

T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**SINIF ÖĞRETMENLERİNİN OKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ VE
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK STİLLERİ VE KENDİ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARINI ALGILAMALARI İLE OKUL MÜDÜRLERİNİN SINIF
ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINI ALGILAMALARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ: MERSİN İLİ TARSUS İLÇESİ ÖRNEĞİ**

TEZİ YAZAN

Tevfik Deha KILINÇ

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERSİN, MAYIS/2013

T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE

“SINIF ÖĞRETMENLERİNİN OKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK STİLLERİ VE KENDİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINI ALGILAMALARI İLE OKUL MÜDÜRLERİNİN SINIF ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINI ALGILAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: MERSİN İLİ TARSUS İLÇESİ ÖRNEĞİ” başlıklı bu tez çalışması jürilerimiz tarafından oy birliği ile İşletme Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

.....
Tez Danışmanı - Jüri Başkanı: Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL

.....
Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Eda YAŞA

.....
Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Suat BEGEÇ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.

.....
21 / 05 / 2013

Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ÖNSÖZ

Gelecek nesillerin istendik yönde yetişmesinde en önemli görev kuşkusuz ailelerden sonra okullara düşmektedir. Okullarda çalışan okul müdürleri ve öğretmenlerin arasındaki bağın kuvveti arttıkça eğitim amacına biraz daha yaklaşmış olur. Okulu yöneten okul müdürleri öğretmenlerini desteklemeli, onları motive etmelidir. Bu da ancak onlara karşı uyguladıkları liderlik davranışları ile mümkün olur. Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile öğretmenlerin okula karşı bağlılıkları arasındaki ilişkinin araştırılması çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmamda bana karşı gösterdiği ilgi ve özveriden dolayı saygıdeğer hocam Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL'e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca çalışmamın her aşamasında beni destekleyen Arş. Gör. Elife YILMAZ'a, beni son dakikaya kadar motive eden değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Eda YAŞA'ya, anneme, babama ve kardeşlerime, en başından beri hep arkamda duran, bana inanan ve sevgisini hiç eksiltmeyen sevgili eşime ve hayatımın en anlamlı parçası olan kızıma teşekkür ediyorum.

21.05.2013

Tevfik Deha KILINÇ

ÖZET

SINIF ÖĞRETMENLERİNİN OKUL MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK STİLLERİ VE KENDİ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINI ALGILAMALARI İLE OKUL MÜDÜRLERİNİN SINIF ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINI ALGILAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: MERSİN İLİ TARSUS İLÇESİ ÖRNEĞİ

Tevfik Deha KILINÇ

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL

Mayıs 2013, 130 Sayfa

Bu araştırma belirli bir yörede çalışan sınıf öğretmenlerinin birlikte çalıştığı okul müdürlerinin liderlik stillerini ve kendi okullarına bağlılıklarını algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin okula karşı bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılmıştır. Uygulama 2012-2013 eğitim-öğretim yılında, Mersin'in Tarsus ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında gerçekleştirilmiştir.

Veri toplamada “Liderlik Stilleri Ölçeği” ile “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Anket verileri üzerinde t-testi, tek yönlü faktörlü anova(varyans analizi), Pearson korelasyon(ilişki) katsayısı yöntemleriyle istatistiksel analizler yapılmıştır.

Sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile kendi örgütsel bağlılıkları(duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken; sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilleri ile kendi örgütsel bağlılıkları arasında yalnızca duygusal bağlılık alt boyutuyla pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik

ABSTRACT

CLASS TEACHERS, SCHOOL PRINCIPALS AND THEIR COMMITMENT TO THE WELFARE OF LEADERSHIP STYLES AND THEIR TRANSFORMATIONAL ORGANIZATIONAL PERCEPTIONS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO THEIR CLASSROOM TEACHERS PERCEPTIONS OF SCHOOL PRINCIPALS: EXAMPLE OF TARSUS IN MERSIN PROVINCE DISTRICT

Tevfik Deha KILINÇ

Master's Thesis, Department of Business Administration

Advisor: Prof. Dr. Süleyman TÜRKEKEL

May 2013, 130 Page

This research is working with teachers working in a particular region, school principals' perceptions of leadership styles and their commitment to their school, school teachers and school principals were conducted to determine the relationship between perceptions of loyalty to the. Application in the academic year 2012-2013, the primary schools in the town of Tarsus in Mersin realized.

"Leadership Styles Questionnaire" and "Organizational Commitment Scale" are used in data collection. Survey data on the t-test, one-way factorial ANOVA (analysis of variance), and Pearson correlation (relationship) coefficient statistical analyzes methods.

Classroom teachers, school principals' transformational leadership styles and their organizational commitment (affective commitment, continuance commitment and normative commitment) a significant positive correlation was found between the class teachers, school principals of transactional leadership styles and their organizational commitment sub-dimension of only positive emotional commitment A significant correlation has been determined.

Key Words: Organizational Commitment, Transformational Leadership, The Welfare
Leadership

TABLULAR LİSTESİ

Tablo-1. Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar.....	11
Tablo-2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Modeli.....	16
Tablo-3. Karizmatik Lider ile Karizmatik Olmayan Lider.....	22
Tablo-4. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri.....	29
Tablo-5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	55
Tablo-6. Okul Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	71
Tablo-7. Sınıf Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	71
Tablo-8. Okul Müdürlerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	72
Tablo-9. Sınıf Öğretmenlerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	72
Tablo-10. Okul Müdürlerinin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	73
Tablo-11. Sınıf Öğretmenlerinin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	73
Tablo-12. Okul Müdürlerinin Meslekteki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	74
Tablo-13. Sınıf Öğretmenlerinin Meslekteki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	74
Tablo-14. Sınıf Öğretmeni ve Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamalarının Frekans ve Yüzde Dağılım.....	75
Tablo-15. Okul müdürlerinin, sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları ile sınıf öğretmenlerinin kendi örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları arasındaki ilişki.....	84
Tablo-16. Cinsiyete göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamalarına ilişkin t değerleri.....	85
Tablo-17. Yaşa göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamalarına ilişkin t değerleri.....	86
Tablo-18. Öğrenim durumuna göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamalarına ilişkin t değerleri.....	87
Tablo-19. Meslekteki kıdeme göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamalarına ilişkin t değerleri.....	87
Tablo-20. Cinsiyete göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini algılamalarına ilişkin t değerleri.....	88
Tablo-21. Yaşa göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini algılamalarına ilişkin t değerleri.....	89
Tablo-22. Öğrenim durumuna göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini algılamalarına ilişkin t değerleri.....	90

Tablo-23. Meslekteki kıdeme göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini algılamalarına ilişkin t değerleri.....	90
Tablo-24. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik stili ile kendilerinin algıladıkları örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişki.....	91
Tablo-25. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin sergiledikleri etkileşimci liderlik stili ile kendilerinin algıladıkları örgütsel bağlılık arasındaki ilişki	92
Tablo- 26. Liderlik Stilleri Ölçeği Faktör Analizi Değerleri.....	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yapısal Belirleyiciler ve Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	36
Şekil 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	37
Şekil 3. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.....	38
Şekil 4. Çok Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	45
Şekil 5. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	50
Şekil 6. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı.....	51
Şekil 7. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	65

KISALTMALAR LİSTESİ

SPSS: Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

LSÖ: Liderlik Stilleri Ölçeği

ÖBÖ: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

İÇİNDEKİLER

KAPAK.....	i
TEZ İMZA SÜRKÜLERİ.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	x

BÖLÜM 1

1.GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2.Araştırmanın Amacı.....	2
1.3.Araştırmanın Önemi.....	3
1.4.Sayıtlar.....	4
1.5.Sınırlılıklar.....	4
1.6.Varsayımlar.....	4

BÖLÜM 2

2.KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	5
2.1.KURAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1.1. Liderlik ve Lider.....	5
2.1.2. Liderlik Gücünün Kaynakları.....	7
2.1.3. Yönetim-Yönetici-Okul Liderliği-Lider İlişkisi.....	9
2.1.4. Liderlik Teorileri.....	12
2.1.4.1. Özellikler Teorisi.....	12
2.1.4.2. Davranışsal Teoriler.....	13
2.1.4.3. Durumsallık Teorileri.....	14
2.1.4.4. Diğer Liderlik Yaklaşımları.....	15

2.1.4.4.1. Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	16
2.1.4.4.1.1. Değişim, Dönüşüm, Dönüşümcü Liderlik.....	16
2.1.4.4.1.2. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Tanımlar.....	17
2.1.4.4.1.3. Dönüşümcü Lider Kimdir?.....	18
2.1.4.4.1.4. Dönüşümcü Liderin Özellikleri.....	19
2.1.4.4.1.5. Dönüşümcü Liderin İşgörenler Üzerindeki Etkileri.....	19
2.1.4.4.1.6. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	20
2.1.4.4.1.6.1. İdealleştirilmiş Etki.....	20
2.1.4.4.1.6.2. Entelektüel Uyarım	23
2.1.4.4.1.6.3. Bireysel Destek	24
2.1.4.4.1.6.4. İlham verici motivasyon.....	24
2.1.4.4.2. Etkileşimci Liderlik Teorisi.....	25
2.1.4.4.2.1. Etkileşimci Liderlik Teorisinin Boyutları...27	
2.1.4.4.2.1.1. Koşulsal Ödüllendirme.....	27
2.1.4.4.2.1.2. Beklentilere Göre Yönetim.....	27
2.1.4.4.2.1.3. Müdahaleci Olmayan Davranış...28	
2.1.4.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Süreci ve Bu İki Liderlik Stili Arasındaki Farklar.....	28
2.1.4.6. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri.....	30
2.1.5. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	30
2.1.5.1. Örgütsel Bağlılığa Benzer Kavramlar.....	33
2.1.5.1.1. Mesleğe Bağlılık.....	33
2.1.5.1.2. Sadakat.....	34
2.1.5.1.3. İtaat.....	34
2.1.5.1.4. İş Tatmini.....	35
2.1.5.1.5. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	36
2.1.5.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	37
2.1.5.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	38
2.1.5.2.1.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	39
2.1.5.2.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı....	41

2.1.5.2.1.3. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	42
2.1.5.2.1.4. O'reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	42
2.1.5.2.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	44
2.1.5.2.1.5.1. Duygusal Bağlılık.....	46
2.1.5.2.1.5.2. Devam Bağlılığı.....	47
2.1.5.2.1.5.3. Normatif Bağlılık.....	49
2.1.5.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	51
2.1.5.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı.....	52
2.1.5.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	53
2.1.5.2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	54
2.1.5.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	54
2.1.5.3.1. Bireysel(kişisel) Faktörler.....	55
2.1.5.3.1.1. Yaş.....	56
2.1.5.3.1.2. Cinsiyet.....	56
2.1.5.3.1.3. Eğitim Düzeyi.....	57
2.1.5.3.1.4. Medeni Durum.....	58
2.1.5.3.1.5. Örgütte Çalışma Süresi.....	58
2.1.5.3.2. Örgütsel Faktörler.....	58
2.1.5.3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	59
2.1.5.3.2.2. Yönetim Tarzı ve Karar Alma Süreçlerine Katılım.....	59
2.1.5.3.2.3. Ücret Düzeyi.....	59
2.1.5.3.2.4. Örgütsel Kültür.....	60
2.1.5.3.2.5. Örgütsel Adalet.....	60
2.1.5.3.2.6. Örgütsel Ödüller.....	60
2.1.5.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	61
2.1.5.4.1. Bağlılık ve Performans.....	61
2.1.5.4.2. Bağlılık ve Devamsızlık.....	61
2.1.5.4.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma.....	62
2.1.5.4.4. Bağlılık ve İş Gücü Devir Oranı.....	62
2.1.5.4.5. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	63

2.1.5.4.6. İlimli Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	63
2.1.5.4.7. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	64
2.1.5.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	64
2.1.5.6. İlgili Araştırmalar.....	66
2.1.5.6.1. Liderlik İle İlgili Araştırmalar.....	66
2.1.5.6.2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Araştırmalar.....	67

BÖLÜM 3

3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	69
3.1.Araştırma Modeli.....	69
3.2.Evren ve Örneklem.....	70
3.2.1.Örneklem Grubunun Özellikleri.....	71
3.2.1.1.Örnekleme Katılan Okul Müdürü ve Sınıf Öğretmenlerinin Cinsiyetlere Göre Dağılımı.....	71
3.2.1.2. Örnekleme Katılan Okul Müdürü ve Sınıf Öğretmenlerinin Yaşa Göre Dağılımı	72
3.2.1.3. Örnekleme Katılan Okul Müdürü ve Sınıf Öğretmenlerinin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı	73
3.2.1.4. Örnekleme Katılan Okul Müdürü ve Sınıf Öğretmenlerinin Meslekteki Kıdemlerine Göre Dağılımı	74
3.3.Sınıf Öğretmeni ve Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamalarına Yönelik Bulgular.....	75
3.4.Verileri Toplama Araç ve Teknikleri.....	80
3.5.Verileri toplama Araç ve Tekniklerinin Güvenirlik Çalışması.....	82

BÖLÜM 4

4. BULGULAR VE TARTIŞMA	83
4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular.....	83
4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	83
4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	85
4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	88
4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	91
4.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	92
4.2. Faktör Analizi Sonuçları.....	93

BÖLÜM 5

5. SONUÇ VE ÖNERİLER	98
5.1. Sonuçlar.....	98
5.2. Öneriler.....	100
6.KAYNAKÇA	101
7.EKLER	110
7.1.EK-1: Örgütsel Bağlılık Ölçeği(Okul Müdürleri).....	110
7.2.EK-2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği(Sınıf Öğretmenleri).....	112
7.3.EK-3: Liderlik Stilleri Ölçeği.....	114

BÖLÜM 1

1.GİRİŞ

İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürleriyle sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılık algıları yönetim etkinliği yönünden uygulamada karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle eğitim personeli ile yöneticiler arasındaki ilişkilere yönelik çeşitli çalışmaların yapıldığına şahit olmaktayız. Bulgular eğitim sistemindeki yönetim sorunlarının önemli ölçüde okullardaki eğitim düzeyine yansıdığını göstermektedir. Bir toplumda nesillerin bilgili, doğru davranışları kazanmış, ailesi ve ülkesi için katkıya hazır iyi vatandaşlar olarak yetiştirilmesinin bilginin yanında öğretmenlerin tutum ve davranışlarının yansması olarak düşünebiliriz. Böyle bir varsayımdan hareket ederek “sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişki” konulu saha araştırmasına dayana bir çalışma yaparak bir yandan teorinin gelişmesine öte yandan uygulamada yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının pozitif anlamda yükseltilmesine katkı vermek üzere bu çalışma planlanmıştır.

Bu bölümde yapılacak araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayıtlı ve sınırlılıklarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

“Eğitim, yirmi birinci yüzyılda kalkınma çabalarında veya daha zengin ve müreffeh ülke olma hedefine varmak için sürdürülen uğraşlarda, çok önemli ve işlevsel bir araç haline gelmiştir” (Gedikoglu, 2005:69).

Teknolojinin hızla gelişmesi ve değişmesi, örgütlerin etkin bir şekilde yönetilmelerini gerekli kılar. Millî Eğitimin temel kurumlarından olan okullar birer örgüttür. Örgüt olarak okulların amacı; çağın gerekliliklerine sahip, soran, sorgulayan, sorumluluk alan, sosyal ama aynı zamanda kendi kendine yetebilen bireyler yetiştirmektir. Okulların kıt kaynaklarıyla bu amaçları maksimum düzeyde gerçekleştirebilmeleri için lider özelliklerine sahip yöneticilerle yönetilmeleri gerekir.

İlköğretim okullarının yönetiminin daha verimli hale gelebilmesi için; yöneticiler ile öğretmenlerin bir bütünlük içinde çalışmaları gerekir. Bu çalışma ortamının sağlanmasında en

büyük görev okul müdürlerine düşmektedir. Onların sergiledikleri liderlik stilleri okullarında çalışan öğretmenlerin verimliliğini büyük ölçüde etkiler. Öğretmenin çalıştığı okulda verimli olması, mutlu olmasını ve dolayısıyla kuruma bağlanmasını kolaylaştırır.

Bundan dolayı sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişkinin araştırılması, sınıf öğretmenlerinde yüksek düzeyde bağlılık oluşturulmasını sağlayan liderlik stillerinin neler olduğunu ve bu liderlik stillerinin özelliklerini ortaya çıkaracaktır. Bu çerçevede çalışmanın temel konusunu şöyle ifade edebiliriz:

Problem Cümlesi: Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişki

1.2.Araştırmanın Amacı

Eğitimin temel hedefi göz önünde bulundurarak Mersin'in Tarsus ilçesindeki sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara cevap aranmıştır:

- 1- Okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile sınıf öğretmenlerinin kendi örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 2- Sınıf öğretmenlerinin; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, meslekteki kıdeme göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
- 3- Sınıf öğretmenlerinin; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, meslekteki kıdeme göre okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini algılamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
- 4- Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik stili ile kendilerinin algıladıkları örgütsel bağlılığın; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 5- Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin sergiledikleri etkileşimci liderlik stili ile kendilerinin algıladıkları örgütsel bağlılığın; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Bu genel amaç ve alt amaçlar, araştırma yaptığımız kurumların etkinliğinin artırılması, başarı düzeyinin yükseltilmesi ve toplumla bütünleşerek toplumun aktif desteğinin sağlanması düşüncesiyle elde edilen sonuçlardan yararlanabilme fırsatlarının mümkün olup olmadığını ortaya çıkarma düşüncesiyle yapılmıştır.

1.3.Araştırmanın Önemi

Lider; bir grubu hedefleri doğrultusunda harekete geçiren kişidir. Çalışanları motive etmek, sorumluluk almalarını sağlamak liderliğin önemli işlevlerindedir. Literatürde birçok liderlik davranışına rastlanmaktadır. Tüm bu liderlik yaklaşımlarının ortak noktası çalışanları, örgütün amaçlarına ulaştıracak en uygun liderlik davranışını tespit etmektir(Yavuz,2008:9).

Örgütsel bağlılık ise; bireyin çalıştığı örgütte uzun süre kalmak istemesi, örgütün çıkarları ile kendi kişisel ve ailevi hedeflerini eş tutması anlamına gelmektedir. Benzer yapı ve teknolojiye sahip örgütlerin bir kısmı yüksek performans ve verimlilik gösterirken bazıları da düşük performans göstermektedirler. Bu farklılığın altında yatan en önemli sebeplerden biri örgütsel bağlılıktır.

