) olup, ölçekte “katılıyorum” aralığındadır. Öğretmenlerin en az katıldığı ise madde ise “Yöneticim, işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar.”( $\bar{X}=4,42$ ) maddesidir. Bu madde de “katılıyorum” aralığında yer almaktadır.

Hesap verebilirlik, çalışanların performansının kontrol edilmesi ve yaptıkları işten sorumlu tutulmalarıyla ilgilidir. Hizmetkâr liderin çalışanlarına karşı duyduğu güveni gösterebilmesi için etkili bir araçtır. Çalışanların kendilerinden beklenenin bilincinde olmaları hem kendileri hem de örgüt için yararlı olacaktır (Dierendonck ve Nuijten, 2011: 251-252). Bu anlamda öğretmen görüşlerinin, yöneticilerin hesap verebilirlik boyutunda hizmetkâr liderlik davranışlarını yeterince seğilediklerine katılıyor olmaları olumlu bir bulgu olarak görülebilir.

Bu maddelere ilişkin standart sapmalara bakıldığında bunların küçük olduğu ve bu konuda öğretmen görüşlerinin birbirine benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin hesap verebilirlik boyutunda hizmetkâr liderlik algılarının cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre t-Testi sonuçları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Hesap Verebilirlik Boyutunda Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	215	18,57	3,084	436	3,105	,002
	Erkek	223	17,49	4,102			
<b>Medeni Durum</b>	Evli	292	17,84	3,882	436	-1,512	,132
	Bekâr	146	18,37	3,199			

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre hesap verebilirlik boyutunda incelendiğinde [ $t_{(sd=436)} = 3,105, p \leq 0,05$ ] anlamlı farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Aritmetik ortalamalara dikkat edildiğinde oluşan farklılığın kadın öğretmenler ( $\bar{X}=18,57$ ) lehine olduğu görülmektedir.

Öğretmen görüşleri medeni durum değişkenine göre hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik boyutunda incelendiğinde; [ $t_{(sd=436)} = -1,512, p > 0,05$ ] gruplar arasında anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin hesap verebilirlik boyutunda okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin algılarının evli ya da bekâr olmalarına göre değişmediği görülmektedir.

Öğretmenlerin hesap verebilirlik boyutunda okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik algılarının kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis H-Testi sonuçları Tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 20: Öğretmenlerin Hesap Verebilirlik Boyutunda Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

Kıdem	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Sd	p	Anlamlı Farklılık
<b>1-5 Yıl</b>	166	245,10	16,107	3	,001	1*3
<b>6-10 Yıl</b>	102	224,75				
<b>11-15 Yıl</b>	84	198,93				
<b>16 Yıl ve üzeri</b>	86	183,96				

Yapılan analiz sonucunda hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik boyutunda bazı gruplar arasında anlamlı farklılığın ( $p \leq 0,05$ ) olduğu görülmektedir. Yapılan Mann Whitney U testi ile kıdem değişkeninde anlamlı farklılıkların, 1-5 yıl ile 11-15 yıl, 1-5 yıl ile 16 yıl ve üzeri, 6-10 yıl ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 21: Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Hesap Verebilirlik Boyutu Kıdem Değişkenine İlişkin Mann Whitney U-Testi Sonuçları

Kıdem	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
<b>1-5 Yıl</b>	166	134,53	22332,00			
<b>11-15 Yıl</b>	84	107,65	9043,00	5473,000	-2,790	,005
<b>Toplam</b>	250					
<b>1-5 Yıl</b>	166	138,13	22930,00			
<b>16 ve üzeri Yıl</b>	86	104,05	8948,00	5207,000	-3,536	,000
<b>Toplam</b>	252					
<b>6-10 Yıl</b>	102	102,74	10479,50			
<b>16 yıl ve üzeri</b>	86	84,73	7286,50	3545,500	-2,270	,023
<b>Toplam</b>	188					

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları hesap verebilirlik alt boyutunda kıdem değişkenine göre incelendiğinde; 1-5 yıl ile 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmen grupları arasındaki anlamlı farklılığın, tıpkı 1-5 yıl ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmen grupları arasındaki anlamlı farklılıkta olduğu gibi 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine olduğu görülmektedir. (134,53 ve 138,13) 6-10 yıl ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasındaki anlam farklılığın ise 6-10 yıl kıdeme (102,74) sahip öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.2.4. Affetme Boyutu

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının son boyutunu affetme boyutu oluşturmaktadır. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin maiyetinde çalışanları affetmeye yönelik bu alt boyuta ilişkin davranış ifadeleri Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Affetme Davranışlarını Tanımlayan İfadelere Ait Ortalama Değerler

İfade	N	$\bar{X}$	S
7-Yöneticim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirir.	438	2,85	1,293
14-Yöneticim, iş yerinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.	438	3,28	1,470
21-Yöneticim, geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.	438	3,27	1,387

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin affetme boyutunda yer alan davranışlarına bakıldığında; aritmetik ortalaması en yüksek olan madde “Yöneticim, iş yerinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.”( $\bar{X}=3,28$ ), “kısmen katılıyorum” aralığında yer alırken, en düşük olan madde ise “Yöneticim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirir.”( $\bar{X}=2,85$ ) olup “kısmen katılmıyorum” aralığında yer almaktadır. Hizmetkâr lider kendinden örneklerle, affetmenin arandığı ve ödüllendirildiği ortamlar yaratmalıdır. Örgüt içinde katılımın azaldığı, açıklığın olduğu ortamlar çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olacaktır (Duyan, 2012: 84). Bu araştırmanın bulguları ortaokul yöneticilerinin affetme davranışlarını kısmen yerine yetirdikleri, başka bir ifade ile tam olarak yerine getirmedikleri yönündedir.

Bu maddelere ilişkin standart sapmalara bakıldığında bunların küçük olduğu ve bu konuda öğretmen görüşlerinin birbirine benzerlik gösterdiği söylenebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin affetme boyutunda hizmetkâr liderlik algılarının cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre t-Testi sonuçları Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Affetme Boyutunda Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algılarının Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Cinsiyet	Kadın	215	9,27	3,148	436	-,867	,386
	Erkek	223	9,53	3,108			
Medeni Durum	Evli	292	9,28	3,047	436	-1,124	,262
	Bekâr	146	9,64	3,279			



Öğretmen görüşleri cinsiyet değişkenine göre hizmetkâr liderliğin affetme boyutunda incelendiğinde [  $t_{(sd=436)} = -867, p > ,05$  ] gruplar arasında anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin affetme boyutunda okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin görüşlerinin kadın ya da erkek olmalarına göre değişmediği görülmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre; okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının affetme boyutu hariç diğer alt boyutlarda (mütevazı ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme ve hesap verebilirlik) kadın öğretmenlerde erkek öğretmenlere oranla daha fazla olduğunun algılanması dikkat çekicidir. Literatürde bu bulguyu destekleyecek araştırmalara rastlanmamıştır. Cerit (2005), Balay ve diğerleri (2014) araştırmalarında cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Ekinci (2015), Doğan (2015) ise; araştırmalarında cinsiyet değişkeni açısından öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit etmişlerdir ancak bu farklılık erkek öğretmenler lehinedir. Ekinci, bu bulgunun sebebini erkek okul müdürü sayısının daha fazla olması ve erkek okul müdürlerinin hem cinslerine yönelik hizmet odaklı davranışları daha rahat gösterebildikleri şeklinde açıklamıştır (2015: 352-353).

Öğretmen görüşleri medeni durum değişkenine göre hizmetkâr liderliğin affetme boyutunda incelendiğinde [  $t_{(sd=436)} = -1,127, p > ,05$  ] gruplar arasında anlamlı farklılığın meydana gelmediği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin evli ya da bekâr olmalarına göre okul yöneticilerinin affetme boyutuna ilişkin davranışlarının değişmediği görülmektedir.

Bu araştırmada medeni durum değişkenine göre elde edilen bulgulara genel anlamda bakıldığında, sadece mütevazı ve sorumlu yöneticilik boyutunda bekâr öğretmenler lehine anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Diğer boyutlarda medeni durum değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık oluşmamıştır. Doğan'ın (2015) araştırması bu bulguyu destekler niteliktedir. Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin medeni durumlarına göre yöneticilerinde algıladıkları hizmetkâr liderlik düzeyleri anlamlı farklılık göstermemiştir.

Öğretmenlerin affetme boyutunda okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik algılarının kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis H-Testi sonuçları Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24: Öğretmenlerin Affetme Boyutunda Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Algularının Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

Kıdem	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Sd	p	Anlamlı Farklılık
1-5 Yıl	166	231,57				
6-10 Yıl	102	208,30	2,698	3	,440	Yok
11-15 Yıl	84	211,43				
16 Yıl ve üzeri	86	217,37				

Hizmetkâr liderliğin affetme boyutunda kıdem değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılığın ( $p>,05$ ) olmadığı tespit edilmiştir. Başka bir deyişle öğretmenlerin affetme boyutunda okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliklerine ilişkin alguları, kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının kıdem değişkenine göre genel bir değerlendirmesi yapıldığında; affetme boyutu hariç diğer üç boyutta (mütavazı ve sorumlu yöneticilik, güçlendirme, hesap verebilirlik) 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler diğer kıdem gruplarındaki öğretmenlere oranla, okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını daha fazla gösterdiklerini düşünmektedirler. Başka bir ifade ile kıdem yılı az olan öğretmenlerin, okul yöneticilerini daha fazla hizmetkâr lider olarak kabul etmektedirler. Balay ve diğerlerinin (2014), yöneticilerin hizmetkâr liderlik yeterliliklerine ilişkin araştırmalarının bulguları bu araştırmayı desteklememektedir. Katılımcıların görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Doğan (2015) ise; çalışmasında kıdem değişkenindeki anlamlı farklılığın 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğunu tespit etmiştir. 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin okul yöneticilerinde algıladıkları hizmetkâr liderlik düzeyinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.

