

LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN VE
ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Osman UZUN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Uşak

Ağustos, 2011

LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK
ARASINDAKİ İLİŞKİ

Osman UZUN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü

Danışman: Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos, 2011

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Osman UZUN' un "Liderlik Stilleri İle Örgütsel Güven ve Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişki" başlıklı tezi 19.08.2011 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2011

Danışman: Doç. Dr. Cemil YÜCEL

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Üye : Yrd.Doç. Dr. Hakan GÜLVEREN

Üye : Yrd.Doç. Dr. Cüneyit AKAR

Üye :

Üye :

Doç. Dr. Musa ÇİFCİ

Enstitü Müdürü

M. Çiftçi

Anahtar kelimeler: Liderlik Stilleri, Örgütsel Güven, Örgütsel Adanmışlık.

TEZ ÖZETİ

LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK
ARASINDAKİ İLİŞKİ

Osman UZUN

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2011

Danışman: Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Bu araştırmanın amacı; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, ilköğretim okul müdürlerinin uyguladıkları liderlik stilleri ile ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütlerine güven ve örgütlerine adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yöneliktir. 2009-2010 eğitim öğretim yılında Uşak il merkezindeki 40 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 1001 öğretmen arasından tabakalı örnekleme modeli ile seçilen 290 öğretmene; müdürlerinin liderlik stilleri hakkındaki algıları ile örgütlerine güven ve örgütlerine adanmışlık düzeylerini belirlemek amacıyla 3 farklı ölçme aracı uygulanarak veri toplanmıştır. Toplanan veriler yüzde, frekans, faktör analizi ve korelasyon analizine tabi tutulmuştur.

Araştırmada; okul müdürlerinin sergilediği liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel adanmışlıkları ile yakından ilişkili olduğu; kendilerini güvenli bir ortamda hisseden öğretmenlerin adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Liderlik Stilleri, Örgütsel Güven, Örgütsel Adanmışlık.

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL TRUST AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE TEACHERS**

Osman UZUN

Educational Sciences Department

University of Usak Social Science Institute, July 2011

Supervisor: Associate Prof. Dr. Cemil YUCEL

The aim of the research is directed towards the examination of the relationship between organizational trust and organizational commitment of the teachers working in primary schools and the principal's styles of leadership that they perform, through the views of the teachers working in primary schools. To determine their perception on their principals leadership styles and levels of their organizational trust and organizational commitment, the data were obtained by applying 3 different measuring tools to 290 teachers who were chosen with stratified sampling model among 1001 teachers who work at 40 primary school in the city center of Uşak in 2009-2010 Academic Year. Data was analyzed by using statistics such as percentage, frequency, factor and analysis of correlation. According to the findings, there is a close relationship between Principals' Leadership Styles, and Teachers' Organizational Trust and Organizational Commitment.

Key words ; Leadership Styles, Organizational Trust and Organizational Commitment.

ÖNSÖZ

Bu tezi hazırlamamda emeğini, eşsiz tecrübelerini ve değerli zamanını hiçbir şekilde esirgemeyen, yüksek lisans yapmaya katıldığım bir semineri sonucu karar verdiğim, saygıdeğer danışmanım Doç. Dr. Cemil YÜCEL' e teşekkürü her zaman bir borç bilirim.

2009 – 2010 Eğitim Öğretim Yılında Uşak Merkezdeki İlköğretim Okullarında görev yapan, araştırma sorularımızı cevaplandıran tüm öğretmenlere ve çalışmalarında bana yardımcı olan; Araştırma Görevlileri Gökhan DEMİRHAN ile Ebru KARATAŞ' a teşekkür ederim.

Ayrıca beni her konuda destekleyen sevgili eşim ile oğullarım; Mustafa ve Mehmet Akif' e anlayışlarından dolayı çok teşekkür ederim.

Osman UZUN

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı Soyadı : Osman UZUN

Doğum Yeri ve Tarihi : Banaz / 10.07.1967

Eğitim Durumu

Lisans Öğretimi : Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı Bölümü

Bildiği Yabancı Diller : Fransızca

Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi :

Çalıştığı Kurumlar :Uşak Banaz Kızılcasöğüt Şehit Serdar Uludağ Ç.P.L Öğretmen-Müdür Yrd.

Uşak Merkez Vali Ali Fuat Güven İlköğretim Okulu Okul Müdürü,

Uşak Merkez Alper Günbayram Anadolu Lisesi Okul Müdürü.

Projeler :

İletişim

e-posta adresi :osmanuzun64@hotmail.com

İÇİNDEKİLER

TEZ ÖZETİ	İİİ
ABSTRACT	İV
ÖNSÖZ.....	V
ÖZGEÇMİŞ	VI
İÇİNDEKİLER.....	Vİİ
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ.....	X
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
PROBLEM DURUMU	1
ARAŞTIRMANIN AMACI	3
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	3
PROBLEM CÜMLESİ	3
ALT PROBLEMLER.....	3
SAYILTILAR VE SINIRLILIKLAR	4
BÖLÜM II.....	5
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
LİDERLİK.....	5
LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	6
<i>Özellikler Yaklaşımı</i>	<i>6</i>
<i>Davranışsal Yaklaşım.....</i>	<i>7</i>
<i>Durumsallık Yaklaşımı</i>	<i>7</i>
YÖNETSEL TARZ (MANAGERİAL GRİD).....	8
<i>Otorite- İtaat (9,1).....</i>	<i>9</i>
<i>Sosyal Kulüp Yönetimi (1,9).....</i>	<i>9</i>
<i>Fakirleşmiş Yönetim(1,1)</i>	<i>10</i>
<i>İlimli Yönetim (5,5)</i>	<i>10</i>

<i>Takım Yönetimi (9,9)</i>	10
ÖRGÜTSEL GÜVEN	11
ÖRGÜTSEL GÜVENİN TÜRLERİ	12
<i>Kuruma Güven</i>	12
<i>Yöneticilere Güven</i>	12
<i>Meslektaşlara Güven</i>	13
GÜVENİN OLUŞUMUNA KATKI SAĞLAYAN UNSURLAR	14
<i>Kural ve Düzenlemeler</i>	14
<i>Yetki Devri ve Kararlara Katılım</i>	15
<i>Eğitim ve Etik Değerler</i>	16
ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK KAVRAMI	17
ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK BOYUTLARI	18
<i>Duygusal Adanmışlık</i>	18
<i>Devam Adanmışlığı</i>	19
<i>Normatif Adanmışlık</i>	19
ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	20
<i>Kişisel-Demografik Faktörler</i>	20
<i>Örgüt ve Görevle İlgili Faktörler</i>	21
<i>Durumsal Faktörler</i>	22
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIĞI	23
<i>Okula Adanma</i>	23
<i>Öğretim İşlerine Adanma</i>	24
<i>Mesleğe Adanma</i>	25
<i>Çalışma Gurubuna Adanma</i>	26
ÖĞRETMEN ADANMIŞLIĞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	27
<i>İş Tasarımı</i>	27
<i>Özerklik</i>	27
<i>Karara Katılma</i>	28
<i>Dönüt</i>	28
<i>İşbirliği</i>	29
<i>Öğrenme Fırsatları ve Kaynaklar</i>	29

ADANMIŞLIKLA İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR	30
BÖLÜM III	33
YÖNTEM.....	33
<i>Araştırmanın Deseni</i>	33
<i>Evren ve Örneklem</i>	33
<i>Veri Toplama Araçları</i>	34
<i>Yönetsel Tarz Belirleme Ölçeği</i>	34
<i>Örgütsel Adanmışlık Ölçeği</i>	34
<i>Örgütsel Güven Ölçeği</i>	35
BÖLÜM IV	37
BULGULAR	37
BÖLÜM V	41
YORUMLAR VE TARTIŞMALAR	41
BÖLÜM VI	46
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	46
KAYNAKÇA	48
EKLER.....	51
<i>EK 1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER</i>	51
<i>EK 2: ONAY BELGESİ</i>	55

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1- Yönetmel Tarz Tablosu (Blake ve Mouton'dan uyarlanmıştır).....	9
Tablo 1: Örnekleml Dâhilindeki Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı	34
Tablo 2: Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Faktör Yapısı	35
Tablo 3: Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Yapısı.....	36
Tablo 4. Öğretmenlerin Adanmışlık ve Güven Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Yöneticilik Tarzları ve Bazı Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyonlar	38

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırma soruları, sayıtlar ve sınırlılıklar başlıklarına yer verilmiştir.

PROBLEM DURUMU

Yazın incelendiğinde; liderlik kavramı, liderlerin kullandığı stiller, liderlerin ortaya çıkma nedeni diyebileceğimiz örgütler, örgütlere duyulan güven ve örgütlere adanmışlık gibi konuların sosyal yaşantımızın içinde yer alan konular olduğu görülmektedir. İnsanların ortaya çıkardığı farklı örgütlerden oluşan sosyal yaşamı da devasa bir örgüt olarak değerlendirebiliriz. Örgüt, en temel anlamıyla; ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilattır (TDK, 2011). Örgütün en önemli bileşeni insandır. Diğer bileşenlerin işlevsel olması insan unsuruna bağlıdır. Örgüte yön veren, hedefler belirleyen, onu yoğurup harmanlayan, ona değişik şekiller veren, örgütü yükseltilere çıkarıp aşağılara indiren de hep insan faktörüdür. Hâsılı örgütün insan boyutu ne kadar düzenli ve iyi çalışırsa, örgütte o oranda başarılı olacaktır. Toplumsal bir varlık olan insan, temel gereksinimlerini karşılamak için kendisine bir örgüt içersinde yer edinmek ihtiyacı hisseder.

Bu duygudan hareketle bir örgüt veya grup içersinde kendisine yer bularak yaşama alanı oluşturan insan, bunun doğal bir sonucu olarak da gruplarını yönetecek, gruplarının üstleneceği misyon ve vizyonu belirleyecek ve gerçekleştirecek bir lidere ihtiyaç duyar. Böylece lider, grup, örgüt gibi kavramların karşımıza çıktığını görürüz. Örgütün ortak amaçları doğrultusunda eylemlerini gerçekleştirirken bireyler birbirlerini etkilerler. Örgüt için uğraş veren bireyler birbirlerine sıcaklık duyarlar, yakınlık hissederler, aralarında psikolojik bağlar oluştururlar. Örgüt içi ilişkilerle sınırlı diyebileceğimiz bu ve benzeri durumlar örgütü örgüt yapan özelliklerdendir. Örgüt üyesi bir bireyin, örgütüyle bütünleşmiş sayılabilmesi için örgüt içi ilişkilerle sınırlı diye belirttiğimiz yukarıdaki örgüt içi sosyal etkileşimlere uyum sağlayabildiği ölçüde örgütüyle bütünleşmiş sayılır.

Örgüt lideri, örgüt ortamında uyum ve koordinasyonu sağlar, örgütün ihtiyacına göre insanları seçer, gerekirse yeni seçtiği örgüt üyelerini örgüt kültürü doğrultusunda eğiterek motivasyonlarını oluşturur. Örgüt yöneticilerinin ortaya koyduğu liderlik tarzları, örgüt çalışanlarının; yöneticilerine ve örgüte olan güvenleri yanında, örgütlerinin misyon ve vizyonuna ve örgütsel adanmışlıklarına da etki etmektedir. Örgüt yöneticileri, örgüt çalışanlarının beklentilerine, bu beklentiler doğrultusunda oluşan örgüt kültürü ve değerleri ile örgüt normlarına önem verirse, çalışanlarına uygun ortamlar hazırlarsa bu örgütlerde verimlilik artacaktır. Liderlerin örgüt üyelerinin ihtiyaçlarına olan duyarlılığı ve bu ihtiyaçları gidermede sergilediği liderlik stilleri örgütsel güvenle ve örgütsel adanmışlıkla yakından alakalıdır. Örgütsel adanmışlık ve örgütsel güven düzeyi yüksek olan örgüt çalışanlarının, buna paralel olarak örgüt içindeki işlerinde verimlilik ve üretkenlik düzeylerinin yüksek olduğu, bilinçli ve sorumlu bir şekilde de hareket ettikleri belirtilmektedir. Çalışanların, örgütleri hakkındaki görüşleri, tutumları ve davranışları, gibi bazı bakış açıları örgütleri, çalışanlarının adanmışlık ve güvenlerini arttıracak yeni yöntemler belirlemeye zorlamaktadır. Güvenin hem birey hem örgüt düzeyinde oluştuğunu ortaya koyan araştırmacılar; buradan hareketle kişiye güven ve örgüte güvenin birbirlerinden farklı kavramlar olduğunu söylemektedir. Örgütsel güvenin kişilerden çok kurumlarla ilgili olduğunu söyleyen araştırmacılar; kişisel güveninse kişiye özel ve kişiler arası farklara dayalı olduğunu belirterek, kişisel güven ve örgütsel güven ayrımını ortaya koymuşlardır. Örgütsel güvenin örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil ettiği ve bunun küçük örgütler için örgüt liderinin kişiliğinden, kaynaklanabileceği belirtilmiştir.

Kültürel ve ekonomik yenilenmenin ve gelişmenin önemli bir parçası olan eğitimin ve en önemli eğitim örgütleri olan okulların amaçları, yapısı, içeriği değişmektedir. Eğitim sistemlerini yenileyemeyen toplumlar modern dünyanın gerisin de kalmaktadır. Okul liderinin, diğer bir ifadeyle okul müdürünün, yönetsel stili, okul çalışanlarından olan öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık eğilimlerine etki edeceği araştırmalarda ortaya konmuştur.

Bu bilgiler doğrultusunda bu çalışma literatürde önemli bir yer kaplayan örgütsel adanmışlık ve örgütsel güven kavramlarının aralarındaki ilişkiyi liderlik stilleriyle birlikte ele alarak eğitim örgütlerindeki işgörenler üzerindeki etkilerini belirlemek için gerçekleştirilmiş bir araştırmadır.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; ilköğretim okul müdürlerinin birer örgüt olan okullarını yönetirken ortaya koydukları liderlik stillerini belirleyerek, tercih ettikleri bu liderlik stillerinin, ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık algılarına nasıl etki ettiğini ortaya koymaktır.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma: Öğretmenlerin okullarında herhangi bir kaygıya kapılmadan rahatça çalışabilecekleri ortamların oluşturulmasında etkili olan olumlu veya olumsuz liderlik stillerinin belirlenmesi; bu liderlik stillerinin öğretmenlerin güven duyguları ve adanmışlık düzeylerine etkilerinin araştırılarak, okullarda bu durumun tespit edilmesi ve sonuçlar doğrultusunda okullardaki sosyal ortamın düzenlenmesi çalışmalarına yardımcı olması bakımından önem arz etmektedir.

PROBLEM CÜMLESİ

Okul müdürlerinin yönetsel tarz odakları, öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık düzeyleri üzerinde nasıl bir rol oynamaktadır.

ALT PROBLEMLER

Bu çalışmada, araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır.

1. Okul müdürlerinin yönetsel tarz odakları nelerdir?
2. Öğretmenlerin örgütsel güvenleri ne düzeydedir?
3. Öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları ne düzeydedir?
4. Okul müdürlerinin yönetsel tarzları ile örgütsel güven düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
5. Okul müdürlerinin yönetsel tarzları ile örgütsel adanmışlık düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
6. Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel adanmışlık düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

SAYILTILAR VE SINIRLILIKLAR

Araştırma, 2009–2010 eğitim - öğretim yılında Uşak il merkezinde bulunan 40 tane ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 1001 öğretmen arasından tabakalı örnekleme modeli ile seçilen 290 öğretmene; müdürlerinin liderlik stilleri hakkındaki algıları ile örgütlerine güven ve örgütlerine adanmışlık düzeylerini belirlemek amacıyla uygulanan 3 farklı ölçme aracıyla toplanan verilerle sınırlıdır. Öğretmenlerin okullarının yöneticileri hakkındaki görüşlerinin gerçeği daha iyi ortaya koyacağı düşüncesinden hareketle ölçme araçları öğretmenlere uygulanmıştır.