İkinci dünya savaşından sonra Japon ekonomisinin hızla kalkınması ve Amerikan pazarlarında önemli yerler edinmesi araştırmacıları bu başarının arkasındaki nedenleri bulmaya yöneltmiştir. Ouchi'nin oluşturduğu "Z Teorisi" bu başarının arkasındaki faktörleri açıklamaktadır. Ouchi'ye göre Japon ekonomisinin başarılı olmasının sebeplerinden biri istihdamın mümkün olduğunca uzun süreli olmasıdır. Çalışan yeteneklerini koruduğu ve sunduğu sürece örgütünde kalmaya devam edecektir. Bunun karşılığı olarak kolayca işten çıkarılmayacağını bilmekte ve güven duymaktadır. Böylece örgütüne bağlanmakta ve sorumluluk duygusu içinde daha verimli olmaktadır. Japon ekonomisinin yükselirken, Amerikan ekonomisi gerilemiş ve araştırmacılar bu iki ekonominin kıyaslamasını yapmışlardır. Sonuçta Amerikalıların Japonların tam tersi bir anlayış benimsediğini ortaya koymuşlar. Buna göre Amerikan sisteminde istihdam kısa süreli olmakta dolayısıyla çalışanların bağlılıkları düşmekte ve personel devir hızının sürekli olarak artmakta olduğu görülmüştür(Eren,2001:96).

Bu bilgiler ışığında başarının en önemli faktörlerinden birinin örgütsel bağlılık olduğu görülmektedir. Örgütüne bağlanan birey işini severek yapmakta, örgütünü kendi ailesi gibi görmekte ve dolayısıyla kendisinin ve örgütünün verimliliğini arttırmaktadır. Bu tür başarılı örgütlerdeki sağlam yapıyı okullara aktarmak, öğretmenlerin bağlılığını arttırmakla mümkündür. Öğretmenlerin bağlılık duygusunu geliştirmek için en önemli görev okul

müdürlerine düşmektedir. Onların sergiledikleri liderlik stili öğretmenlerin bağlılığını arttırmakta veya azaltmaktadır. İşte bu araştırma yeni nesillerin oluşturulmasında belki de en önemli görevi üstlenen okullardaki öğretmenlerin bağlılıklarını artırıcı dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzlarının ortaya çıkarılması açısından önem taşımaktadır.

1.4.Sayıtlar

1. Öğretmenlerin bu araştırmada kullanılan ölçme araçlarına verdikleri cevaplar onların, gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.
2. Örneklem evreni temsil etmektedir.

1.5.Sınırlılıklar

1. Araştırma 2012-2013 eğitim öğretim yılında örneklemedeki Tarsus ilçesinde görev yapan müdür ve sınıf öğretmenleriyle sınırlıdır.
2. Ankete katılan müdür ve sınıf öğretmenlerinin yanıtlarıyla sınırlıdır.

1.6.Varsayımlar

1. Okul müdürlerinin sadece dönüştürücü ve etkileşimli liderlik stillerine sahip olduğu varsayılmıştır.
2. Ankete katılanların tüm sorulara içtenlikle ve objektif olarak cevap verdiği varsayılmıştır.

BÖLÜM 2

2.KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yukarıda anlatılan bilgilerin ışığında, bu bölümde önce araştırmanın ana konusunu oluşturan “liderlik ve örgütsel bağlılık” kavramı açıklanmış, daha sonra farklı liderlik ve örgütsel bağlılık yaklaşımlarına değinilmiş, son olarak da “dönüşümcü ve etkileşimci” liderlik stilleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarını oluşturan “duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık” ayrıntılarıyla incelenmiştir.

2.1. KURAMSAL ÇERÇEVE

İnsan, ihtiyacını daha kolay karşılayabilmek için eski çağlardan bu yana diğer insanlarla birlikte hareket etmiştir. Bu birliktelik insanları bir arada yaşamaya zorlamış ve günümüz toplumlarının temelini atmıştır. Toplumla birlikte hareket etmek bazı sorunları beraberinde getirmiş, bu sorunlara çözüm arayışı liderlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. İnsanlık tarihine bakıldığında da liderliğin ilkel çağlardan bugünkü modern çağlara kadar geçen zamandaki bütün dönemler ve toplumlarda büyük bir etkisi olduğu görülmektedir (Çakar,2003:84).

İnsanlar, barış ve huzur içinde oldukları süre içerisinde liderin varlığını ve önemini pek fark etmemişler fakat bir kriz anında veya büyük değişim devrelerinde etraflarında onlara yol gösterecek insanlar aramışlardır(Begeç,1999,S:1).

Başarı ya da başarısızlık durumlarında sorumluluk lidere veya liderlik tarzları ile ilişkilendirilmiştir. Bu durum liderin görev ve sorumluluklarını arttırmış, liderliği üzerinde tartışılması gereken bir konu haline getirmiştir.

2.1.1. Liderlik ve Lider

Liderlik kavramı, insanlığın var oluşundan itibaren mevcut olan kavramlardan birisidir. İnsanların bir arada yaşama ihtiyaçlarından doğan liderlik kavramı, hayatın her aşamasında tartışılan ve üzerinde araştırmalar yapılan bir konu olmaktadır(Şahin,2009:98).

Yapılan araştırmalar; liderliğin doğuşu hakkında iki görüşe dayanmaktadır. İlk görüşe göre liderlik; doğuştan gelen, çevrenin etkisiyle geliştirilen bir süreç olarak algılanırken; ikinci görüşe göre liderliğin, doğuştan gelmediği toplum ve kültür ürünü olduğu belirtilmiştir.

Doğuştan bile olsa, lider uygun zaman ve yerde kendisine gerek duyduğu anda işe yarayacaktır(Uysal,1997,S-190).

Bu açıdan bakıldığında liderlik, başkalarına esin kaynağı olmak ve onları yönlendirmektir. Bu anlamda örgütle gerçekleştirilecek değışimin itici gücü olmanın yanı sıra, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, karşılaşılan sorunu çözmektir (Çalık, 2003:75).

Liderlik; insanın ve grubun olduğu her ortamda var olan bir kavram ve süreçtir. Liderlikten söz edebilmek için, öncelikle bir grup insanın ve bunların ulaşmak isteyecekleri ortak amaçların olması ve bunu gerçekleştirecek bir liderin bulunması gerekir(Bolat ve Seymen,2003:62).

Liderlik, grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen grup üyelerinin faaliyetlerini eşgüdümlemek ve gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlamaktır (Keçecioğlu,1998:9).

Başka bir tanıma göre liderlik; mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyebilme ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilme gücü ile ilgili bir kavramdır(Tekarslan ve ark.,2000:121).

Liderlik, isteklilik, inanç, bağlılık, gönüllülük gibi durumları içeren bir süreçtir(Buluç, 2009:10).

Bennis'e göre liderlik, örgütün amaçlarını tam anlamıyla gerçekleştirebilmesi için kritik anlarda karar verme sürecidir(Çankaya ve Aküzüm,2010:50).

Liderlik ile ilgili tanımlar incelendiğinde bazı ortak noktaların olduğu görölmektedir. Başaran'a göre liderlik tanımlarına bakıldığında liderliğin işlevi olarak kabul edilen şu dört öge görölmektedir(Başaran, 1992:53 54):

- i. Amaç: Grubun oluşmasının ilk koşuludur.
- ii. Lider: Her grubun bir lideri bulunmalıdır.
- iii. İzleyenler: Grubun diğer üyeleridir.
- iv. Ortam: Liderlik, ancak elverişli bir ortamda oluşabilmektedir.

Tanımlarda liderlikten söz edilirken, öncelikle bir grup insan ile bu insanların ulaşmak isteyecekleri ortak hedeflerden söz edilmiş ve tüm bu hedefleri gerçekleştirecek bir liderin bulunması gerekeceği vurgulanmıştır. Bununla birlikte liderin, diğer kişileri zorlamadan, gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayabilecek bilgi, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olmasının gerekliliği vurgulanmıştır.

Liderlik tanımlarını incelediğimizde üzerinde en fazla durulması gereken kavram lider kavramıdır. Çünkü; Robbins ve Decenzo'ya göre liderliğin insanların eyleme geçirilmesi ile

ilgili bir süreci kapsadığı; liderin ise harekete geçirecek güç ve otoriteye sahip kişiyi ifade etmekte olduğu görülmektedir(Avcı ve Topaloğlu,2009:4).

Bir başka tanıma göre lider, örgüt çalışanlarının benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında birleştiği ve bütünleştiği(Peker ve Aytürk,2002:38); bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişi olarak tanımlanmaktadır(Sabuncuoğlu ve Tüz,2001:216).

Lider, astlarını belirlenen hedeflere götürmekte, davranışlarıyla örgüte ve örgütsel görevlere kişilik kazandırmaktadır(Akat ve ark.1999:213).

Bu tanımlar doğrultusunda liderin özellikleri ile ilgili olarak şu çıkarımlarda bulunulabilir:

- i. Lider değişmeyle ilgilenir,
- ii. Yönlendiricidir,
- iii. Otoritesi morale dayalıdır,
- iv. İzleyenlere mücadele ruhu aşılar
- v. Vizyon sahibidir,
- vi. Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır,
- vii. Güdüler,
- viii. İlham verir
- ix. Aydınlatır(Yeşilyurt,2007:76).

Görüldüğü gibi liderlik bir süreç, lider ise bu süreçte, insanları, belirli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda etkileyen kişidir(Arıkan,1997:9).

2.1.2. Liderlik Gücünün Kaynakları

Greenberg ve Baron'a göre güç, başkasını kontrol etme yeterliğidir. Ya da bir başkasının tutum ve davranışlarını istenilen biçimde etkileme kapasitesidir(Titre ve ark.,2009:661).

Güç; başkalarını etkileyebilme yeteneği olup gücü elinde bulunduran kişi, gücünü kullanırken, aynı zamanda hedef grubu da etkisi altına alır(Güner,2002:18). Gücün çeşitli karakteristik özellikleri vardır(Özkalp ve Kirel, 2001):

- i. Güç, sosyal bir terim olarak, insanlar arası etkileşimi karakterize eder.
- ii. Güç, kesin ve değiştirilemez değildir. Güç ilişkileri zamana ve bireylere göre değişiklik gösterebilir.

iii. Güç ve otorite kavramları yakından ilgili görünmekle birlikte, aynı şey değildir. Otorite gücün yasal halidir.

French ve Rayen (1970) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre yöneticilerin örgütlerde kullandıkları gücün kaynakları beş alt başlık altında kavramsallaştırılmıştır:

Zorlayıcı Güç: Grup üyelerini belirli yönde davranışa yöneltmek için başvurulmuş maddi ve manevi zorlamalarını ifade eden güçtür(Eraslan:2004).

Tamamen korkuya dayanmaktadır. Gruptaki bireyleri korkutan her şey güç olarak kabul edilir. Grup üyelerini belirli yönde davranışa yöneltmek için kullanılır. Zorlayıcı güç, yöneticilerin ya da liderlerin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır(Aşan ve Aydın; 2006: 272).

Ödüllendirme gücünün tam karşıtıdır. Bu sebeple ceza bir zorlayıcı güç unsurudur.

Yasal Güç: Bu güç kaynağı, liderin organizasyondaki konumundan kaynaklanmaktadır. Gruptaki bireyler otorite olan liderin gücünü kabul etmektedir. Bu gücü lider, seçimle ya da atanmayla kazanmış olabilir. Bu güç nasıl kazanılırsa kazanılsın astlar, liderin verdiği emir ve direktiflere uymak zorundadır. Kişi, makamın gerektirdiği (örneğin okul müdürlüğünde ya da dekanlıkta) işleri yapma ve yaptırma hakkını kullanarak yönetsel gücü kazanır (Peker ve Aytürk, 2000: 292).

Ödüllendirme Gücü: Liderlerin, arzu ve isteklerinin yerini e getirilmesi karşılığında astlarını ödüllendirme imkan ve kabiliyetidir(Begeç,1999:10).

Uzmanlık Gücü: Liderin, bilgi, yetenek ve tecrübelerinden kaynaklanan gücüdür. Bu güç kaynağında astların algısı büyük önem taşır (Başaran, 2000: 66).

Astlar, liderlerini herhangi bir konuda yeterli görüyorsa, o liderden rahatlıkla etkilenir.

Karizmatik Güç: Karizmatik güç türü kişilik ile ilgilidir(Aşan ve Aydın, 2006: 272).

Liderin kişiliği ne kadar güçlü ise bireyleri etkileme gücü o kadar fazladır. Mustafa Kemal Atatürk karizmatik güce sahip lidere en güzel örnektir.

2.1.3. Yönetim-Yönetici-Okul Liderliği İlişkisi

İnsanların toplum halinde yaşadıkları ve toplu olarak(kurum ve kuruluşlar halinde)çalıştıkları her zaman ve her yerde, yönetim süreci var olmuştur. Şu halde, yönetim uygulama olarak insanlık tarihi kadar eskidir(Begeç,1999:3).

Yönetim, bir örgütteki etkinlikleri amaçlar doğrultusunda planlama, örgütleme, eşgüdümleme ve kontrol etme çalışmalarıdır(Celep,2004:2).

Tosun'a göre ;yönetimi en güzel anlamıyla bir veya birden fazla amaca erişmek için bir insan grubunun işbirliği etmeleri ile ilgili olarak giriştikleri faaliyet ve düzenlerin toplamı olarak tanımlayabiliriz(Begeç,1999:4).

Bu açıdan bakıldığında, yönetimden bahsedebilmek için birden fazla insanın olması, bu insanların belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için bir araya gelmesi ve bu süreci birbirleriyle uyumlu ve emir-komuta zincirinde gerçekleştirebilmeleri gerekir. Yukarıda yapılan tanımlar ışığında yönetimin fonksiyonlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

Planlama : Örgütün koymuş olduğu hedeflere ulaşabilmek için hangi eylemlerin yapılacağıının belirlendiği süreçtir. Strateji ve taktikler planlama aşamasında belirlenir. Yönetimin hedefi belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek olduğundan, planlama süreci hedeflerin ne şekilde gerçekleştirileceği ile ilgili bir dizi faaliyetleri kapsar.

Örgütlenme: Örgütün planlanan hedeflere ulaşabilmesi için gerekli olan insan kaynağının, faaliyetlerin ve kaynakların düzenlendiği yönetim fonksiyonudur. Bu aşamada ast-üst ilişkileri, yönetimin ve çalışanların sorumlulukları belirlenir.

Yöneltme: Yöneticilerin ,çalışanları harekete geçirerek iş yaptıklarını kapsayan süreçtir. Bu fonksiyonda yöneticinin motivasyon tekniklerini en üst düzeyde kullanması gerekir. Çalışanın güdülenmesi başarıyı arttırır. Kararlar üst yönetim tarafından alınırken, çalışanların da fikirlerinin alınması örgüt içindeki verimliliği en üst düzeye çıkaracaktır.

Koordinasyon: Örgüt içinde çalışma koşullarının düzenlenmesidir. Kullanılan bütün insan, makine, bina, parasal kaynakların eş güdüm içinde olması sağlanır.

Kontrol: Örgüt için planlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı, ulaşıldıysa ne derecede ulaşıldığı, ulaşılmadıysa bunların nedenleri tespit edilir.

Yönetici ise, karı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet üretmek için öğelerinin alımını yapan veya yaptıran, bunları belli gereksinimleri doyumak amacına yönelten, işletmeyi, girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kimsedir(Begeç,1999:6).

Yönetici, genelde iş görenlerinin davranışlarını örgütün genel amaçları doğrultusunda koordine eden kişi olarak tanımlanır(Çelik,2004:188).

Yönetici; başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir(Yeşilyurt,2007:76).

Kısacası yönetici, yönetim fonksiyonlarını en etkili şekilde gerçekleştirmesini sağlayan kişidir.

Yönetici ile lider çoğu zaman karıştırılan iki kavramdır. Ancak yönetici, insanları etkilemede formal, biçimsel gücüne güvenirken; lider sosyal etkileme sürecinden kaynaklanır. Liderliğin oluşması için resmi yetkilerle donatılması gerekmez. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi, çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunu kullanamayan dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. Yönetici işlerin düzenli yürümesi ile ilgilenir. Organizasyonun önceden belirlenen hedeflerini gerçekleştirmeye çalışır. Başkaları tarafından yöneticilik konumuna getirilir. Görevi prosedürleri gerçekleştirmektir. Liderlik ise hedeflerini kendi belirler. Kendi belirlediği hedefler doğrultusunda çalışır. Eğer yönetime gelmesi söz konusuysa bu etkilediği grup tarafından gerçekleştirilir. Doğallığı temsil eder. Keçecioğlu lider ile yönetici arasındaki farkları şu şekilde belirtmiştir:

Tablo-1. Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar

Yönetici	Lider
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır, taklit eder.	Orijinaldir, meydana getirir.
Muhafaza eder.	Geliştiricidir.
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır.	İnsanlar üzerine odaklanır.
Denetime güvenir.	Dürüsttür, doğruluğa güvenir.
Kısa vadeli görüş sahiptir.	Uzun vadeli perspektife sahiptir.
Nasıl ve ne zaman biçiminde sorular sorar.	Neden ve niçin soruları önemlidir.
Gözü her zaman kar/zarar çizelgesindedir.	Gözü ufukları tarar.
Klasik iyi askerdir.	Kendisidir.
İşleri doğru yapar.	Doğru işi yapar.
Mevcut durumu kabullenir.	Mevcut duruma meydan okur.

(Keçecioğlu,1998:13)

Burada değinilmesi gereken bir başka konu ise okullarımızda çalışan yöneticilerin okul liderliğidir. 17. ve 18. Yüzyılda okul yönetimine bakış açısı, öğretmen-yönetici anlayışına dayanıyordu. Bu bilimsel olmayan anlayış, tek sınıflı okulların yönetiminde etkili bir şekilde kullanıldı. Ancak, 19. yüzyılın başlangıcında gelişmekte olan ülkelerde çok sınıflı okulların gelişmeye başlamasıyla birlikte okul yöneticilerinin görevlerinde, rollerinde ve statülerinde önemli değişimler yaşandı(Çelik,2000:199).