#### 4.3.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları uyum, özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarıyla sunularak yorumlanmıştır.

### 4.3.1.Uyum Boyutu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından Uyum boyutuna ilişkin davranışlarını tanımlayan ifadeler ve bunlara ilişkin bulgular Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25: *Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Uyum Boyutunda Örgütsel Bağlılıklarını Tanımlayan İfadelere Ait Ortalama Değerleri*

İfade	N	$\bar{X}$	S
1.Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.	438	2,04	1,269
2. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	438	1,79	1,145
3.Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	438	2,30	1,348
4. Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.	438	2,28	1,292
5.Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	438	1,69	1,045
6.Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	438	1,94	1,240
7.Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığımı hissediyorum.	438	2,37	1,319
8.Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	438	1,97	1,307

Öğretmenlerin uyum boyutundaki örgütsel bağlılıklarını tanımlayan ifadeler incelendiğinde; en fazla katıldıkları maddeler, “Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığımı hissediyorum.” ( $\bar{X}=2,37$ ), “Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.”( $\bar{X}=2,30$ ) olup ölçekte “orta düzeyde katılıyorum” aralığında yer almaktadırlar. En az katıldıkları maddeler ise “Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.”( $\bar{X}=1,69$ ) , “Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.”( $\bar{X}=1,79$ ) olup ölçekte “az katılıyorum” aralığında yer almaktadırlar. Araştırmanın bulguları öğretmenlerin uyum bağlılıklarının düşük olduğu yönündedir.

Litereatürde ilgili araştırmalara bakıldığında; uyum boyutundaki maddelere öğretmenlerin katılım oranları, hem öncelikli hem de az katılınan maddelerde Balay’ın (2000b) araştırması ile benzerlik göstermektedir. Balay araştırmasında, resmi liselerde çalışan öğretmenlerin özel liselerde çalışanlara oranla, öğretmenlerin de yöneticilere oranla daha yüksek uyum bağlılığı gösterdiğini ortaya koymuştur.

İmamoğlu'nın (2011), ilköğretim okullarında öğretmenlerin örgütsel bağlılıkla örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmanın bulguları bu araştırmanın sonuçlarını desteklememektedir. Araştırmada öğretmenlerin uyum boyutundaki örgütsel bağlılıkları "katılıyorum" düzeyinde tespit edilmiş, örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında en yüksek bağlılığın da uyum boyutunda olduğu görülmüştür.

Atmaca (2014), araştırmasında okul yöneticilerinin kullandığı güç türleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında uyum boyutunda öğretmen algılarının düşük olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmanın bulguları ile tutarlılık göstermektedir.

Çalışanların uyum bağlılığına yönelik tutum ve davranışları örgütte diğer çalışanlarla birlikte oluşturduğu ortak inançlardan değil; belli örgütsel ödülleri kazanmak istemesinden kaynaklanmaktadır (Celep, 2014b: 16). Balay'a (2000b: 130) göre bu ödülleri elde etme isteği, öğretmenlik mesleğinde alternatif iş imkânlarının sınırlılığı, öğretmenin mesleğinde yönetsel ilerleme ve yükselme isteğinde olmaması örgütlere karşı zorunluluktan kaynaklanan uyum bağlılığının daha yüksek olmasına neden olmaktadır.

Ancak İmamoğlu (2011), eğitim örgütlerinde uyum bağlılığının yüksek olmasının çok arzu edilen bir durum olmadığını ifade etmektedir. Bu araştırmanın bulguları da öğretmenlerin uyum bağlılıklarının yüksek olmadığı yönündedir.

Bursalıoğlu (2013) öğretmenlerin eğitim örgütlerindeki adaletten uzak haksız yönetsel uygulamalardan olumsuz etkilendiklerini ifade etmektedir. Her zaman bir zorunluluk bildiren uyum bağlılığının; yöneticilerin haksız karar ve uygulamaları karşısında örgütüne karşı yabancılaşan öğretmenlerde yüksek olması kaçınılmaz olacağını ifade etmektedir.

Uyum boyutunda yer alan maddelere ilişkin standart sapmalara bakıldığında, bunların küçük olduğu ve bu konuda öğretmen görüşlerinin birbirine benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Tablo 26: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Uyum Boyutunda Örgütsel Bağlılıklarının Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişken	Kategori	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Cinsiyet	Kadın	215	15,63	5,728	436	-2,578	.010
	Erkek	223	17,11	6,258			
Medeni Durum	Evli	292	16,51	6,054	436	.603	.547
	Bekâr	146	16,14	6,033			

Örgütsel bağlılığın uyum alt boyutuna ilişkin görüşler cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın ( $p \leq 0,05$ ) olduğu görülmektedir. Aritmetik ortalama puanları incelendiğinde oluşan farklılığın erkek öğretmenler (17,11) lehine gerçekleştiği görülmektedir. Ancak erkek öğretmenlerle kadın öğretmenlerin uyum boyutunda örgütsel bağlılıklarının göreceli olarak birbirinden çok farklı olmadığı tespit edilmiştir. Balay'ın (2000b) araştırmasında da bayan ve erkek öğretmenlerin uyum boyutundaki birbirine yakın ortalama puanlarından dolayı cinsiyet değişkeninde örgütsel bağlılık yüksek düzeyde ayırt edilememiştir.

Selvitopu ve Şahin (2013), ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisini incelediği araştırmasında cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında anlamlı farklılaşma olmadığını, Ertürk (2011) ise ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını incelediği araştırmasında farklılaşmanın erkek öğretmenler lehine olduğunu tespit etmiştir.

Cömert (2014) araştırmasında, “*Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.*” ile “*Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.*” maddelerini erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere oranla daha fazla desteklediklerini tespit etmiştir. Daha fazla parasal kaygılar taşıma erkeklerin aile reisi konumuyla açıklanmış, emek ve birikim konusunda da erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere oranla okula daha bağlı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

İmamoğlu (2011) araştırmasında erkek öğretmenlerin uyum bağlılığının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğunu, Özdemir (2012) ise çalışmasında gruplar

arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit etmiştir. Kılınçarslan (2013) da çalışmasında öğretmenlerin uyum boyutundaki bağlılık algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılaşma göstermediğini tespit etmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları uyum boyutunda medeni durum değişkenine göre incelendiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın ( $p>,05$ ) olmadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları uyum boyutunda evli ya da bekâr olmalarına göre değişmemektedir.

Tablo 27: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Uyum Boyutunda Örgütsel Bağlılıklarının Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

Kıdem	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	Sd	P
1-5 Yıl	166	204,35			
6-10 Yıl	102	219,60	4,949	3	.176
11-15 Yıl	84	239,15			
16 Yıl ve üzeri	86	229,42			

Yapılan analizler sonucunda hizmet değişkenine göre; örgütsel bağlılığın uyum boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. ( $p>,05$ ) İmamoğlu'nun (2011) araştırmasıyla tutarlıdır. Özdemir (2012) çalışmasında uyum boyutunda gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit etmiş, farklılık kıdemi daha fazla olan öğretmenlerin lehine sonuçlanmıştır. 1-5 yıl kıdem grubunun uyum bağlılığı diğer kıdem gruplarına oranla düşük düzeyde çıkmıştır. Kılınçarslan (2013) araştırmasında, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin uyum bağlılıklarının diğer kıdem gruplarına oranla daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

#### 4.3.2. Özdeşleşme Boyutu

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarında biri de özdeşleşme boyutudur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından Özdeşleşme boyutuna ilişkin davranışlarını tanımlayan ifadeler ve bunlara ilişkin bulgular Tablo 28'de verilmiştir.

Tablo 28: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Özdeşleşme Boyutunda Örgütsel Bağlılıklarını Tanımlayan İfadelere Ait Ortalama Değerler

İfade	N	$\bar{X}$	S
9.Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	438	2,93	1,276
10.Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	438	3,44	1,201
11.Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	438	2,87	1,206
12.Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	438	2,93	1,215
13.Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	438	3,05	1,176
14.Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.	438	3,51	1,210
15.Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.	438	2,86	1,469
16.Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.	438	2,82	1,153

Öğretmenlerin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılıklarını tanımlayan ifadeler incelendiğinde, en fazla katıldıkları maddeler “Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.” ( $\bar{X}=3,51$ ), “Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.” ( $\bar{X}=3,44$ ) olup ölçekte “çok katılıyorum” aralığında yer almaktadırlar. En az katıldıkları maddeler ise “Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.” ( $\bar{X}=2,82$ ), “Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.” ( $\bar{X}=2,86$ ) olup ölçekte “orta düzeyde katılıyorum” aralığında yer aldığı görülmektedirler. Özdeşleşme bağlılığını tanımlayan ifadelerden üç madde ölçeğin “çok katılıyorum” aralığında yer alırken, çoğunluğun “orta düzeyde katılıyorum” aralığında toplandığı görülmektedir.

Özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılık bir grubun üyesi olma ve bunu sürdürme, sosyal ilişkiler kurabilme isteğinden kaynaklanmaktadır (Bakan, 2011: 87). Öğretmenlerin bu boyuttaki maddelere verdikleri yanıtlarda önceliğin “Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum” maddesi olması bunu destekler niteliktedir.