Uygulanan bütün anketlerde katılımcıların anket sorularına dürüst ve samimi olarak cevaplar verdikleri varsayılmış; örneklemin evreni temsil kapasitesini arttırmak için gerekli bütün önlemler alınarak, örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

Veri toplama amacıyla kullanılan anket yönteminin sınırlılıkları bu araştırma içinde geçerlidir.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

LİDERLİK

Liderlikle ilgili literatürde birçok değişik tanım yapılmıştır. Liderliğin çok kapsamlı sınırları geniş bir kavram oluşu ve çeşitli bilim dallarının da inceleme konusu olması liderlik tanımı çeşitliliğini artırmaktadır. En sade tanımıyla liderliğe, bireyin insanları etkileyebilme gücüdür diyebiliriz. Sosyal bilimlerle ilgili kavramlara kesin ve tek bir tanım yapmak mümkün değildir. Sosyal bilimlerden olan yönetim biliminde de kavramlara kesin ve tek bir tanım yapmak zordur. Bu durum, liderlik kavramı için de geçerlidir. Yönetim bilimiyle ilgili alan yazın incelendiği zaman, liderlik için herkes tarafından kabul görmüş bir anlam veya tanımla karşılaşmanın mümkün olmadığı görülmektedir. Yapılan her tanım, liderlik kavramını değişik boyut ve yönleriyle ele almaktadır. İki veya daha fazla kişinin amaçlarını gerçekleştirmek için, birbirleriyle etkileşimde bulunarak, güçlerini, zamanlarını, maddi kaynaklarını ve çabalarını uyumlu şekilde bir araya getirerek oluşturdukları örgütlerle, liderlik ve izleyicilik olgularının ortaya çıkmış olduğu söylenebilir (Aksel, 2003).

İnsanlar yaratılışları gereği kişilik yapılarına bağlı olarak yönetme veya yönetilme ihtiyacı hissederler. Bu yönetilme ihtiyacı hissetme liderlik olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından önemli noktalardan birincisini oluşturur (Güner, 2002). İkincisi ise; hiyerarşik bir yapılanma ile ast-üst ilişkilerinin hakim olduğu formel örgütlerden, basit bir yapıya sahip aile gruplarına kadar uzayan alanda görülen lider ve izleyen ilişkisinin varlığıdır. Farklı bilim dalları liderliği kendilerine göre tanımlamaya çalışmıştır. Psikoloji, sosyoloji, tarih ve benzeri bilimler kendi açılarından çeşitli liderlik tanımları ortaya koymuşlardır. Bu durum, liderlik kavramının, her bir araştırma sayısınca tanıma sahip olmasına neden olmuştur denilebilir (Aksel, 2003). Araştırmalarda ortaya çıkan görüşler harmanlanırsa liderlik, insanların belli amaçlara ulaşma doğrultusundaki gayretlerine yön verme süreci olarak tanımlanabilir.

LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunda ortaya çıkan ilk önemli kuramsal yaklaşım, özellikler yaklaşımıdır. Lider olan kişinin kişisel özellikleri ile liderlik anlayışı arasında çok yakın bağlar olduğunu vurgulayan bir kuramsal açılamdır. Eskiden beri lider olan bireylerin liderlik özelliklerini doğuştan getirdikleri iddia edilmektedir. Fakat zaman içerisinde liderlik özelliklerinin eğitim yolu ile de kazanılabileceği veya geliştirilebileceği kabul edilmiştir. Belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak sıvırılması diğere bir anlatımla kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Bu kurama göre lider, gerek fiziksel özellikleri gerekse kişilik özellikleri açısından izleyicilerinden farklılıklar gösterir. Liderlerin izleyicilerden farklılıklar gösteren yönlerinin hangileri olduğunu açıklayabilmek için pek çok araştırma yapılmıştır (Aksel, 2003).

Üç tip etkili liderlik özelliği yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu özellikleri; kişisel özellikler (uyum sağlama, üstün olma, öz-güven); fiziksel özellikler (boy, kilo, görünüş) ve yetenek (zekâ, deneyim, başkalarına karşı duyarlılık) özellikleri olarak sıralamak mümkündür. Özellikler kuramıyla ilgili yapılan araştırmalarda, demokratik ve otokratik olmak üzere iki liderlik tarzı üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Otoriteyi ve yetkilerini astlarıyla paylaşan liderler demokratik bir tavır sergilerken, otokratik liderler ise otoriteyi tek elde toplamaktadır. Her iki liderlik tarzı arasındaki farkları bulmak için değişik çalışmalar yapılmıştır. Araştırmalar sonunda otokratik liderle çalışan işgörenlerin, liderleri başlarında bulunduğu sürece yüksek bir performansla çalıştıkları görülmesine rağmen, grup içindeki işgörenlerden bazılarının kimi zaman, otokratik bir liderle çalışmaktan memnun olmadıkları hatta bazen lidere düşmanlık duyguları besledikleri belirtilmiştir. Demokratik bir liderle çalışan işgörenlerin çalışmaları da iyi düzeyde bulunmuş, liderleri başlarında olmadığı zamanlarda bile normal çalışma düzeylerini korumuşlardır. Bunlara rağmen liderin, durumun gerektirdiği ölçüde, hem demokratik hem de otokratik tarzın karışımı davranışlar sergileyebileceği de belirtilmiştir (Can, 1992).

Davranışsal Yaklaşım

Hellriegel ve Slocum (1986)' a göre teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin kılan durumun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Teori, liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak; liderin yetki devredip devretmediği, emrindeki kişilerle iletişim yöntemini, planlama ve kontrol şeklini, hedefleri koyma, amaçları belirleme çabalarını ve benzeri davranışları değerlendirmiştir. Davranışlar üzerine yoğunlaştığı için özellikler kuramının aksine, bu kurama göre bireyler eğitilerek davranışlar öğrenilebilir. Böylece eğitilebilen liderlerin daha iyi liderlik yapmaları sağlanabilir (Akt. Aksel, 2003). Liderlikte davranışsal yaklaşım teorisinin gelişmesine çeşitli uygulamalı, araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların genel sonucu olarak; liderlerin davranışlarında kişiyi dikkate alma yani anlayış gösterme (*Consideration*) ve göreve dönüklük yani yapıyı harekete geçirme (*Initiating Structure*) biçiminde iki bağımsız değişkenin önemli rol oynadıkları belirlenmiştir. Kişiyi dikkate alma liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. İnisiyatif (göreve ağırlık verme) faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki, davranışlarını ifade etmektedir (Koçel 1998).

Durumsallık Yaklaşımı

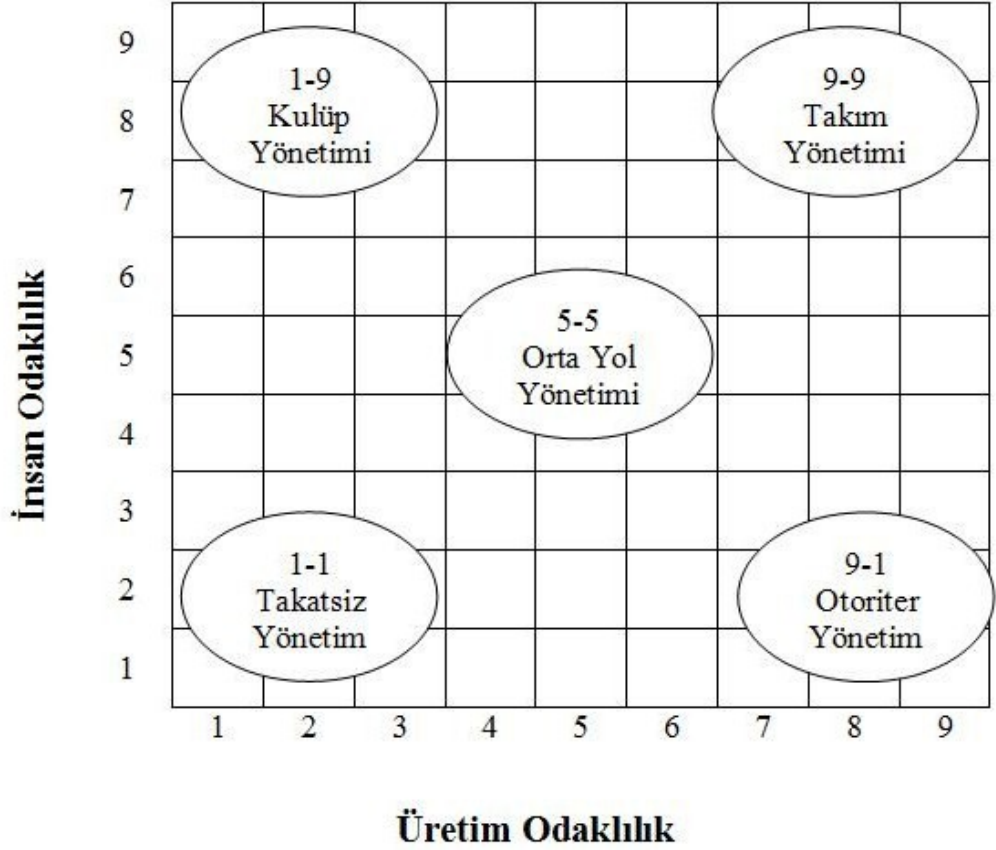
Liderlik sürecinin anlaşılması konusundaki üçüncü grup teori; durumsallık yaklaşımı, diğer adıyla koşul bağımlılık teorisi olarak ta bilinen teoridir. İlk durumsallık kuramını Fred Fiedler geliştirmiştir. Bu teorinin ağırlık noktası ise liderin kendisi, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkidir. Teori liderlik olayının olduğu koşullara ağırlık veren yaklaşımdır. Durumsallık kuramları liderlik biçiminin, özel bir durumun gereklerine göre biçimlenmesi ve çeşitlenmesi gerektiğini bu nedenle tek bir yaklaşımın bütün koşullar için geçerli olmayacağını belirtir. Bu nedenle en iyi ve tek bir liderlik tarzı diyebileceğimiz bir liderlik tarzı söz konusu olamaz. Liderler, o anda karşılaştıkları veya içlerinde buldukları şartlar veya durumlar nasıl bir davranış gerektiriyorsa o davranışı sergilemek durumundadır. Aynı liderin, bazen demokratik bazen de otoriter tavırları görülebilir (Kılınç, 1995).

YÖNETSEL TARZ (MANAGERIAL GRID)

Tarz yaklaşımı liderin davranışlarına vurgu yapar. Bu yaklaşım, liderin kişilik özelliklerine vurgu yapan özellikler yaklaşımı ve liderin kapasitesine vurgu yapan beceriler yaklaşımından farklıdır. Tarz yaklaşımı liderin ne yaptığı ve nasıl davrandığına odaklanır. Tarz yaklaşımını çalışan araştırmacılar liderliğin iki genel davranış tipinden oluştuğunu belirlemişlerdir. Bunlar; görev davranışları ve ilişki davranışlarıdır. Görev davranışları amacın gerçekleştirilmesini sağlar. Grup üyelerine hedeflerine ulaşmada yardımcı olur. İlişki davranışları ise astların kendileriyle, birbirleriyle ve kendilerini buldukları durumlarda rahat hissetmelerini sağlar. Tarz yaklaşımının esas amacı liderin bir amaca ulaşmada emek harcayan astlarını etkilemede bu iki davranış tipini nasıl birleştirdiğini açıklamaktır (Northouse, 2004).

Ohio State ve Michigan Üniversiteleri çalışmalarının ardından, Bu yaklaşım Blake ve Mouton tarafından revize edilerek YönetSEL Tarz Yaklaşımı (Managerial Grid) ortaya konulmuştur. Blake ve Mouton (1985) ilk ortaya çıkan tarz yaklaşımındaki odakları, insan odaklılık ve iş odaklılık olarak tanımlamıştır. İş odaklılık kavramı Blake ve Mouton (1985) a göre sonuçlar, kar-zarar göstergeleri, performans, çıkarlar, ve misyon gibi kavramları içine alır. İş odaklılık genel bir tanımla örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik tutum ve davranışlar olarak tanımlanabilir. İnsan odaklılık ise yönetsel faaliyetlerde örgüt üyelerinin birer üretim aracı değil, birer birey olarak tanımlanarak, üyelerin kişisel ilgi, yetenek, ihtiyaç ve beklentilerinin ön planda tutularak, dostane ve karşılıklı güvene dayalı bir örgüt iklimi oluşturulmasına yönelik tutum ve davranışlardır (Blake ve Mouton, 1964;1985).

YönetSEL Tarz yaklaşımında bu iki odağın yatay ve dikey değerleri oluşturduğu bir diyagram ortaya çıkmakta ve bu iki odağın şiddetine göre bazı tarzlar ortaya konulmaktadır.



Şekil 1- Yönetimsel Tarz Tablosu (Blake ve Mouton'dan uyarlanmıştır)

Otorite- İtaat (9,1)

9,1 liderlik tarzı görev ve iş gerekliliklerine önem verir, insanları işin iyi yapılması için bir araç olarak görmesinin dışında insanlara fazla önem vermez. Görevle ilgili talimatların verilmesi dışında astlarla ilgili bir iletişim içermez. Bu tarz sonuç odaklıdır ve insanları bu sonuca ulaşmada araç olarak kabul eder. Ayrıca bu tarz, kontrol edici, zahmetli, sabit ve bunaltıcıdır (Northouse, 2004).

Sosyal Kulüp Yönetimi (1,9)

1,9 tarzı, görev başarımına az önem verirken kişilerarası ilişkilere fazla önem vermektedir. Bu tarz liderler, insanların duygu ve tutumlarını, takipçilerinin sosyal ve kişisel ihtiyaçlarını dikkate alırlar. Bu tarz liderler, uzlaşmacı, yardımsever, rahat ve tartışmasız olarak pozitif bir iklim yaratmaya çalışırlar (Northouse, 2004).

Fakirleşmiş Yönetim(1,1)

1,1 tarzı liderler hem görev hem de kişilerarası ilişkilerle ilgilenmezler. Bu tarz liderler bir lider olma hareketlerini kontrol ederler fakat ilgisiz ve çekingen davranırlar. Astlarına karşı ilgisizdirler ve ilgisiz, çekingen, pes eden ve duyarsız olarak nitelendirilebilirler (Northouse, 2004).

İlmlı Yönetim (5,5)

5,5 tarzı liderler uzlaşmacıdırlar ve göreve de görevi yapan kişilere de orta derecede önem verirler. Bireyler ve işin gereklilikleri arasında denge sağlarlar. Bu tarz liderler, bir dengeye ulaşmak için çatışmadan kaçınırlar ve üretim ve kişiler arası ilişkilere orta seviyede vurgu yaparlar. Bu tarz liderler genellikle çıkarlara uygun olanı tercih eden, ortak payda bulan, ilerleme ilgisindeki ezber görüşler ve anlaşmazlıkları yumuşatan kişiler olarak tarif edilmektedirler (Northouse, 2004).

Takım Yönetimi (9,9)

9,9 tarzı hem görevlere hem kişilerarası ilişkilere oldukça fazla önem vermektedir. Bu tarz, örgütte yüksek derece katılım ve takım çalışması gerektirir ve çalışanların en temel ihtiyacı karşılanmalıdır. 9,9 liderini tarif etmek için kullanılabilir bazı özellikler şunlardır; katılımcıları teşvik etmek, kararlı davranmak, konulara açıklık getirmek, öncelikleri belirlemek, işin sonunu getirmek, açık fikirli davranmak ve eğlenerek çalışmak (Northouse, 2004).

ÖRGÜTSEL GÜVEN

Literatür incelendiğinde, örgütsel güven ya da diğer bir ifadeyle kuruma güvenle ilgili çalışmalarda örgütlerin enine boyuna değişik yönleri incelenerek farklı yönlerindeki örgütsel güven ortamları belirlenmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların örgütlerin tanınmasında, çözümlenmesinde etkili olduğu söylenebilir. Fakat sosyal bilimler alanındaki birçok kavramda olduğu gibi güven kavramı konusunda da ortak bir tanıma ulaşılabildiğini söylemek mümkün değildir. Mishra (1996), örgütsel güveni; örgütün ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin yetenekli, açık ve dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma istekliliği, olarak tanımlarken; Taylor (1989) ise örgütsel güveni; çalışanların iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı, uyumlu davranışların bir sonucu olarak genellikle yavaş kazanılan bir olgu olarak tanımlar (Akt. Demircan ve Ceylan, 2003).

Egemen bir güven duygusunun olduğu örgütlerin genel özellikleri arasında; açık ve katılımlı bir ortam olması, çalışanlar tarafından sorumlulukların paylaşılması, verimliliğin üst seviyelerde olmasının yanı sıra örgüte adanmışlık düzeyinin yüksek olması, uzlaşılı kültürünün egemen olması, bireysel çalışmaların değil grup çalışmalarının ön planda olması, yüksek iş doyumuna sahip çalışanlarının olması, kararların ortak alınması, çalışanlar arasında küskünlüklerin olmaması, işgören motivasyonunun artması, çalışanların işten ayrılma düşüncesinden uzak olması, devamsızlığın düşmesi, üretkenliğin egemen olması sayılabilir (Bökeoğlu ve Solmuş, 2008).