Bu değişme eğitim örgütleri olan okulların gelişimini doğrudan etkiledi. Bursalıoğlu'na göre; eğitimi geliştirme sürecinin temelinde okulun amaçlarını geliştirecek, yapısını yaşatacak, havasını koruyacak iç öğelerin lideri olan okul yöneticisi önemli bir rol oynamaktadır(Saygımar,2007:69).

Çelik'in de belirttiği gibi; daha kaliteli bir eğitimin okul yöneticilerinin liderlik yeteneklerine bağlı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik yapılan yatırımın, çocukların iyi yetişmesi için gerekli olduğu gerçeği, giderek daha fazla benimsenmiştir (Cemaloğlu,2007:78).

Eğitim örgütlerinin sağlıklı bir yapıya uygun olarak geliştirilmesi yöneticilerin liderlik güçlerine bağlıdır. Güçlü bir liderlik olmadan eğitim sistemini geliştirmek mümkün değildir(Özdayı,1998:223).

2.1.4. Liderlik Teorileri

Geçmişten günümüze liderlerin diğer kişileri nasıl etkilediği konusunda farklı araştırmalar yapılmış ve çeşitli tezler ileri sürülmüştür. Bu incelemelerin ve araştırmaların sonuçlarına göre, liderlik davranışlarını farklı açılardan ele alan çok sayıda kuram geliştirilmiş ve bu kuramlarda liderlik davranışlarını etkileyen değişkenler saptanmaya çalışılmıştır(Arıcı,2002:2).

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda liderliğin kapsamı ve liderin özellikleri konusunda çok farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmaların bulguları, değişik durumlarda değişik liderlik türlerinin etkili olduğunu; farklı ortamlarda farklı liderlik davranışlarının ortaya çıktığını göstermektedir(Başaran,1998:47).

Bu araştırmalar başlangıçta liderin kişisel özellikleri üzerinde durmuş, liderlik kabiliyetinin doğuştan geldiği varsayılmıştır. Bu anlayış zamanla değişmiş, şartların ve durumların değişmesi ile birlikte liderlik için yalnızca kişiliğin yeterli olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu durum neticesinde araştırmacılar liderin davranışları üzerinde durmuş, iyi bir liderin davranışları ile bunu göstereceğini belirtmişlerdir. Ancak bir süre sonra bu anlayışta geçerliliğini yitirmiş, araştırmalar liderlikte durumların üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu anlayışa göre liderlerin, farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri sergileyebilecekleri anlaşılmıştır.

2.1.4.1.Özellikler Teorisi

Geçmişten günümüze “Lider kim olur?” ve “Nasıl lider olunur?” sorularının cevabı hep merak edilmiştir. Bu soruya cevap niteliğinde yapılan ilk açıklama özellik teorisi dir(Cemaloğlu,2007:75).

Liderlik konusu ile ilgili ilk geliştirilen yaklaşımdır. Bu yaklaşımda liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilir(Alkın,2006:49).

Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi ve grubu yönetmesinin nedeni sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikler itibariyle diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir(Koçel,2001:468).

Özellik teorisi kişinin lider olabilmesi için doğuştan gelen bazı özelliklerinin bulunması gerektiğini savunur. Lider doğuştan fiziksel, düşünsel, duyumsal ve sosyal açıdan diğer insanlardan farklı özellikler taşır. (Cemaloğlu,2007:75).

Halk arasında “Önderliğin okulu yoktur” şeklinde bir deyim vardır. Bu deyim, liderin doğuştan bazı özellik ve niteliklere sahip olduğunu ve eğitimle önder olunamayacağını belirtir(Alkın,2006:50).

Özellikler yaklaşımının amacı; lideri etkili yapan özellikleri bulmak ve bu yönde geleceğin liderlerini yetiştirmektir. Bu yaklaşıma göre bireyin sahip olduğu çeşitli kişisel ya da psikolojik özellikler bireyi lider yapmaktadır. Liderliğin doğuştan geldiğini, bireyin doğuştan liderlik yeteneklerine sahip olduğunu ve bu kişilerin her koşulda kendilerini lider olarak belli edeceklerini savunmaktadır(Şimşek,2006:10).

Sözü geçen kuramla ilgili araştırmalar yapan , Kurt Lewin ve arkadaşları , otokratik ve demokratik olmak üzere iki liderlik tarzı üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Otokratik liderler, otoriteyi tek elde toplarken, demokratik liderler otoriteyi astlarıyla paylaşan bir liderlik tarzı çizerler(Şimşek,2006,137).

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori pek fazlaca başarılı olamamıştır(Koçel,2001:345).

Özellik ve nitelik teorilerinin zayıf olduğu nokta, tüm liderleri kapsayan bir şekilde kişilik özelliğinin ortaya konulamamasıdır. Bunu, insanları nitelendirmede kullanılabilecek sınırsız özelliğin bulunmasına, durumsal faktörlerin bazen kişilik özelliklerinden daha fazla önem taşımaya ve incelenen grupların değişik özelliklere sahip olmasına bağlayabiliriz(Alkın,2006:52).

Bu anlayış zaman içerisinde yerini davranışsal teorilere bırakmıştır.

2.1.4.2.Davranışsal Teoriler

Liderlik konusunu inceleyen ikinci yaklaşım olan davranış yaklaşımı, liderin özellikleri yerine grup üyelerine, yani izleyicilere karşı gösterdiği davranışlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. davranışları lider etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Bu nedenle bu ikinci yaklaşımda grup üyelerine karşı liderin davranışlarına önem verilmektedir(Koçel, 2001: 428).

Davranışçı yaklaşımına göre, liderleri belirleyen faktörler kişisel özellikler değil, temsil ettikleri gruba uygun davranış göstermeleridir. Bu yaklaşım; planlama, örgütleme,

yürütme, eşgüdüm, denetim, haberleşme, etki devri, karar alma, motivasyon, amaçları belirleme şekli gibi işlevleri yerin getirirken liderin sergileyeceği davranışların onun etkinliğini belirleyecek etmenler olduğunu vurgulamakta; liderin kendisi yanında izleyicilere ve koşullara da yer vermektedir(Şimşek ve ark.,2001:172).

Davranış yaklaşımının amacı; davranışların etkin liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve bir liderin etkin bir lider olabilmesi için ne yapmalıdır, sorusuna cevap aramaktır(Keçecioğlu,1998:117).

Liderlik sürecini liderin davranışlarını esas alarak açıklamaya çalışan davranış kuramına göre, liderleri başarılı ve etkin yapan nokta, liderin iş yaparken çalışanlara karşı sergilediği davranışlardır(Avcı ve Topaloğlu,2009:5).

Davranışsal kuram liderin davranışları üzerine odaklanır.” Lideri lider yapan davranışlarıdır” anlayışına dayanır.

Davranışsal yaklaşımlarla ilgili olarak çeşitli araştırmacılar çeşitli araştırmalar yapmışlardır. “Bu araştırmalar bazen (Harvard) laboratuvarlarda çalışarak, bazen ise (Ohio ve Michigan) çalışma gruplarının arasında inceleme yapılarak, bazı zamanlar (Harvard) grupları arasına gözlemci sokularak, bazen (Ohio) grup üyeleri tarafından kullanılan sorular listesi doldurularak, bazen (Michigan) liderler tarafından kullanılan soru listeleri doldurularak uygulanmıştır”(Begeç,1999:22).

Tüm bu araştırmalar tek bir sonuçta buluşmuşlardır. Bu sonuç lideri belirleyen en önemli faktörün liderin davranışları olduğudur. Kısacası bu kurama göre liderin davranışlarını belirleyen önemli faktörler, liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. davranışlardır (İlgar, 2000:59).

2.1.4.3.Durumsallık Teorileri

Durumsallık teorisi, özellikler ve davranışçı kuramların savunduğu görüşe karşı çıkmadan, her durum, her koşul için farklı farklı yönetim anlayışları sergilemenin doğru olduğunu savunmuştur. Zel’inde belirttiği gibi durumsallık teorileri dönemi, özellik teorileri ve davranış teorilerininin karışımlarından oluşan yeni bir yaklaşım getirmiştir(Şahin,2009:100).

Bu yaklaşımların ortak noktası; görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olmayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzının etkinliğe neden olabileceği gibi, bazı durumlarda da tersin ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde ifade edilebilir(Çağlar,2004:10).

Bu kurama göre liderlik olgusu, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, liderlik çoğu zaman bireylerin içinde buldukları şartlar ve zaman değişkeni tarafından biçimlendirilen bir süreçtir(Baltaş,2000:107).

Durumsallık yaklaşımına göre; bütün etkin liderlerin bir tek özelliği olmadığı gibi, bütün durumlarda etkinliği sağlayabilen bir liderlik tarzı da bulunmamaktadır(Yavuz, 2008, 37).

Durumsallık kuramı, liderliği liderlik olayının olduğu koşulları dikkate alarak açıklamaya çalışmıştır. Bu kurama göre en iyi lider, davranışlarını durumlara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen kişidir(Tahaoğlu,2007:27).

Bu kurama göre liderlerin durumlara göre davranması gerektiği vurgulanmaktadır. Liderin tek bir davranış modeli belirleyip buna göre davranmasının uygun olmadığı, koşullara göre karar verip bu doğrultuda hareket etmesi gerektiğinin doğru olacağı savunulmaktadır. Sabuncuoğlu ve Tüz'e göre; bazı durumda lider otokratik davranması gerekirken, bazı durumlarda koşullar lideri demokratik davranışa yöneltebilir. Hangi durumda hangi liderlik modelinin kullanılacağına doğru seçimini liderin etkinliği belirler (Cemaloğlu,2007:75).

Durumsallık yaklaşımları ile ilgili olarak birçok kuram geliştirilmiştir. Bunlar ;

- Fiedler'in Durumsallık Kuramı
- Yol Amaç Kuramı(Martin Evans ve Robert House)
- Ardışık Liderlik Kuramı
- Normatif Kuram(Vroom ve Yetton)
- Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı
- Reddi'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı olarak sayılabilir.

Yukarıda sayılan durumsal kuramlar liderliğe farklı bakış açıları ile yaklaşmış ancak sonuçta durumsallık teorisinin ortak noktasında birleşmişlerdir.

Özellikler kuramı, davranışçı kuramlar ve durumsallık kuramlarının lidere bakış açıları zamanla yeterli görülmemiş, bu yüzden modern yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

2.1.4.4.Diğer Liderlik Yaklaşımları

Bu çalışmada diğer liderlik teorileri dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorileri olarak ele alınmıştır.

Tablo-2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Modeli

Dönüştürücü Liderlik	Karizma
	Bireysel İlgi
	Entelektüel Teşvik
	İlham Verici Motivasyon
Etkileşimci Liderlik	Ödüle bağlı teşvik
	İstisnalarla Yönetim
	Lidersizlik

(Gökkaya,2005:17).

2.1.4.4.1.Dönüşümcü Liderlik Teorileri

2.1.4.4.1.1.Değişim, Dönüşüm, Dönüşümcü Liderlik

Dönüşüm ve değişim kavramları birbirine karıştırılan, zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılan kavramlardır. Ancak; Dönüşüm kavramı mevcut yapıdan, eğilimlerden ısrarlı bir şekilde vazgeçerek ani ve devrimsel farklılaşmalara gitmek, gelecekteki eğilimlere şimdiden hazırlanmak ya da gelecek eğilimlerini şimdiden uygulamaya başlamaktır(Sabuncuoğlu ve Tüz,2005:226).

Değişim kavramı ise bir zaman dilimi içindeki bütün değişiklikleri kapsayan bir süreçtir. Bu açıdan bakıldığında değişim, daha çok evrimsel bir farklılaşmayı tema ya da ana fikir olarak ele alırken; dönüşüm ani ve devrimsel farklılaşmayı ana fikir olarak almaktadır(Akdemir,1997:143).

Günümüzdeki bütün değişimlere, dönüşümcü liderlerin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Çünkü dönüşümcü liderler; sürekli yenilik isteyen, mevcut sistemi araç olarak görüp bu sistemin dışına çıkılması için uğraşan ve bunu çalışanlarına ilke edindiren kişidir. Bundan dolayı dönüşümcü liderler; yeniliğe ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bu yönüyle geleneksel liderlik yaklaşımlarından ayrılır. “Bu bağlamda, eski(geleneksel) liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu değişim hızına en çok dönüşümcü liderlerin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir”(Şirin ve Yetim,2009:70).

“Dönüşümcü liderlik, liderlik literatürüne görece yeni girmiştir. Yeni liderlik paradigmasının önde gelen çağcıl yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır”(Keçecioğlu,1998:27).

Dönüşümcü liderliğe bu açıdan yaklaşıldığında üzerinde araştırılma yapılması gereken konular arasında olduğu görülmektedir.

Bolat ve Seymen; bu kavramın ortaya atıldığı ilk dönemlerde, bu kavram ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, irade, özgüven, vizyon ve ahlaki yücelik gibi karizmatik nitelikler üzerinde durulduğunu söylemektedirler(Bolat ve Seymen,2003:63)

Dönüşümcü liderlik kavramı zaman içerisinde bir çok araştırmaya konu olmuştur. Bolat ve Seymen bunun sebebini; yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerine, küreselleşmeye , baskıcı rekabet ortamına bağlamıştır(Bolat ve Seymen,2003:63).

2.1.4.4.1.2. Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Tanımlar

Dönüşümcü liderlik kuramıyla ilgili sayısız araştırma yapılmış, bu araştırmalar sonucunda bir çok tanım ortaya çıkmıştır. Bunlardan bazıları:

Dönüşümcü liderlik, Burns tarafından; liderlerin kendini takip edenler üzerinde radikal değişimler yarattığı bir süreç olarak tanımlanmıştır(Şahin,2009:102).

Bennis’e göre dönüşümcü liderlik, vizyonunu gerçekleştirmek için, izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi, gücü eylem birliğine dönüştürme yeteneğidir(Erçetin,2000:60).

Dönüşümcü liderlik, günümüzün dünyasında liderliğin etkili biçimde gerçekleşmesi için gerekli olan yeni bir liderlik felsefesidir(Acuner ve Yılmaz,2000:3).

Eisenbach’e göre dönüşümcü liderlik, değişime yönelik bir liderlik modelidir (Şahin,2009:103).

Peters ve Waterman (1982) ise dönüşümcü liderliği mükemmellikle eşit anlamda görürken; Bass(1985), karizmatik lider ile aynı olarak kabul etmektedir(Erkuş ve Günlü,2008,190).

Den Hatog, Muijen ve Koopman (1997)’ye göre dönüşümcü liderlik, izleyicilerini, başlangıçta beklenilenden daha fazlasını yapmaları konusunda isteklendirmektir(Bolat ve Seymen,2003:64).

Dönüşümcü liderlik, astların duygu, düşünce, inanç ve değerlerini dönüştürerek, onların beklentilerinin de ötesinde performans sağlama amacına yönelik bir liderlik tipidir(Şirin,2009:71).

Dönüşümcü liderlik, özünde insanların görüş ve görevlerinin yeniden tanımlanmasını kolaylaştıran, katılımlarını yenileyen ve hedefin başarıya ulaşmasında var olan sistemlerin yenilenmesini sağlayan , örgütü etkin kılan bir liderliktir(Eraslan,2004:11).

Dönüşümcü liderlik, liderin başında bulunduğu grup ya da organizasyonun amaçlarına yönelik yeni bir bakış açısı ortaya koyması ve izleyicileri bu yeni açılıma doğru harekete geçirmesi sürecidir(Koparal ve Diğ.,2003:150).

Dönüşümcü liderlik, çalışanlara vizyon kazandıran; bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara ilave misyonlar veren ve örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdi yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır(Eren,2001:483).

Dönüşümcü liderlik, değişimi etkin olarak yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak ve değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamak için gereksinim duyulan yeteneklerin bir bütünüdür(Keçecioğlu,1998:28).

Tüm bu tanımlar ışığında dönüşümcü liderliği, çalışanlara rehberlik yaparak bakış açılarını değiştirmeye çalışan, onlara farklı görev ve sorumluluk vererek sürece katılımlarını sağlayan ve bu süreçte; izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını değiştiren, onları güdüleyen bir liderlik tarzı olarak tanımlayabiliriz.

2.1.4.4.1.3. Dönüşümcü Lider Kimdir?

Yukarıdaki tanımlar ile dönüşümcü liderlik açıklanmaya çalışılmıştır. Bu tanımlarda da bahsedildiği gibi dönüşümcü liderlik bir süreçtir. Bu süreçte en önemli görev dönüşümcü liderlere düşmektedir. O halde “nedir dönüşümcü liderlik?” sorusuna yanıt aramak çalışmamızın anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Dönüşümcü lider; organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir(Koçel,2001:592).

Burns ise dönüşümcü lideri ; astları daha yüksek fikir ve moral için motive eden kişi olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanıma göre dönüşümcü liderler; değişimde etkili olan, enerji veren, çalışanları aydınlatan ve yeni tavırlar geliştiren liderlerdir(Şirin ve Yetim,2009:71).

2.1.4.4.1.4. Dönüşümcü Liderin Özellikleri

Dönüşümcü liderler, çözümlenmemiş sorulara veya eski sorunlara yeni yaklaşımlarla çözüm bulurlar ve çalışanların yenilikçi ve yaratıcı olmalarını teşvik ederler(Karakaya,2005:89).

Bass ve Avolio (1993)'e göre dönüşümcü lider; iş görenlere saygı göstererek, onlara sorumluluk vererek, yetişmelerini sağlamaktadır(Akt.Yavuz,2009:53).

Dönüşümcü liderler, tipik olarak her izleyenine, tek bireymiş gibi davranmak, öğretici deneyimler yaratmak ve teşvik etmek için projeleri devretme eğilimindedirler(Özkalp ve Kirel,2001:372).

Dönüşümcü liderlerin; örgütlerde önem kazanmasının sebeplerinden biri, iş görene ilham vermesi ve iş gören üzerinde köklü değişimlere yol açan bir liderlik anlayışı olmasıdır. Dönüşümcü liderler iş göreni etkiler ve lider olmaları yönünde katkı sağlarlar(İşcan,2006:160).

Dönüşümcü liderlerin; örgütlerde önem kazanmasının sebeplerinden biri, iş görene ilham vermesi ve iş gören üzerinde köklü değişimlere yol açan bir liderlik anlayışı olmasıdır. Dönüşümcü liderler iş göreni etkiler ve lider olmaları yönünde katkı sağlarlar(İşcan,2006:160).