Özdeşleşme boyutunda en az katılımın olduğu “Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.” ve “Başka bir yerde çalışma olanağım

*olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.*” maddeleri Balay’ın (2000b) araştırmasında resmi liselerdeki katılımı tutarlılık göstermektedir. Balay bu durumun nedenini öğretmenlerin devlet okullarında okul seçme sınırlılıklarından, atandıkları okullardan zorunlu olarak görev yapmalarından, zamanla ulaşım, yerleşme, çocukların eğitimi gibi birtakım belirleyicilerden kaynaklandığını ifade etmektedir (2000b: 146).

İmamoğlu (2011) çalışmasında, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin özdeşleşme boyutundaki bağlılıklarını “orta düzeyde katılıyorum” olarak tespit etmiş ve bulgu bu araştırmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Balay (2000b) araştırmasında, özel liselerde çalışan öğretmenlerin resmi liselerde çalışanlara oranla, yöneticilerin de öğretmenlere oranla daha yüksek özdeşleşme bağlılığı gösterdiğini ortaya koymuştur. Atmaca (2014) çalışmasında, öğretmenlerin özdeşleşme boyutunda okuldaki imkân ve yönetimin öğretmenlerin eğitsel kabiliyetlerini geliştirmeye olanak sağladığını, öğretmenlerin mensubu oldukları örgütten gurur duyduklarını sonucuna ulaşmıştır. Balcı (1993), öğretmenlerin özdeşleşme boyutundaki bağlılıklarının yeterlilik duygusundan da kaynaklanabileceğini savunmaktadır. Öğretmenin kişisel özellikleri, mesleki yeterliliği, sosyalleşmesi, veli öğretmen iletişimi gibi hususlardaki öğretmen yeterliliği özdeşleşme bağlılığını etkilemektedir.

Özdeşleşme boyutunda yer alan maddelere ilişkin standart sapmalara bakıldığında, bunların küçük olduğu ve bu konuda öğretmen görüşlerinin birbirine benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Tablo 29: *Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Özdeşleşme Boyutunda Örgütsel Bağlılıklarının Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları*

Değişken	Kategori	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	215	24,06	7,231	436	-1,020	.308
	Erkek	223	24,77	7,344			
<b>Medeni Durum</b>	Evli	292	24,79	7,092	436	1,527	.127
	Bekâr	146	23,67	7,637			



Örgütsel bağlılığın özdeşleşme alt boyutuna ilişkin görüşler cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde; istatistiksel olarak bir anlamlı farklılığın ( $p>,05$ ) olmadığı görülmektedir.

Bu araştırmada öğretmenlerin özdeşleşme boyutunda örgütsel bağlılıkları kadın ya da erkek olmalarına göre bir farklılık oluşturmazken; Balay'ın araştırmasında erkek öğretmenler daha yüksek özdeşleşme bağlılığı göstermişlerdir. Bu durum erkeklerin ev geçimi ve zorluklarını toplumda göğüsleyen kişi olmasıyla, kadının daha düşük bağlılık göstermesi ise evde ve işteki rollerin çatışması, zaman yetersizliği ile açıklanmıştır (2000b: 158-159). İmamoğlu'nun (2011) araştırması da Balay'ın araştırmasıyla tutarlılık göstermiş, erkek öğretmenlerin özdeşleşme algıları daha yüksek çıkmıştır. Özdemir (2012), Kılınçarslan (2013) çalışmalarında grupların özdeşleşme algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılaşma göstermediğini tespit etmişlerdir.

Cömert (2014) araştırmasında, öğretmenlerin özdeşleşme bağlılıklarını tanımlayan bazı maddelerde cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılaşmaların olduğunu tespit etmiştir. Anlamlı farklılık oluşan maddelerin erkek öğretmenlerin lehine olduğu görülmüştür. Erkek öğretmenler, *“Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.”* maddesine bayan öğretmenlere oranla daha fazla desteklemişler ve kadın öğretmenlerin çalışılan ortam konusunda daha seçici oldukları tespit edilmiştir. *“Bu okul işimde beni en yüksek performans göstermeye özendiriyor.”* maddesine erkek öğretmenlerin katılımının daha yüksek olması, çalışılan ortamın performansa etkisinin erkek öğretmenler üzerinde daha fazla olduğu şeklinde ifade edilmiştir. *“Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.”* maddesini erkek öğretmenlerin daha fazla destekledikleri görülmüş, sosyal aktivitelere katılma ve samimi ilişkiler kurma noktasında erkek öğretmenler daha başarılı görülmüştür. *“Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.”* maddesine erkek öğretmenlerin daha fazla katılmaları, çalıştıkları örgütleri evleri gibi görmeleriyle açıklanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları özdeşleşme boyutunda medeni durum değişkenine göre incelendiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın ( $p>,05$ ) olmadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile özdeşleşme boyutunda öğretmenlerin

örgütsel bağlılıkları kadın ya da erkek, evli ya da bekâr olmalarına göre değişim göstermemektedir.

Tablo 30: *Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Özdeşleşme Boyutunda Örgütsel Bağlılıklarının Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları*

Kıdem	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	sd	p
1-5 Yıl	166	214,46			
6-10 Yıl	102	204,83	6,115	3	.106
11-15 Yıl	84	217,79			
16 Yıl ve üzeri	86	248,31			

Yapılan analizler sonucunda kıdem değişkenine göre; örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ( $p>,05$ ). Kılınçarslan'ın (2013) araştırmasında da öğretmenlerin özdeşleşme bağlılıkları kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

İmamoğlu (2011) çalışmasında öğretmenlerin kıdemi arttıkça özdeşleşme bağlılığının arttığını tespit etmiştir. Özdemir (2012) araştırmasında görevinin ilk 10 yılı içerisindeki öğretmenlerin özdeşleşme algılarının, 10 yıl ve üzeri çalışmış öğretmenlere oranla daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Kıdem arttıkça öğretmenlerin özdeşleşme algılarının arttığını tespit etmiştir.

### 4.3.3.İçselleştirme Boyutu

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından İçselleştirme boyutuna ilişkin davranışlarını tanımlayan ifadeler ve bunlara ilişkin bulgular Tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 31: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İçselleştirme Boyutunda Örgütsel Bağlılıklarını Tanımlayan İfadelere Ait Ortalama Değerler

İfade	N	$\bar{X}$	S
17. Okulumun başarısı içi beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	438	3,63	1,030
18.Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.	438	3,80	1,095
19.Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	438	3,56	1,136
20. Okulum karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayıyorum.	438	3,34	1,257
21. Zamanımın çoğunu okuluma ilişkin etkinlikler dolduruyor.	438	3,26	1,036
22.Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	438	3,08	1,142
23.Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	438	3,15	1,055
24.Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	438	3,58	1,079
25. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	438	3,59	1,223
26.Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	438	3,32	1,253
27. Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	438	3,67	1,088

Öğretmenlerin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılıklarını tanımlayan ifadeler incelendiğinde; en fazla katıldıkları maddeler, “Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.” ( $\bar{X}=3,80$ ), Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.”( $\bar{X}=3,67$ ) olup ölçekte “çok katılıyorum” aralığında yer almaktadırlar.

Öğretmenlerin en az katıldıkları maddeler ise “Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.”( $\bar{X}=3,08$ ), “Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.”( $\bar{X}=3,15$ ) olup bunların da ölçekte “çok katılıyorum” aralığında yer aldığı görülmektedir. Genel anlamda madde ortalamalarına bakıldığında, öğretmenlerin içselleştirme bağlılıklarını tanımlayan madde ortalamalarının “çok katılıyorum” düzeyinde toplandığı görülmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin içselleştirme bağlılıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Bakan’a göre içselleştirme bağlılığı örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık şeklidir (2011: 28). Bu araştırmanın bulguları da bunu destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin içselleştirme boyutunda öncelikli buldukları maddelerle en az katıldıkları maddeler Balay’ın (2000b) araştırmasıyla paralellik göstermektedir. Balay (2000b) araştırmasında özel liselerde çalışan öğretmenlerin resmi liselerde çalışanlara oranla, yöneticilerin de öğretmenlere oranla daha yüksek içselleştirme bağlılığı gösterdiklerini ortaya koymuştur.

İmamoğlu (2011), araştırmasında ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin içselleştirme bağlılıklarını “çok katılıyorum” düzeyinde tespit etmiştir. Atmaca (2014) araştırmasında öğretmenlerin içselleştirme bağlılığını iyi düzeyde yaşadıklarını tespit etmiştir. Bu araştırmanın bulguları İmamoğlu'nun (2011) ve Atmaca'nın (2014) çalışmalarıyla tutarlılık göstermektedir.