Güvenin zayıf olduğu örgütlerde ise; çalışanlar, örgütü hedeflerine taşımaktan ziyade sürekli olarak kendilerini savunma gayreti göstermekte, işten kaçma yolları aramakta, işgörenler birbirlerini suçlamakta, sorumluluk almaktan kaçınarak, şüpheli, kıskanç davranışlar göstererek, dedikodu yapmaktadırlar. Bunların yanında çalışanların; örgüte adanmışlıklarının azaldığı, iş tatminlerinin düştüğü, sevinçlerinin azaldığı, başarı düzeylerinin en alt seviyelere indiği, sessiz bir örgüt ortamının oluştuğu görülmektedir (Bökeoğlu ve Solmuş, 2008).

ÖRGÜTSEL GÜVENİN TÜRLERİ

Örgütsel güvenle ilgili araştırmaların; kuruma güven, yöneticilere duyulan güven ve çalışanlararası (meslektaşlar) güven düzeylerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Kuruma Güven

Kuruma dayalı güvende çalışanlar, kurumun işleyişinin adil olduğuna kendilerine ait alınan kararlarda doğruluk olduğuna inanırlar. Bu açıdan güven ortamının oluşturulmasında kuruma düşen görevler işgörenler için son derece önem arz etmektedir. İşe alınma, terfi, kariyer, disiplin, performans ve ödüllendirme gibi işlevlerin tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, örgütte güvenilir davranışların gelişmesinde büyük rol oynamaktadır. Öte yandan bu politikaları destekleyecek şekilde kurum içi bir eşgüdümün sağlanması ve eşgüdüm ilişkilerinin açıkça tanımlanması gerekmektedir. Bu bağlamda sorun çözme, bilgilendirme faaliyetleri ve benzeri durumlar için biçimsel (formel) toplantıların yanı sıra biçimsel olmayan (informal) geceler, piknikler, yemekler gibi sosyal etkinliklerin yapılması, güvenin örgüt içinde kurumsallaşmasını sağlayacaktır (Erdem, 2003).

Yöneticilere Güven

Yöneticinin kişisel özelliklerinden olan; tutarlılık, dürüstlük, yardımseverlik, adaletli davranma ilgi gösterme ve en önemlisi de sorunları çözebilme gücü gibi özellikleri, yöneticinin çalışanların gözünde güvenilirliğini artırır. Çalışanlar, yöneticilerinin sorunları çözme konusunda yetkin davranışlara sahip olduklarını gördüklerinde yani onları yapabilir, edebilir anlamında dirayetli yöneticiler olarak algıladıklarında yöneticiye güven duyma düzeyleri olumlu etkilenmektedir. Bunların yanında yöneticilerin davranışlarındaki tutarsızlık çalışanların yöneticilerine olan inandırıcılığını zedeler. Çalışanlar, davranışlarında tutarsızlık gördüğü yöneticinin adil olmadığını, kendileriyle ilgili dürüst kararlar veremediğini düşünür bu durum yöneticinin dürüst olmadığı algısını ortaya çıkarır. Yönetici katılımcı bir yönetim anlayışı, yetki güçlendirme ve sorunlara zamanında çözüm bulma gibi paylaşımlarla çalışanlarda güven düzeyini artırabilir (Erdem, 2003).

Meslektaşlara Güven

Bireyde güven oluşumu ilk başta bireyin kendisine ve başkasına güvenmesi ile başlar. Kendisine güvenilen birey, kendisini güvenilir hale getirmiş demektir (Yavuz, 2003). Bu durum örgütsel güvenin mikro seviyede oluşmaya başladığının göstergesidir. Örgüt çalışanlarının her birinin; kişilik özellikleri, yetiştiği kültürel ortam, tutumları, davranışları, değer yargıları, ruh halleri örgüt ortamını bire bir etkiler (Kamer, 2001).

Jones (1998)' a göre çalışanın içinde bulunduğu ruh hali ile duygularının güven üzerine etkisini üç değişik şekilde görmek mümkündür. İlk olarak çalışan, diğer meslektaşına veya yöneticisine güvenip güvenmeme yargısına varırken ilgili kişiye olan duygularını da devreye sokar. İkinci aşamada güven üzerinde; içinde bulunulan ortam ortamın şartları, bu şartlardan etkilenme durumu, karşı tarafın güvenilirliği hakkında bilgi edinme sonuçlara ulaşma biçimini etkiler. Son olarak, duygusal beklentiler üzerine kurulu çalışanın güveni, bu duygusal beklentiler karşılanmaz ise veya çalışan karşılanmadığı hükmüne varırsa çalışanın güven duygusu olumsuz etkilenir. Diğerleri hakkında olumlu duygular besleyen, olumlu algılamalarda bulunan bireylerin, kendilerinin de olumlu duygular yaşadığı, ruh hallerinin de olumlu olduğunu söylemek mümkündür. Bu olumluluk güven düzeyini yükseltirken tam tersi bir durum güven düzeyini olumsuz bir şekilde etkileyecektir (Akt. Kamer, 2001).

Neyin iyi neyin kötü olduğu hakkında bilgiler veren değerler de güvene olumlu veya olumsuz yönde katkıda bulunabilir. Örgütün değerleri ile çalışanın değerleri örtüşüyorsa; çalışanın beklentileri, çalışma ortamına çalıştığı ortamın kültürüne normlarına uygunsa, çok fazla bir farklılık yoksa güveni olumlu yönde etkileyecektir. Eğer örgüt ve çalışanların değerleri farklılık gösteriyorsa, örtüşmüyorsa örgüt ve çalışanın değer yargıları çatışma yaşayacaktır. Buradan hareketle çalışanların değerleri algılama düzeyinin, güvenin yükselmesi veya düşüş göstermesi ile çok yakından ilgili olduğu söylenebilir. Çalışanların diğer bir çalışan veya yöneticilerle, diğer gruplar ya da örgütler ile ilgili değerlendirmelerine çalışanın tutumları olarak bakabiliriz. Bu değerler çalışanın başka çalışanlara, diğer örgütlere, gruplara belirli bakış açıları geliştirmesine yol açar (Cüceloğlu, 2004).

GÜVENİN OLUŞUMUNA KATKI SAĞLAYAN UNSURLAR

Güven sınırsız değildir. İnsanlara hayatın bazı alanlarında güvenilirken bazı alanlarında güven duyulmayabilir. Bireylerin kendi içinde arayışa girerek iyiyi, güzeli, doğru olanı öğrenmeye çalışması, bunu süreklilik haline getirerek sosyal yaşantısının bir parçası gibi görmesi çevresindeki insanların ona karşı olan güven duygularını olumlu yönde geliştirir. Kurum içindeki insanların birbirleriyle olumlu etkileşim içinde olması güveni artırıcı etkenlerdendir. Kurum çalışanları arasında herkesin ulaşabileceği iletişim ortamları oluşturulmalı bu iletişim ortamlarına giden kanalların açık ve şeffaf olması sağlanmalıdır. Böylece çalışanların birbirlerini tanımalarına zemin hazırlanmalıdır. Güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar ise genel olarak şu şekilde düşünülmektedir: Etkin ve uyum sağlanabilir **kural ve düzenlemelerin** oluşturulması; örgütte etkin bir **yetki devri ve kararlara** katılım sisteminin oluşturulması; Sürekli bir **eğitim sisteminin** kurulması; **Etik değerlere** önem verilmesi (Asunakutlu, 2002).

Kural ve Düzenlemeler

Örgüt içinde ortak bir hareket tarzı, ortak bir bakış açısı oluşturmak ve farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanların örgüt sınırları dâhilindeki çalışma ortamında birlik ve beraberliklerini oluşturmak için etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin bulunması gereklidir. Kural ve düzenlemeler; farklı kişilik özelliklerine sahip örgüt çalışanlarının ortak hareket etmesine, ortak bakış açıları oluşturmasına olanak sağlayarak belirli sınırları olan örgüt ortamında çalışanların bir araya gelmelerine ortam hazırlayacaktır. Kurallara bütün örgüt üyelerinin uyma zorunluluğu, tüm çalışanlarda diğerlerine karşı bir güven oluşturulmasında olumlu katkı sağlayacaktır. Çalışma düzeninin belirlenmesinde kurallardan faydalanılır. Kurallar çalışmayı, çalışma ortamını ve çalışanların yapacağı işleri düzenleyen ve kolaylaştıran bir özelliğe sahiptir. Çalışanların davranışlarına iş ortamlarında daha kolay yön vermeleri kural ve düzenlemelerle daha rahat olacaktır (Asunakutlu, 2002). Örgütsel güven düzeyini yükseltmek isteyen kurum; insana ve işe odaklanmış kuralları, iş ve işleyişlere yön veren değerleri, geleceğe dönük iddia ve amaçları ortaya koyup, hedeflerini oluşturmalıdır (Yılmaz, 2006).

Yetki Devri ve Kararlara Katılım

Yöneticilerin sahip oldukları en önemli iş yapma ve yaptırma güçlerinden biriside yetkileridir. Yöneticiler bu güçlerini zaman zaman astlarıyla paylaşarak yetki devreder böylece astlarının yönetime katılmalarını sağlamış olurlar. Başarılı bir yetki devri ile yönetici bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli kazanımlar elde edebilme imkânını yakalamış olur (Elma, 2003). Örgüt çalışanlarının sorumluluk ve yetki alanlarıyla ilgili tam ve açık bir bilgilendirme ve bilgi akışı örgütte işlevsel bir yatay yapının var olduğunu gösterir. Yapacakları işler, ödevler ve sorumluluklar konusunda yeterince bilgilendirilen çalışanların örgütsel katılımı kolaylaşacaktır. Örgütle ilgili kararlara katılım çalışanların örgüte aidiyet konusundaki duygularını güçlendirirken güven duygularını da yükseltecektir (Asunakutlu, 2002). Örgütle ilgili iş ve işleyişlerin hızlı yürütülmesi, örgütün çevreden gelen taleplere zamanında cevap verebilmesi, gerekli kararların daha çabuk alınması ve uygulanması gibi faktörler yetki devrini gerekli hale getirmektedir. Yetki devretmeyi derinlemesine incelediğimizde gerekçeler arasında çalışanların iş yapabilme kapasite ve becerileriyle ilgili güçlerinden örgüt yararına daha iyi ve daha çok faydalanmak böylece verimliliği üst seviyelere çıkarmak sayılabilir. Daha fazla zaman, enerji, önceliklere yoğunlaşma gibi pratik faydaları yöneticiye sağlayan yetki devri, aynı zamanda çalışanlara da kendini yetiştirme-geliştirme ve kendi başlarına karar verme fırsatları tanımaktadır (Elma, 2003).

Örgütlerdeki bütün çalışanların; problemlerin çözümünde, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenip geliştirilmesinde, belirlenen hedeflere ulaşılması için hep birlikte hareket edilmesine zihnen ve bedenen etkili olması katılım süreciyle alakalıdır. Yönetime katılarak, işin planlanmasında bulunan ve fikri alınan işgören hem sorumluluğunu daha iyi bilecek hem de işin daha tertipli ve düzenli yapılışında etkili olacaktır. Çalıştıkları örgütün amaçlarından, çalışma koşullarından ve yapılan değişikliklerden haberdar olmak isteyen, işgörelere; ihtiyaç duyduğu bilgilerin verilmesi; işin düzgün yürütülmesi, karışıklıkların ve yanlış anlaşılmanın giderilmesi ve ilişkilerin sağlıklı yürümesi için gerekli olabilmektedir (Filiz, 2002).

Eğitim ve Etik Değerler

Örgütün ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgütlerde çok farklı nitelik ve karaktere sahip bir araya gelen bireyler, örgütün beklediği katkıları sağlayacak niteliklerini zaman içinde yenileyip artıramadıkları durumlarda örgüt tarafından dışarı atılabilmektedirler. Sosyal oluşumlardan bu şekilde dışlanan bireylerin örgüte ve kendilerine olan güvenlerini büyük ölçüde yitirdikleri bilinen bir gerçektir. Kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak sürekli bir eğitim imkânının sağlanması bu kişilerin güvenlerini korumanın önemli araçlarından biri olabilmektedir (Asunakutlu, 2002). Eğitim vasıtasıyla yetenekleri geliştirilen ve güven duyguları güçlenen çalışanlar, gelişen yeteneklerini daha etkili kullanacak ve kendilerine olan özgüven duygusu artacak, başkalarına ve kuruma karşı güvenme konusunda daha istekli olacaklardır. Güvenli bir ortamda bulunduğunu hisseden insanlar kendilerini daha rahat ve doğru bir şekilde ifade eder. Kurumda ortak etik değerlerin oluşturulması ve bu değerlerin tüm çalışanlar tarafından paylaşılması güveni oluşturmanın ilk basamaklarından biridir. Birbirlerine güvenen insanlar bir araya gelerek olumlu ilişkiler kurabilir (Yılmaz, 2006).

Çalışanları arasında olumlu ilişkilerin olduğu örgütlerde güven düzeyi yüksektir. Güven ortamının zayıf olduğu veya güven düzeyinin düşük olduğu örgütlerde çalışanların örgütlerine gittikçe yabancılaştıklarını görmek mümkündür (Erdem, 2003). Örgütsel güvenin çalışanların tutumsal ve davranışsal özellikleri yanında işleri ve örgütleri ile karşılıklı olarak ilişkili olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Örgüt içinde yeniliği daha çabuk benimsetmenin en önemli yollarından biriside örgütte güven ortamının yüksek düzeyde olmasıdır. Güven ortamının oluşturulduğu örgütlerde iş tatmini daha yüksektir. Güvenin olduğu örgüt çalışanları, ücretleri ile ilgili düzenlemelerde, yönetsel kararlara uymada sorun yaşamazlar. Güven düzeyi yüksek olan çalışanlar örgütlerinden ayrılmayı da düşünmezler (Demircan ve Ceylan, 2003). Güven oluşumu; örgütlerin rekabet gücünde, geleceğe emin ve sağlam adımlarla yürümesinde, örgütün varlığını sürdürmesinde doğrudan etki eden temel faktörler arasında yer almaktadır. Kendine ve başkalarına güven duyan çalışanların olduğu örgütlerde verimlilik daha fazladır (Asunakutlu, 2002).

ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK KAVRAMI

Ülkemizde yapılan çalışmalarda örgütsel adanmışlık kavramının başlıca iki şekilde ele alındığı görülmektedir. Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993) bu kavramı, örgütsel bağlılık; Balcı (2000) ve Celep (2000) ise, örgütsel adanmışlık şeklinde adlandırmışlardır. Bağlılık ve adanmışlık kavramları birbirini tamamlayan kavramlar olarak kabul edilmiştir. Bu araştırmada ise kavram "örgütsel adanmışlık" şeklinde kullanılmıştır. Kısaca örgütsel adanmışlık, çalışanların örgüte karşı olan sadakati ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgütten belli ödül ya da çıktılar sağlarsa birey bunun karşılığında kendini örgüte adamaktadır. Diğer bir anlatımla birey kendisini örgüte adaması karşılığında belli ödül veya çıktılar beklemektedir (Balay, 2000). Yaş, örgüt içi kıdem, bireysel değişkenler ve iş tasarımı, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler örgüte adanmışlıkta, önemli rol oynamaktadır. Ayrıca örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi, iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, çalışanların örgüte adanmışlığı üzerinde etkili olmaktadır. Kişinin ruhsal durumu ile ilgili bir kavram olan adanmışlık, örgütsel davranış ve örgüt süreçlerinde belirleyici bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Kavramın örgüt ve organizasyonlarda uygulanabilirliği örgütsel adanmışlık kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle örgütsel adanmışlık ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır (Koç, 2009)

Balay (2000), "Yönetici ve Öğretmenlerdeki Örgütsel Bağlılık" adlı kitabında aşağıdaki tanımları aktarmaktadır: Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı; Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede kişinin kendisini taahhüt altına koyması; Bireyle örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisi; İş görenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi; Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler; İş görenin iş yerine psikolojik olarak bağlanması; Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı sevme ve ona devam etme isteği; Örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşme; Bir örgütün çoklu öğelerinin (üst yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel anlamda toplumu içine alabilir) amaçlarıyla özdeşleşmesidir.

ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK BOYUTLARI

Allen ve Meyer (1990)' in geliştirdiği modelde örgütsel adanmişlık üç ayrı yaklaşımla ele alınmaktadır. Duygusal adanmişlıkta (affective commitment) bireyler, istedikleri için; devam adanmişlığında (continuance commitment) gereksinim duydukları için; normatif adanmişlıkta (normative commitment) ise yükümlülük hissettikleri için örgütte kalırlar. İşgören, bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde yaşayabilir. Örneğin bazı işgörenler, örgütte kalma konusunda, hem güçlü gereksinim hem de güçlü yükümlülük duyarken; bunu içten bir arzu ile yapmazlar. Bazıları ise, ne gereksinim, ne de yükümlülük hissetmemelerine karşın, kendi arzularıyla örgütte kalmaya devam ederler. Bu nedenle kişinin örgüte adanmişlığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansımasıdır (Akt. Balay, 2000).

Duygusal Adanmişlık

Duygusal adanmişlık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, birlikte çalışan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilgilidir (Balay, 2000). Meyer ve Allen (1997), yaptıkları çalışmada örgütün kendilerine örgütün uygulamaları hakkında yeteri kadar bilgi verdiğini düşünen çalışanların duygusal adanmişlık düzeylerinin daha yüksek seviyede olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca çalışanların eşitlik algısı ile duygusal adanmişlıkları arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Yine yüksek düzeyde genel ve kişisel yeterlik duygusuna sahip olan ve kendi yeteneklerine yüksek düzeyde güvenen işgörenlerin örgüte yüksek düzeyde duygusal adanmişlık geliştirdiklerini belirtmişlerdir. Bunun yanında bir örgüt, çalışanlarının ihtiyaçlarını giderebildiği, onların beklentilerini karşılayabildiği ve kendi amaçlarına ulaşabilmeleri yolunda onlara yardımcı olduğu ölçüde, işgörenlerinin duygusal adanmişlığını kazanabilir (Akt. Karakuş, 2005).

Devam Adanmışlığı

Devam adanmışlığı, bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Yalçın ve İplik; 2005, s. 398). Meyer ve Allen (1999)'e göre bireyin örgütte çalıştığı süre içinde harcamış olduğu zaman, emek, para, gibi değişkenler onun örgüte yaptığı yatırımları oluşturur. Bu yatırımlar bireyi örgüte bağlar. Örgütten ayrılması birey için değerli olan bu yatırımların yok olması, harcanan zaman, emek ve paranın boşa gitmesi anlamına gelmektedir. Bireyin mevcut işinden ayrılması durumunda elde edebileceği alternatif iş olanaklarının bulunduğu, bu alternatiflerin çekiciliğine ve ulaşılabilirliğine ilişkin inancı zayıftır, bu şekilde alternatiflerinin az olduğuna inanan işgörenler kendilerini mevcut örgütlerinde kalmaya mecbur hissederler. Böylece çalışanların devam adanmışlığı olumlu yönde gelişme gösterir (Akt. Karakuş, 2005).

Normatif Adanmışlık

Çalışanların, ahlaki yükümlülük duyguları ile yakından alakalı olan ve zorunluluk hissettikleri için gösterdikleri örgütsel adanmışlık normatif adanmışlık boyutudur. Normatif adanmışlığı çalışanların karakterlerinden, kişisel ve ailevi yaşantılarından ve sosyalleşme sürecinden etkilenmektedir. İşgörenin içinde bulunduğu sosyal sınıf, sahip olduğu statü de normatif adanmışlığı etkilemektedir. Farklı milliyet ve ırka mensup olan çalışanların örgütsel adanmışlık düzeyleri ve sonuçları arasında önemli farklılıklar bulunduğu araştırmalarla ortaya konulmuştur (İnce ve Gül, 2005). Ülkemizdeki gibi toplulukçu kültürlerde görülen normatif adanmışlığın bir nedeni de işini sevme işine bağlanma olabilir. Toplulukçu kültürlerde iş ve çalışmaya çok değer verilir. İşine öncelik vererek işini sevmek, işini benimseyip ciddiye almak, işinde başarılı olmak, iş yerine bağlılık göstermek, özverili çalışmak, işletmelerimizin toplulukçu kültür özelliğini gösteren ve çalışanlarda yükümlülük duygusu oluşturan işe yönelik davranışsal normlar ve değerlerdir. Adanmışlık türleri, bireyin bir şekilde örgüte adanmışlığında etkilidir. Duygusal adanmışlığı kuvvetli olan işgörenler kendileri istedikleri için, normatif adanmışlığı güçlü olan işgörenler zorunlu oldukları için, güçlü devam adanmışlığına sahip olan işgörenler ihtiyaç duydukları için işlerine ve örgütlerine adanma zorunluluğu hissetmektedirler (Uyguç ve Çımrın, 2004, s. 93).

ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Literatür incelendiğinde; “Kişisel-demografik faktörler, Örgütsel-görevsel faktörler ve Durumsal faktörler” in örgütsel adanmışlığı etkileyen üç temel faktör olarak öne çıktığı görülmektedir.

Kişisel-Demografik Faktörler

Kişisel demografik faktörler diyebileceğimiz; yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim ve ırk, örgütsel adanmışlık düzeyi ile ilişkili bulunan özelliklerdendir.

Yaş: Literatürde yaş ile örgütsel adanmışlık arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. İşgörenin örgütte çalıştığı süre arttıkça, çalışanın örgütten elde ettiği kazançlar da artış gösterecektir. Bu kazançlar da örgütsel adanmışlığı etkilediği için işgörenin yaşı arttıkça örgütsel adanmışlığı da artış gösterecektir (İnce ve Gül, 2005).

Cinsiyet: Cinsiyetin adanmışlıkla ilişkisi çok sayıda araştırma ile ortaya konulmuştur. Erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok adanmışlık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Farklı gerekçe ve nedenler ileri sürerek kimi araştırmacılar erkeklerin kimileri ise kadınların örgütsel adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedirler.

Kıdem: Örgüt içinde taşınılan bir unvan ya da bulunulan pozisyonda, çalışılan süre örgütsel adanmışlığı etkilemektedir. Yaş ve kıdem arttıkça bireylerin başka örgütlerde alternatif iş bulma imkânları azaldığı için mevcut işin cazibesi ve dolayısı ile işgörenin işine ve örgüte olan adanmışlığı artmaktadır (Özden, 1997).

Eğitim: Eğitim ile örgütsel adanmışlık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar örgütün karşılayabileceğinden daha fazla beklenti içindedirler. Bunların alternatif iş imkânları da çoğalmaktadır. Bu gibi faktörlerde, çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel adanmışlığının azaldığını ortaya koymaktadır (İnce ve Gül, 2005).

İrk: Milletlerin farklı yaşam biçimleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel, ahâksal, toplumsal anlayışları, iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri örgütsel adanmışlık düzeylerinin farklı olmalarına sebep oldukları söylenmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Örgüt ve Görevle İlgili Faktörler

Rol belirsizliği, rol çatışması, görev kimliği, işgören beklentilerinin çalıştığı görevde karşılanma derecesi, sosyal etkileşim tercihlerinin olması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, iş güçlüğü, üst-ast ilişkileri, ilerleme olanakları, iletişim, karar almaya katılım, bireyin gereksinimlerine önem verme, ödeme eşitliği, denetim gibi faktörlerden örgütsel ve görevsel faktörler olarak söz edilebilir. Örgütsel adanmışlığı etkileyen durumlardan birisi örgütün sahip olduğu teknik imkânlardır. Örgütsel görevlerle ilgili tekniksel düzenlemeler, iş tutumlarını, iş özelliklerini, iş deneyimlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. İşgörenin işin niteliği ve niceliği üzerindeki kontrolü, ferdi çalışmaktan ziyade gruplar içinde iş yapma, dönüt alabilme, sosyal etkileşim için fırsatların olması, görev kimliğinin açıklığı, örgütsel güvenilirlik, yüksek derecede adanmışlık sonuçlarını doğurmuştur. Örgütün çevresiyle olan ilişkileri de örgütsel adanmışlığı belirleyen örgütsel faktörlerdendir. Örgüt bulunduğu ortamda varlığını sürdürme de bir sıkıntı çekmiyorsa, çevresiyle uyum içersindedir. Bu uyum örgütsel adanmışlığın önemli bir göstergesidir. Örgütsel adanmışlığı güçlü ve olumlu yönde etkileyen faktörlerden biriside işgörene verilen ödüllerdir (Balay, 2000).

Yönetim, karar verme, işe alma yöntemleri, ücret gibi bir örgütte gözlenebilir ve sayılabilir olmayan üretim yolları ile örgütün birbirine benzemeyen yapısal özellikleri, örgütsel süreçleri oluşturur. İnsan kaynaklarının kullanımında bu süreçlerden pek çoğunun örgütsel adanmışlıkla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Öğretmenler arası toplumsal etkileşimin yoğun olduğu okullarda, yönetici-öğretmen-öğrenci iletişiminin içeriği, öğretmenin örgütsel adanmışlığını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Eğitim örgütlerindeki rol belirsizliği ve rol çatışması genelde merkez örgütte kendini göstermektedir. Yapılan bir araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde aynı görevi yapan birden fazla birimin olmasından dolayı bazı görevlerin hangi birimin yetki alanına girdiğinin net olarak belli olmadığı saptanmıştır. Okul düzeyinde rol çatışması, öğretmenlik mesleğine ilişkin roller ile okuldaki görevlere ilişkin roller arasında görülebilmektedir (Celep, 2000).

Durumsal Faktörler

“Yönetici ve Öğretmenlerdeki Örgütsel Bağlılık” adlı kitabında Balay (2000), bireyin örgütsel adanmışlık düzeylerindeki değişim ile ilgili yaptığı aktarımda, durumsal değişimler yaşanabileceğinden söz ederek insanların durumsal tepkilerini kestirmeyi öneren başlıca üç yaklaşımı aşağıdaki şekillerde ifade etmiştir:

Araçsal Kestirim: Buna göre insanlar, örgütle karşılaşmalarında yani ilk tanışmalarında temelde, arzulanan sonuçları (ödeme, ilerleme, adaletli yönetim, insanca davranış gibi karşılıkları) almayla ilgilenirler. Bireysel bağlılıktaki değişme, büyük oranda ön karşılaşmanın doğrudan ve açık oluşuna dayanmaktadır.

Benzeyiş Kestirimi: Bireylerin önceki tutumları, bireyleri, önceki tutumlarına uygun tepki verecek şekilde yönlendirmektedir. Önceden az adanmışlık gösterenler, kurumla olan uygunsuz karşılaşmalarda daha olumsuz tepkide bulunurken, daha çok adanmışlık göstermektedirler.

Adaletin Grup-Değer Kestirimi: Bu yaklaşıma göre yüksek ön adanmışlığı olan insanlar, örgütle olan karşılaşmaları boyunca kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettikleri zaman buna tepki gösterirler. Karşı taraftan uygun davranışlar görmek, kişilerle onurlu ve saygın şekilde ilgilenildiğini anlatır. Bu ise kişilerin kendi kimliklerini ve değerlerini kuvvetlendirir.

Bayram (2005), örgüt yanında, içinde bulunulan çevrenin toplumsal gerçeklerinin etkililiği konusunda; ulusların toplulukların gerçekleri birbirinden farklıdır. Bir ülkeyi oluşturan toplulukların her birinin de gerçekleri bire bir ile örtüşmez. Ülkemizde; köy, kasaba, il, büyük şehir, büyük şehrin semtleri, mahalleleri, güney, kuzey, doğu, batı bölgelerimizin toplumsal gerçekleri birbirinden farklıdır. Buradan hareketle, örgütsel adanmışlığı sağlamak için yapılan etkinliklerin sadece verimi arttırma gayesi ile değil, aynı zamanda hayatlarının önemli bir bölümünü o örgütte geçiren insanların değer yargılarını, kişilik özelliklerini, inançlarını da hesaba katan bir yaklaşımla gerçekleşmesi en doğru çözüm yolu olacaktır. Örgütün en önemli ögesi olan insana yani örgüt işgörenine yapılan yatırım doğal olarak bireyin çalıştığı örgüte ve örgütün içinde bulunduğu topluma büyük katkılar sağlayabilecektir demektir.

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIĞI

Celep (2000), öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarını çok boyutlu bir yaklaşımla: okula adanma, öğretim işlerine adanma, mesleğe adanma, çalışma grubuna adanma, olmak üzere dört grupta incelemiştir.

Okula Adanma

Öğretmenlerin okulun amaç ve değerlerini benimsemesi, bu amaç ve değerlerin gerçekleştirilmesi için fazla çaba göstermesi, öz veride bulunması ve okulda kalmayı sürdürme isteği öğretmenlerin okula adanmaları ile yakından ilişkilidir. Okul yönetiminin uygulamaları da öğretmenin okula adanmışlığını etkileyen faktörler arasındadır. Mevcut durumlara uygun yapılan yönetim uygulamalarının öğretmenlerin adanmışlığını artırdığı gözlenmiştir (Celep, 2000).

Wiener (1982), okulun amaç ve değerlerini benimseyen, bu amaç ve değerlerin gerçekleştirilmesi için fazla çaba gösteren, okulun başarılı olması için elinden geleni yapan ve çalıştığı okuldan uzun süre ayrılmayı düşünmeyen öğretmenlerin okula adanmışlığı üst düzey bir adanmışlık olarak görür. Ayrıca okulla özdeşleşmeyi, okulun amaç ve değerlerinin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci olarak değerlendirmektedir (Akt. Balay, 2000). Eğitim sisteminin genel amaçları doğrultusunda belirli tutum ve davranışları öğrencilerine kazandırmak, eğitimin dolayısıyla okulun amaçları arasında yer alır. Öğretmenin en önemli içsel güdülenme kaynağı, okulun çıktısı-ürünü diyebileceğimiz öğrenci ve öğrencinin başarısıdır. Diğer örgütlerin çıktısı çalışanlar üzerinde okulun ürünü kadar güdüleyici özelliğe sahip değildir (Celep,2000).

Öğretmenlerin aralarında öğretim uygulamalarını sıkça ve sürekli konuşmaları; yönetici ve öğretmenlerin sürekli olarak birbirlerinin öğretimini gözlemlemeleri, bu gözlemlerle kendi öğretimlerini değerlendirmeleri; yönetici ve öğretmenlerin birlikte öğretim materyalleri planlaması, araştırması, değerlendirmesi ve hazırlanmasından oluşan bir dizi birleşik eylemleri yapmaları; yönetici ve öğretmenlerin, birbirlerinin öğretim uygulamalarını geliştirmeye yardımcı olması gibi özellikler de öğretmen adanmışlıkları ile ilgili özelliklerdir (Balcı, 1993).

Öğretim İşlerine Adanma

Morrow, (1983) işe adanmayı, işe sarılma olarak da adlandırmaktadır. İşe adanma, işgörenin işindeki etkinliğinin günlük yaşantısını meşgul etme derecesi olarak belirtmektedir. Başka tanımlarda “işgörenin psikolojik olarak iş ile özdeşleşmesi”, “işin, işgörenin benlik bilinci üzerindeki etkisi”, “toplumsallaşma sürecinin ilk zamanlarında işe yönelik değer eğilimi” olarak ele alınmaktadır (Akt. Celep, 2000). Öğretmenler, sınav kâğıdı okuma, öğrenci velisi ile görüşme, okulun toplumsal işlevleri ve toplantılara katılma ve derse hazırlık yapma etkinlikleri ile işlerine zaman harcarlar. Öğretmenlerin, örgütsel adanmışlık düzeyi, okuldaki öğretmenler arası etkileşime, öğretmen ve öğrenci iletişimine, işlerin niteliğine ve öğretmenlerin mesleklerini algılama derecesine bağlı görünmektedir (Balay, 2000). Öğretim işlerine adanmış öğretmenler; okula zamanında gelir, nöbetlerine dikkat eder, derslerine zamanında girer ders işlemekten haz duyar, gerekirse ders saatleri dışında da öğrencilerine dersler verir, öğretim işlerine dört elle sarılır, öğrencilerinin sorunlarıyla yakından ilgilenir, başarısız öğrenciler için gerekli önlemleri alır (Celep, 2000).

Ülkemiz eğitim sisteminde yönetici ve öğretmenlerimizin başarılı olmaları, kendilerini işlerine adayabilmeleri tamamen yönetici ve öğretmenlerin özverili çalışmalarına bağlıdır. Bunda eğitim öğretimle ilgi mevcut yasal düzenlemelerin payının büyük olduğunu söyleyebiliriz. Kushman (1992), öğrenciye adanmışlığın neden ve sonuçlarını incelediği çalışmasında; öğretmenler, doğrudan kendi gayretli çalışmaları ile elde ettikleri başarılar sonrasında işlerine, örgütlerine ve öğrencilerine daha çok adanmışlık göstermektedirler (Akt. Balay,2000). Toplumların geleceğini emanet edeceği bireylerin yetiştirildiği eğitim sisteminde rastlantılara yer verilmesi ise söz konusu olamaz. Bu nedenle öğretmenleri ve diğer okul çalışanlarını sistemle bütünleştirebilmek için eğitim ortamlarını iyileştirmenin yanında eğitim çalışanlarını psikolojik olarak hazır tutabilmek için onların morallerini yüksek tutacak çalışmaların yapılması gerekmektedir (Balay,2000).