Moss vd. (2006)'ne göre dönüşümcü lider, izleyenlerini, demode uygulamalara meydan okumaya davet etmekte ve onları yenilikçi alternatiflerle karşılaştırmaktadır. İzleyenlerin karşılaştıkları sıkıntıların üstesinden gelmek için ihtiyaç duyacakları güveni sağlamaktadır(Yavuz,2009:54).

2.1.4.4.1.5. Dönüşümcü Liderin İşgörenler Üzerindeki Etkileri

Liderlik yaklaşımlarının uygulanmasından belki de en çok etkilenenler iş görenlerdir. Bu yüzden liderler, iş görenlerin ihtiyaç, istek ve ilgilerini tespit edip; bunları örgütün çıkarlarıyla bütünleştirmelidir.

İşlerin devamlılığına önem veren geleneksel liderler, geçmişle bugünü bağdaştırarak, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürmek, bunları gelecekteki nesillere bırakmak açısından katkıda bulunurken, dönüşümsel liderler, bugün ile geleceği bağdaştırmaya çalışıp, yenilikçi ve yaratıcı etkinlikleri özendirerek, grup ve örgüt başarısını arttırıcı bir rol oynar (www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc).

Bir başka açıdan bakıldığında dönüşümcü lider, örgütsel düzeyde lider ve izleyici arasındaki etkileşime dayanarak çalışanların çabalarını somut hedefler yerine, bir vizyona yönlendirmelerine odaklanır(Erkuş ve Günlü,2008:190).

Dönüşümcü liderlik, izleyicileri, kişisel kazanç ve çıkarlardan ziyade örgütün yararı için çalışmaları konusunda motive etmektedir(Bolat ve Seymen,2003:65).

Dönüşümcü liderlerin izleyenler üzerinde oluşturdukları karizma ve esin , izleyicilerin onları önemsemelerini sağlamaktadır. Dönüşümcü lider, izleyenlerin olmak istedikleri bir imajı ortaya koymaktadır. İş görenin özel hayatında veya mesleki yaşamlarında iz bırakan dönüşümcü lider, iş görenin hayatında yer alan diğer kişilerden daha farklı bir etkiye sahiptir(Yavuz,2009:53).

Dönüşümcü liderlik bir antrenör veya danışman gibi hareket ederek, başarı ve büyüme için her bir izleyicinin ihtiyaçlarına özel ilgi göstermesini ifade eder(Hemedoğlu ve Evliyaoğlu,2012:60).

Kısacası dönüşümcü liderler; iş görenlerin kendi vizyonuna bağlanmasını sağlar. İş görenlerine örnek olur. Onları başarıya özendirir. Bunları gerçekleştirirken de iş görenlerine saygı gösterir.

2.1.4.4.1.6. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderlik geleneksel olarak dört bileşene ayrılmaktadır. Bunlar:

- i. İdealleştirilmiş etki(Karizma)
- ii. Entelektüel uyarım(Zihinsel teşvik)
- iii. Bireysel destek(Kişiselleştirilmiş ilgi)
- iv. İlham verici motivasyon(Telkinle güdüleme) başlıklarından oluşmaktadır.

2.1.4.4.1.6.1. İdealleştirilmiş etki(Karizma)

Dönüşümcü liderliğin karizma boyutunu anlayabilmek için öncelikle karizma kavramının ne ifade ettiğini anlamak gerekir. Karizma, liderle kimliğini bulan güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme sürecidir(Erçetin,2000:58).

Gao ve Bai (2011)'e göre karizma, dönüşümcü liderlerin takipçileri için rol model olmalarıdır(Hemedoğlu ve Evliyaoğlu,2012:60).

Leli'ye (1999) göre karizma, dönüşümcü liderlik için anahtar bir yapıdır(Çakar ve Arbak,2003:85).

Bass'a (1985) göre karizma; örgütsel ortamdaki doğru bir liderden, sıradan yöneticiyi ayıran bir unsurdur(Aslan,2009:258).

Liderin karizma özelliği, vizyon ve misyonu belirlemesi, saygınlık ve güven duyulmasıdır(Taslak,2008:127).

Görüldüğü gibi farklı araştırmacılar karizma ya da idealleştirilmiş etkiyi liderde farklılık yaratan bir unsur olarak ifade etmişler ve liderin bu özelliğinin takipçiler tarafından örnek alındığını belirtmişlerdir.

House (1992) ve Kılınç'ın (1996) aktardığına göre Weber, bazı liderlerdeki olağanüstü kişilik özelliklerini fark etmiş daha önce de ifade edildiği gibi bu özellikleri karizma kavramı ile açıklamaya çalışmıştır. Weber, karizma kavramını ilahi ilham yeteneğine sahip kişisel özellik olarak ele almıştır. Weber'in bu kavram karizmatik liderin sıra dışı bir kişiliğe sahip olduğunu vurgulamakta ve bu özelliği ile diğer insanları etkisi altına almaktadır(Yavuz,2009:53).

Karizmatik liderlerin özellikleri arasında kendini adama, akılcılık ve heyecan ön sıralarda yer almaktadır(Cafoğlu,1997:137).

Duyusal zeka yazarı Goleman (2007:1999), karizmatik liderlerin, sahip oldukları bu özelliklere dayalı olarak, başkalarını, kendi ritimleriyle eşzamanlı hale getirip, onların hislerini yakalamaya sevk eden bir dışavurum yeteneğine sahip kişiler olarak değerlendirmiştir(Aslan,2009:258).

Conger ve Kanungo'ya (1987) göre; mevcut durumu değiştirmek için çevresel değişikliklere duyarlı olma, girişimcilik, insanları bir vizyon çerçevesinde değiştirebilme yeteneği, yüksek düzeyde kişisel risk alabilme karizmatik liderlerin özellikleri arasında sayılmaktadır(Akça,2012:116).

Dönüşümcü liderlerin izleyenler üzerinde oluşturdukları karizma ve esin, izleyicilerin onları önemsemelerini sağlamaktadır. Dönüşümcü lider, izleyenlerin olmak istedikleri bir imajı ortaya koymaktadır. İş görenin özel hayatında veya mesleki yaşamında iz bırakan dönüşümcü lider, iş görenin hayatında yer alan diğer kişilerden daha farklı bir etkiye sahiptir(Yavuz,2009:53).

Bu farklı etki olumlu ve olumsuz nitelikte olabilir. Örneğin , Hitler karizmatik liderlik özelliklerine sahip olumsuz bir liderdir. Atatürk de olumlu özellikleri olan karizmatik bir liderdir(Ertan ve Kantos,2011:136).

Aşağıdaki tablo 3'de karizmatik özelliklere sahip olan lider ile karizmatik özelliklere sahip olmayan lider arasındaki farklar verilmiştir.

Tablo-3. Karizmatik Lider ile Karizmatik Olmayan Lider

	Karizmatik olmayan lider	Karizmatik lider
Statükoyla ilişki	Özünde statükoyla aynı fikirdedir ve onu sürdürmeye çabalar.	Özünde statükoya ya karşıdır ve onu değiştirmeye çabalar.
Gelecek amacı	Statükodan çok farklı amaçları yoktur.	İdeal vizyonları statükodan oldukça farklıdır.
Sevimlilik/ Hoşa giden	Paylaşılan perspektif onları Hoşa giden yapar.	Paylaşılan perspektif ve ideal vizyon onları hoşa giden ve tanımlanmaya layık şerefli bir kahraman yapar.
Güvenirlik	Girişimlerde ikna ederek, tarafsızca destekler.	Kişisel büyük risk ve maliyetleri üstüne alarak tarafsızca destekler.
Uzmanlık Hedeflere ulaşmak için var olan düzeni kullanır	Hedeflere ulaşmak için var olan düzeni kullanır.	Var olan düzeni aşmak için alışlagelmişin dışında davranır.
Davranış	Geleneksel var olan normlara uyar.	Geleneklere uymayan ya da normatif dışıdır.
Çevresel duyarlılık.	Statükoyu sürdürmek için çevresel duyarlılığa gereksinim duymaz.	Statükoyu değiştirmek için çevresel duyarlılığa gereksinim yüksektir.
Açık şekilde dile getirme	Yönetmek için motivasyon ve amaçları açık şekilde dile getirmez.	Yönetmek için motivasyon ve vizyonu güçlü ve açık şekilde dile getirir.
Güç temeli	Organizasyonundan elde ettiği güç ve kişisel güç temellidir (ödül temellidir , uzman ve tekdüze olan insanları sever).	Kişisel güç temellidir .
Lider-Takipçi ilişkisi	Eşitlikçi ,konsensüs arayan ya da direktifçi Bakış açısının paylaşılması için emir veren ya da dürten.	Elitist , girişimci ve örnek Radikal değişim paylaşımını desteklemek için insanları dönüştürür.

(Loveland , 2002.akt.Gökkaya,2005:30)

Sonuç olarak dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan karizma kavramı, bir liderde bulunması gereken en önemli özelliklerden biridir. Çünkü lider örnek alınan, saygı duyulan olmalıdır. Bunu da en başarılı şekilde karizmatik liderler gerçekleştirecektir.

2.1.4.4.1.6.2. Entelektüel uyarım(Zihinsel teşvik)

Dönüşümcü liderlerin zihinsel teşvik özelliği, izleyicilerin zihinsel açıdan kendilerini geliştirmelerine, mantıklı ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ilerletmeye imkan sağlamalarını ifade etmektedir(Taslak,2008:127).

Entellektüel uyarım, varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden çerçeveselendirerek ve eski durumlara yeni yollardan yaklaşarak izleyicilerinin çabalarının yenilikçi ve yaratıcı olması için teşvik eden dönüşümcü lider özelliğidir(Hemedoğlu ve Evliyaoğlu,2012:60).

Problemleri daha fazla farkına varmalarını, farklı, yeni bir bakış açısıyla problemleri görebilmelerini sağlamak için izleyenleri etkileyebilme sürecidir(Erçetin,2000:58).

Avolio ve diğerlerine (2004) göre dönüşümcü liderler entelektüel uyarımı kullanarak takipçilerin düşüncelerini, hayallerini, yaratıcılığını, değerlerinin farkındalığını ve inançlarını sorgulamasını sağlar(Hemedoğlu ve Evliyaoğlu,2012:60).

Bass'a göre (1990) takipçilerini entelektüel olarak teşvik eden liderler, takipçilerine eski sorunlara farklı bakış açısı geliştirerek çözüm yollarını, ortaya çıkan sorunlardaki zorlukları ve onlara akılcı çözümler getirmeyi öğrettikleri iddia edilmektedir(Akça,2012:117).

Lider, güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için, daha önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlayarak, astların alışlagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını gerçekleştirir. Böylece astlar öteden beri var olan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilir(Karip,1998:447).

Bass'a (1995) göre; entelektüel olarak takipçilerini teşvik edebilmek için liderler, ritüelleri, sloganları ve sembolleri kullanırlar(Akça,2012:117).

Gao Ve Bai (2011) “özetle entelektüel uyarım; takipçilerin kendi inançlarını, değer yargılarını ve varsayımlarını sorgulamaya devam etmelerini sağlamaktır” şeklinde tanımlamaktadır(Hemedoğlu ve Evliyaoğlu,2012:60). Dönüşümcü liderler entelektüel uyarım ile akılcı düşünmeyi desteklemektedirler.

2.1.4.4.1.6.3. Bireysel destek(Kişiselleştirilmiş ilgi)

Bass ve Steidlmeier göre (1994) bireysel ilgi boyutu, liderin bireysel dikkatini ve ilgisini her bir çalışana yöneltmesi, bir başka deyişle koçluk görevini yüklenmesi ile ifade edilmektedir(Taslak,2008:128).

Bir başka tanıma göre bireysel ilgi; izleyenlere bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirerek destek sağlama, özendirme sürecidir(Erçetin,2000:59).

Gao ve Bai'ye (2011) göre kişiselleştirilmiş ilgi, diğerlerini anlamak ve onların problemlerini paylaşmak; kişisel olarak her bir takipçi ile ilgilenmek ve onların gelişen isteklerine cevap verebilmektir(Hemedoğlu ve Evliyaoğlu,2012:60).

Bireysel destek boyutunu kısaca tanımladıktan sonra, bu anlayışa sahip liderlerin iş görenlerine karşı davranışlarını incelemek konunun anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Bireysel destek yönetim tarzına sahip dönüşümcü liderler, temelde ekip elemanlarının kişisel ihtiyaçlarına eğilirler. Bu tarz liderler astlarıyla beraber ilişkiler kuran ve onların kişisel gelişmelerine önem veren empati becerileri gelişmiş liderlerdir(Yavuz,2002:1).

Lider astlarının bireysel gereksinimlerini dikkate alır ve astların temel gereksinimlerinden daha üst üst düzeyde gereksinimlerini karşılamak için çaba gösterir. Lider astların bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir(Karip,1998:448).

Hinkin ve Tracey (1999)'e göre lider; dinlemesini çok iyi bilir ve çalışanlar arasında gelişim özelliklerine görev dağılımı yapar. Görev dağılımı sonrasında çalışanları izler ve eğer ihtiyaç duyulursa destek verir(Şahin,2009:104).

Liderin bireysel ilgi boyutu ile amaçladığı nedir? Greenberg ve Baron(2000)'a göre liderin izleyenlerine destek olması, kişisel dikkat göstermesi ve yaptıkları işi takdir etmesi, izleyenlerinin özgüvenlerini güçlendirmektedir. İşletmelerde veya bütün örgütlerde bireysel ilginin sonucunda hedeflenen, iş görenin özel bir kişi olduğunu ona kabul ettirmek ve bunun sonucunda motivasyonunu gerçekleştirmek ve örgüte bağlılığını sağlamaktır(Yavuz,2009:54).

2.1.4.4.1.6.4.İlham verici motivasyon(Telkinle güdüleme, Esinlenmiş Motivasyon)

Hartog vd. (1997) dönüşümcü liderlerin astları için bir model oluşturma, vizyon aktarma ve çabalara odaklanmak üzere semboller kullanma kapasitesi, esin verme ya da ilham vericilik olarak adlandırılmaktadır(Şahin,2009:104).

Bass'a (1990) göre, ilham verme, dönüşümcü liderlerin yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine ilettiği ve bunu yaparken önemli amaçlarını basit şekillerle açıkladığı bir durumdur. Dönüşümcü liderler bu sayede izleyenlerinden kapasiteleri üzerinde performans elde etmektedir (Yavuz,2009:53).

Gao ve Bai (2011)'ye göre ilham verici motivasyon; liderlerin, izleyicilerinin karşı karşıya kaldıkları sorunların üstesinden gelebilmeleri ve işlerini daha iyi yapabilmeleri konusunda onlara destek vererek izleyicilerini motive etmesidir(Hemedoğlu ve Evliyaoğlu,2012:60).

Esinlenmiş motivasyon bir başka anlamıyla; vizyon oluşturma, vizyonu iletme, izleyenlerin çabalarına semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma sürecidir(Erçetin,2000:59).

Kısacası dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu olarak tanımlanan ilham verici motivasyon, liderlerin takipçilerin yaptıkları işlere anlam yükleyerek, yüksek beklentiler yaratarak ve zor görevler vererek motivasyon düzeyini arttırmalarını nitelemektedir(Akça,2012:116).

Dönüşümcü liderliğin bu boyutları, kendi içlerinde ayrı ayrı anlamlar taşımaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken en önemli konu iyi bir dönüşümcü liderin bu boyutların tamamına sahip olması gerektiğidir. Herhangi bir boyutun eksik olması lidere olan güveni ve saygınlığı azaltır.

2.1.4.4.2. Etkileşimci Liderlik Teorisi

Etkileşimci liderlik, modern liderlik teorilerinden dönüşümcü liderlik teorisi ile birlikte ele alınmıştır. Bunun nedeni, Burns'ün, etkileşimci liderlik davranışı gösteren liderin aynı zamanda dönüşümcü liderlik davranışı gösteremeyeceğini ileri sürmesidir(Başol,2005:40).

Aslında genel özellikleri açısından bu iki yaklaşım karşılaştırıldığında bakış açılarının birbirinden farklı olduğu görülür. Çünkü dönüşümcü liderlikte sınırsız yaratıcılık ve anlayış söz konusudur. Etkileşimci liderlikte ise tamamen ödül ve cezaya dayalı bir anlayış söz konusudur.

Anlayışların zaman içerisinde değişmesi, liderlerin farklı zamanlarda farklı davranış stillerini benimsemelerine neden olmaktadır. Bu durumda lider kimi zaman dönüşümcü liderlik özellikleri sergilerken kimi zaman da etkileşimci liderlik özellikleri sergileyebilir.

Bass'a (1985) göre liderlerin yönettikleri astlarından beklentilerini net bir şekilde ifade eden ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül alacaklarını açıklayan lideri, etkileşimci lider olarak tanımlamıştır(Yavuz,2009:18).

Serinkan ise; görevin tamamlanamaması durumunda da ceza verme eğiliminde olan bir liderlik türü olarak tanımlamıştır(Serinkan,2002:75).

Etkileşimci liderlik, bir takım ödülleri aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerçekleştiren bir liderlik türüdür(İşcan,2006:165).

Barnett, McCormick (2004) ve Bryant'a (2003) göre etkileşimci liderlerin; izleyenleri arasındaki ilişki karşılıklı bir alış-veriş süreci olarak değerlendirilmektedir(Cemaloğlu ve Kılınç,2012:134-135).

Brestrich'e (1999) göre, etkileşimci liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyenler arasındaki karşılıklı alış-verişe dayanmaktadır. Etkileşimci liderlikte olası destek içeren, izleyenler liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştireçleri ile motive edilir veya negatif dönüt, disiplinli davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlar ile düzeltilir(Eraslan,2004:4).

Yukarıdaki tanımlamalarda vurgulanan ortak noktalardan biri; lider ile izleyiciler arasındaki sürecin bir alış-verişe benzetilmesidir. Bu alış-veriş sürecinde lider izleyicilerinden istediklerini ödül ve pekiştireçler vasıtasıyla gerçekleştirir. İzleyenler bu sürecin sonucunda karşılaştıkları ödül ve cezaları bilerek hareket ederler. Bu bağlamda etkileşimci liderlik, izleyenlerin liderlerinin isteklerini yerine getirmelerine karşılık, liderin de izleyicilerinin beklentilerini gerçekleştirmesi olarak açıklanmaktadır(Yılmaz,2006:18).