İçselleştirme boyutunda yer alan maddelere ilişkin standart sapmalara bakıldığında, bunların küçük olduğu ve bu konuda öğretmen görüşlerinin birbirine benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Tablo 32: *Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İçselleştirme Boyutunda Örgütsel Bağlılıklarının Cinsiyet ve Medeni Durum Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları*

Değişken	Kategori	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	215	38,01	9,384	436	.039	.969
	Erkek	223	37,96	9,781			
<b>Medeni Durum</b>	Evli	292	37,98	9,891	436	.011	.992
	Bekâr	146	37,99	8,950			

Örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutuna ilişkin görüşler cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın ( $p>.05$ ) olmadığı görülmektedir. Bu çalışmada cinsiyet değişkeni için içselleştirme boyutunda gruplar arasında anlamlı farklılık oluşmamıştır. Bu bulgu İmamoğlu'nun (2011), Kılınçarslan'ın (2013) çalışmalarıyla tutarlılık göstermektedir. Balay (2000b) ve Özdemir'in (2012) araştırmalarında erkek öğretmenlerin aile kurumundaki sosyal sorumluluklarından dolayı kadın öğretmenlere oranla daha fazla içselleştirme bağlılığı gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Cömert (2014) araştırmasında, “Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.” maddesinde cinsiyet değişkenine göre erkek öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılaşma tespit etmiştir. Bu durum erkek çalışanların kurumlarıyla daha fazla empati kurmaları ve iş sorumluluk algılarının bayanlar öğretmenlere oranla daha fazla olmalarıyla açıklanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları içselleştirme boyutunda medeni durum değişkenine göre incelendiğinde; istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın ( $p>.05$ )

meydana gelmediği görülmektedir. Başka bir ifade ile içselleştirme boyutunda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları kadın ya da erkek, evli ya da bekâr olmalarına göre değişim göstermemektedir

Tablo 33: *Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İçselleştirme Boyutunda Örgütsel Bağlılıklarının Kıdem Değişkenine İlişkin Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları*

Kıdem	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare	sd	p
1-5 Yıl	166	230,84			
6-10 Yıl	102	200,07	7,135	3	.068
11-15 Yıl	84	202,00			
16 Yıl ve üzeri	86	237,74			

Yapılan analizler sonucunda kıdem değişkenine göre; örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ( $p>,05$ ). Bu bulgu Kılınçarslan'ın (2013), İmamoğlu'nun (2011) çalışmalarıyla tutarlılık göstermiştir.

Cömert (2014) araştırmasında, yalnız “Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.” maddesinde kıdem değişkenine göre; 6-10 yıl ile 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenlerin okul başarısı için daha fazla çaba gösterdikleri görülmüş, deneyimin okulun başarısı için harcanan çabayla doğru orantılı bir şekilde arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Selvitopu ve Şahin (2013), araştırmalarında meslekte kıdemi fazla olan öğretmenlerin, kıdemi az olan öğretmenlere göre örgütlerine daha fazla bağlı olduklarını tespit etmişlerdir. Bunun nedeni olarak örgütte uzun süre çalışmış olan bireylerin örgüte harcamış oldukları emek ve zaman, elde edilen statü, çeşitli terfi olanakları, kazanılan iş tecrübesi gösterilebilir (Bakan, 2011: 124).

#### 4.4.Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkların Yordamasına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin uyum, özdeşleşme, içselleştirme bağlılıklarına etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal Regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 34: *Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Uyum Bağlılıklarına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi*

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	T	p
UYUM	Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik	-.165	-6,492	.000
	Güçlendirme	-.022	-.286	.775
	Hesap Verebilirlik	.247	2,958	.003
	Affetme	.363	4,236	.000

R=.469 ; R Square=.220 ; F=30,579 ; df=4

Okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik alt boyutlarının öğretmenlerin uyum bağlılıklarına etkisini belirtir regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; hizmetkar liderliğe ilişkin alt boyutlar öğretmenlerin uyum bağlılıklarının % 22'sini açıklamakta (R=.469 ; R Square=.220) ve bu regresyon açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğunu göstermektedir (F=30,579  $p \leq .05$ ). Başka bir ifade ile öğretmenlerin uyum bağlılıklarının % 78'i farklı değişkenlerden kaynaklanmaktadır.

Hizmetkâr liderlik davranışları ile uyum bağlılığı arasında % 47 düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir (R=.469). Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ); yordayıcı değişkenlerin (Hizmetkâr liderlik boyutları) öğretmenlerin uyum bağlılıkları üzerindeki göreceli önem sırası; “affetme”, “hesap verebilirlik”, “güçlendirme” ve “mütevazı ve sorumlu yöneticiliktir.” Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçları incelendiğinde; “mütevazı ve sorumlu yöneticilik”, “hesap verebilirlik”, “affetme” boyutlarının öğretmenlerin uyum bağlılıklarının önemli bir yordayıcısı olduğu ( $t=-6,492$ ,  $p \leq .05$  ;  $t=2,958$  ,  $p \leq .05$  :  $t=4,236$  ,  $p \leq .05$ ) görülmektedir. Güçlendirme boyutu önemli bir etkiye sahip değildir ( $p > .05$ ). Başka bir deyişle öğretmenlerin uyum bağlılıklarına mütevazı ve sorumlu

yöneticilik, hesap verebilirlik, affetme boyutlarının önemli bir katkı sağladığı, güçlendirme boyutunun ise önemli bir katkı sağlamadığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin mütevazı ve sorumlu yöneticilik davranışlarında meydana gelecek bir birimlik değişim öğretmenlerin uyum bağlılık düzeylerinde .165’lik olumsuz bir değişime neden olurken; hesap verebilirlik davranışlarında meydana gelecek bir birimlik değişimin .247’lik, affetme davranışlarında meydana gelecek bir birimlik değişimin .363’lük bir katkı sağlayacağı tespit edilmiştir.

Tablo 35: *Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Özdeşleşme Bağlılıklarına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi*

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	P
ÖZDEŞLEŞME	Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik	.242	8,089	.000
	Güçlendirme	.125	1,357	.176
	Hesap Verebilirlik	-.359	-3,643	.000
	Affetme	.040	.399	.690
R=.506 ; R Square=.256 ; F=37,180 ; df=4				

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik alt boyutlarının öğretmenlerin özdeşleşme bağlılıklarına etkisini belirtir regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; hizmetkâr liderliğe ilişkin alt boyutlar öğretmenlerin özdeşleşme bağlılıklarının % 26’sını açıklamakta (R=.506 ; R Square=.256) ve bu regresyon açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğunu göstermektedir (F=37,180 p≤.05). Başka bir ifade ile öğretmenlerin uyum bağlılıklarının % 74’ü farklı değişkenlerden kaynaklanmaktadır.

Hizmetkâr liderlik davranışları ile özdeşleşme bağlılığı arasında % 51 düzeyinde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (R=.506). Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ); yordayıcı değişkenlerin (Hizmetkâr liderlik boyutları) öğretmenlerin özdeşleşme bağlılıkları üzerindeki görece önem sırası; “mütevazı ve sorumlu yöneticilik”, “güçlendirme”, “affetme” ve “hesap verebilirlik”tir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçları incelendiğinde; “mütevazı ve sorumlu yöneticilik”, “hesap verebilirlik” boyutlarının öğretmenlerin özdeşleşme bağlılıklarının önemli bir yordayıcısı olduğu (t=8,089, p≤.05 : t=-3,643 ,

$p \leq .05$  ) görülmektedir. Güçlendirme ve affetme boyutları önemli bir etkiye sahip değildirler. ( $p > .05$ ) Başka bir deyişle öğretmenlerin özdeşleşme bağlılıklarına mütevazı ve sorumlu yöneticilik, hesap verebilirlik boyutlarının önemli bir katkı sağladığı, güçlendirme ve affetme boyutlarının ise önemli bir katkı sağlamadığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin mütevazı ve sorumlu yöneticilik davranışlarında meydana gelecek bir birimlik değişim öğretmenlerin özdeşleşme bağlılık düzeylerinde .242’lik bir değişime katkı sağlayacağı; hesap verebilirlik davranışlarında meydana gelecek bir birimlik değişimin ise özdeşleşme bağlılığında .359’luk bir olumsuz değişime neden olacağı tespit edilmiştir.

Tablo 36: *Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Alt Boyutlarının Öğretmenlerin İçselleştirme Bağlılıklarına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi*

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	P
İÇSELLEŞTİRME	Mütevazı ve Sorumlu Yöneticilik	.360	9,416	.000
	Güçlendirme	.054	.461	.645
	Hesap Verebilirlik	-.321	-2,543	.011
	Affetme	.122	.943	.346

R=.542 ; R Square=.294 ; F=45,071; df=4

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik alt boyutlarının öğretmenlerin içselleştirme bağlılıklarına etkisini belirtir regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; hizmetkâr liderliğe ilişkin alt boyutlar öğretmenlerin içselleştirme bağlılıklarının % 30’unu açıklamakta (R=.542; R Square=.294) ve bu regresyon açıklayıcılığının istatistiksel açıdan önemli olduğunu göstermektedir (F=45,071  $p \leq .05$ ). Başka bir ifade ile öğretmenlerin uyum bağlılıklarının % 70’i farklı değişkenlerden kaynaklanmaktadır.

Hizmetkâr liderlik davranışları ile özdeşleşme bağlılığı arasında % 54 düzeyinde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (R=.542). Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre ( $\beta$ ); yordayıcı değişkenlerin (Hizmetkâr liderlik boyutları) öğretmenlerin içselleştirme bağlılıkları üzerindeki görece önem sırası; “mütevazı ve sorumlu yöneticilik”, “affetme”, “güçlendirme” ve “hesap verebilirliktir.”



Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-Testi sonuçları incelendiğinde; “mütevazı ve sorumlu yöneticilik”, “hesap verebilirlik” boyutlarının öğretmenlerin içselleştirme bağlılıklarının önemli bir yordayıcısı olduğu ( $t=9,416$ ,  $p \leq .05$  :  $t=-2,543$ ,  $p \leq .05$ ) görülmektedir. Güçlendirme ve affetme boyutları önemli bir etkiye sahip değildirler. ( $p > .05$ ) Başka bir deyişle öğretmenlerin içselleştirme bağlılıklarına mütevazı ve sorumlu yöneticilik ile hesap verebilirlik boyutlarının önemli bir katkı sağladığı, güçlendirme ve affetme boyutlarının ise önemli bir katkı sağlamadığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin mütevazı ve sorumlu yöneticilik davranışlarında meydana gelecek bir birimlik değişim öğretmenlerin içselleştirme bağlılık düzeylerinde .360’lık bir değişime katkı sağlayacağı; hesap verebilirlik davranışlarında meydana gelecek bir birimlik değişimin ise içselleştirme bağlılığında .321’lik bir olumsuz değişime neden olacağı tespit edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği farklı araştırmalarda elde edilen bulgular bu araştırma ile paralellik göstermektedir. Doğan (2015), özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile öğretmenlerin yöneticilerinde algıladıkları hizmetkâr liderlik davranışları arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Sokoll (2014) bir yönetici için hizmetkâr liderlik ve çalışan bağlılığını incelediği araştırmasında yöneticinin hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışanların bağlılığında önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Araştırmasında çalışanların bağlılıklarının ( $R^2 = .224$ ) % 22’sinin hizmetkâr liderlik davranışlarıyla açıklanabildiğini ortaya çıkarmıştır.