Mesleğe Adanma

Öğretmenlerin, mesleğinin gerektirdiği rolleri aktif bir şekilde yerine getirmeleri, mesleklerinin gereği olan amaç ve değerlere uygun hareket etmeleri gibi davranışları öğretmenlerin mesleğe adanmışlıklarının göstergeleri arasındadır. Çalışanın mesleğine yönelik algıları, mesleğinin gerektirdiği amaç ve değerlere uygun davranma arzusu ve mesleki rollerini etkin olarak yerine getirme isteği mesleğe adanma olarak da tanımlanabilir (Celep, 2000).

Wallace, (1995)' e göre mesleki standartlar diyebileceğimiz üstün bilgi veya alan uzmanlığı öğretmenlerin mesleklerine adanmalarında önemli rol oynamaktadır. Görev alanında bir üst makama yükselme, yapılan işleri değerlendirme ile ödüllendirmelerde yönetici ve öğretmenler mesleki norm ve standartlarla uygunluk gösteren kıstasların olması gerektiğini düşünürler. Bu gibi durumlarla ilgili tarafsızlık, açıklık öğretmenlerin mesleklerine olan adanmışlık düzeylerini yükseltirken, okullarına olan adanmışlıklarını da olumlu yönde etkilemektedir. Bunların yanında kuralların çok, formal ilişkilerin sürekli ön planda olduğu bürokratik ortamlarda, bireylerin takdir edilmesi azalmaktadır. Bu tür özelliklerin yoğun olduğu okul ortamlarında, yönetici ve öğretmenlerin mesleğe adanmışlık düzeylerinin de düşeceği beklentisi vardır (Akt. Balay, 2000).

Blau, (1985) mesleğe adanmışlığı, bireyin mesleğine veya işine yönelik davranışları olarak tanımlar. Bu adanmışlık, bir ölçüde bireylerin, çeşitli yayın organlarından mesleklerine ilişkin gelişmeleri ne ölçüde izledikleri, mesleki toplantılara ve dernek etkinliklerine ne oranda katıldıklarını saptama yolu ile ölçülebilir. Öte yandan kişinin mesleğine adanmışlığı aynı zamanda, onun, mesleki rolünden ayrılma isteksizliği yönünden de ifade edilebilir. Bu çerçevede mesleğe adanmışlık, bireyin uygun seçenekleri değerlendirmesi sonrasında o meslekte kalma arzusu olarak da tanımlanabilir (Akt. Balay, 2000).

Çalışma Gurubuna Adanma

Örgüt çalışanının, örgütün diğer üyeleriyle bütünlük göstermesi, onlara bağlılık duyguları beslemesi, öğretmenlerin çalışma grubuna adanmışlığının göstergeleri arasında sayılabilir. İşgörenin örgütle ilk tanıştığı süreçte, örgüte ilk girişinde ona kılavuzluk eden, onun ihtiyaçlarını gideren örgütte karşılaştığı ilk grup onun örgüte ilişkin algılarında unutamayacağı etkiler oluşturabilir (Balay, 2000).

Öğretmenlerin, okuldaki diğer meslektaşları ile özdeşleşmesi onlara bağlılık duyması okul ortamında çalışma grubuna adanma şeklinde değerlendirilebilir. Öğretmenin, birlikte çalıştığı diğer meslektaşlarıyla birlikte olmaktan haz alması, en yakın arkadaşları olarak okuldaki bu öğretmenleri görmesi, öğretmenin çalışma grubuna adanmasına olumlu olarak etki etmektedir. Aralarındaki toplumsal ilişkilerin doyurucu boyutlarda olması, öğretmenlere meslekleri ile ilgili bilgi ve becerilerini geliştirip zenginleştirebilecek değişik öğrenme fırsatları meydana getirmektedir. Öğrenme fırsatlarına dayalı olan toplumsal ilişkilerinse öğretmenlerin okula adanmışlığını olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Celep, 2000).

Sheldon (1971), okul içinde dost olarak gördüğü ve birlikte olmaktan hoşlandığı meslektaşlarıyla okul dışında da birlikte zaman geçirmekten sıkılmayan öğretmenleri çalışma grubuna adanmış öğretmenler olarak görür. İşgörenlerin iş hayatında, işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerinde problemleri çözmelerinde işgörenler arasındaki sıkı bağlılık olumlu yönde etki etmektedir. Bu durumun bilincinde olan işgörenler, örgüt çalışanları aralarındaki bağı kuvvetlendirerek, örgüt içindeki yardımlaşma ve dayanışma duygularının korunmasına çalışmaktadır (Akt.Balay, 2000).

ÖĞRETMEN ADANMIŞLIĞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Bir okulda öğretmen adanmışlığına etki eden iş yaşantısı özelliklerinin bazıları; iştasarımı, özerklik, karara katılma, dönüt, işbirliği, öğrenme fırsatları ve kaynaklardır (Celep, 2000).

İş Tasarımı

Hackman ve Oldham (1980), bir işi yapmayla görevlendirilen bir işgören bu işin yalnızca belli bölümlerini yapma veya belirli bölümlerinden sorumlu olmayla sınırlandırılmadığında yani çalışan işin yapılmasında tamamından sorumlu olduğunda işi ile özdeşleşebilmektedir. Böylece işi ile bütünleşen işgören için iş daha anlamlı bir hal almaktadır demektirler (Akt. Celep, 2000). Öğretmenler kendi yeteneklerini kullanamadıkları, emeklerinin olmadığı basitleştirilmiş paket öğretimler ve standart testler ile kurallara bağlanmış öğretimsel form ve değerlendirmelere karşı çıkmaktadır. Kendileri için anlam taşıyan bir çalışma öğretmenleri motive edici özelliğe sahiptir. Bir anlam ifade etmeyen tek çalışmalar öğretmen adanmışlığını olumsuz olarak etkilemektedir (Celep, 2000).

Özerklik

Özerklik, işgörenlerin yapacakları işleri kendilerinin plânlayıp programlaması ve yapması gereken işleri bu doğrultuda yapmaları olarak tanımlanabilir. Öğretmenlerin okullarda yapacakları işleri planlaması ve uygulama süreçlerini belirlemesine yönelik kararlardaki katılımları okullarda özerklik ile ilintilidir. Başarılı öğretimsel uygulamaların oluşmasında, okula ve okulun değerlerine adanma da özerlik kavramı etkili olmaktadır. Ülkemizde öğretmenler ders yılı başlarında gireceği sınıfların ders plânlarını belirlenen müfredat programları doğrultusunda kısmen de olsa özgürce yapabilme özerkliğine sahiptirler. Bunun yanında derslerine girdikleri sınıflarda kullanacakları ders anlatma yöntemlerini de belirleyebilmektedirler. Bu da göstermektedir ki ülkemizde öğretmenler okuldaki görevleri ve yapacakları işlerle sınıf etkinliklerinde nispeten de olsa bir özerkliğe sahiptirler (Celep, 2000).

Karara Katılma

Okullarda alınacak stratejik kararlara öğretmenlerin katılımları, onların daha iyi kararlar alabilme becerilerinin gelişmesinde olumlu yönde etkili olacaktır. Böylece öğretmenler özgün kararlara kendilerini adamaya başlayarak devamında örgüte adanmışlıkları olumlu yönde etkilenecektir. Bu durum okul yönetimini de etkiyecektir. Nitekim araştırmalarda, okul müdürlerinin öğretmen önerilerine göre davrandığı okullarda, adanmışlığın yüksek olduğu görülmüştür (Celep 2000).

Okul ortamında katılımın en geniş anlamda sağlanması için ise, öğretmen veya alt kademedeki yöneticilerin karar sürecinin en başında yer almalarında fayda görülmektedir. Okullarda stratejik kararlara katılıma noktasında kendilerine fırsat verilen öğretmenlerin adanmışlıklarının olumlu yönde etkilendiği, stratejik kararlara katılmasına izin verilmeyen öğretmenlerinse adanmışlıklarının olumsuz yönde etkilendiği görülmektedir. Okulla ilgili kararlara öğretmen katılımının sağlanması genelde olumlu sonuçlar ortaya koymuştur (Balay, 2000) .

Dönüt

İşgörenin yaptığı işin çıktılarına ilişkin kendisi, yönetici ve iş çevresinden gelen olumlu veya olumsuz değerlendirmeler işgören için önem arz eder. İşgören için iş çıktıları ile ilgili en önemli dönüt, başkalarının değerlendirmesinden çok kendi değerlendirmesi sonucu elde ettiği dönüttür. Bu dönüt olumlu olursa işgörenin verimliliği artmakta, karşıt bir durum olursa, yani işgörenin kendi değerlendirmesi sonucu olumsuz bir dönüt ortaya çıkarsa işgörenin iş motivasyonu olumsuz yönde etkilenmektedir. Ancak başarısızlığa ilişkin dönüt, yeni davranışların geliştirilmesine olanak sağlıyorsa ve bu davranışlar başarılı sonuçlar ortaya koyuyorsa etkili olduğu söylenebilir. Öğretmenler dönütün yedi kaynağına sahiptir bunlar: Öğrenciler ve işleri; biçimsel olmayan yönetici değerlendirmesi; akran değerlendirmesi; yöneticilerin akranlarla biçimsel olmayan etkileşimleri; ailelerle biçimsel olmayan etkileşimleri; standart testler; öğretim etkinliklerine ilişkin asıl bilgi kaynakları, olarak sıralanabilir (Celep, 2000).

İşbirliği

İş ortamındaki birlik ve beraberliğin göstergesi olan işbirliği, en uygun öğretim yönetimlerini öğrenme ve ortak amacı belirleme fırsatlarını sağlar. Birlikte hareket etme duygusunu geliştirerek birlik ve beraberliği de pekiştirir. Miles (1981)' e göre işbirliği, en uygun öğretim yönetimlerini öğrenme ve ortak amacı belirleme fırsatlarını sağlayarak, öğretimin amacı ve anlamı hakkındaki belirsizliklerin üstesinden gelmeye yardım edebilmektedir. Bunun yanında işbirliği, çalışanlar arasındaki birlik ve beraberliği artırmakta, duygusal bağların kuvvetlenmesini sağlayarak verimliliği üst seviyelere taşımaktadır (Akt. Celep, 2000).

Öğrenme Fırsatları ve Kaynaklar

Yapılan araştırmalarda öğretmenlerin bilgisini geliştirerek adanmışlığına katkı sağlanabilir denilmektedir. Bazı bulgular öğrenme fırsatlarının öğretmen adanmışlığını önemli ölçüde yükselttiğini göstermiştir. Okul liderleri olarak okul müdürleri, uygun öğrenme iklimi oluşturarak öğretmen adanmışlıklarını artırmalıdır. Genel olarak düzenli öğrenme çevresine sahip olan okullarda, öğretmen adanmışlığı yüksektir. Öğretmenler, yetersiz ısıtma, masa, perde ile pencerelerin sağlıksızlığı veya eksikliği halinde rahatsız olmaya başlamaktadırlar. Yüksek derecede adanmış öğretmenlerin, diğer öğretmenlerden daha iyi koşullara sahip olduğu düşünülebilir. Araştırmalar öğretime etki eden özellikle beş iş kaynağının önemli olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar; düzenli öğrenme çevresi, yönetsel destek, yeterli fiziksel koşullar, yeterli öğretim kaynakları ve dengeli iş yüküdür (Celep 2000).

ADANMIŞLIKLA İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Mercan (2006)' ın “Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık” konulu araştırmasında, örgütsel bağlılık ve örgütsel yabancılaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, ele alınmıştır. İlköğretim öğretmenleri, örgütsel faktörler, bağlılık, yabancılaşma ve vatandaşlık davranışlarını esas alan faktörler açısından değerlendirilmiştir. 2005- 2006 eğitim-öğretim yılında, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Uşak il merkezi ve merkez köylerinden random yöntemiyle seçilen 25 ilköğretim okulundan, 350 öğretmene uygulanan araştırmada; Örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için Yücel Kurumsal Sadakat, Yücel Yabancılaşma ve Yücel Kurumsal Vatandaşlık Ölçekleri madde analizi yapılarak oluşturulmuştur. Araştırmada değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla korelasyona bakılmıştır. Değişkenler arası korelasyonlardan hareketle, örgütsel vatandaşlık ile örgütsel adanmışlık davranışları arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Zöğ (2007), İstanbul İli Kâğıthane İlçesinde Görev Yapan İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlıkları ile İşdoyumları Arasındaki İlişki, konulu çalışmasında; ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık ve iş doyum düzeylerine; öğretmenlere ait yaş, cinsiyet, görev yaptığı kademe, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki görev süresi ve öğrenim durumu değişkenlerinin etki edip etmediğini belirlemeye ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları ile iş doyumları arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmada Celep tarafından geliştirilen “Örgütsel Adanmışlık Ölçeği” ve “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” kullanılmıştır. 2006–2007 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Kağıthane ilçesinde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 297 öğretmene uygulanan anketlerle elde edilen veriler, istatistiksel olarak, “aritmetik ortalama”, “t-testi”, “bir yönlü varyans analizi”, “LSD testi” ve Pearson Korelasyon Katsayısı (*r*) yöntemleri ile bilgisayarda SPSS 13.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin okula adanma, öğretim işlerine adanma, öğretmenlik mesleğine adanma ve çalışma grubuna adanma boyutlarıyla ilgili olarak; öğretmenlerin en fazla okula ve öğretmenlik mesleğine adanmışlık gösterdikleri görülmüş, bu boyutu sırayla öğretim işlerine adanma, okula adanma ve çalışma grubuna adanma boyutları izlemiştir.

Eroğlu (2007), yaptığı araştırmada, Toplam Kalite Yönetimi Uygulanan Ortaöğretim Kurumlarında Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık ve Motivasyon Düzeylerini ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışma İstanbul ili Anadolu yakasından tesadüfi örnekleme ile seçilen 2 ilçe ve bu 2 ilçeden seçilen 6 şar okulda çalışan 119 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmada ilişkiyel tarama modellerinden "karşılaştırma" türü tarama modeli kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde; çalışanların demografik özelliklerine ilişkin "Kişisel Bilgi Formu", ikinci bölümünde "Motivasyon Faktörleri Öncelikler Sıralaması Ölçeği", üçüncü bölümünde "Örgütsel Adanmışlık Ölçeği" ve dördüncü bölümünde ise "TKY Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada; bağımsız grup t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Post-Hoc Scheffe testleri, non-parametrik Kruskal Wallis testi, non-parametrik MannWhitney-U testi kullanılmıştır.

Araştırma ile öğretmenlerin demografik özelliklerine göre Toplam Kalite Uygulama düzeyinin, örgütsel adanmışlık düzeyinin ve motivasyon faktörleri öncelikler sıralamalarının ne bağlamda değiştiği ortaya konmuştur. Ayrıca; bayan öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine erkek öğretmenlere göre kendilerini daha fazla adadıkları, bekâr öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine evli öğretmenlere göre kendilerini daha fazla adadıkları, kendi evinde oturan öğretmenlerin kirada oturan öğretmenlere göre kendilerini okula daha fazla adadıkları, öğretmenlerin yaşı ilerledikçe daha fazla okula adanma gösterdikleri, gelir düzeyi arttıkça öğretmenlerin kendilerini okullarına daha fazla adadıkları, okullarının imkanları iyi olan öğretmenlerin yine okullarına ve öğretim işlerine kendilerini daha fazla adadıkları ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Karagöz (2008), yaptığı çalışmada ilk ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkileri saptamaya çalışmıştır. İlişkiyel tarama modelinin kullanıldığı araştırmanın evreni, 2007–2008 Eğitim-Öğretim yılında Bursa ilindeki ilk ve ortaöğretim kurumlarında görevli toplam 18713 öğretmenden oluşturulmuştur. Araştırmanın örneklemini, Bursa İli'nden tabakalama yöntemiyle üç farklı sosyoekonomik düzeye göre seçilen 3 ilçedeki okullarda görevli 747 öğretmen meydana getirmiştir. Veriler, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen (1997) "Örgütsel Adanmışlık Ölçeği" ve Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen ve 44 maddeden oluşan "Etik Liderlik Ölçekleri (ELÖ)," ile toplanmıştır. Ayrıca örneklem grubundaki öğretmenlerin

demografik özelliklerini belirlemek amacıyla bir “Kişisel Bilgi Formu” da kullanılmıştır. Verilerin analizinde; bağımsız grup t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Post-Hoc (Scheffe, Tamhane’s T2, LSD) testleri, parametrik dağılımlar için Pearson korelasyon analizi tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı ölçeğine ait duygusal adanmışlık, devam adanmışlığı ve normatif adanmışlık boyutlarının her birinin, yöneticilerin etik liderlik rollerine ait tüm faktörlerle pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi bulunduğu saptanmıştır.