Etkileşimci liderliği bir alış-veriş süreci olarak düşünürsek, Eraslan'a (2004) göre; bu süreçte değişilen değerler aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre iki dereceli davranış tanımlamıştır. Bunlar düşük kaliteli ve düşük kaliteli değiş tokuştur(Eraslan,2004:4).

Lewis ve Kunhert'e (1987) göre; düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kaliteli davranış kişisel bağlara dayanır(Eraslan,2004:4).

Düşük kaliteli davranışta ödül maddi bazı imkanlara dayanabilir. Ancak yüksek kaliteli davranış maddi olarak ölçülemeyen ödüllerdir.

Yöneticiler ve iş görenler organizasyon denilen bir sistemin içinde yer alırlar. Etkileşimci liderler bu sistemin devamlılığını sağlamak için çaba gösterirler. Yenilikler peşinde değillerdir. Çünkü bu sistem içinde var olmuşlardır. Bu sistemin korunmasını isterler(Begeç,1999:91).

2.1.4.4.2.1. Etkileşimci Liderlik Teorisinin Boyutları

Bass ve Avolio (1993), etkileşimci liderliğin, rutin bir performansın gerçekleştirilmesi için lider ve izleyiciler arasındaki etkileşim şeklinin günlük değişimini gerektirdiğini ve bu değişimin aslında etkileşimci liderliğin 4 boyutunu ortaya koyduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu boyutlar, koşulsal ödüllendirme veya destek, beklentilere göre aktif ve pasif yönetim ve müdahaleci olmayan davranışları içermektedir(Taslak,2008:127).

2.1.4.4.2.1.1.Koşulsal Ödüllendirme

Etkileşimci liderliğin bir alt faktörü olan koşulsal ödül, liderin takipçilerinin uygun görülen hareketlerini ödüllendirip uygun olmayan davranışlarını cezalandırma ya da yaptırıma uğratmayı ifade eder(Korkmaz,2007:62).

Barbuto'ya (2005) göre koşullu ödül, önceden kararlaştırılmış amaçlara ulaşmak için yapılan ödül alış-verişini ifade etmektedir(Cemaloğlu ve Kılınç,2012:135).

Bu boyut içerisinde lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiler, başarı ve yüksek performans karşılığı ödüllendirme vaadine dayanan karşılıklı bir değişim ilişkisi şeklinde ortaya çıkar(Demir ve Okan,2008:76).

Burada izleyiciler, ortak amaçlara ulaşmaları açısından, maddi-manevi olarak ödüllendirilirler. Bu tarz liderlik anlayışında yöneticiler, astlarının yaptıklarını gözlemler ve sürekli geribildirimde bulunurlar. Çalışanların başarılarını takdir ederek onlarla yapıcı ilişkiler kurarlar(Çakınberk ve Demirel,2004:107).

Lider; koşulsal ödüllendirme boyutunu bir pekiştireç gibi kullanır. Gerektiğinde ödül verilerek iş görenlerin başarısı arttırılır.

2.1.4.4.2.1.2. Beklentilere Göre(İstisnalarla) Yönetim

Bass (1985) istisnalarla yönetimde liderin iş görenlere tam olarak güven duymadığını; lider ve iş görenler arasındaki iletişimin çok güçlü olmadığını belirtmektedir(Cemaloğlu ve Kılınç,2012:135).

Kısacası istisnalara dayalı yönetim; özellikle işgörenin performansında veya genel olarak örgütün performansında çok düşük bir durumla karşılaştığı zaman başvurulan bir anlayıştır(Dilek,2005:45).

İstisnalarla yönetim iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar aktif istisnalarla yönetim ve pasif istisnalarla yönetimdir.

Aktif İstisnalarla Yönetim: Bu boyutta liderin sürece aktif katılımı söz konusudur. Lider süreç içerisinde yapılan hataları iş görenlere bildirir. Hemen dönüt verir. Hatalar anında düzeltilir. Demir ve Okan'a (2008) göre lider; proaktif bir yaklaşımla izleyicilerinin performansını izler ve standartlardan sapmalar meydana gelmesi durumunda harekete geçerek düzeltici müdahalelerde bulunur(Demir ve Okan,2008:76).

Pasif İstisnalarla Yönetim: Pasif istisnalarla yönetim boyutunda lider pasif durumdadır. Lider sürece herhangi bir müdahalede bulunmaz. Dilek'e (2005) göre bu tip yöneticiler, işin en başından standartları belirler ve bir problem oluşmadan müdahale etmez yani ancak "işler kötüye gittiğinde" müdahale etmeyi tercih edecekler. Genelde hatalara odaklanır ve bu nedenle astları üzerinde stres yaratırlar(Dilek,2005:107).

Bu tip liderler süreç içerisinde karşılaşılan sorunlar büyük boyutta olmadığı takdirde müdahalede bulunmazlar. Sorunlar için iş görenlerinden öneri beklemez.

2.1.4.4.2.1.3. Müdahaleci Olmayan Davranış

Bass'a (1985) göre müdahaleci olmayan liderin izleyenlerine sınırsız bir özgürlük tanınması ve onları serbest bırakması ile ilişkilidir(Cemaloğlu ve Kılınç,2012:135).

Taslak'a göre müdahaleci olmayan liderler, liderlik yapmaktan kaçınmaktadırlar(Taslak,2008:127).

Bu tanımlamalara göre müdahaleci olmayan liderler, liderlik yapmaktan kaçınan tavırlar sergilerler. Süreç içerisinde karşılaşılan sorunlara çözüm önermez.

2.1.4.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Süreci ve Bu İki Liderlik Stili Arasındaki Farklar

İki liderlik stilinin karakteristiklerini incelediğimizde; dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe göre üstün yanlarının daha fazla olduğu görülmüştür. Çünkü dönüşümcü lider sürece katılıp, iş görenleri etkin bir şekilde kullanır. Geri dönütlerle çalışma ortamını ve işgörenleri destekler .Diğer taraftan etkileşimci lider sürece katılmaz. Süreci ödül ve cezalarla yönetir.

Aşağıda verilen tabloda dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin birbirleriyle kıyaslaması yapılmıştır.

Tablo-4. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

Liderlik Özellikleri	Etkileşimci	Dönüşürücü
Zaman Yönelimi	Kısa Bugüne Dönük	Uzun Yarına Dönük
Amaçlarının Yapısı	Faydacı	İdealistli
Koordinasyon Mekanizması	Rol Ve Düzenlemelerle	Amaç Ve Değerlerle
Diğerlerini Etkileme Stratejisi	Faydacılık	Diğerlerini Düşünen
İletişim	Düşey Aşağıya Doğru	Çok Yönlü
Sonuçlar	Beklenen Performans	Beklenenin Üstünde Performans
Kişilik	Reaktif	Proaktif
Güç Kaynağı	Pozisyondan	Takipçilerinden
Diğerleriyle İlişkisi	Bağımsız Başına Buyruk	Organik Birbirine Bağımlı
Niyet / Günü	Karşılıklı Düşünen	Ahlaki Yönünü De Düşünen
Ödül Sistemi	Organizasyona Harici	Kişisel Kendine Özgü
Karar Alma	Merkezi Geçmiş Tecrübelerle	Yayılmış Dağıtılmış Yukarıya Doğru Gelecek Yönelimli
Kendini İdrak Tarzı	Ben Kendi Merkezli	Biz Sosyal Merkezli
Çalışanlar	Yerine Konabilir Bir Araç	Değerlendirilebilir Bir Kaynak
Rehber Mekanizma	Kar	Vizyon Ve Değerler
Değişime Tutumu	Önlenebilir Direnç Statüko	Kaçınılmaz Değişimi Kucaklamak
Kontrol	Sert Uyulmalı	Kendi Kendine Kontrol
Emir Komuta Mekanizması	Yönlendirici	Akılcı Anlatıcı İkna
Perspektif	İçsel	Dışsal
Görev Dizaynı	Bölgümlere Ayrımlı Bireysel	Zenginleştirilmiş Grup

(Tichy ve Devana, 1990 akt. Erdal,2007:40)

Bass (1990) ve Keller (1995), dönüşümcü liderlerin bireysel ve örgütsel başarıya katkılarının, etkileşimci liderin katkısına göre daha fazla olduğu; dönüşümcü liderler izleyicilerinin ise, etkileşimci liderin izleyicilerine göre, beklenilenin üzerinde çaba gösterdiklerini ileri sürmüşlerdir(Taslak,2008:128).

2.1.4.6. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri

Günümüzdeki hızlı değişim ve dönüşümler, eğitim sistemlerini ve bu sistemleri yöneten kişilerin davranış ve rollerini etkilemektedir. Bu değişim süreci 21.yüzyılın eğitim yöneticilerinden farklı rollerin beklenmesine yol açmaktadır(Eraslan,2004:1).

Değişim sürecinin çok hızlı yaşanması, temel eğitim kurumlarımız olan okulların vizyon ve misyonlarında da değişikliklere neden olmuştur. Okul yöneticileri de bu değişime ayak uydurmuş ve okul ortamında sergiledikleri liderlik tarzlarını değiştirmeye çalışmışlardır. Okul müdürlerinin okulun işleyişinde doğrudan ve dolaylı olarak bir çok etkisi ve okulların etkililiğinde de okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin önemli bir katkısı vardır(Şişman,2004. Akt. Cerit,2007:88).

Bir çok okul yöneticisi geleneksel liderlik yaklaşımlarını sürdürürken; az bir kısmı da modern liderlik yaklaşımlarını benimsemiştir.

Geleneksel yaklaşımı benimseyip, okulları sadece eğitim öğretimin yapıldığı yer olarak gören yöneticiler etkileşimci liderlik özellikleri sergilerken; okulların, yaşamın bir parçası olduğunu kabul eden, okul ile gerçek hayatı bütünleştiren liderler de dönüşümcü liderlik özellikleri göstermektedirler.

2.1.5. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütlerin sahip olduğu beşeri ve fiziki faktörler içerisinde insan unsuru, diğer faktörleri şekillendirme, onlar arasında çeşitli kombinasyonlar oluşturma yoluyla rakiplere göre farklılıklar yaratmaya çalışma ve örgütü hedeflerin yürütme noktasında üstlendiği işlevler nedeniyle özellikli bir önem taşımaktadır(Öğüt ve Kaplan, 2011:191).

Bununla birlikte; dünyada rekabet alanındaki hızlı gelişmeler, işletmeleri bir yandan insan kaynaklarına daha fazla önem vermeye ve yatırım yapmaya zorlarken, diğer taraftan mevcut işgücünden azami ölçüde yararlanmaya yöneltmektedir(Çavuş ve Gürdoğan,2008:19).

Örgütler daha az maliyet ile daha çok verimlilik elde etmek ister. Bunu gerçekleştirebilmek insan gücünün elde tutulması ve bireyin o örgütte çalışmaya istekli olması

ile sağlanabilir. İnsan gücünün bu kadar çok önem arz etmesi, aynı zamanda kolay kaybedilir olduğuna da bağlanabilir. Bu sebeple örgütler, ellerindeki etkili ve verimli insan gücünü elde tutmalı, onları çalıştıkları örgüte bağlamalıdır.

Bir örgütü diğer örgütten nitelik olarak ayırabilen, örgütlerin çalışma yaşamındaki rekabete ayak uydurabilmelerini sağlayan “bağlılık kavramı nedir?” sorusuna yanıt aramak çalışmanın anlaşılabilirliğini kolaylaştıracaktır. Bu kavramı ilk inceleyen araştırmacılardan olan Harol Guetzkov (1955) bağlılığı, bireyi belli bir düşünceye, örgüte ya da bireye karşı önceden hazırlayan ve amaca süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle şekillenen bir davranış olarak tanımlamaktadır(Akt. Emhan ve Gök,2011:159).

Mercan (2006) göre bağlılık; en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır(Akt. Güneş ve Diğ.,2009:485).

Bir başka tanıma göre ise bağlılık, değer verilen bir ilişkiyi, uzun süreli sürdürme istekliliğidir. Bu tanım 3 unsur içermektedir: Bağlılık; uzun sürelidir, istek içerir, fayda içerir(Cihangiroğlu,2010:82).

Bağlılık yukarıda farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlarda göze çarpan ortak noktalar; bağlılığın; süreklilik, yükümlülük ve ilişki kavramları ile açıklanmaya çalışılmasıdır. Bağlılık kavramı açıklanırken üzerinde durulması gereken bir başka konu ise örgüt ile çalışan arasında kurulan bağlardır. Örgüt ile birey arasında kurulan bağlar, örgütün en değerli varlığı olan çalışanların ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarını sağladığı gibi, bireylerde aidiyet duygusu da geliştirebilir(Çakır,2001:49).

Faaliyet alanı ne olursa olsun, herhangi bir örgütte çalışanların, çalıştığı örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve örgüt içinde varlığını sürdürmeye yönelik bir arzu hissetmesi şüphesiz ki o çalışanın örgüte yönelik katkısını daha da arttıracaktır(Pelit ve Diğ.,2007:86).

Bu tanım bizi çalışmamızın ana konularından biri olan “örgütsel bağlılık” kavramına götürmektedir. Çünkü bireyin çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesi, amaçları gerçekleştirmek için istekli olması ve örgütü için yapabileceğinden daha fazlasını yapabilmek için çaba göstermesi örgütüne bağlandığının göstergesidir.

Çalışanların işle ilgili tutumlarından olan örgütsel bağlılık, özellikle son yıllarda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğin varılmamıştır(Bayram,2005:128).

Bu sebeple literatürde birçok örgütsel bağlılık tanımına rastlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

Grusky (1966) örgütsel bağlılığı, “bireyin örgüte olan bağının gücü” şeklinde tanımlamıştır(Tetik,2012:277).

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

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütü ile uyum içinde çalışması, örgüt amaçları yönünde çaba harcaması, örgütten de emeğinin karşılığını aldığına inanması ve örgütün bir üyesi olarak kalma sorumluluğunu hissetmesidir(Güçlü,2006:12).

Dale ve Fox (2008) örgütsel bağlılığı, “örgütsel amaçlarla özdeşleşmek, örgütsel görevleri üstlenmek ve örgüte sadakat hissetmeyi gerektiren bir kavram” şeklinde tanımlamışlardır(Çolakoğlu ve Diğ., 2009:78).

Schwenk (1986) ise örgütsel bağlılığı, “çalışanın belirli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı beğenme ve ona devam etme isteğidir” şeklinde tanımlamıştır(Tetik,2012:277).

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü belirtmektedir(Uygur, 2009:12).

Seymen (2008) ise örgütsel bağlılığı, “karmaşık ve çok boyutlu özellikler taşıyan bir kavram” olarak tanımlamıştır(Seymen 2008:135).

Mowday ve Steers (1979)’e göre örgütsel bağlılık “Belli bir örgütün üyesi olarak kalmaya güçlü bir istik, örgüt adına yüksek düzeyli çaba gösterme isteği v örgütün değerlerine v hedeflerine inanılması, benimsenmesidir.”(Akt. Karcıoğlu ve Türker, 2010:127).

Marchiori ve Henkin (2004)’ e göre “örgütsel bağlılık, örgüte kendini adama, sadakat duyma, özveride bulunma gibi kavramlarla ilişkilidir(Erkuş ve Diğ.,2011:248).

Ericksson (2007)’a göre “örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan katkısıdır(Akt. Demirel,2008:183).

Yukarıdaki tanımlardan hareketle örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütüne karşı duyduğu güçlü bağ ve bu bağ karşılığında özveride bulunması olarak tanımlamak doğru olacaktır.

2.1.5.1. Örgütsel Bağlılığa Benzer Kavramlar

Çalışma dünyasında örgütsel bağlılığın önemi büyüktür. Çünkü kurumlar rekabet içindedir. Bu rekabeti sağlamada en önemli görev iş görenlere düşmektedir. Üstlendiği sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getiren, özveride bulunarak daha fazla gayret gösteren iş görenler kurumlarını başarıya ulaştırmaktadırlar. İşte bu sebeple örgütsel bağlılık literatürde çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılığın bir çok tanımının olması onun diğer benzer kavramlarla karıştırılma ihtimalini arttırmıştır. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık ile karıştırılan, “mesleğe bağlılık, sadakat, itaat, iş tatmini ve çalışma arkadaşlarına bağlılık” kavramlarının açıklamalarına yer verilmiştir.

2.1.5.1.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık, bireylerin mesleklerini daha iyi icra edebilmede kendilerini teknik açıdan geliştirebilmede harcadıkları zaman ve çaba olarak tanımlanmaktadır (Çakır, 2001: 56). Mesleğe bağlılık iş görenin, çalışma yaşamında kazandığı bilgi, beceri ve tecrübe ile birlikte mesleğinin hayatındaki yerini ve önemini anlaması ile ilgili bir kavramdır. Baysal ve Paksoy (1999) mesleğe bağlılık kavramını, “bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır” şeklinde açıklamışlardır (Baysal ve Paksoy, 1999:8).

Mesleğe bağlılık, mesleği severek yapma, onunla özdeşleşmiş olmayı ifade etmektedir, örgüte bağlılık ise, o örgütle özdeşleşme ve o örgüte ait olduğunu hissetmeyi ifade eder(Çelebi, 2009: 82-83).

Mesleki bağlılıkla örgütsel bağlılık mukayese edilecek olursa, genellikle bu iki kavramın birbirinin zıttı olduğu görüşü hakimdir. Çünkü mesleğe ve örgüte bağlılık norm ve değerleri temelde uyumsuz bir nitelik arz etmektedir. Faydacı örgütlere bağlılığın, özellikle önceden bir mesleğe bağlı olan çalışanlar için fevkalade zor olduğunu, bu tür çalışanların mesleklerine bağlılıklarının örgütlerine bağlılıklarından daha kalıcı olduğunu görülmektedir(Gül, 2003: 84).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda ve Cengiz’e (2001) göre, “bünyesinde profesyonelleri istihdam eden örgütler için mesleki ve örgütsel bağlılık ilişkisi çok önemlidir. Çünkü mesleğine ve amaçlarına bağlı olan profesyonellerin gösterdikleri kurumsal bağlılığın

derecesi oldukça düşüktür. Öte yandan hem mesleğine hem de kurumuna bağlı olan bireylerin örgüt etkinliğini artıran davranışlar sergilediği saptanmıştır”(Çöl,2004).