Işık (2014), işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarının ve performanslarının artırılması için hizmetkâr liderlik kuramının daha etkin kullanılması gerektiğini; Cerit (2010), okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu, hizmetkâr liderliğin öğretmenlerin okula bağlılığının önemli bir belirleyicisi olduğunu tespit etmiştir.

Mazarei ve diğerleri (2013), yöneticilerin hizmetkâr liderliklerinin beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarına etkisini inceledikleri araştırmalarında;

Hizmetçi liderlik tarzı ve onun boyutları (alçakgönüllülük, güven ve nezaket) ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Alçakgönüllülük, güven ve nezaket boyutlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının % 65'ini açıkladığı sonucunu ortaya koymuşlardır.

Olesia vd. (2013) hizmetkâr liderliğin Kenya da dâhil olmak üzere birçok gelişmekte olan ülke için çalışanların örgütsel performans ve bağlılığını arttırmak için gerekli olduğunu ortaya koymuşlardır.

Chinomona vd. (2013) hizmetkâr liderliğin, hem çalışanların liderine olan güveni hem de çalışanların örgüte olan bağlılığı üzerinde olumlu ve önemli bir etkisi olduğunu tespit ederken; Goh ve Low (2013) da hizmetkâr liderliği çalışanların liderlerine olan güvenini ve örgüte olan bağlılığını artırmada kilit nokta olarak kabul etmişlerdir.

Jacobs (2006), takipçiler tarafından algılanan beş Patterson hizmetkar liderlik erdeminin (güçlendirme, vizyon, sevgi, alçakgönüllülük ve güven) takipçi bağlılığını olumlu yönde etkilediğini tespit ederken, Ambali vd., (2011) takipçilerin bağlılıklarının % 25'ini liderin hizmetkâr liderlik davranışları ile açıklamışlardır.

Bocarnea ve West (2008) hizmetkâr liderlikle duygusal örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu tespit ederken; Drury (2004), örgütsel bağlılık ile hizmetkâr liderlik arasında literatürde belirtilenin aksine istatistiksel olarak anlamlı ters bir ilişki bulmuştur.

## V. BÖLÜM

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

#### 5.1.Sonuçlar

Araştırma ile ulaşılan sonuçlar aşağıda özetlenmektedir.

##### 5.1.1.Hizmetkâr Liderliğe İlişkin Sonuçlar

Mütevazı ve sorumlu yöneticilik boyutundaki analizler incelendiğinde şu temel sonuçlar ortaya çıkmıştır:

- 1) Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin mütevazı ve sorumlu yöneticilik boyutundaki hizmetkâr liderlik davranışlarını “katılıyorum” ve “kısmen katılıyorum” düzeyinde ifade ettikleri görülmüştür. Ancak bu alt boyutta yer alan maddelerin çoğunlukla “kısmen katılıyorum” düzeyinde olduğu, öğretmenlerin görüşlerine göre, ortaokul yöneticilerinin mütevazı ve sorumlu yöneticilik davranışlarına kısmen sahip oldukları söylenebilir.
- 2) Cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre bakıldığında, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla, bekâr öğretmenlerin de evli öğretmenlere oranla ortaokul yöneticilerini daha mütevazı ve sorumlu yönetici olarak düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.
- 3) Ortaokul yöneticilerinin mütevazı ve sorumlu yöneticilik davranışları kıdem değişkeninde 1-5 yıl ile 6-10 yıl ve 1-5 yıl ile 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı farklılık göstermiştir. Her ikisinde de anlamlı farklılık 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehinedir. 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler yöneticilerini diğer kıdem aralıklarındaki öğretmenlere göre daha mütevazı ve sorumlu yönetici olarak algılamaktadırlar.

Güçlendirme boyutundaki analizler incelendiğinde şu temel sonuçlar ortaya çıkmıştır:

- 1) Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin güçlendirme boyutundaki hizmetkâr liderlik davranışlarını “katılıyorum” düzeyinde ifade ettikleri görülmüştür. Başka bir

anlatımla, öğretmen görüşlerine göre ortaokul yöneticilerinin güçlendirme davranışlarına sahip oldukları söylenebilir.

2) Cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre bakıldığında, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla ortaokul yöneticilerinin güçlendirme davranışlarını daha fazla sergilediklerini kabul etmektedirler. Medeni durum değişkeninde ise gruplar arasında ortaokul yöneticilerinin güçlendirme davranışlarına dair anlamlı farklılık bulunmamıştır.

3) Ortaokul yöneticilerinin güçlendirme davranışları kıdem değişkeninde 1-5 yıl ile 11-15 yıl ve 1-5 yıl ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı farklılık göstermiştir. Her ikisinde de anlamlı farklılık 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehinedir. 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler, yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin güçlendirme boyutundaki davranışları diğer kıdem aralıklarındaki öğretmenlere göre daha fazla sergilediklerini düşünmektedirler.

Hesap Verebilirlik boyutundaki analizler incelendiğinde şu temel sonuçlar ortaya çıkmıştır:

1) Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin hesap verebilirlik boyutundaki hizmetkâr liderlik davranışlarını “katılıyorum” düzeyinde ifade ettikleri görülmüştür. Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin hesap verebilirlik boyutundaki davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

2) Cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre bakıldığında, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla ortaokul yöneticilerinin hesap verebilirlik davranışlarını daha fazla sergilediklerini kabul etmektedirler. Medeni durum değişkeninde ise gruplar arasında ortaokul yöneticilerinin hesap verebilirlik davranışlarına dair anlamlı farklılık bulunmamıştır.

3) Ortaokul yöneticilerinin hesap verebilirlik davranışları kıdem değişkeninde 1-5 yıl ile 11-15 yıl, 1-5 yıl ile 16 yıl ve üzeri, 6-10 yıl ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı farklılık göstermiştir. 1-5 yıl ile 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmen grupları arasındaki anlamlı farklılığın, tıpkı 1-5 yıl ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmen grupları arasındaki anlamlı farklılıkta olduğu gibi 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehinedir. Bu gruplar arasında 1-5 yıl kıdeme sahip

öğretmenler yöneticilerinin hesap verebilirlik davranışlarına daha fazla sahip olduklarını düşünmektedir. 6-10 yıl ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasındaki anlam farklılıkta 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler yöneticilerinin hesap verebilirlik davranışları daha fazla sergilediğini düşünmektedir.

Affetme boyutundaki analizler incelendiğinde şu temel sonuçlar ortaya çıkmıştır:

- 1) Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin affetme boyutundaki hizmetkâr liderlik davranışlarının çoğunlukla “kısmen katılmıyorum” ile “kısmen katılıyorum” düzeyinde ifade ettikleri görülmüştür. Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğin affetme boyutundaki davranışları çoğunlukla, kısmen sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.
- 2) Bu boyutta cinsiyet, medeni durum ve kıdem değişkenlerinde gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

### **5.1.2.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sonuçlar**

Uyum boyutundaki analizler incelendiğinde şu temel sonuçlar ortaya çıkmıştır:

- 1) Öğretmenlerin uyum boyutundaki örgütsel bağlılıkları “az katılıyorum” düzeyindedir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin uyum bağlılıklarının yüksek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin uyum bağlılıkları özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıklarına göre daha düşük çıkmıştır.
- 2) Cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre bakıldığında, erkek öğretmenler kadın öğretmenlere oranla, örgütlerine karşı daha fazla uyum bağlılığı göstermektedirler. Medeni durum değişkeninde ise; öğretmenin evli ya da bekâr olmasının uyum bağlılığına herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Kıdem değişkeninde örgütsel bağlılığın uyum boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

Özdeşleşme boyutundaki analizler incelendiğinde şu temel sonuçlar ortaya çıkmıştır:

1) Öğretmenlerin özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılıkları “orta düzeyde katılıyorum” aralığındadır. Genel anlamda öğretmenlerin özdeşleşme bağlılıklarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2) Özdeşleşme boyutunda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları cinsiyet, medeni durum ve kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

İçselleştirme boyutundaki analizler incelendiğinde şu temel sonuçlar ortaya çıkmıştır:

1) Öğretmenlerin içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılıkları “çok katılıyorum” düzeyindedir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin içselleştirme bağlılıklarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin içselleştirme bağlılığının, uyum ve özdeşleşme bağlılığına oranla daha yüksek olduğu görülmüştür.