Babil, (2009), İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmaları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmaları Arasındaki İlişki, adlı çalışmada; ilköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Tarama modelindeki çalışmanın evreni, 2008-2009 öğretim yılında Eskişehir il merkezindeki 122 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 3061 öğretmen oluşturmuş. Çalışmanın örneklemini ise, evrenden tesadüfî örneklem yöntemi ile seçilen 25 resmi ilköğretim okulunda görev yapan, 400 ilköğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada, Sabancı (2007) tarafından geliştirilen “okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri anketi” ile Mowday and et al (1979) tarafından geliştirilen ve Turan (1998) tarafından Türkçeye uyarlanan, “okula adanma” ölçekleri kullanılmıştır. SPSS 11,5 istatistik programı ile analiz edilen veriler, t- testi, tek yönlü varyans analizi ve korelasyon teknikleri ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, ilköğretim okulu müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ile öğretmenlerin örgütsel adanmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizi konularına yer verilmiştir.

Araştırmanın Deseni

Bu araştırmada tarama modeli türlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli; iki ya da daha fazla sayıdaki değişken arasında, birlikte değişim varlığı ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir (Karasar, 2005). Çalışmanın amacı ve seçilen yöntem doğrultusunda kullanılan ölçme araçları belirlenen örnekleme gerekli izinler alındıktan sonra elden dağıtılmış, formların doldurulması için yeterli bir süre beklendikten sonra tekrar elden toplanmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2009-2010 eğitim öğretim yılında Uşak il merkezinde bulunan 41 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 1001 ilköğretim öğretmeninden oluşmaktadır. Örneklem ise söz konusu evren içinden okullardaki çalışan toplam öğretmen sayılarına oranla tabakalı örnekleme yöntemi, %5 hata payı ve %95 güven aralığı kriteri ile seçilen 278 öğretmenden oluşmaktadır (Hesaplama için bkz. <http://sosbil.usak.edu.tr/dokuman/orneklem.xls>, son erişim tarihi 31.05.2011). Bu tip araştırmalarda genel bir problem olarak gözlenen anket geri dönüş oranındaki azlık sebebiyle tabakalı örneklem oranları dikkate alınarak toplam 330 form dağıtılmıştır. Geri dönen form sayısı kullanılması uygun görülmeyen formlar elendikten sonra 290 olup, seçilen örneklem sayısının üzerindedir. Örnekleme dair bazı betimsel bulgular aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 1: Örneklem Dâhilindeki Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%
Erkek	157	54,5
Bayan	131	45,5
Toplam	288	100,0

Tablo1 de örnekleme oluşturan öğretmenlerin cinsiyet dağılımları verilmiştir. Örneklem dâhilindeki 2 öğretmen kişisel bilgi formunda cinsiyet bölümünü doldurmadığı için hesaplama dışında bırakılmış, yüzde ve frekans hesaplamaları cinsiyet bölümünü cevaplandıran öğretmen sayısı üzerinden yapılmıştır. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin %54.5 i erkek (N=157), %45.5 i bayandır (N=131).

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak 3 adet ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler Yücel ve Demirhan (2010) tarafından geliştirilen Yönetsel Tarz Belirleme Ölçeği, Yücel (2009) tarafından geliştirilen Örgütsel Adanmışlık Ölçeği ve Yücel (2007) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Ölçeğidir.

Yönetsel Tarz Belirleme Ölçeği

Ölçek Yücel ve Demirhan (2010) tarafından geliştirilmiş olup, geliştiriciler tarafından iş odaklılık ve insan odaklılık olmak üzere 2 boyuttan oluştuğu belirtilmiştir. Bu çalışma kapsamında ölçek daha önce geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olduğu için pilot uygulama yapılmadan gerekli izinler alınarak doğrudan örnekleme uygulanmıştır. Yapılan faktör analizi sonrasında ölçeğin bu 2 boyutlu yapısının bu araştırmada da korunduğu görülmüştür.

Örgütsel Adanmışlık Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Yücel tarafından 2009 da geliştirilen 12 maddeden oluşan örgütsel adanmışlık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Yıldırım (2009) tarafından yazılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişisel ve Örgütsel Değer Uyumunun Örgütsel Adanma ve Yabancılaşma Üzerine Etkisi” başlıklı tezde kullanılmış, enstrümantal

adanma, duygusal adanma ve kalıcı adanma olmak üzere üç boyutlu bir faktör yapısı bulunduğu tespit edilmiştir. Söz konusu araştırmada her üç boyutun da alfa katsayıları (.93) olarak hesaplanmış ve 3 boyutla varyasyonun %84.52'si açıklanmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 12 maddenin 2 boyutta toplandığı görülmüştür (Tablo 2). Ölçeğin tamamının cronbach alpha güvenirlik katsayısı .932 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 2: Örgütsel Adanmışlık Ölçeği Faktör Yapısı

	Boyutlar	
	1	2
	Duygusal Adanmışlık	Devam Adanmışlığı
adanmislik10	,882	
adanmislik9	,859	
adanmislik8	,825	
adanmislik12	,771	
adanmislik7	,771	
adanmislik11	,650	
adanmislik4	,561	
adanmislik5	,547	
adanmislik1		,819
adanmislik6		,669
adanmislik3		,652
adanmislik2		,641
Madde Sayısı	8	4
Cronbach-Alfa Güv. Kats.	.927	.789
Eigen Değeri	6,987	1,037

Örgütsel Güven Ölçeği

Yücel ve Kalaycı (2007) tarafından geliştirilen ölçek, Kalaycı, (2007) tarafından “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” başlıklı tezde kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda faktör yükü ve güvenirlik katsayısı düşük maddeler atılmıştır. Atılan maddelerin ardından faktör analizi tekrar yapılmış, ölçekteki 25 maddenin 3 boyutta toplandığı görülmüştür (Tablo 5). Ölçeğin tamamının cronbach alpha güvenirlik katsayısı .977 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3: Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Yapısı

	Boyutlar		
	1	2	3
	Müdüre Güven	Meslektaş Güven	Veliye Güven
orgutsel.guven26	,880		
orgutsel.guven27	,857		
orgutsel.guven28	,843		
orgutsel.guven32	,839		
orgutsel.guven29	,838		
orgutsel.guven25	,835		
orgutsel.guven6	,833		
orgutsel.guven2	,831		
orgutsel.guven5	,822		
orgutsel.guven3	,810		
orgutsel.guven33	,798		
orgutsel.guven4	,796		
orgutsel.guven47	,728		
orgutsel.guven30			
orgutsel.guven13		,871	
orgutsel.guven10		,864	
orgutsel.guven11		,827	
orgutsel.guven12		,825	
orgutsel.guven14		,806	
orgutsel.guven9		,800	
orgutsel.guven15		,761	
orgutsel.guven8		,746	
orgutsel.guven19			,865
orgutsel.guven21			,853
orgutsel.guven18			,823
orgutsel.guven43			,741
Madde Sayısı	13	8	4
Cronbach-Alfa Kat.	Güv. .974	.954	.877
Eigen Değeri	13,820	3,219	2,149

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya ait bulgulara yer verilmiştir. Tablo 4 te görüldüğü gibi; Okul müdürlerinin insan odaklılık düzeyleri arttıkça, iş odaklılık düzeyleri de artmaktadır ($r=.817$, $p<.01$). Öğretmenlerin yaşı arttıkça genel adanmışlık düzeyleri de artmaktadır ($r=.165$, $p<.01$). Öğretmenlerin okulda çalıştıkları süre arttıkça genel adanmışlık düzeyleri de artmaktadır ($r=.149$, $p<.05$). Öğretmenlerin kıdemleri arttıkça genel adanmışlık düzeyleri de artmaktadır ($r=.161$, $p<.01$). Okul müdürlerinin iş odaklı çalışma düzeyleri arttıkça öğretmenlerin genel adanmışlık düzeyleri de artmaktadır ($r=.349$, $p<.01$). Okul müdürlerinin insan odaklı çalışma düzeyleri arttıkça öğretmenlerin genel adanmışlık düzeyleri de artmaktadır ($r=.293$, $p<.01$). Öğretmenlerin yaşları arttıkça duygusal adanmışlık düzeyleri de artmaktadır ($r=.141$, $p<.05$). Öğretmenlerin okulda çalıştıkları süre arttıkça duygusal adanmışlık düzeyleri de artmaktadır ($r=.117$, $p<.05$). Öğretmenlerin kıdemleri arttıkça duygusal adanmışlık düzeyleri de artmaktadır ($r=.137$, $p<.05$). Okul müdürlerinin iş odaklı çalışma düzeyleri arttıkça öğretmenlerin duygusal adanmışlık düzeyleri de artmaktadır ($r=.375$, $p<.01$). Okul müdürlerinin insan odaklı çalışma düzeyleri arttıkça öğretmenlerin duygusal adanmışlık düzeyleri de artmaktadır ($r=.331$, $p<.01$). Öğretmenlerin duygusal adanmışlık düzeyleri arttıkça genel adanmışlık düzeyleri de artmıştır ($r=.972$, $p<.01$).

Öğretmenlerin yaşları arttıkça devam adanmışlığı düzeylerinin de arttığı görülmüştür ($r=.179$, $p<.01$). Öğretmenlerin okulda çalıştığı süre arttıkça devam adanmışlığı düzeyleri de artmıştır ($r=.183$, $p<.01$). Öğretmenlerin meslekteki kıdemleri arttıkça devam adanmışlığı düzeyleri de artmıştır ($r=.174$, $p<.01$). Okul müdürlerinin iş odaklı çalışma düzeyleri arttıkça öğretmenlerin devam adanmışlığı da artmıştır ($r=.231$, $p<.01$). Okul müdürlerinin insan odaklı çalışma düzeyleri arttıkça öğretmenlerin devam adanmışlığı da artmıştır ($r=.161$, $p<.01$). Öğretmenlerin devam adanmışlığı düzeyleri arttıkça genel adanmışlık düzeyleri de artmıştır ($r=.871$, $p<.01$). Öğretmenlerin duygusal adanmışlık düzeyleri arttıkça devam adanmışlığı düzeyleri de artmıştır ($r=.732$, $p<.01$).

Tablo 4. Öğretmenlerin Adanmışlık ve Güven Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Yöneticilik Tarzları ve Bazı Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Yaş	1											
2. Aynı Okulda Geçirilen Süre	,586**	1										
3. Kıdem Yılı	,900**	,620**	1									
4. İş Odaklılık	-,002	-,110	-,022	1								
5. İnsan Odaklılık	,019	-,113	-,019	,817**	1							
6. Genel Adanmışlık Düzeyi	,165**	,149*	,161**	,349**	,293**	1						
7. Duygusal Adanmışlık	,141*	,117*	,137*	,375**	,331**	,972**	1					
8. Devam Adanmışlığı	,179**	,183**	,174**	,231**	,161**	,871**	,732**	1				
9. Genel Örgütsel Güven	-,009	-,058	-,030	,595**	,562**	,353**	,393**	,208**	1			
10. Müdüre Güven	-,102	-,152*	-,134*	,615**	,596**	,340**	,384**	,185**	,897**	1		
11. Meslektaşına Güven	,009	-,010	-,010	,378**	,345**	,232**	,257**	,142*	,821**	,566**	1	
12. Veliye Güven	,289**	,169**	,307**	,319**	,282**	,300**	,303**	,236**	,585**	,394**	,407**	1

** .01 Düzeyinde Manidardır

* .05 Düzeyinde Manidardır

Okul müdürlerinin iş odaklı çalışma düzeyleri arttıkça öğretmenlerin genel güven düzeyleri de artmıştır ($r=.595$, $p<.01$). Okul müdürlerinin insan odaklı çalışma düzeyleri arttıkça öğretmenlerin genel güven düzeyleri de artmıştır ($r=.562$, $p<.01$). Öğretmenlerin genel güven düzeyleri arttıkça genel adanmışlık düzeyleri de artmıştır ($r=.353$, $p<.01$). Öğretmenlerin genel güven düzeyleri arttıkça duygusal adanmışlık düzeyleri de artmıştır ($r=.393$, $p<.01$). Öğretmenlerin genel güven düzeyleri arttıkça devam adanmışlık düzeyleri de artmıştır ($r=.208$, $p<.01$).

Öğretmenlerin çalıştıkları okulda buldukları süre arttıkça okul müdürlerine duydukları güven azalmaktadır ($r=-.152$, $p<.05$). Öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça okul müdürlerine duydukları güven azalmaktadır ($r=-.134$, $p<.05$). Okul müdürlerinin iş odaklı çalışma düzeyleri arttıkça öğretmenlerin okul müdürlerine duydukları güven düzeyleri de artmaktadır ($r=.615$, $p<.01$). Okul müdürlerinin insan odaklı çalışma düzeyleri arttıkça öğretmenlerin okul müdürlerine duydukları güven düzeyleri de artmaktadır ($r=.596$, $p<.01$). Öğretmenlerin okul müdürlerine duydukları güven duyguları arttıkça genel adanmışlık düzeyleri de artmaktadır ($r=.340$, $p<.01$). Öğretmenlerin okul müdürlerine duydukları güven duyguları arttıkça duygusal adanmışlık düzeyleri de artmaktadır ($r=.384$, $p<.01$). Öğretmenlerin okul müdürlerine duydukları güven duyguları arttıkça devam adanmışlığı düzeyleri de artmaktadır ($r=.185$, $p<.01$). Öğretmenlerin okul müdürlerine duydukları güven duyguları arttıkça genel güven düzeyleri de artmaktadır ($r=.897$, $p<.01$).

Okul müdürlerinin iş odaklı çalışma düzeyleri arttıkça öğretmenlerin meslektaşlarına olan güven düzeyleri de artmaktadır ($r=-.378$, $p<.01$). Okul müdürlerinin insan odaklı çalışma düzeyleri arttıkça öğretmenlerin meslektaşlarına olan güven düzeyleri de artmaktadır ($r=-.345$, $p<.01$). Öğretmenlerin genel adanmışlık düzeyleri arttıkça meslektaşlarına olan güven düzeyleri de artmaktadır ($r=.232$, $p<.01$). Öğretmenlerin duygusal adanmışlık düzeyleri arttıkça meslektaşlarına olan güven düzeyleri de artmaktadır ($r=.257$, $p<.01$). Öğretmenlerin devam adanmışlığı düzeyleri arttıkça meslektaşlarına olan güven düzeyleri de artmaktadır ($r=.142$, $p<.05$). Öğretmenlerin meslektaşlarına olan güven düzeyleri arttıkça genel güven düzeyleri de artmaktadır ($r=.821$, $p<.01$). Öğretmenlerin meslektaşlarına olan güven düzeyleri arttıkça müdürlerine olan güven düzeyleri de artmaktadır ($r=.566$, $p<.01$).

Öğretmenlerin yaşı ilerledikçe veliye olan güven düzeyleri artmaktadır ($r=.289$, $p<.01$). Öğretmenlerin aynı okulda çalıştıkları süre arttıkça veliye olan güven düzeyleri artmaktadır ($r=.169$, $p<.01$). Öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça veliye olan güven düzeyleri de artmaktadır ($r=.307$, $p<.01$). Okul müdürlerinin iş odaklılığı arttıkça öğretmenlerin veliye olan güven düzeyleri de artmaktadır ($r=.319$, $p<.01$). Okul müdürlerinin insan odaklılığı arttıkça öğretmenlerin veliye olan güven düzeyleri de artmaktadır ($r=.282$, $p<.01$). Öğretmenlerin genel adanmışlık düzeyi arttıkça veliye olan güven düzeyleri de artmaktadır ($r=.300$, $p<.01$). Duygusal adanmışlığı artan öğretmenlerin veliye olan güven düzeyleri de artmaktadır ($r=.303$, $p<.01$). Devam adanmışlığı artan öğretmenlerin veliye olan güven düzeyleri de artmaktadır ($r=.236$, $p<.01$). Öğretmenlerin veliye olan güven düzeyleri arttıkça genel güven düzeyleri de artmaktadır ($r=.585$, $p<.01$). Öğretmenlerin müdüre olan güven düzeyleri arttıkça veliye olan güven düzeyleri de artmaktadır ($r=.394$, $p<.01$). Öğretmenlerin meslektaşlarına olan güven düzeyleri arttıkça veliye olan güven düzeyleri de artmaktadır ($r=.407$, $p<.01$).