2.1.5.1.2. Sadakat

Sadakat, “içten bağlılık” anlamını taşımaktadır. Sadece bu tanımdan yola çıkarak sadakatin, bağlılığın bir alt boyutu olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Roehling ve Diğ. (2000)’ e göre, Örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat kavramlarının her ikisi de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlardır. Ancak iki kavram dayanak noktaları bakımından birbirinden farklılık arz etmektedir. Çünkü, örgütsel sadakat kültürel değerlere, örgütsel bağlılık ise, işe ve başarıya dayanmaktadır(Akt. Çöl,2004).

Kang ve Diğ.(2004)’e göre örgütsel sadakat, bireysel çıkarlardan ziyade örgüt çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara bağlılık göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışlar, iş görenin üyesi olduğu örgüt için olumlu bir imaj oluşturmak amacıyla örgüt hakkında pozitif söylemlerde bulunmayı ve tüm örgütün çıkarlarını artırmak için çalışmayı içermektedir(Akt. Bülbül,2007:9).

Yukarıdaki tanımlamalara dayalı olarak, örgütsel bağlılığın sadakat kavramını kapsadığı; sadakatin, örgütsel bağlılığın bir boyutu olduğu sonucu çıkarılabilir.

2.1.5.1.3. İtaat

İtaat kelime olarak verilen emre uymak, emredileni yapmak veya yapmamak anlamına gelmektedir. Bu nedenle örgüt içinde oluşacak otorite çalışanların verilen emirleri yerine getirmesi onların örgütsel bağlılığı ile ilişkilidir(Çelebi,2009:90).

Gal (1983)’e göre, itaat kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat göstermektedirler. Halbuki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. İçsel olduğu için de, dışsal emirlerle oluşturulması mümkün değildir(Akt. Çöl, 2004).

Varoğlu (1993)’e göre; genellikle insanlar itaatkarlığı bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görürler. Ancak bağlılığı itaatkarlığın kapsamı dahilinde görmek

mümkün değildir. Örneğin bir mahkum itaatkar olabilir, fakat buradan onun hapisaneyeye bağlılık duyduğu sonucu çıkarılamaz(Akt. Bülbül,2007:10).

O halde itaat, bir kişinin verdiği direktiflere isteyerek ya da istemeyerek zorla uymasıdır. Örgütsel bağlılık ise bunu içten, kendi istediği için yapabilmektir.

2.1.5.1.4. İş Tatmini

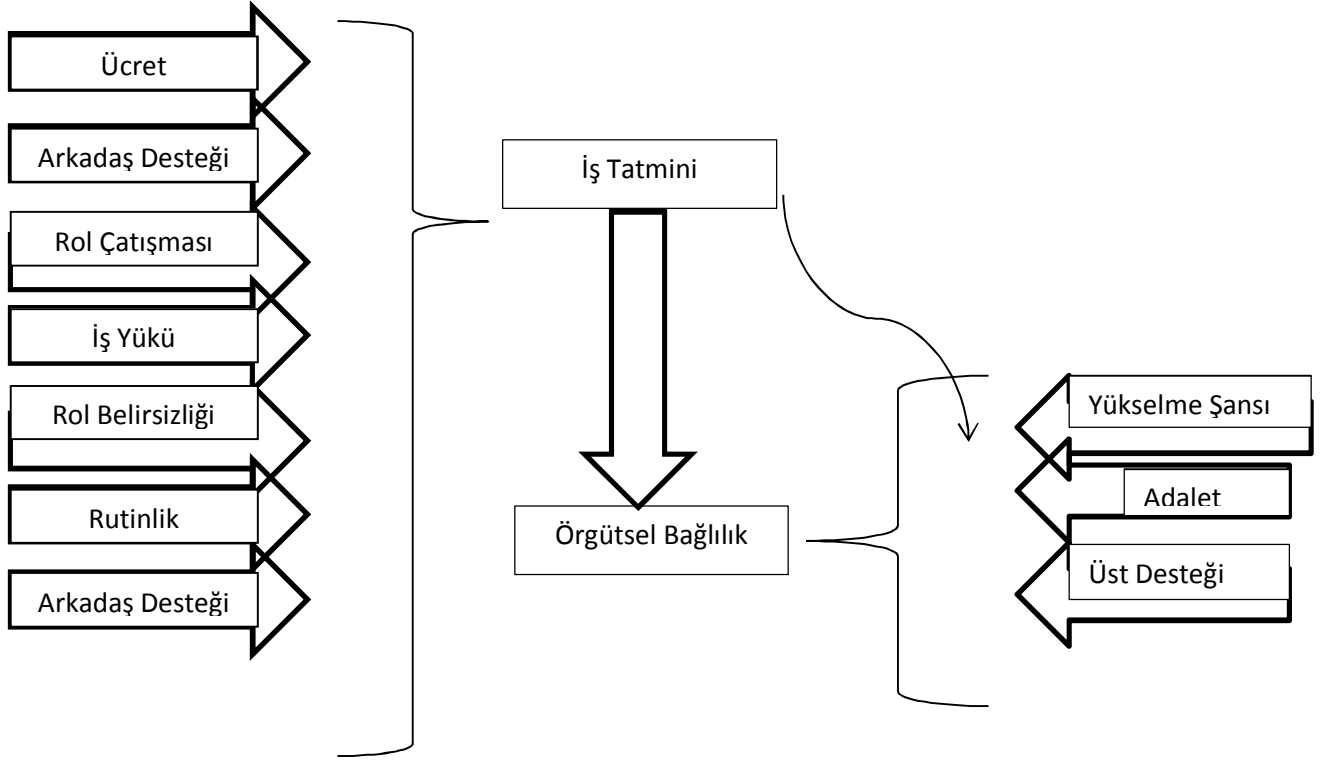
Tatmin kelime anlamı olarak, “İstenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum” anlamına gelmektedir.

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedirler. Bu bağlamda yalnızca ekonomik durumu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir(Çelebi,2009:91).

İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini deninde, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, “beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” akla gelmektedir(Şimşek ve Diğ., 2003:150).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, “iş tatmini bir tutum iken, örgütsel bağlılık aynı zamanda bir davranıştır. Dolayısıyla iş tatmini daha pasif, bağlılık ise daha aktif bir anlam taşımaktadır. Bağlılık yavaş ama istikrarlı, iş tatmini ise daha değişkendir” sonucu çıkarılabilir(İnce ve Gül, 2005:21-22).

Bununla beraber aşağıdaki şekilde iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki gösterilmiştir.



Şekil 1. Yapısal Belirleyiciler ve Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Kaynak: Gaertner, Stefan, 1999:4 ; Akt. Çelebi, 2009:93

2.1.5.1.5. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılığa yakın bir diğer kavramda iş arkadaşlarına bağlılıktır. Çalışma arkadaşlarına bağlılık bireyin diğer işgörenlerle özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasıdır (Çöl, 2004).

İş arkadaşlarına bağlılık belirli bir amaç için olabileceği gibi kendi başına bir amaç olarak da ortaya çıkabilir. İnsanlar bir takım çıkarlar sağlamak ya da hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler (İnce ve Gül, 2005, 20).

Çalışma arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem de örgütsel bir takım sonuçları vardır. Çalışma arkadaşları bireyin performansını olumlu yönde etkileyebilir iş ile ilgili sorunlara olumlu pozitif katkılar sağlayabilir, sosyal dayanışma duygusunu artırarak güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşmasına ve gelişmesine gerekli alt yapıyı hazırlayabilir (İnce ve Gül, 2005, 21).

Bireyin çalıştığı örgütteki arkadaşlarına bağlılık aslında örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biridir. Çünkü iş arkadaşlarına bağlılık, bireyin örgüte değil de arkadaşlarına bağlılığı ifade etmektedir. Bir çalışan sadece arkadaşlarını görmek, arkadaşlarıyla hoş vakit

geçirebilmek, arkadaşlarıyla o ortamda mutlu olduğu için örgütte çalışıyor olabilir. Bu çalışanın örgüte bağlılığını değil, iş arkadaşlarına bağlılığını gösterir.

2.1.5.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde, araştırmacılar örgütsel bağlılığı genel olarak “Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları” ve “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları” şeklinde sınıflamışlardır.



Şekil 2.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Bazı araştırmacılar ise örgütsel bağlılığın iki boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu araştırmacılardan biri olan Gül (2003)'e göre, örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin nedeni, örgütsel davranışçılarının ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır(Gül,2003:77).

2.1.5.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

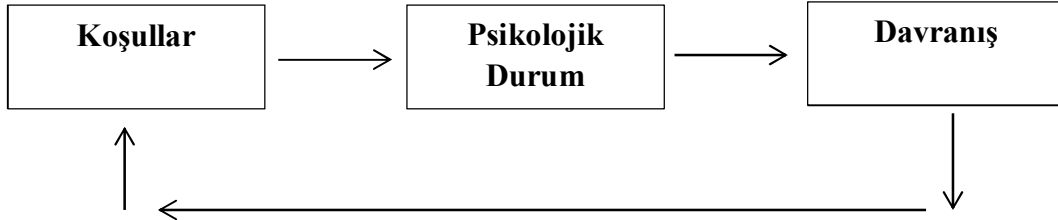
Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara ya da faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli temayüllerini göstermektedir (Ceylan, 1998: 72).

Boylu vd.'e göre (2007) tutumsal bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımının gücüdür(Akt. Doğan ve Demirel,2009:60).

Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilmektedir(Bayram,2006:129).

Bu yaklaşıma göre bağlılık, iş görenin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve iş göreni örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, iş görenin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür(Doğan ve Kılıç,2007:40).

Yine bu yaklaşıma göre iş görenin içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve buda işgören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta iş gören örgütte bağlılık duymaktadır(Doğan ve Kılıç,2007:41).Şekil 3 örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısını göstermektedir.



Şekil 3. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı

Kaynak: (Allen ve Meyer,1991:63; Akt. Doğan ve Kılıç,2007:41).

Meyer ve Allen (1991)'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle olan ilişkilerine odaklanmakta, bireysel ve örgütsel amaç ve değerlerin uyumlu olması durumunda ortaya çıkmaktadır(Akt. Doğan ve Demiral,2009:60).

Sonuç olarak Allen ve Meyer (1991)'e göre tutumsal bağlılık iş görenin örgütle olan ilişkileri hakkında düşündükleriyle ilişkilendirilerek bireylerin kendi değerlerinin ve amaçlarının örgütün değerleri ve amaçları ile uygunluğunu dikkate almaları biçiminde düşünülmüştür(Akt.Özkutu,2008:80).

2.1.5.2.1.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Kanter'e göre örgütsel bağlılık; örgüt için gerekli ve bireysel deneyimlere dayanan bir duygudur. Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüte enerjilerini ve sadakatlerini gönüllü olarak vermesidir(Yavuz,2008:79).

Kanter ve Rosabeth (1968)' e göre örgütler, sosyal sistemler olarak belirli istek, gereksinim ve beklentilere sahiptirler. Çalışanlar bunları, örgütte karşı olumlu tutumları benimseyerek, yani örgütü sevmek, uyumlu olmak, örgüte sadık olmak ve kendilerini örgüte adanmak suretiyle sağlanabilir(Gözen, 2007:51).

Kanter bağlılığın iki sistem içerisinde ortaya çıktığını söyler; bunlardan ilki kişilik sistemi diğeri ise sosyal sistemdir. Kişilik sistemi kendi içinde bilişsel, duygusal ve normatif olarak üçe ayrılır. Sosyal sistemlerde bağlılık ise üç şekilde ortaya çıkar, sosyal kontrol, grup birliği ve sistem devamlılığıdır(Topaloğlu,2010:62).

Kanter (1968) bağlılığı; devamlılık, uyum ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç boyutta incelemiştir(Çoşkuner ve Yertutan,2009:2).

Devamlılık Bağlılığı: Kanter, örgütlerdeki "devamlılık bağlılığını", üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlamaktadır(Sığı,2007:263). Devam bağlılığı iş görenin bilişsel sistemiyle ilgilidir. Bu bağlılıkta iş görenler maliyetleri hesaba kattıklarında, örgütten ayrılmanın maliyetinin, örgütte kalmanın maliyetinden daha yüksek olduğu görürler(Topaloğlu,2010:62).

Gündoğan'a (2009) göre devam bağlılığı, üyelerin kendilerini örgütün sürekliliği için adanmalarıdır. Örgütlerine kişisel yatırım yaptıkları için örgütten ayrılmaları maliyetli ve zordur. Birey, örgüt adına çok fedakarlık yaptığı için üyeliğini sürdürmek durumunda kalmaktadır(Gündoğan,2009:44).

Kanter' e (1968) göre üye, örgütten ayrılmanın bedelini örgütte kalmanın bedelinden yüksek bulursa, yani örgütte kalmayı karlı bulursa bağlılık gösterecektir. Üye, kendisi için karlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde, örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır(Gül,2002:42).

Sonuçta Kanter'in devam bağlılığı, bireyin bilişsel sistemiyle ilgili bir süreç olup, bireyin gitmenin ve kalmanın iyi ve kötü yanlarını değerlendirip, örgütte kalması ya da gitmesidir.

Kenetlenme Bağlılığı(Birlik Bağlılığı): Kanter (1968), önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlamaktadır(Gül,2002:42). Yani örgüt üyelerinin kenetlenmesini gerçekleştirmek amacıyla yeni üyelerin herkese duyurulması, rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi yöntemlere başvurulur(İnce ve Gül, 2005:17).

Güçlü (2006) birlik bağlılığını, örgütle grup birleşmesinin değerini artıracak şekilde iş görenin önceki sosyal bağlarını bırakarak, örgütte yeni sosyal ilişkilere yönelmesi sonucu oluşmaktadır(Güçlü, 2006:18).

Kontrol Bağlılığı: Kanter (1968), kontrol bağlılığını, iş görenlerin davranışlarını arzu edilen biçimde şekillendirerek iş görenin örgüt normlarına bağlanması olarak ifade etmektedir. İş görenlerin örgütteki faaliyetlerinde örgüt normlarına ve değerlerine uygun davranışlarda bulunmaları ile örgüt normlarını ve değerlerini temsil ettiklerini inandıkları zaman kontrol bağlılığı ortaya çıkmaktadır(Akt.Güçlü, 2006:18).

Topaloğlu'na (2010) göre kontrol bağlılığı, işgörenlerin, grup liderlerine uyması ve normları desteklemesidir. Bu bağlılık da işgörenlerin normatif sistemleri ile ilgilidir. Sistem tarafından alınan kuralların, normların örgüt içinde amaç, moral ve değerlerin korunması için alındığının işgörenler tarafından anlaşılması halinde, kontrol bağlılığı ortaya çıkar ve bu normlara uyulması normatif bir zorunluluk haline gelir(Topaloğlu,2010:63).

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın hakim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır(Varoğlu, 1993:7;Sökmen, 2000: 36; İlsev, 1997: 10-11).

Kanter (1968), bu üç bağlılık şeklinin birbirleriyle büyük ölçüde ilişkili olduklarını düşünmektedir. Üçü de kişinin örgütle olan bağlarını güçlendirmek için kişi üzerinde ortak bir etki yaratarak birbirlerini pekiştirirler. Dolayısıyla, bu bağlılık şekillerinin üçünün de yüksek olduğu örgütler çok daha başarılı olacaklardır(Gündoğan,2009:45).

2.1.5.2.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmaları yapan kişi, 1961 yılında Etzioni olmuştur(Gündoğan,2009:49). Etzioni, teorisinde örgütsel bağlılık kavramını “örgütsel katılım”olarak açıklamıştır. Örgütsel katılımın üç bileşenini ise, yabancılaştırıcı katılım, hesapçı katılım ve moral katılım olduğunu ileri sürmüştür(Gül, 2002:43).

Yabancılaştırıcı Katılım: Bireysel davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşmaktadır ve örgüte karşı olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Bu durumda birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir (Akt.Yavuz,2008:76).

Yabancılaştırıcı katılım, iş görenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı görmesiyle ortaya çıkmaktadır. İş gören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen örgütte kalmaya zorlanmaktadır(Balay, 2000:20).

Örneğin hapishaneler ve asgari temel kamplar gibi yerlerde daha çok yabancılaşma katılımı görülmektedir. Bu katılım türü, alternatiflerin olmamasından dolayı ortaya çıkmaktadır(Güçlü, 2006:16).

Hesapçı Katılım: Hesapçı katılım, örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler örgütlerine katkılarıyla karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar(Çakır, 2006:76).

Hesapçı katılım iş gören ile işveren arasında, karşılıklı alış veriş ilişkisine dayanan bir bağlılık türüdür.

Moral Katılım(Ahlaki Bağlılık): Varoğlu'na (1993) göre ahlaki bağlılık, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir (Akt. Gül,2002:43).

Standartlar ve değerler iş gören tarafından içselleştirildiğinde, örgüte bağlılık ödüldeki değişmelerden etkilenmediğinde ortaya çıkan bağlılık türüdür. İş gören, örgütteki isini önemsemekte, örgütün amaçlarını değerli saymaktadır. Bu nedenle örgütteki isini yapmaktadır(Balay, 2000:20).

2.1.5.2.1.3. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin (1961) modelindeki örgüte katılım şekillerini baz alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmüştür. (Gündoğan, 2009:47).Etzioni'nin sınıflandırmasından yola çıkan Penley ve Gould bu üç boyutu ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç farklı bağlılık türü tanımlamışlardır (Gülova ve Demirsoy,2012:58).

Ahlaki Bağlılık: Örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgüte vakfette, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır(Gül, 2002:44).

Çıkarıcı Bağlılık: Çalışanların katkıları karşılığında ödüller ve teşvikler elde etmelerine dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde örgüt, belirli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir(Gündoğan,2009:47).

Kanter'in hesapçı katılım anlayışına benzer. İş gören ve işveren arasındaki karşılıklı çıkar ilişkisine dayanır.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Kişinin, örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır(Gündoğan,2009:47).

Alternatif iş imkanlarının olmadığı, bireyin örgütsel koşullar üzerinde kontrolünün bulunmadığı durumlarda ortaya çıkan bağlılık türüdür (Gül, 2002:44).