2) İçselleştirme boyutunda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları cinsiyet, medeni durum ve kıdeme göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

### **5.1.3.Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisine Dair Sonuçlar**

Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin uyum bağlılıklarına etkisi incelendiğinde; güçlendirme boyutu hariç diğer boyutlarda anlamlı farklılık göstermiştir. Öğretmenlerin uyum bağlılıklarının % 22’si okul yöneticilerinin mütevazı ve sorumlu yöneticilik, hesap verebilirlik ve affetme liderlik davranışlarıyla açıklanmıştır. Başka bir ifade ile öğretmenlerin örgütlerine karşı uyum bağlılıklarının % 78’inin farklı değişkenlerden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Hizmetkâr liderlik davranışları ile uyum bağlılığı arasında % 47 düzeyinde bir ilişki tespit edilmiştir. (R=.469)

Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin özdeşleşme bağlılıklarına etkisi incelendiğinde; özdeşleşme bağlılığı ile hizmetkâr liderliğin güçlendirme ve affetme boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken; mütevazı ve sorumlu yöneticilik ile hesap verebilirlik boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin özdeşleşme bağlılıklarının % 26’sı okul yöneticilerinin mütevazı ve sorumlu yöneticilik ile hesap verebilirlik

davranışlarıyla açıklanmıştır. Başka bir ifade ile öğretmenlerin uyum bağlılıklarının % 74'ü farklı değişkenlerden kaynaklanmaktadır. Hizmetkâr liderlik davranışları ile özdeşleşme bağlılığı arasında % 51 düzeyinde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. (R=.506)

Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin içselleştirme bağlılıklarına etkisi incelendiğinde; içselleşme bağlılığı ile hizmetkâr liderliğin güçlendirme ve affetme boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken; mütevazı ve sorumlu yöneticilik ile hesap verebilirlik boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Öğretmenlerin içselleştirme bağlılıklarının % 30'u okul yöneticilerinin mütevazı ve sorumlu yöneticilik ile hesap verebilirlik liderlik davranışlarıyla açıklanmıştır. Başka bir ifade ile öğretmenlerin uyum bağlılıklarının % 70'i farklı değişkenlerden kaynaklanmaktadır. Hizmetkâr liderlik davranışları ile içselleştirme bağlılığı arasında % 54 düzeyinde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (R=.542).

Sonuç itibariyle; ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ve önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik güçlendirme davranışları ile örgütsel bağlılığın hiçbir alt boyutunda (uyum, özdeşleşme ve içselleştirme) anlamlı farklılık bulunamamıştır. Hizmetkâr liderliğin affetme boyutu ile uyum bağlılığı arasında anlamlı farklılık bulunurken özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artması, buna bağlı olarak da öğretmen performansının yükselmesi ve etkili okulların oluşturulabilmesi için okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını daha etkili bir şekilde sergilemeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

## 5.2.Öneriler

Araştırmaya ilişkin öneriler aşağıda yer almaktadır. Bu öneriler araştırmada elde edilen sonuçlarla ilgili olarak “Uygulamaya İlişkin Öneriler” ve gelecekte yapılacak araştırmalarla ilgili olarak da “Araştırmacılara İlişkin Öneriler” biçiminde iki boyutta ele alınmıştır.

### 5.2.1.Uygulamaya İlişkin Öneriler

- 1) Öğretmen görüşleri okul yöneticilerinin mütevazı ve sorumlu yöneticilik ile affetme davranışlarını kısmen yerine yetirdikleri yönündedir. Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını bu boyutlarda gözden geçirmeleri, öğretmenlerle etkili iletişim ve işbirliği kurarak geri bildirimler alması gereklidir.
- 2) Hizmetkâr liderlik ölçeği ile ilgili istatistik sonuçlarda, üç faktörde kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla ortaokul yöneticilerini daha fazla hizmetkâr lider olarak görmeleri dikkat çekicidir. Okul yöneticilerinin erkek öğretmenlerle etki ve iletişim noktasında davranışlarını gözden geçirmeleri faydalı olabilir.
- 3) Hizmetkâr liderlik kıdem değişkeninde gruplar arasında oluşan anlamlı farklılıklar 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine sonuçlanmıştır. Meslekte kıdem arttıkça öğretmenin okul yöneticisini daha az hizmetkâr lider olarak görmesi kendini yenilemeyen, geliştirmeyen yöneticiyi akla getirmektedir. Okul yöneticilerinin eğitim, iletişim, yönetim vb. pek çok alanda değişime ayak uydurmaları ve kendilerini yenilemeleri gerekir.
- 4) Okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgütlere bağlılıklarını arttıran değişkenlerin farkına varmaları, doğru stratejilerle gerekli önlemleri almaları, bu noktada mesleki açıdan yetiştirilmeleri önemlidir.
- 5) Eğitim kurumları için yönetici yetiştirme programlarında hizmetkâr liderlik kapsamlı bir şekilde tartışılmalı ve okul yöneticilerine hizmetkâr liderlik davranışları kazanmaları için gerekli eğitim ve destek verecek projeler üretilmelidir.



### 5.2.2.Araştırmacılara İlişkin Öneriler

- 1) Hizmetkâr liderliğin eğitim örgütlerindeki etkisi farklı bağımlı değişkenlerle araştırılabilir. Örgütsel vatandaşlık, örgüt kültürü, örgütsel sessizlik, örgütsel kimlik, örgütsel adalet, iş performansı, çalışma yaşamının kalitesi, verimlilik gibi değişkenler üzerinden hizmetkâr liderliğin örgütlere katkısı araştırılabilir.
- 2) Benzer araştırmalar farklı evren ve örneklem grupları ile yapılabilir. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi daha geniş bir evrende örneklem boyutu ve sayısı arttırılarak araştırılabilir. Bu tezin kapsamı ortaokullarda çalışan yöneticiler ve öğretmenlerle sınırlıdır. Örnekleme ilkokul, ortaöğretim, yükseköğretim, özel okullarda çalışan öğretmenler eklenebilir ve farklı karşılaştırmalar yapılabilir.
- 3) Farklı liderlik stilleri üzerinden okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi araştırılabilir. Özellikle eğitim kurumlarında öğretimsel liderlik, etik liderlik gibi farklı liderlik teorileriyle öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları araştırılabilir. Eğitim kurumlarında bu liderlik teorileriyle hizmetkâr liderliğin karşılaştırılması, benzer ve farklı noktaların belirlenmesi öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına yararlı olabileceği gibi literatüre de katkı sağlayacaktır.
- 4) Mevcut örgütsel bağlılık tanımları ve davranışlarının ötesinde öğretmenlere özgü örgütsel bağlılık davranışları tanımlanmalı ve bu davranışların okulların imkânları doğrultusunda araştırılması gereklidir.
- 5) Literatürde yer alan mevcut hizmetkâr liderlik değerlendirme ölçekleri yabancı kaynaklardan Türkçeye uyarlamadır. Birtakım sosyal ve kültürel farklılıklardan dolayı ölçeklerdeki bazı kavramların ülkemizde tam olarak karşılığı bulunamamaktadır. Dolayısıyla Türkiye'nin sosyal ve kültürel özelliklerine uygun ölçek geliştirme çalışmaları yapılabilir.
- 6) Hizmetkâr liderlikle ilgili nitel çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2009). *Bir Lider Nasıl Yetişir? Etkin Liderin Gelişimi İçin Vazgeçilmez Yedi İlke*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Ağiroğlu Bakır, A. (2013). *Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Alguları Arasındaki İlişkinin Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Akdöl, B. (2015). *Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Akıncı Vural, Z. B. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü: İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akiş, T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Aksel, İ. (2012). Liderlik Teorileri. Serinkan, C. (Ed.). *Liderlik ve Motivasyon* (ss: 33-61). Ankara: Nobel Yayınları.
- Akyüz, B. (2014). *Yönetimde Hizmetkâr Liderlik*. Ankara: Gece Kitaplığı.
- Akyüz, B. ve Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 8, 2.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Altaş, S. S. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(28), 47-57.
- Ambali, A. R. , Suleiman, G.E., Bakar, A. N., Hashim, R., Tariq, Z. (2011). Servant Leadership's Values And Staff's Commitment: Policy Implementation Focus. *American Journal Of Scientific Research*, 13, 18-40.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.

- Atmaca, T. (2014). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Gazi Kitabevi, Ankara
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2, 1-13.
- Balay, R. (2000a). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R.(2000b). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Dergisi- Uluslararası E-Dergi*, 4(1).
- Balcı, A. (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Barbuto, J.E. & Wheeler, D.W. (2006). Scale Development And Construct Clarification Of Servant Leadership. *Published In Group & Organization Management* 31(3), 300–326.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Aydan Web Tesisler.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59.
- Blanchard, K. vd. (2007). *Liderlikte Çıtayı Yükseltme- Liderlik ve Yüksek Performanslı Kurumlar Yaratmada Blanchard Yaklaşımı*. (Çev.) Uçtum, F. İstanbul: Kaizen, Resital Yayıncılık.
- Bocarnea, M. & West, G.R.B. (2008). Servant Leadership And Organizational Outcomes: Relationships In United States And Filipino Higher Educational Setting. *Servant Leadership Research Roundtable*, 1-20.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C. (2014a). *Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı*. Ankara: Nobel Yayınları
- Celep, C. (2014b). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanma*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. Özdemir S. (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* (ss: 131-185). Ankara: Pegem Akademi,
- Cerit, Y. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmetçi Liderlik Davranışlarını Yerine Getirme Düzeyleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(2), 1-19.
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 88-98.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 547-570.
- Cerit, Y. (2010). The Effects Of Servant Leadership On Teachers' Organizational Commitment İn Primary Schools İn Turkey. *International Journal Of Leadership In Education*, 13(3), 301-317.

- Chinomona, R., Mashiloane, M. & Pooe, D. (2013). The Influence Of Servant Leadership On Employee Trust In A Leader And Commitment To The Organization. *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 4(14), 405-414.
- Coşkunlar, E. (2011). *Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Cömert, M. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Ünivesitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş, Güç ve Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çöl, G. (2004). *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Dal, L. (2014). *Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Demirci, M. K. (2014). Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkâr Liderlik Davranışı Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Turizm Sektörü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(1), 177-184.
- Denis, R. S. & Bocernea, M. (2005). Development Of The Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- Dierendonck, D. V. (2011). Servant Leadership: A Review And Synthesis. *Journal Of Management*, 37(4), 1228-1261.