BÖLÜM V

YORUMLAR VE TARTIŞMALAR

Bu kısımda araştırmada elde edilen bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin insan odaklı çalışma düzeyleri ile iş odaklı çalışma düzeyleri arasında manidar ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında okul müdürlerinin “insan odaklılık” ve “iş odaklılık” yönetim tarzları, öğretmenler tarafından benzer yönetim eğilimleri olarak algılanmaktadır. Bu durum okul kurumunun misyonu ile ilgilidir. Okul kurumunda gerek idareci gerekse öğretmen açısından bakıldığında görev olarak adlandırılan aktivitelerin tamamının odağında insan faktörü vardır. Bu durum okul müdürlerinin aktivitelerinde iş odaklı ve insan odaklı davranışlarının birbirinden ayırt edilemediğini, aynı konsept içinde değerlendirildiğini, bu konuda öğretmen algılarına başvurulduğunda yöneticinin odağı/odakları “etkililik” bağlamında temayüz ettiği görülmektedir. Etkililik okul müdürünün öğretmen problemlerini çözebilme gücü, becerisi olarak görülebilir. Bu beceriye sahip olan okul müdürlerine öğretmenlerin güveni artmaktadır. Erdem (2003)’ de yöneticinin kişisel özelliklerinden olan; tutarlılık, dürüstlük, yardımseverlik, adaletli davranma ilgi gösterme ve en önemlisi de sorunları çözebilme gücü gibi özellikleri, yöneticinin çalışanların gözünde güvenilirliğini artırır demektedir.

Öğretmenlerin yaşı arttıkça genel adanmışlık düzeyleri de artmaktadır. Meslektaşlarına göre yaşça büyük olan öğretmenlerin genel adanmışlık düzeyleri daha yüksektir sonucu da belirtilebilir. Öğretmenlerin okulda çalıştıkları süre arttıkça genel adanmışlık düzeyleri de artmaktadır. Aynı okulda geçirilen çalışma süreleri öğretmenlerin genel adanmışlığına olumlu etki etmektedir. Öğretmenlerin kıdemleri arttıkça genel adanmışlık düzeylerinin de arttığı görülen sonuçlar arasındadır. Öğretmenlerin yaşları arttıkça duygusal adanmışlık düzeyleri de artmaktadır. İnce ve Gül (2005)’ e göre de örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin örgütten elde ettiği kazançlar da artacak ve bu kazançlar da örgütsel adanmışlığı etkilediği için işgörenin yaşı arttıkça örgütsel adanmışlığı da artacaktır.

Öğretmenlerin okulda çalıştıkları süre arttıkça duygusal adanmışlık düzeyleri de artmaktadır. Duygusal adanmışlığı yükselten unsurlardan biriside kıdemdir. Kıdemleri yüksek olan öğretmenlerin duygusal adanmışlık düzeyleri de yüksek olmaktadır. Öğretmenlerin mesleklerinde geçirdikleri süreler onların duygusal adanmışlıklarını arttırmaktadır. Okul müdürlerinin iş odaklı çalışma düzeyleri arttıkça öğretmenlerin duygusal adanmışlık düzeyleri de artmaktadır. Benzer bir şekilde okul müdürlerinin insan odaklı çalışma düzeyleri artış gösterdikçe öğretmenlerin duygusal adanmışlık düzeylerinin de arttığı sonucuna bulgularda ulaşılmıştır. Öğretmenlerin duygusal adanmışlık düzeyleri arttıkça genel adanmışlık düzeyleri de artmıştır.

Yaşça büyük öğretmenlerin genç öğretmenlere göre devam adanmışlığı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin devam adanmışlıklarının artmasında çalıştıkları okullarda bulunma süreleri de etkili olmaktadır. Bir okulda çalışan öğretmenlerin okulda çalıştıkları süre arttıkça devam adanmışlıklarının da arttığı görülmektedir. Mesleki kıdemleri yüksek olan öğretmenlerin devam adanmışlıklarının da yüksek olduğu görülmektedir. Meslekteki tecrübesi artan öğretmenlerin devam adanmışlıkları yüksek olmaktadır. Özden (1997)' e göre de yaş ve kıdem arttıkça bireylerin başka örgütlerde alternatif iş bulma imkânları azaldığı için mevcut işin cazibesi ve dolayısı ile işgörenin işine ve örgüte olan adanmışlığı artış göstermektedir.

Okul yönetiminde iş odaklı çalışma eğilimi gösteren okul müdürleri ile çalışan öğretmenlerin devam adanmışlıklarının, insan odaklı okul müdürleri ile çalışan öğretmenlerin adanmışlıklarından daha yüksek olduğu ulaşılan bulgular arasındadır. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin devam adanmışlıkları üzerinde okul müdürlerinin iş odaklı çalışma tarzları, insan odaklı çalışma tarzlarından daha çok etkilidir denilebilir. Devam adanmışlıkları artış gösteren öğretmenlerin genel adanmışlık düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Duygusal adanmışlıkları artan öğretmenlerin devam adanmışlıklarının da arttığı varılan sonuçlar içindedir. Bu durum duygusal adanmışlık ile devam adanmışlığı arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin genel güven düzeylerinin yüksek olmasında okul müdürlerinin iş ve insan odaklılıkları önemli rol oynamaktadır. İşini mevcut yönetmeliklere göre, zamanında, titiz ve dikkatli bir şekilde yapan iş odaklı okul müdürleri ile çalışan öğretmenlerin genel güven düzeyleri yüksek olmaktadır. Yine iş ve işlemlerini yerine getirirken personeline karşı insan odaklı davranan, personelini incitmeyen, insan ilişkilerini ön plana çıkaran okul müdürleri ile çalışan öğretmenlerin de genel güven düzeyleri yüksek olmaktadır. Genel güven düzeyleri yüksek olan öğretmenlerin genel adanmışlık düzeylerinin de yüksek olduğu tespit edilen sonuçlardandır. Genel güven düzeyleri yüksek olan öğretmenlerin, duygusal adanmışlığının da yüksek olduğu tespit edilmiştir. Devam adanmışlığı yüksek olan öğretmenlerin, genel güven düzeyleri de yüksek olarak çıkmıştır. Çalıştığı okulda bir güven ortamı hisseden öğretmenlerin çalıştıkları kurumda kalma istekleri artmakta bu okuldan ayrılmak istememektedirler.

Öğretmenlerin okulda çalıştığı süre ile okul müdürlerine olan güven düzeylerine bakıldığında negatif bir ilişki görülmüştür. Öğretmenlerin okulda çalıştıkları süre arttıkça okul müdürlerine olan güvenlerinin azaldığı tespit edilmiştir. Öğretmenin okulda bulunduğu süre arttıkça okul yönetimince yapılan iş ve işlemleri daha yakından izleme olanağı oluşmaktadır. Bu durum öğretmenin müdüre olan güveninde etkili olmaktadır. Benzer bir sonuç öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile okul müdürlerine olan güvenleri arasında görülmektedir. Meslekte kat edilen mesafe arttıkça öğretmenlerin okul müdürlerine olan güvenleri azalmaktadır. Meslekte kıdemin artması öğretmenin tecrübenmesi demektir. İşiyile ilgili bilgilere vakıf olan, okul ve eğitimle ilgili yönetmelikleri az çok bilen tecrübeli bir öğretmenin okul müdürüne olan güveni ise azalmaktadır.

Öğretmenlerin, birlikte çalıştıkları okul müdürlerinden iş odaklılık düzeyi yüksek olan, işiyile ilgili ayrıntıları iyi bilen, işini dikkatli ve titiz bir şekilde yapan, emrinde çalışanları mağdur etmeyen okul müdürlerine olan güvenleri yüksek olmaktadır. Benzer bir sonuçta insan odaklı okul müdürleri ile çalışan öğretmenlerin bu okul müdürlerine olan güvenlerinde tespit edilmiştir. Öğretmen problemlerinin çözümünde insan odaklı davranan okul müdürleriyle çalışan öğretmenler müdürlerinin kendileriyle ilgilenmesinden, ihtiyaçlarının giderilmesinden memnun

olmakta ve müdüre olan güven düzeyleri atış göstermektedir. Bu durumun öğretmenlerin motivasyonlarını da olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Aynı şekilde okul müdürünün iş odaklılığı ve insan odaklılığı ile müdüre güven değişkeni arasında da pozitif ve manidar bir ilişkinin bulunması ve iş odaklılığın güven üzerindeki etkisinin insan odaklılığa göre daha yüksek olması yönetsel odak ve duygusal adanmışlık arasındaki ara değişkenin güven faktörü olduğu şeklinde yorumlanabilir. Başka bir deyişle okul müdürlerinin iş odaklılık ve insan odaklılık düzeylerinin yüksek olması öğretmenlerin müdüre olan güvenlerini olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmada genel adanmışlık düzeyi yüksek olan öğretmenlerin okul müdürlerine olan güven düzeylerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir. Celep, (2000), Okul yönetiminin uygulamaları öğretmenin okula adanmışlığını etkileyen faktörler arasındadır. Ayrıca mevcut durumlara uygun yapılan yönetim uygulamalarının öğretmenlerin adanmışlığını artırdığını belirtmiştir. Yine duygusal adanmışlıkları yüksek olan öğretmenlerin müdürlerine olan güvenleri de yüksek çıkmıştır. Okullarına devam adanmışlığı gösteren öğretmenlerin okul müdürlerine güven duyan öğretmenler olduğu görülmektedir. Müdürlerine güven duyan öğretmenlerin genel güven düzeyleri yüksek olan öğretmenler olduğu tespit edilmiştir.

İş odaklılık düzeyi yüksek olan bir okul müdürünün bulunduğu okulda çalışan öğretmenlerin meslektaşlarına olan güvenleri artmaktadır. Benzer şekilde insan odaklı okul müdürleri ile çalışan öğretmenlerin meslektaşlarına olan güven düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanları arasında güven duygusunun yüksek olduğu bir okulda ise eğitim-öğretimdeki başarı olumlu yönde etkilenecektir. Genel adanmışlık düzeyi yüksek olan öğretmenlerin meslektaşlarına olan güvenleri de yüksektir. Duygusal adanmışlıkları yüksek olan öğretmenlerin meslektaşlarına olan güvenlerinin de yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Duygusal adanmışlığı yüksek ve meslektaşlarına güven duyan öğretmenler mutlu ve başarılı öğretmenlerdir denilebilir. Devam adanmışlığı yüksek olan öğretmenlerin meslektaşlarına olan güvenlerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Çalıştığı okulda bir takım kazanımlar elde eden öğretmenler bu kazanımları kaybetmemek için okula olan devam adanmışlıklarını yüksek tutmaktadırlar. Bu öğretmenler beraber çalıştığı meslektaşları ile de iyi ilişkiler içindedir. Meslektaşlarına güvenen öğretmenlerin genel güven düzeyleri de yükselmektedir.

Genç öğretmenlerin veliye olan güvenleri yaşlı öğretmenlere göre daha düşüktür. Diğer bir bakış açısıyla yaş ilerledikçe veliye güvende artmaktadır. Öğretmenin bir okulda çalıştığı süre arttıkça, öğrenci velilerini daha yakından tanıma fırsatı doğmaktadır. Bu durum öğretmenlerin öğrenci velilerine olan güven düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Öğretmenlerin kıdemleri de veliye güvende etkili olmaktadır. Mesleki kıdemleri yüksek olan öğretmenlerin veliye güvenleri de yüksektir. Meslekte ilerledikçe öğretmenlerin veliye güvenleri artmaktadır da denilebilir. İş odaklı okul müdürleriyle çalışan öğretmenlerin velilerine olan güven düzeyleri, insan odaklı okul müdürleriyle çalışan öğretmenlerin veliye güven düzeylerinden daha yüksektir. Genel adanmışlığı yüksek olan öğretmenlerin velilerine olan güven düzeyleri de yüksek olmaktadır. Velilerine güven duyan öğretmenlerin duygusal adanmışlıkları olumlu yönde etkilenmektedir. Devam adanmışlıkları yüksek olan öğretmenlerin velilerine olan güvenleri de yüksektir. Velilerine güven duyan öğretmenler aynı zamanda genel güven düzeyi yüksek olan öğretmenlerdir. Çalıştıkları okulun müdürüne güven duyan öğretmenler velilere de güven duymaktadırlar. Benzer şekilde meslektaşlarına güvenen öğretmenler velilerine de güven duymaktadırlar.

Tüm bunlar göz önüne alınırsa öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iş odaklı ve/veya insan odaklı yönetim eğilimleri, öğretmenlerin; genel adanmışlık, duygusal adanmışlık, devam adanmışlığı, genel güven, müdüre güven, meslektaşlara ve veliye güven düzeylerini olumlu yönde etkilemiştir.

BÖLÜM VI

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin yönetsel tarzlarının öğretmenlerin örgüte yönelik geliştirdiği duygusal tepkilerle ilişkisini incelemektir. Araştırmada; okul müdürlerinin benimsediği yönetsel tarzın, öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel adanmışlıkları ile yakından ilişkili olduğu; okul müdürlerine güvenen öğretmenlerin kendilerini güvenli bir ortamda hissettikleri ve bu öğretmenlerin adanmışlık eğilimlerinin de baskın olduğu ulaşılan sonuçlar arasındadır. Öğretmenlerin bir okulda çalıştıkları süre ve mesleki kıdemleri arttıkça okul müdürlerine olan güvenleri arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmüş, kıdem ve çalışma süresi arttıkça okul müdürüne olan güven azalmıştır.

Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda ulaşılan dikkate değer sonuçlardan biride; okul müdürlerinin insan odaklı ve iş odaklı çalışma düzeyleriyle ilgilidir, okul müdürlerinin “insan odaklılık” ve “iş odaklılık” yönetim tarzları, öğretmenler tarafından benzer yönetim eğilimleri olarak algılanmaktadır. Buradan hareketle öğretmenler, çözülmesi gereken sorunlarında; titiz, dikkatli davranan ve insana değer vererek çözüm üreten okul müdürlerini iyi, başarılı, çalışkan yöneticiler olarak tanımlamaktadır. Böyle müdürlerle çalışan öğretmenler olumsuzluklar karşısında müdürlerinin kendilerini koruyacağı düşüncesiyle işlerini en iyi şekilde yapma düşünce ve gayretiyle yüksek motivasyona sahiptirler.

Ayrıca okullarındaki yönetimle ilgili faaliyetlerde söz sahibi olan, alınan kararlara katılabilen, kararların uygulanmasında aktif rol alan öğretmenler kendilerine değer verilip önemsendiklerini düşünmektedirler. Kendilerini önemli ve değerli hisseden öğretmenlerin güven ve adanmışlıkları ise yüksek düzeydedir.

Eğitim ğretimde verimliliğin artırılması, başarı ıtasının daha yukarılara taşınmasında okul müdürleri ve öğretmenlerin en önemli unsurlar olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Okulların hedef ve amaçlarına nasıl ulaştırılacağı konusunda okul müdürleri ve öğretmenlere hizmet içi eğitim seminerlerinde gerekli bilgiler verilmelidir. Okul müdürleri, okullarda karşılaşabileceği durumlarla ilgili olarak, hangi durumda hangi yönetsel tarzı kullanacağı, personelinin özelliklerine göre nasıl davranacağı gibi konularda yönetici yetiştirme programları ile bilgilendirilmelidir. Öğretmenlerin güven ve adanmışlıklarını st seviyelere çıkarmak, kurumlarını benimsemelerini sağlamak, başarılarını artırmak gayesiyle onlara eğitimler verilmeli dllendirmelerle teşvik edilmelidirler.

Ayrıca araştırmada ortaya çıkan beklenmeyen ve gizli değişkenlerin başka araştırmalara konu olması gerekmektedir. Eğitim rgtlerinde okul yöneticisinin davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkisinin ortaya konulması amacıyla yapılacak çalışmalar etkili ve gelişime açık okulların meydana getirilebilmesi için son derece önemlidir.