2.1.5.2.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte psikolojik bağlılığı olarak ifade eden O'Reilly ve Chatman (1986, 492), pek çok örgütsel bağlılık tanım ve yaklaşımının ortak noktasının bu psikolojik bağdan kaynaklandığı fikri üzerinde durmaktadır(Akt. Aydın,2008:16).

Bu bağlılık işe sarılma duygusunu, sadakati ve örgütün değerlerini ve inancını kapsamaktadır(Güçlü, 2006:21).

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı üç boyutta incelemiştir.

Uyum Bağlılığı: Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturur. Bu boyuta göre iş görenlerin örgüte bağlılık göstermesinin nedeni, elde edeceği ödülleri ve kendinden uzak tutacağı cezaları düşünmesidir. Bunları düşünerek davranışlarda bulunur. İş gören örgütü, ödüllere ulaşmasında, cezaları ise bertaraf etmesinde bir araç gibi görür(Topaloğlu,2010:65).

Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur(Gözen,2007:48).

İş görenler bazı durumlarda çalıştıkları örgütü yüzeysel açıdan desteklerler. Bunlar örgüte inanmaktan çok uyumlu eylemler yoluyla bazı ödülleri kazanmayı ve cezalardan kurtulmayı tercih ederler(Güçlü, 2006:21).

Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur (Güney, 2001:139).

Özdeşleşme Bağlılığı: Duygusal bir boyuttur. İş gören, diğer örgüt üyeleriyle yakın ilişki içerisine girer, örgüt amaç ve değerlerini benimser, örgütle kendini özdeşleştirir ve böylece bağlılık oluşur(Topaloğlu,2010:65). Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır(İlsev, 1997:12).

İçselleştirme: İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlere uyum göstermesi ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarına egemen olması şeklinde ifade edilebilir (Balcı, 2005:146).

Bu boyutta iş gören, örgütün değerlerini kendi tutum, davranışları ve kişisel değerleri ile uyumlu halde görmektedir(Güçlü, 2006:22).

İçselleştirme, örgütsel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu içselleştirme boyutu, örgütlerin en çok arzuladığı bağlılık boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü içselleştirme, kendi kendini devam ettiren olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsız hale gelmektedir(Ünal,2011:48).

2.1.5.2.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer'e (1990) göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum, bireylerin davranışlarıyla açıklanmaktadır. Belirtileri ise, bireyin örgütte kalmaya devam etmesidir(Akt. Gündoğan,2009:47).

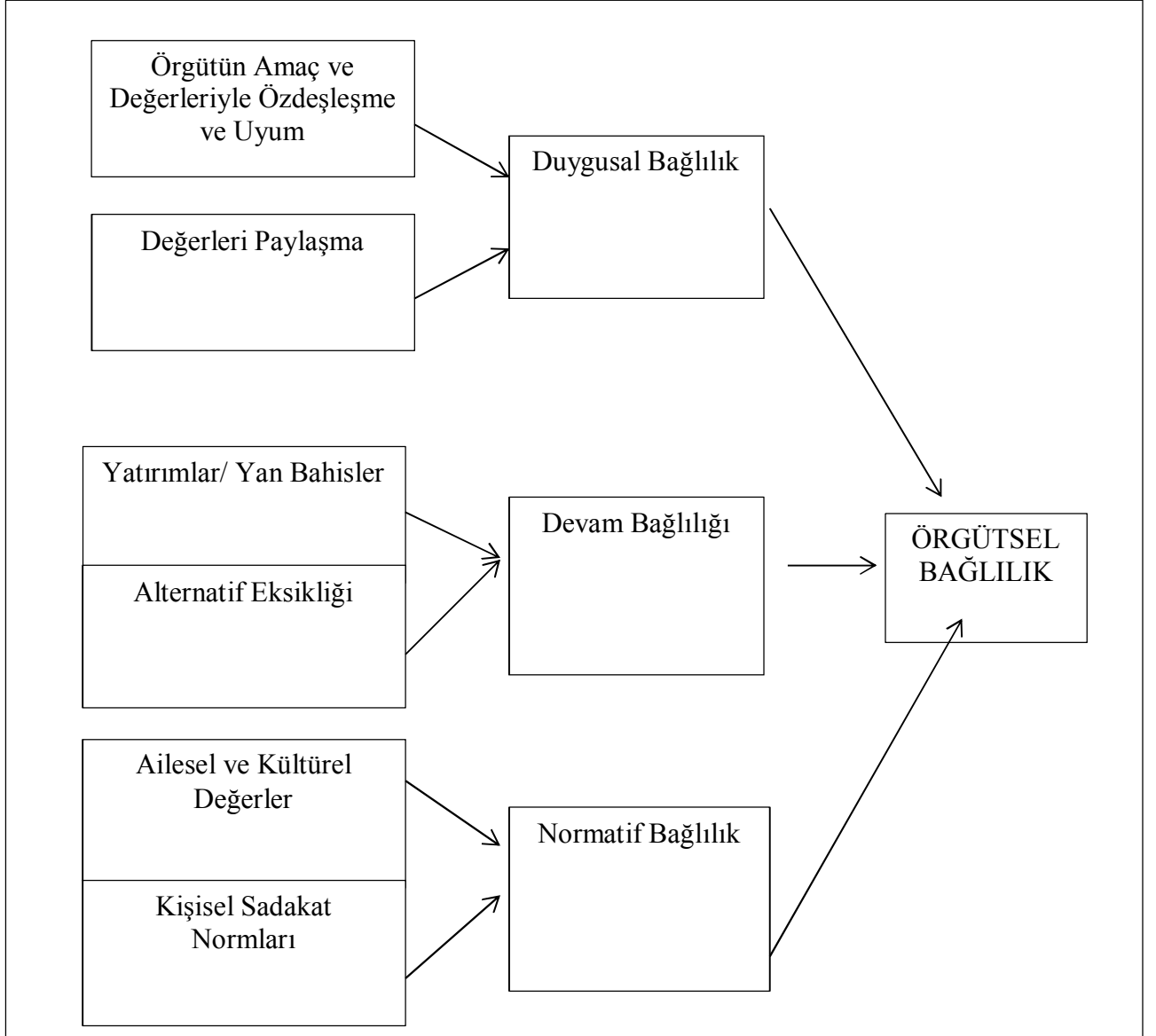
1984'te Meyer ve Allen, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak "duygusal" ve "süreklilik" bağlılığı olarak iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir(Gözen,2007:45).

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık yaklaşımlarına 1990 yılında, özgün hali Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan normatif bağlılık adında üçüncü bir unsuru ilave etmişlerdir(Gül ve İnce, 2005:38).

Sonuçta iş görenin, örgüte bağlılığının duygusal, devam ve normatif olarak üç bileşenden oluştuğunu ileri sürmüşlerdir(Yavuz,2008:82).

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık araştırmacılar tarafından kabul görmüş ve örgütsel bağlılık çalışmalarında sıklıkla kullanılan bir model olarak bilinmektedir (Çekmecelioğlu, 2006:155).

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli aşağıda şekil 4'te verilmiştir.



Şekil 4. Çok Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Güçlü 2006 s.16

Meyer ve Allen (1991) bu üç kavramı, birer bağlılık çeşidi olarak görmekten çok, bağlılığın bileşenleri olarak ele almanın daha uygun olacağını öne sürmektedir. Bu öngörü, iş görenin bu üç bağlılık formunu aynı anda ve farklı derecelerde hissedebileceğini ima etmektedir. Örneğin, bir iş gören örgütte kalma yönünde yüksek düzeyde bir isteği ve ihtiyacı aynı anda hissederken, bunu kendisi için bir zorunluluk olarak görmeyebilir. Öte yandan, bir diğer iş gören için bu bileşim, yüksek zorunluluk, orta düzeyde ihtiyaç ve düşük istek şeklinde ortaya çıkabilir (Usta, 2009: 246).

Meyer ve Allen, duygusal, devam ve normatif bağlılık il ilgili ideal, arzu edilen veya ortalama bağlılık düzeyinin ne olması gerektiğini belirtmemişlerdir. Yapılan tüm çalışmalarda daha çok örgütsel bağlılığın, değişik unsurlar ile pozitif veya negatif ilişkisi olmadığı

araştırılmıştır. Ancak en çok istenilen durum, iş görenlerde öncelikle yüksek duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en son da devam bağlılığın olmasıdır(Yalçın ve İplik,2005:398-399).

Meyer ve Allen'in bu çok boyutlu yapısı, birçok pozitif iş sonuçlarını da beraberinde getirmektedir. Bunlar; devamsızlık, yapılan iş miktarı, iş çabası ve iş performansdır(Akt. Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 20-21).

2.1.5.2.1.5.1. Duygusal Bağlılık

Meyer ve Allen (1991) duygusal bağlılığı, “bireyin örgüte katılımı, örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesi ve özdeşleşmesidir” şeklinde tanımlamaktadır(Akt. Aydın,2008:22).

Duygusal bağlılık, iş görenlerin kurumlarına kalben bağlanmaları, kurumları ile özdeşleşmeleri, kurumsal hedef ve amaçları gönülden benimsemek ve kurumlarıyla gurur duymaları anlamına gelmektedir(Bulut ve Diğ., 2009:121).

Bir başka tanıma göre duygusal bağlılık, iş görenlerin örgütsel amaç ve değerlerin kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içermektedir(Gül ve İnce, 2005:39).Kısacası duygusal bağlılık, örgüte karşı beslenen duygulardan kaynaklanan örgütsel bağlılık boyutudur.

Wiener'e (1982) göre duygusal bağlılık, insanları örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çıkar(Akt. Durna ve Eren,2005:211).

Uyguç ve Çımrın'a (2004) göre örgütün üyesi olmaktan duyulan mutluluğu ve duygusal bir yönelmeyi ifade eden duygusal bağlılık, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür. Çünkü duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar, istedikleri için örgütte kalmakta ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermektedir(Akt.Doğan ve Demiral,2009:61).

Bu tip çalışanlar örgütler tarafından en çok istenen ve örgütleri başarıya ulaştıran işgörenlerdir.

Duygusal bağlılığa etki eden ya da çalışanların duygusal bağlılık davranışı göstermeleri için onları yönlendiren faktörler tutumsal kaynaklıdır(Gürbüz,2006:60).

Allen ve Meyer'e (1992) göre örgütsel bağlılığın öğeleri farklı etmenlere bağlı olarak farklı olarak gelişmektedir. Duygusal bağlılık için etmenler, işin gücü, rol ve amaç açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, arkadaş bağımlılığı, örgüte güven, örgüt içi adalet, iş

görenlere verilen önem, performans geri beslemesi ve iş görenin kararlara katılımıdır(Akt. Karcıoğlu ve Türker, 2010:128).

Bu etmenlerden bazılarının açıklamaları aşağıda verilmiştir:

- i. İşin cazibesi: Örgütte iş görene verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- ii. Rol açıklığı: Örgütün iş görenden ne beklediğini açıkça belirtmesi,
- iii. Amaç açıklığı: İş görenin, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,
- iv. Amaç güçlüğü: İş görenden iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi,
- v. Önerilere açıklık: Üst yönetimin, örgütteki diğer iş görenlerden gelen fikirleri dikkate alması,
- vi. İş görenler arasında uyum: Örgütteki iş görenlerin arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,
- vii. Örgütsel güvenirlilik: İş görenlerin, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına gönülden inanması,
- viii. Eşitlik: Örgütteki iş görenlerin tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,
- ix. Bireye önem: İş gören tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,
- x. Geri besleme: İş görenlere performansları konusunda sürekli bilgi vermek,
- xi. Katılım: İş görenlerin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak(Doğan ve Kılıç,2007:45).

Yukarıdaki bilgilerde göz ününde bulundurularak, duygusal bağlılığı Wiener (1982) şu şekilde özetlemiştir: Temelinde arzu ve istek olan duygusal bağlılık, çalışanların gönüllüğü esasına dayanır ve bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyumdan ortaya çıkar. Çalışanın örgüte üye olmaktan dolayı memnuniyetini sağladığı gibi hedeflerin gönüllü olarak desteklenmesini ifade eder(Akt. Taşkım ve Dilek,2010:39).

2.1.5.2.1.5.2. Devam Bağlılığı

Chen ve Francesco'ya (2003) göre; Allen ve Meyer, Becker'in (1960) Yan Bahis Kuramından yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde, "rasyonel bağlılık" veya "algılanan maliyet" olarak da ifade edilen devamlılık bağlılığı, örgütten

ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Akt.Gündoğan,2009:50).

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin devam ettirilmesi durumunu ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabullenmeyi anlatmaktadır(Gül ve İnce, 2005:40).

Bir başka tanıma göre devam bağlılığı, çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlara dayalı olarak kavramsallaştırılan bağlılıktır (Aslan, 2008:164).

Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir(Gül, 2002:45).

Allen ve Meyer(1990) iş görenlerde devam bağlılığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam bağlılığını etkileyen bu faktörler şu şekilde özetlenebilecektir :

- i. Yetenekler: İş görenin halen görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek/deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği endişesi,
- ii. Eğitim: İş görenin sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,
- iii. Yer Değiştirmek: İş görenin örgütten ayrılması durumunda, farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,
- iv. Bireysel Yatırım: İş görenin zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,
- v. Emeklilik Primi: İş görenin mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,
- vi. Toplum: İş görenin yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikamet etmesi ve yaşı,
- i. Seçenekler: İş görenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi(Doğan ve Kılıç,2007:46).

Bu açılardan bakıldığında devam bağlılığı yüksek olan çalışanlar, finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak amacıyla ve iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürmekte ve gerekli asgari çalışma düzeyinde performans

göstermektedir. Bu nedenle de devam bağlılığı örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türü olmaktadır(Uyguç ve Çımrın,2004:92).

2.1.5.2.1.5.3. Normatif Bağlılık

Allen vd.'e (1998) göre normatif bağlılık iş gören ile işvereni arasında psikolojik bir antlaşmaya dayalıdır. Normatif bağlılık özellikle kazanımların karşılığını vermek söz konusu olunca, ahlaki değerlerle ilişkilidir(Akt.Topaloğlu,2010:67).

Asa ve Dalkılıç'a(2008) göre normatif bağlılık, kişisel bir yükümlülük duygusudur ya da organizasyonda kalma sorumluluğunu yansıtmaktadır(Akt. Ögüt ve Kaplan,2011:192-193).

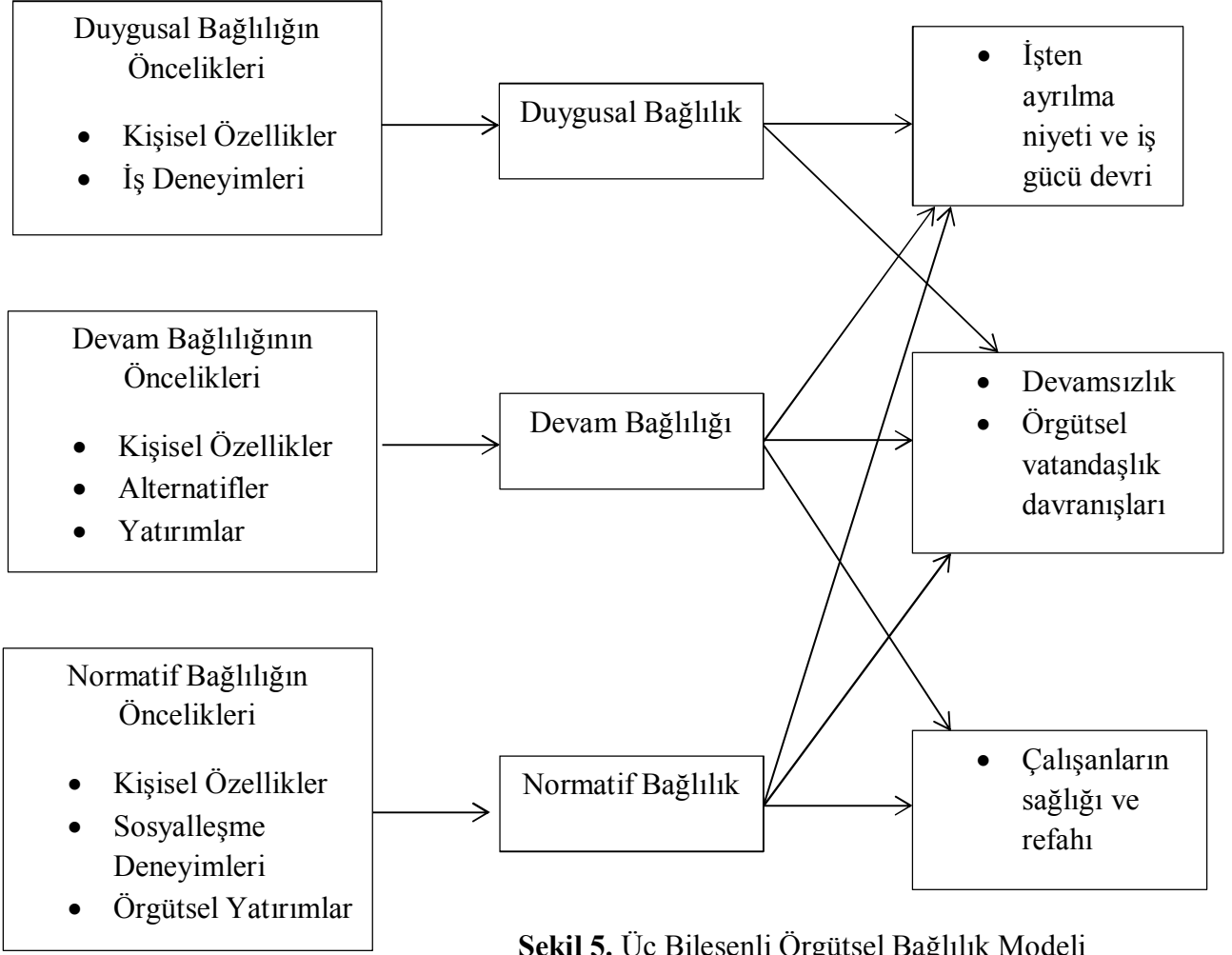
Normatif bağlılık işverene karşı devam eden sadakatin sonucu veya örgütün birey için katlandığı eğitim giderleri gibi çalışanın edindiği faydaların karşılığını verme duygusuna dayalı olarak gelişen bağlılık türüdür (Aslan, 2008:165).

Bu tip iş görenler, örgütün kendilerine geçmiş zamanda iyi davrandığına inanmaktadır. Bundan dolayı bir süre daha örgütte kalmalarının örgüte karşı borçları olduğuna inanmaktadırlar(Çetin, 2004:96).