- Dierendonck, D. V. & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development And Validation Of A Multimensionel Measure. *J Bus Psychol*, 26, 249-267.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dinçer, M.K. ve Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, 28, 61-72.
- Dinçer, M. K. ve Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi "Akademia"*, 2(2), 2-18.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Hiberlink Yayınları.
- Doğan, Ü. (2015). *Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri ile Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Drucker, P. F. (2000). *Geleceğin Lideri*. İstanbul: Form Yayıncılık.
- Drury, S. L. (2004). Servant Leadership And Organizational Commitment: Empirical Findings And Workplace Implications. *Servant Leadership Research Roundtable*, Erişim: 4 Aralık 2015, [Http://Www.Regent.Edu/Acad/Sls/Publications/Conference\\_Proceedings/Servant\\_Leadership\\_Roundtable/2004pdf/Drury\\_Servant\\_LeadershipIp.Pdf](http://Www.Regent.Edu/Acad/Sls/Publications/Conference_Proceedings/Servant_Leadership_Roundtable/2004pdf/Drury_Servant_LeadershipIp.Pdf)
- Duyan, E. C. (2012). *Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Erel, C. (2008). *Lider*. İstanbul: İdealist Düşünce.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*. Ankara: Elif Yayınevi.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, E. (2011). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgütsel Adalet Algısı ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Eskiköy Aydoğan, S. (2010). *Resmi Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2013). *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant As Leader*. Erişim: 10 Eylül 2015. <https://www.Leadershiparlington.Org>
- Goh, S.-K. & Low, B. Z.-J. (2013). The Influence Of Servant Leadership Towards Organizational Commitment: The Mediating Role Of Trust In Leaders. *International Journal Of Business And Management*, 9(1), 17-25.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış-Ekonomi, İşletme, Uluslar Arası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, 1(2), 37-56.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Yönetim Ve Ekonomi - Celal Bayar Üniversitesi İİBF*, 10(1), 73-83.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Helvacı M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 42-61.
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*. (Çev) Çetin, C. ve Mutlu, E. C. İstanbul: Beta Yayınları.

- Hoy, W. K. & Miskel, C.G. (2012). *Educational Administration, Eğitim Yönetimi*. (Çev) Turan, S. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Işık, M. (2009). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beylikdüzü Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Işık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İş Görenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları, İstanbul.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1).
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jacobs, G. A. (2006). Servant Leadership And Follower Commitment. *Servant Leadership Research Roundtable Regent University*, Erişim: 4 Aralık 2015, [Http://Www.Regent.Edu/Acad/Sls/Publications/Conference\\_Proceedings/Servant\\_Leadership\\_Roundtable/2006/Pdf/Gilbert.Pdf](http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/gilbert.pdf)
- Jaros, S. (2007). Meyer And Allen Model Of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal Of Organizational Behavior*, 6(4).
- Kanter, R. M. (1968). Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4).
- Karapostal, İ. O. (2014). *Okul Müdürlerinin Liderlik Biçimleri ile Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Davranışlarının İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kardeş, G. G. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Dinamikleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.



- Kaya, N. ve Selçuk S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190.
- Kaygısız, A. G. (2012). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Karara Katılma Durumları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Üniversitesi, Eskişehir*.
- Kelman, H. C. (1956). Compliance, İdentification And Internalization Three Processes Of Attitude Change. *Journal Of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Kılınçarslan, S. (2013). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İzmir İli Karabağlar İlçesi Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Laub, J. (1999). Defining Servant Leadership: A Recommended Typology For Servant Leadership Studies. *Servant Leadership Research Roundtable, The School Of Leadership Studies*, Regent University.
- Liden, R.C., Wayne, S. J., Liao, C. & Meuser, J.D. (2014). Servant Leadership And Serving Culture: Influence On Individual And Unit Performance, *Academy Of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Lunenberg, F.C. & Ornstein A. C. (2013). *Educational Administration*. (Çev) Arastaman G. Ankara: Nobel Yayınları.
- Marşap, A. (2009). *Yönetmel Sistem*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Mazarei, E., Hoshyar, M. & Nourbakhsh, P. (2013). The Relationships Between Servant Leadership Style And Organizational Commitment. *Archives Of Applied Science Research*, 5(1), 312-317.
- Mishra, G. P. (2005). Role Of Employee Commitment In Organizational Effectiveness, *Delhi Business Review*, 6(2).
- Northouse, P. G. (2014). *Leadership: Theory And Practice*. (Çev) Şimşek, C. İstanbul: Sürat Yayınları.
- Olesia, W.S., Namusonge, G.S. & Iravo, M. A. (2013). Role Of Servant Leadership On Organizational Commitment: An Exploratory Survey Of State Corporations In Kenya. *International Journal Of Humanities And Social Science*, 3(13), 85-95.

- 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.
- Öner, Z. H. (2008). *The Mediating Effect Of Organizational Justice: Moderating Roles Of Sense Of Coherence And Job Complexity On The Relationship Between Servant Leadership, And Work Engagement*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdamar, K. (2013). *Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özdemir, A. (2012). *İlköğretim Müdürlerinin Demokratik Tutumlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Algısı İle İlişkisi (İstanbul İli Sancaktepe-Çekmeköy İlçeleri)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, S. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özmutlu, İ. (2011). *Bedensel Engelli Sporcularda Antrenörlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Sporcu Tatmini ile İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Page, D. & Wong, P.T.P. (2000). A Conceptual Framework For Measuring Servant-Leadership. *Trinity Western University, Langley, B. C.*
- Page, D. & Wong, P.T.P. (2003). Servant Leadership: An Opponent-Process Model And The Revised Servant Leadership Profile. *Trinity Western University, Servant Leadership Roundtable October*, 1-13.
- Patterson, K. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. *Servant Leadership Research Roundtable, The School Of Leadership Studies, Regent University*, August.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Yargı Yayınevi, Ankara.
- Randall, D. M. (1987). Commitment And The Organization: The Organization Man Revisited. *Academy Of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Recepoğlu, E. (2014). Okul Kültüründe Liderlik. Güçlü N. (Ed.), *Okul Kültürü* (ss: 205-234). Ankara: Pegem Akademi,

- Russell, R.F. (2001). The Role Of Values In Servant Leadership. *The Leadership And Organization Development Journal*, 22(2), 76-83.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır Mı?. *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 22.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Scholl, R. W. (2008). *What Is Organizational Commitment?* Charles T. Schmidt Labor Research Center, The University Of Rhode Island. Erişim: 7 Aralık 2015. [Http://www.Uri.Edu/Research/Lrc/Scholl/Webnotes/Commitment](http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/commitment).
- Selvitopu, A. ve Şahin, H. (2013). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 171-189.
- Serin, M. K. (2011). *İlköğretim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Konya İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Smith, C. (2005). *The Leadership Theory*. Robert K. Greenleaf, The Greenleaf Center Of Servant Leadership Uk., Erişim: 29 Kasım 2015. [Http://www.Carolsmith.us/Downloads/640greenleaf.Pdf](http://www.carolsmith.us/downloads/640greenleaf.pdf)
- Sokoll, S. (2014). Servant Leadership And Employee Commitment To A Supervisor. *International Journal Of Leadership Studies*, 8, 88-104.
- Spears, L. C. (1996). Reflections On Robert K. Greenleaf And Servant Leadership. *Leadership Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Spears, L. C. (2005). The Understanding And Practice Of Servant Leadership. *Servant Leadership Research Roundtable, The School Of Leadership Studies, Regent University*.
- Stone, A. G., Russell, R. F. & Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference In Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Uygun, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Barış Platin Kitabevi, Ankara.

- Ürü Sanı, F. O., Çalışkan, S. C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 63-82.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları. Değerleri.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Waddell, J. T. (2006). *Servant Leadership*. Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Erişim: 3 Aralık 2015. [Http://Www.Regent.Edu/Acad/Sls/Publications/Conference\\_Proceedings/Servant\\_Leadership\\_Roundtable/2006/Pdf/Waddell.Pdf](http://Www.Regent.Edu/Acad/Sls/Publications/Conference_Proceedings/Servant_Leadership_Roundtable/2006/Pdf/Waddell.Pdf)
- Winston, B. (2003). *Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders And Followers Interact In A Circular Model*. Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Erişim: 3 Aralık2015.[Http://Www.Regent.Edu/Acad/Sls/Publications/Conference\\_Proceedings/Servant\\_Leadership\\_Roundtable/2003pdf/Winston\\_Extending\\_Pat\\_Terson.Pdf](http://Www.Regent.Edu/Acad/Sls/Publications/Conference_Proceedings/Servant_Leadership_Roundtable/2003pdf/Winston_Extending_Pat_Terson.Pdf)
- Yalçın, M. ve Karadağ, E. (2013). Hizmetkâr Liderlik ve Okul Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 101-120.
- Yılmaz, C. (2013). *Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- TDK (2000). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

## EKLER

### Ek-1 Anket Formu

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu çalışma kapsamında sizlerin değerli görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Sizden, her bir maddeyi okuyup, o maddede belirtilen durumla ilgili görüşlerinizi, maddenin karşısındaki alana işaretlemeniz (X) istenmektedir. Vereceğiniz cevaplar bilimsel bir çalışma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Ölçeğin hiçbir yerine adınızı yazmanız veya imza atmanız gerekmemektedir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir.