KAYNAKÇA

- Aksel, İ. (2003). *İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 9, ss.1-13.
- Babil, F. (2009), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmaları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmaları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul*, Ankara: Erek Ofset Matbaası
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, ss. 125-139.
- Blake, R. R. ve Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston-Texas: Gulf Publishing.
- Blake, R. R. ve Mouton, J.S. (1985). *The Managerial Grid III*. Houston-Texas: Gulf Publishing.
- Bökeoğlu, Ö. Ç. ve Solmuş, K. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 54, ss.211-233.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Can, H. (1992) *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık,
- Cüceloğlu, D. (2004). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi

- Demirhan, G. (2010). Eğitim Yöneticilerinin Yönetsel Tarzları ile Öğretmenlerin Adanmışlık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, ss.139–150.
- Elma, C. (2003). Yönetimsel Etkililiğin Bir Göstergesi Olarak Yetki Devri. (Ed. Elma, C. ve Demir, K.,) *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdem, F. (2003). *Sosyal Yaşamda Güven*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Eroğlu, S. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulanan Ortaöğretim Kurumlarında Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık ve Motivasyon Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Filiz, A. (2002). Yönetimde İnsan İlişkileri. <http://www.atillafiliz.com/makaleler.php> [12.02.2011 tarihinde alınmıştır]
- Güner, Ş. (2002). *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Çizgi Kitabevi Yayınları,
- Kalaycı Samancı, G. (2007). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karagöz, A. (2008). *İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Etik Liderlik Rollerini ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakuş, M. (2005). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri – Elazığ İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Kılınç, T. (1995). Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I): Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi), *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 24(2), ss.151-185
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 28, ss. 200-211, [http://www.e-sosder.com/dergi/pdf, \[09.03.2011 tarihinde alınmıştır.\]](http://www.e-sosder.com/dergi/pdf/[09.03.2011%20tarikhinde%20alınmıştır.])
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. (6. Baskı) İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice* (4th ed.).California: SAGE.
- Özden, Y. (1997). Öğretmenlerde Okula Adanmışlık: Yönetici Davranışları İle İlişkili mi? *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 135, ss.35-41.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, www.tdk.gov.tr/
- Uyguç, N. ve Çımrın D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:19 Sayı:1, ss. 91-99.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:14(1), ss. 395-412.
- Yavuz, K. (2003). *Din ve Güven*, Sosyal Bilimlerde Güven, ss. 27-52, Editör: Ferda Erdem, Vadi Yayınları, Ankara.
- Yılmaz, K. (2006). Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 11, ss.69–80.
- Zöğ, H. (2007), *İstanbul İli Kâğıthane İlçesinde Görev Yapan İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlıkları ile İşdoymuları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

OKUL YÖNETİCİSİ ÇALIŞMA TARZI BELİRLEME ÖLÇEĞİ

Saygıdeğer Öğretmenim; Okul Müdürünüzün davranışlarını Okulun Amaçlarına, Plan ve Programlara, Mevzuata, Verimli Çalışmaya, Disipline ve Görevlere Odaklılık ve Okul Çalışanlarının Memnuniyetine, Gelişimine, İhtiyaçlarına, Bireyler Arası Sağlıklı İletişime, Sosyal Bağlara Odaklılık boyutlarında 1-9 arasında puanlamanızı rica ediyorum. Bu iki boyutu kısaca İş Odaklılık ve İnsan Odaklılık olarak adlandırabiliriz. Puanlamaya başlamadan önce verilen örneğe göz atmanız işinizi kolaylaştırılabilir.

Yönetici Davranışları		1.Boyut																		
NO	AŞAĞIDAKİ DURUMLARDA YÖNETİCİNİZİN DAVRANIŞINI SAĞDA BULUNAN SÜTUNLARIN HER BİRİNDE PUANLAYINIZ. HER BİR DURUM İÇİN HEM İŞ ODAKLILIK AÇISINDAN HEM DE İNSAN ODAKLILIK AÇISINDAN GÖZ ÖNÜNE ALMA SIKLIĞINI AŞAĞIDAKİ PARAMETRELERE GÖRE PUANLAYINIZ.		GÖREV VE PERFORMANSA ODAKLANMA AÇISINDAN									İLİŞKİ VE ETKİLEŞİME VERDİĞİ ÖNEM AÇISINDAN								
	1=hiçbir zaman 2=hemen hemen hiçbir zaman 3=nadiren 4=az 5= orta düzeyde	6= nispeten daha çok 7=çoğu zaman 8= hemen hemen her zaman 9=İstisnasız her zaman önemser	İş Odaklılık									İnsan Odaklılık								
YÖNETİCİNİZ;																				
Örnek	Öğretmenler toplantılarının konularının belirlenmesi konusunda nasıl davranır?		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Ders programlarının hazırlanması konusunda nasıl davranır?		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Öğretmenler toplantılarının yönetiminde nasıl davranır?		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Öğretmenleri hizmet içi eğitimlere gönderme konusunda nasıl davranır?		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Öğretmenlerin izin alma durumlarında nasıl davranır?		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Öğrencilerin derslere devamı konusunda nasıl davranır?		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Okulun fiziki yapısında bir değişiklik yapma durumunda nasıl davranır?		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	Öğrenci Kulüplerinin (Sosyal Kulüpler ve Eğitsel Kollar) aktiviteleri konusunda nasıl davranır?		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	Özel gün ve haftaların kutlanması, anma törenlerinin yapılması konusunda nasıl davranır?		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	Okul içinde öğretmenler arasında görev paylaşımı konusunda nasıl davranır?		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	Sicil raporlarını hazırlarken nasıl davranır?		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11	Başarılı öğretmenlerin ödüllendirilmesi konusunda nasıl davranır?		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
12	Okulun sanatsal faaliyetleri ile ilgili konularda nasıl davranır?		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
13	Okulun sportif faaliyetleri ile ilgili konularda nasıl davranır?		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
14	Okula yeni gelen personelin uyum sürecinde nasıl davranır?		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
15	Okulun diğer kurumlarla olan ilişkilerinde nasıl davranır?		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
16	Öğrencilerin akademik başarılarının artırılması ile ilgili çalışmalarda nasıl davranır?		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
17	Öğrencilerin sosyal faaliyet istekleri karşısında nasıl davranır?		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9

	YÖNETİCİNİZ;	İş Odaklılık									İnsan Odaklılık								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
18	Sene başında okula öğrenci kaydetme işlerinde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
19	Öğretmenlerin okulun idari yapısındaki değişiklik talepleri karşısında nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Okul-Aile Birliği çalışmaları konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
21	Yakın çevredeki okullarla ilişkilerde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
22	Öğretmenlerin ders için planladıkları sıra dışı etkinlikler olması halinde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
23	Öğrenci velileriyle ilişkilerde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
24	Rehberlik servisinin öğrencilerle ilgili çalışmalarında nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
25	Okulun ekonomik kaynaklarının yönetilmesi konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
26	Okuldaki yardımcı personelin görev alanlarının belirlenmesi konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
27	Okulda öğretmenler ile yardımcı personel arasındaki ilişkiler konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
28	Kural ihlali ya da ihmal gibi durumlarda öğretmenlere ceza verilmesi durumunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
29	Öğretmenlerin sınıfları için araç-gereç istekleri karşısında nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
30	Okul ile ilgili planlama çalışmaları esnasında öğretmenlerin ve diğer personelin de sürece katılımı konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
31	Okul yönetimi ile ilgili karar mekanizmalarına öğretmenlerin ve diğer personelin katılımı konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
32	Okul içinde takım ruhu oluşturma konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
33	Aldığı kararlara ve uygulamalara öğretmenlerden itiraz ya da eleştiri gelmesi durumunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
34	Öğretmenlerin özlük haklarını kullanmasına yardımcı olmak konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
35	Öğretmenler arasında gelenekselleşmiş aktivite, eğlence faaliyeti, toplantı, yemeğe gitme gibi durumlarda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
36	Okulda personel arasında çıkan bir çatışma durumunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
37	Öğretmenlerin kişisel ilgi ve ihtiyaçlarıyla ilgili isteklerinde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
38	Öğrencilerin kişisel ve ailevi problemleri konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
39	Okulun yakın çevresindeki esnaf ve işletmelerle ilişkilerinde nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
40	Ders aralarında ya da boş derslerde öğretmenler odasındaki aktiviteler ve öğretmenler arasındaki konuşmaları konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
41	Okul yöneticisi olarak öğretmenlerin kendisi ile ilgili duygu ve düşünceleri konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
42	Bir yönetici olarak kendi otoritesini kabullendirme ve kullanma konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
43	Okulun temizlik işleri konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
44	Yardımcı personel ile öğretmenler arasındaki çatışmalarda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
45	Önemli kararları alırken öğretmenlerle işbirliği yapma konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
46	Okul kantininin işletilmesi konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
47	Ek ders ücretlerinin zamanında yatırılması konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
48	Öğretmenlerin okulla ilgili değişiklik önerileri konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
49	Okulun çevre düzenlemesi ve estetik olarak güzelleştirilmesi konusunda nasıl davranır?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9

ÖRGÜTSEL GÜVEN ANKETİ

Değerli meslektaşım; aşağıdaki bölümde yer alan ifadeler sizin düşüncelerinizi ve içinde bulunduğunuz durumu ne derecede yansıtmaktadır? Lütfen hiçbir ifadeyi boş bırakmayınız.

1=hiçbir zaman böyle hissetmiyorum

4=çoğu zaman böyle hissediyorum

2=çok nadiren böyle hissediyorum

5=her zaman böyle hissediyorum

3=zaman zaman böyle hissediyorum

1	Bu okuldaki öğretmenler müdüre güvenir	1	2	3	4	5	25	Bu okuldaki müdür çalışanlar ihtiyaç duyduklarında yanında yer alır	1	2	3	4	5
2	Bu okuldaki müdür fazlasıyla öğretmenlerin yararına davranır	1	2	3	4	5	26	Bu okuldaki müdür görevinde yeterli ve tutarlıdır	1	2	3	4	5
3	Bu okuldaki müdür sözlerini tutar	1	2	3	4	5	27	Bu okuldaki müdür verdiği sözleri tutar	1	2	3	4	5
4	Bu okuldaki öğretmenler müdürün dürüstlüğüne inanırlar	1	2	3	4	5	28	Bu okuldaki müdür sorunlar karşısında herkese tarafsız davranır	1	2	3	4	5
5	Müdür bir şey yapmaya kendini adadığında öğretmenler bu işin başarılabileceğine emin olabilirler	1	2	3	4	5	29	Bu okuldaki müdür dürüştür	1	2	3	4	5
6	Bu okuldaki müdür işinde yeterlidir	1	2	3	4	5	30	Bu okuldaki müdür öğretmenlere önyargısız davranır	1	2	3	4	5
7	Öğretmenler hata yaptıklarını müdüre itiraf ederken kendilerini rahat hissederler	1	2	3	4	5	31	Bu okuldaki müdür sır saklayabilir	1	2	3	4	5
8	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine inanırlar	1	2	3	4	5	32	Bu okuldaki müdür işbirliği yapmaya açıktır	1	2	3	4	5
9	Bu okuldaki öğretmenler zor durumlarda bile birbirlerini destekleyebilirler	1	2	3	4	5	33	Bu okuldaki müdür Öğretmenleri işbirliği yapmaya teşvik eder	1	2	3	4	5
10	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine karşı samimidir	1	2	3	4	5	34	Bu okuldaki müdür öğretmen ve velilerin karar verme aşamalarına katılmalarını destekler.	1	2	3	4	5
11	Bu okuldaki öğretmenler bir şey söyleyince doğruluğuna inanabilirsiniz	1	2	3	4	5	35	Bu okuldaki öğretmenler birbirleriyle etkileşime açıktırlar	1	2	3	4	5
12	Bu okuldaki öğretmenler her zaman birbirlerinin açıklarını kapatırlar	1	2	3	4	5	36	Bu okuldaki öğretmenler birbirleriyle iletişime açıktırlar	1	2	3	4	5
13	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine güvenirler	1	2	3	4	5	37	Bu okuldaki öğretmenler gerektiğinde birbirlerinin yanında yer alırlar	1	2	3	4	5
14	Bu okuldaki öğretmenler meslektaşlarının dürüstlüğüne inanırlar	1	2	3	4	5	38	Bu okuldaki öğretmenler görevlerinde yeterli ve tutarlıdırlar	1	2	3	4	5
15	Bu okuldaki öğretmenler tutarlıdırlar	1	2	3	4	5	39	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine verdikleri sözleri tutarlar	1	2	3	4	5
16	Bu okuldaki öğreticiler güvenilirlerdir	1	2	3	4	5	40	Bu okuldaki öğretmenler birbirlerine önyargısız yaklaşırlar	1	2	3	4	5
17	Bu okuldaki öğreticilere bel bağlanabilir	1	2	3	4	5	41	Bu okuldaki öğretmenler sır saklayabilir	1	2	3	4	5
18	Öğretmenler pek çok velinin üzerine düşeni yaptığını düşünür	1	2	3	4	5	42	Bu okuldaki öğretmenler birbirleriyle işbirliği içinde çalışırlar	1	2	3	4	5
19	Bu okuldaki velilerin verdikleri sözleri yerine getireceklerine güvenilebilir	1	2	3	4	5	43	Bu okuldaki öğretmenler velilere bel bağlayabilirler	1	2	3	4	5
20	Bu okuldaki öğretmenler öğrencileriyle karşılıklı güven duygusuna sahiptir	1	2	3	4	5	44	Öğretmenler velilerle olan ilişkilerinde müdür tarafından korunurlar	1	2	3	4	5
21	Öğretmenler velilerin kendilerini destekleyeceğini bilirler	1	2	3	4	5	45	Öğretmenler velilerin söylediklerine inanabilirler	1	2	3	4	5
22	Bu okuldaki öğreticilere üzerlerine düşen görevleri yapma konusunda güvenilebilir	1	2	3	4	5	46	Bu okuldaki müdür çalışanlarla düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunur ve karar alırken çalışan görüşlerini alır	1	2	3	4	5
23	Bu okuldaki öğretmenler öğreticilerin sözlerine inanırlar	1	2	3	4	5	47	Bu okuldaki müdür öğretmenlerle (karşılıklı) etkileşime açıktır	1	2	3	4	5
24	Bu okuldaki müdür inisiyatif kullanmayı teşvik eder	1	2	3	4	5							

EK 2: ONAY BELGESİ

T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

SAYI : B.08.4.MEM.4.64.00.09/019- **4803**
KONU : Osman UZUN 'un
Araştırma İzni

06 04 2010

UŞAK ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne)

İLGİ : a) 10/01/2008 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.311-16 /92 sayılı yazısı.

b)29/03/2010 tarih ve B.30.2.UŞK.0.41.00.00-605-01/119 sayılı yazınız.

Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının ilgi (a) yazılarında istinaden İlimiz Merkez ve İlçelerde yapılacak olan tez,anket ve araştırma çalışmaları sadece bir İli kapsıyorsa bulunduğu İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından gerekli izini verilmesi gerekmektedir denildiğinden Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığına ilgi (b) yazınız ile baş vurduğunuz Rektörlüğünüzdeki Yüksek Lisans Öğrencisi Osman UZUN ile ilgili tez anket ve araştırma ile ilgili formları Müdürlüğümüze gönderilmiştir.

Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının ilgi (a) yazılarında istinaden Rektörlüğünüzdeki Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Osman UZUN "**Liderlik Stilleri İle Örgütsel Güven ve Örgütsel adanmışlık arasındaki İlişki**" Konulu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak anketin formlarının Müdürlüğümüz Araştırma Destek Koordinatörü ve Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından inceleme yapılarak İlimizde bulunan İlköğretim okullarında anket çalışması ile ilgili komisyonumuz tarafından uygun görülmüştür.

İlimizde bulunan İlköğretim Okullarında anket uygulaması ile ilgili anket formları yazımız ekinde gönderilmiş olup, ilgi (b) Yönergenin 5. maddesi (o) bendi uyarınca taahhütnamenin ve araştırmanın bitiminde sonuç raporunun iki örneğini CD ' kayıtlı olarak müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

EKLER :
EK-1 : Onay (1 sayfa)
EK-2 : Anket Formu (5 sayfa)

Mustafa YILDIZ
Vali Yardımcısı

Millî Eğitim Müdürlüğü
UŞAK

Tel : 0 276 223 40 54
Faks : 0 276 227 39 35

E-posta : tasimali64@meb.gov.tr
int.adres : <http://usak.meb.gov.tr>

DANISMA
444 0 632
H A T T I

EĞİTİM
%100
DESTEK