İçten katkılarınızı bekliyorum, değerli vaktinizi ayırarak yardımcı olduğunuz için teşekkür ediyorum.

Fatma TÜRKMEN  
EYTP Yüksek Lisans Öğrencisi

### BÖLÜM 1- KİŞİSEL BİLGİLER

Okulunuzun Adı	.....Ortaokulu
Cinsiyetiniz	( ) Kadın ( ) Erkek
Medeni Durumunuz	( ) Evli ( ) Bekar
Toplam Hizmet Süreniz	( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri

### BÖLÜM 2- HİZMETKÂR LİDERLİK ANKETİ

Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik davranışları	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Yöneticim, bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.	1	2	3	4	5	6
2- Yöneticim, beni yeteneklerimi kullanmam için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5	6
3-Yöneticim, kendimi geliştirmeme yardım eder.	1	2	3	4	5	6
4-Yöneticim, ekibini yeni fikirler geliştirmeleri için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5	6
5- Yöneticim, kendini arka planda tutar ve övgüyü diğerlerinin almasına izin verir.	1	2	3	4	5	6
6-Yöneticim, yürüttüğüm işten beni sorumlu kılar.	1	2	3	4	5	6
7-Yöneticim, insanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden sürekli eleştirir.	1	2	3	4	5	6
8- Yöneticim, kendi yöneticisinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.	1	2	3	4	5	6
9- Yöneticim, eleştirilerden ders alır.	1	2	3	4	5	6
10- Yöneticim, bütünün iyi olmasına dikkat etmenin önemine vurgu yapar.	1	2	3	4	5	6
11-Yöneticim, bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.	1	2	3	4	5	6
12-Yöneticim, başkaları için yaptıklarından dolayı hiçbir ödül ya da itibar beklemez.	1	2	3	4	5	6
13-Yöneticim, beni kendi performansımdan sorumlu tutar.	1	2	3	4	5	6
14-Yöneticim, iş yerinde kendisini kızdıranlara karşı sert bir tavır sergiler.	1	2	3	4	5	6

15-Yöneticim, risk alır ve yapılması gerektiğini düşündüğü şeyi yapar.	1	2	3	4	5	6
16-Yöneticim, kendi yöneticisinin eleştirilerinden ders almaya çalışır.	1	2	3	4	5	6
17-Yöneticim, uzun vadeli bir vizyona sahiptir.	1	2	3	4	5	6
18-Yöneticim, bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine çözüme kendi kendime ulaşmam için yardım eder.	1	2	3	4	5	6
19-Yöneticim, bir iş arkadaşının başarısına kendisinininkinden daha çok sevinir.	1	2	3	4	5	6
20-Yöneticim, beni ve iş arkadaşlarımı bir işi yürütme şeklimizden sorumlu tutar.	1	2	3	4	5	6
21-Yöneticim, geçmişte yaşanmış kötü olayları unutmakta zorluk çeker.	1	2	3	4	5	6
22-Yöneticim, hatalarını kendi yöneticisine itiraf eder.	1	2	3	4	5	6
23-Yöneticim, işimizin toplumsal sorumluluk yönüne vurgu yapar.	1	2	3	4	5	6
24-Yöneticim, yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.	1	2	3	4	5	6
25-Yöneticim, kendisinininkinden farklı görüş ve düşüncelerden ders almaya çalışır.	1	2	3	4	5	6
26-Eğer insanlar eleştiri yaparlarsa yöneticim bu eleştirilerden ders almaya çalışır.	1	2	3	4	5	6

### **BÖLÜM 3-ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ**

	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Çok katılıyorum	Tam katılıyorum
1.Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.	1	2	3	4	5
2. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3.Emek ve birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	1	2	3	4	5
4. Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu	1	2	3	4	5
5.Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.	1	2	3	4	5
6.Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.	1	2	3	4	5
7.Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
8.Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.	1	2	3	4	5
9.Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10.Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
11.Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.	1	2	3	4	5
12.Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	1	2	3	4	5
13.Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14.Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.	1	2	3	4	5
15.Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı yeğliyorum.	1	2	3	4	5
16.Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.	1	2	3	4	5
17. Okulumun başarısı içi beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.	1	2	3	4	5
18.Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.	1	2	3	4	5

19. Bu okulun problemlerini kendi problemim olarak algılıyorum.	1	2	3	4	5
20. Okulumu karşı yapılan eleştirileri kendime yapılmış sayıyorum.	1	2	3	4	5
21. Zamanımın çoğunu okulumla ilişkin etkinlikler dolduruyorum.	1	2	3	4	5
22. Okulumun değerleriyle bireysel değerlerim oldukça benzerdir.	1	2	3	4	5
23. Okulumun önceliklerini kendi önceliklerim olarak algılıyorum.	1	2	3	4	5
24. Okulumun çıkar ve beklentilerine uygun hareket etmeyi görev sayarım.	1	2	3	4	5
25. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş hissediyorum.	1	2	3	4	5
26. Okulumu başkalarına anlatmaktan zevk alıyorum.	1	2	3	4	5
27. Okulumun yararı için her türlü fedakârlığı yaparım.	1	2	3	4	5

NOT: Eklemek istediğiniz bir fikir veya eleştiri varsa lütfen belirtiniz.



## Ek-2 Anket İzinleri

### Hizmetkâr Liderlik Anketi Onayı

**Emin Cihan Duyan** <eminci@gmail.com>  
Alıcı: fatma türkmen <ft.turkmen@gmail.com>

16 Nisan 2015 19:39

Merhaba  
Ekteki linkten ilgili makaleyi bulabilirsiniz. Oraya atıf yaparak kullanabilirsiniz.  
Bir sorunuz olursa tekrar konuşuruz  
İyi çalışmalar

<http://www.journals.istanbul.edu.tr/iusoskon/article/viewFile/5000071425/5000065814>

Emin Cihan Duyan (PhD)  
[www.emincihanduyan.com](http://www.emincihanduyan.com)

16 Nis 2015 tarihinde 19:28 saatinde, fatma türkmen <ft.turkmen@gmail.com> şunları yazdı:

Sayın Hocam,  
Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisiyim. Doktora tezinizde kullandığınız ve Türkçe literatüre kazandırdığınız Hizmetkar Liderlik Anketini "Ortaokullarda Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi" konulu araştırmamda kullanabilmek için izninizi rica ediyorum.  
Saygılarımla...

Fatma TÜRKMEN  
OMÜ EYTP Yüksek Lisans Öğr.



## Örgütsel Bağlılık Anket Onayı

**refik balay** <refikbalay@hotmail.com>  
Alıcı: fatma türkmen <ft.turkmen@gmail.com>

16 Nisan 2015 09:37

Sayın Fatma TÜRKMEN,

Tarafımdan geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”ni referans göstererek araştırmanız için kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Prof. Dr. Refik BALAY

Harran Üniversitesi

Eğitim Fakültesi Osmanbey Kampüsü Şanlıurfa

---

Date: Thu, 16 Apr 2015 00:04:15 +0300  
Subject: Örgütsel Bağlılık Anketi  
From: [ft.turkmen@gmail.com](mailto:ft.turkmen@gmail.com)  
To: [refikbalay@hotmail.com](mailto:refikbalay@hotmail.com)

Sayın Hocam,  
Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisiyim. "Ortaokullarda Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi" konulu yüksek lisans tezimde, tarafınızca geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğini kullanabilmek için izninizi rica ediyorum.

Saygılarımla...

Fatma TÜRKMEN  
OMÜ EYTP Yüksek Lisans Öğr.

## Ek-3 Anket Uygulama İzni

13/05/2015 11:12 0-368-2511507

İL MİLLİ EĞİTİM SİNOĞ

SAYFA 01/01

T.C.  
SİNOĞ VALİLİĞİ  
İİ MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı : 25072426/44/4896191  
Konu: Anket

11.05.2015

### VALİLİK MAKAMINA

İlgi: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Rektörlüğünün 24.04.2015 tarih ve 4993377-044-E.7542 sayılı yazısı

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı EYTP Yüksek Lisans Öğrencisi Fatma TÜRKMEN'in "Ortaokullarda Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri" başlıklı çalışması için, ekte sunulan anketin İl genelindeki Ortaokul Müdürlüklerinde görev yapan öğretmenlere uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir. Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde; Olur'larınıza arz ederim.

Kutlu Tekin BAŞ  
Millî Eğitim Müdürü V.

OLUR  
11.05.2015

Ekrem YAMAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Eki:

- 1- Resmi Yazı (1 sayfa)
- 2- Anket (3 sayfa)
- 3- Tutanak (1 sayfa)

BELGENİN ASLI  
ELEKTRONİK İMZALIDIR  
11.05.2015  
Erdem ÜRHAN  
MEM Posta Hiz.

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden bd40-a02b-3c96-be2d-958a kodu ile teyit edilebilir.

## Ek-4 Özgeçmiş

### ÖZGEÇMİŞ

Fatma TÜRKMEN, 25.01.1985 tarihinde Sinop'ta doğdu. Boyabat Şehit Ersoy Gürsu Anadolu Lisesini bitirdikten sonra, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesinden 2006 yılında mezun oldu. 2016 yılında OMÜ EBE Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programını bitirdi. Mezuniyetinden bu yana Milli Eğitim Bakanlığına bağlı çeşitli okullarda Türkçe Öğretmeni olarak görev yapan TÜRKMEN, orta derecede İngilizce bilmektedir. Temel ilgi alanları; seyahat etmek, kitap okumak, fotoğraf çekmek olarak sıralanabilir.

### İletişim Bilgileri

E mail : [ft.turkmen@gmail.com](mailto:ft.turkmen@gmail.com)

Telefon : 0542 613 32 41