İş görenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eden normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Bu doğrultuda, iş görenlerin örgüte bağlılık duymalarında, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır. Bu tarz bir bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir bağlılıktır (Yalçın ve İplik, 2005:398).

Kısacası normatif bağlılığa sahip iş görenler araçsallık ve menfaat duygusundan uzaktır. İş görenin örgütten ayrılma ya da örgütte kalma durumunu tamamen ahlaki olarak gördüğü bir yaklaşımdır.

Allen ve Meyer'in bu üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli aşağıda şekil.5 de özetlenmiştir.



Şekil 5. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: (Gül, 2002:46).

Çalışanların işletmenin çalışma kurallarına sadık kalmaları, bu kurallar doğrultusunda çalışmalarını ve sorumluluklarını yerine getirmeleri normatif örgütsel bağlılığa örnektir. Çalışanların “biz bu işletmeye yıllarımızı verdik” bilinciyle hareket etmeleri ve kendi emeklerini işletmeyle özdeşleştirmeleri sürekli örgütsel bağlılığa örnektir. Çalışanların iş vakitleri dışında ve ücretsiz de olsa işletmeye hizmet etme eğilimi göstermesi, işletmenin zarar görmesi durumunda kendisi zarar görmüşçesine üzülmeye etkili (duygusal) bağlılığa verilebilecek en güzel örnektir (Çelik ve Duran, 2011:3).

Allen ve Meyer’e (1997) göre güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, istedikleri için örgütlerinde kalmaya devam ederler; güçlü bir devam bağlılığına sahip çalışanlar, ihtiyaç duydukları için örgütlerinde kalmaya devam ederler; güçlü bir normatif bağlılığa sahip çalışanlar, zorunlu oldukları için örgütlerinde kalmaya devam ederler (Akt. Uzun ve Yiğit, 2011:184).

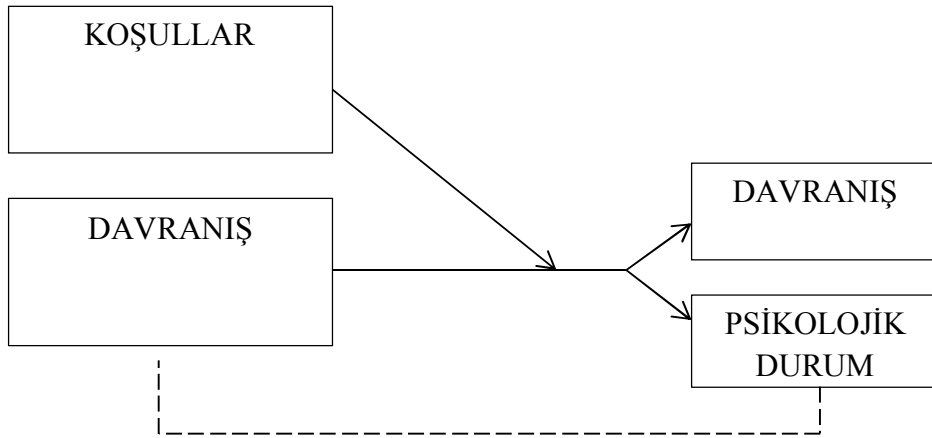
Deniz (2006) ise, bu modelin duygusal boyutu, çalışanın istediği için mi örgütte kaldığını; devam boyutu ihtiyacı için mi örgütte kaldığını; normatif boyutu zorunlu olduğunu düşündüğü için mi örgütte kaldığını anlamak için kullanılmaktadır (Deniz, 2006:28).

Sonuç olarak incelenen bu üç bağlılık arttıkça iş görenlerin örgütte kalma süreleri artmaktadır.

2.1.5.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişmektedir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışları devam ettirmektedir. Belli bir zaman sonrasında ise bazı nedenlerden dolayı bu davranışlara bağlanmaktadır(Gül ve İnce, 2005:43-44).

Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uyum veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Boylu, Pelit, Güçer, 2007:57).



Şekil 6. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı

Kaynak Akt. Doğan ve Kılıç, 2007: 42

Şekil 6’da görüleceği üzere, iş görenin davranışları, bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan iş göreni örgüte bağımlı hale getirmektedir. İş görenin içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak iş görenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir(Doğan ve Kılıç, 2007:42).

Davranışsal bağlılık ile ilgili iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar “Becker’in Yan Bahis Kuramı” ve “Salancik’in Yaklaşımı”dır.

2.1.5.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker (1960), "Yan Bahis Yaklaşımı" olarak da adlandırılan, Becker yaklaşımına göre; örgütsel bağlılık, bireyin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir (Akt. Aydın, 2008:26).

Meyer ve Allen'e (1984) göre, davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Akt.Gül, 2002:48).

Bu yaklaşıma göre birey örgütle bahis ilişkisi içerisine girer. Birey girdiği bu bahis karşılığında örgütte bir takım kazançlar elde etmektedir. Ancak bireyin bu elde ettikleri örgüte yatırmış olduğu değerlerin (zaman, enerji, bilgi, yetenek vb.) tutarlı bir şekilde sürdürülmesine bağlı olmaktadır (Güçlü, 2006:13).

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir (İlsev, 1997, 31-34). Bunlar:

- i. Toplumsal beklentiler: Birey ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.
- ii. Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.
- iii. Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Birey diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, birey kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, sözüne güvenilir kanaatinin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir.
- iv. Sosyal roller: Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda birey, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role

uyum sağlayamayacaktır. Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle bireyin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, bireyin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır.

2.1.5.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Becker gibi Salancik de örgütsel bağlılığın temelinde bireyin davranışlarında tutarlı olmak isteği olduğunu ifade etmektedir. Ancak, Becker'den farklı olarak, tutarlı davranışların temelinde yatan nedenin bireyin tutum ve inançları olduğunu öne sürmektedir(Gülova ve Demirsoy,2012:59).

Mowday vd. (1982), Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur(Akt. Hüseyinlioğlu,2010:82).

Sears vd.'e (1988) göre, Salancik'in davranışsal bağlılığa olan yaklaşımı Festinger'in bilişsel çelişki kuramına dayanmaktadır. Bu kuramda, insanların tutumları ile davranışları arasındaki tutarlılığı koruma eğiliminde oldukları varsayılmaktadır. Kurama göre, kişinin tutumları ile davranışları birbirleriyle tutarsız olduğu zaman kişi gerilim duyacaktır. Çelişen tutum ve davranışlar kişi için ne kadar önemliyse gerilim de o kadar yüksek olacaktır. Bu gerilimi azaltmak için kişi çelişen tutum ve davranışlarından birini diğeriyle uyumlu hale getirecek şekilde değiştirecektir (Akt.Kaya,2007:38).

Salancik'e göre, davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için, kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı devam ettirme isteği olması gerekmektedir. Bu istek de, davranışı bağlayıcı kılan özelliklerin varlığı halinde oluşmaktadır(İlsev,1997:39).

Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktaysa da; Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması, Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir(Hüseyinlioğlu,2010:83).

2.1.5.2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgütün farklı unsurlardan oluştuğu ve bir iş görenin örgütteki unsurlarının her birine farklı örgütsel bağlılık geliştirebileceğini kabul etmektedir. Bu yaklaşıma göre, bir çalışanın örgüte bağlılığı belirlemede istek, maliyet ya da yükümlülük unsurlarından hepsinin etkili olabileceği ifade edilmektedir. (Güçlü, 2006:15)

Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurlardan hareketle, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır(Balay, 2000:24-26).

Çoklu bağlılıklar yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zaman da örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara, topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler(Varoğlu, 1993:9-12).

Sonuçta çoklu bağlılık yaklaşımına göre, iş gören farklı örgütsel bağlılık yaklaşımlarını bir arada gösterebilir.

2.1.5.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler 3'e ayrılır. Bu faktörleri aşağıda verilen tablo 5'te görmekteyiz.

Tablo-5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

KİŞİSEL FAKTÖRLER	ÖRGÜT İÇİ FAKTÖRLER	ÖRGÜT DIŞI FAKTÖRLER
1. İş beklentileri 2. Psikolojik sözleşme 3. Kişisel Özellikler	1. İşin Niteliği ve Önemi 2. Yönetim 3. Ücret düzeyi 4. Örgüt Kültürü 5. Örgütsel Adalet 6. Örgütsel Ödüller 7. Takım Çalışması 8. Sektörün Durumu 9. Rol belirsizliği 10. Kariyer 11. İş Tatmini 12. Personel Devri	1. Yeni iş bulma olanakları 2. Profesyonellik 3. İşsizlik Oranı 4. Ülkenin Sosyo-ekonomik Durumu 5. Sektörün durumu

Kaynak (İnce ve Gül, 2005: 59).

İş görenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, iş görenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır(Balay, 2000; Çetin,2004:99).

2.1.5.3.1. Bireysel(Kişisel) Faktörler

Kişisel özelliklerin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda kişisel özellik olarak; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni hal, örgütte çalışma süresi, pozisyonda bulunma süresi, algılanan yeterlilik ve ücret ele alınmıştır (Çırpan, 1999: 59).

Yapılan bu çalışmada yaş, cinsiyet, eğitim durumları, medeni durum ve örgütte çalışma süreleri ele alınmıştır.

2.1.5.3.1.1. Yaş

Bireylerin içinde buldukları yaş dönmeleri işlerine ilişkin tutumları, algılarını isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. İş görenler genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandırılacak olunursa, iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitime ve özelliklerine göre uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. Bireylerin ise bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığını görmeleri ve bunun içinde belli bir sürenin geçmiş olması gereklidir(Çakır,2001:123).

Buna karşılık, Meyer ve Allen, yaş ile zorunlu bağlılık arasındaki bu ilişkiyi farklı bir şekilde yorumlamışlardır. Bunlardan birincisi, iş görenin örgüt içerisinde kalma süresi arttıkça, iş görenin örgütte daha iyi pozisyonlarda bulunma olasılığı da artmaktadır. Bunun yanında iş görenler, örgütte neden bu kadar uzun süre kaldıkları konusunda bilişsel olarak kendi kendilerini ikna etmektedirler. Bu sınırlamanın bir sonucu olarak, mevcut örgütün çekiciliği artar ve bu, iş görenin psikolojik bağlılığını arttırır(Akt. Çırpan, 1999: 59).

Mathieu ve Zajac (1990) bireyin yaşı ile örgüte duyduğu bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifade ile bireylerin yaşları arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı ifade edilmektedir. Bu saptama, bireyin örgütte geçirdiği süre ile de ilgili bulunmaktadır. Birey örgütte geçirdiği zaman içinde örgüt için yaptığı yatırımlar nedeniyle örgüte daha çok bağlılık duymaktadır. Bu sebeple, yaş faktörünün tutumsal bağlılıktan daha çok hesapçı yaklaşımla ilgili olduğu söylenebilir (Akt.Aydın,2008:31).

2.1.5.3.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile örgüte bağlılık arasında tutarlı bir ilişki vardır. Bir grup olarak kadınların bağlılıklarının, erkeklere göre daha fazla olduğu bulunmuştur. Bunun nedeni olarak, kadınların örgütte buldukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun örgüte üyeliği olanlar açısından daha önemli hale getirdiği iddia edilmiştir. Mathieu ve Zajac, 20 yıl önceye dayanan bu açıklamanın yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini iddia etmişlerdir. Meta analiz bulgularına dayanarak, yazarlar, cinsiyet ve bağlılık arasında tutarlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmışlardır (Çırpan, 1999: 60).

Farklı araştırmalarda ise erkeklerin örgütsel bağlılıklarının kadınların örgütsel bağlılıklarından yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu iki farklı araştırma sonucuna göre aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Kadın alışanların örgütsel bağlılıklarının erkeklerden düşük olduğunu savunanların gerekçeleri (İnce ve Gül, 2005:62):

- i. Kadınların ailesel rollerine verdikleri önemin, işlerindeki rollerinin ikinci planda kalmasına neden olması ve
- ii. Kadınların işgücüne katılmalarının önünde engeller bulunmasıdır.

Erkek alışanların, örgütsel bağlılıklarının kadınlardan daha düşük olduğunu savunan araştırmacıların gerekçeleri ise (İnce ve Gül, 2005:63):

- i. Kadın alışanların örgütte, erkeklere nazaran daha istikrarlı olmaları ve
- ii. Kadın alışanların, karşılaştıkları engellerin onların motivasyonlarını artırmasıdır.

2.1.5.3.1.3. Eğitim Düzeyi

İş görenlerin eğitim düzeyi de örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir. İş görenlerin eğitim düzeyi, iş hayatına bakışını, iş hayatından beklentilerini etkileyen önemli bir değişken olmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş hayatına, ise yüklenen anlam ve beklentileri yükseltmektedir. Sosyal ve ekonomik koşulların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre ise bakış açıları çok farklı olmaktadır. İş hayatına girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre fedakârlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadır. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir. Ayrıca iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok toplumda yüksek bir statü sahibi olma, saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağladığı bir ortam anlamını taşımaktadır (akır,2001:111).

Hrebiniak ve Alutto (1972), bireylerin yüksek düzeyde eğitime sahip olmalarının örgütten beklentilerinin artmasına yol açtığını ve örgütlerin bu beklentileri karşılayamaması durumunda, bireylerin örgütsel bağlılıklarının azaldığı belirtilmektedir. Ayrıca, daha ileri düzeyde bir formal eğitim almayı düşünmeyen bireylerin, daha ileri düzeyde eğitim almayı düşünen ve eğitimleri ile ilgili düşüncelerinde belirsizlik yaşayan bireylere göre daha yüksek düzeyde örgüte bağlılık gösterdikleri ileri sürülmektedir(Akt.Aydın,2008:31-32).

Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanın eğitim düzeyi azaldıkça, örgütsel bağlılığı artmaktadır. Bunun gerekçesi çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, beklentilerinin, örgütün gerçekleştirebileceğinden daha fazla hale gelmesidir. Ayrıca eğitim düzeyi artan çalışanların alternatif iş imkanları da artmakta, bu durum da örgütsel bağlılığı azaltmaktadır(İnce ve Gül, 2005:68).

2.1.5.3.1.4. Medeni Durum

Yapılan çalışmalar, evli olan iş görenlerin, ailelerine karşı yükümlülüklerinin bekarlara nispeten daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yüzden araştırmalarda evli olanların örgütsel bağlılık derecelerinin bekar olan iş görenlere göre daha az olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Cengiz (2001) tarafından yapılan bir araştırmada, evli erkeklerin örgüte daha yüksek düzeyde, buna karşın evli kadınların daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Böyle bir sonucun gerçekleşmesindeki etkenin ise evliliğin, erkeklerin yaşamını düzenli hale getirirken, kadınların iş yükünü ve sorumluluklarını artırdığı iddia edilmiştir. Bu durum ise, evli kadınların örgüte olan bağlılıklarında azalmaya yol açmaktadır

Bekâr çalışanların evli çalışanlara göre alternatif iş olanaklarını değerlendirmelerinde daha girişken davranmaları söz konusu olabilmektedir. Çünkü evlilerin kendilerine ve bakmakla yükümlü olduğu kişilere karşı bir takım sorumlulukları vardır. Bu nedenle de riske girme konusunda daha çekingen bir tutum sergilemeleri mümkündür(Gündoğan,2009:25).

2.1.5.3.1.5. Örgütte Çalışma Süresi

Örgütte çalışma süresi, iş görenlerin örgüte yapmış olduğu yatırımların (side bets) bir göstergesi olarak kullanılmıştır. Bu konudaki genel varsayım, örgütte çalışma süresi arttıkça, iş görenin çalıştığı örgüte yaptığı yatırımların ve çabanın artmasıdır. Örgüte bağlılık ile örgütte çalışma süresi arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki vardır (Çırpan, 1999: 61).

2.1.5.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel

faktörler, örgüt yapısı, örgüt kültürü, ücret düzeyi, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, örgütsel adalet, rol belirsizliği, çatışma ve ait olma ihtiyacı vb. değişkenlerdir.

Bu çalışmada; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı ve karar alma süreçlerine katılım, ücret düzeyi, örgütsel kültür, örgütsel adalet ve örgütsel ödüller üzerinde durulmuştur.

2.1.5.3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

Cohen'e (1992) göre işin niteliği, örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır. Alt düzeydeki çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, üst düzeydeki çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür üst düzeydeki çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır(Gündoğan,2009:28).

İşin niteliği ve öneminin örgütsel bağlılıkla ilişkisi, yüksek statülü çalışanlar için daha yoğundur. Yüksek statülü çalışanlar için, kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi konular, örgütsel bağlılığı, yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörlerden daha çok etkilemektedir(İnce ve Gül, 2005:71).

2.1.5.3.2.2. Yönetim Tarzı ve Karar Alma Süreçlerine Katılım

İş görenlerin yönetime ve karar alma süreçlerine aktif katılımı, iş görende sorumluluk ve bağlılık hissini artırır. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılımı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir(İnce ve Gül, 2005, 72).

2.1.5.3.2.3. Ücret Düzeyi

Çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi de örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Ücret düzeyi, örgütte ve sosyal yaşamda çalışanın statüsünü de belirleyen bir unsurdur (Gözen, 2007, s.61).

Ücretler belki de iş görenlerin bağlılığı üzerindeki en önemli etkenlerdendir. Çünkü bireyin hayatına devam ettirebilmesi, kendisinin ve ailesinin geçimini sağlayabilmesi çalıştığı örgütten aldığı ücrete büyük oranda bağlıdır. Eğer bir iş gören çalıştığı örgütte ihtiyaçlarını

karşılıyacak ölçüde ücret alamıyorsa, ücretini arttırmak için başka iş olanaklarını değerlendirecektir. Bu da iş görenin örgüte bağlılığını azaltmaktadır.

2.1.5.3.2.4. Örgütsel Kültür

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının zaman içerisinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır(Kırım, 1998:58).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahiptir. Örgüt kültürü, çalışanların öncelikleriyle örgüt hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek, örgütsel bağlılığı etkiler. Kimlik duygusunun gelişmesini sağlar ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasını veya güçlenmesini destekler (İnce ve Gül, 2005:76).

2.1.5.3.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka faktör ise örgütsel adalettir. Örgütsel adalet, çalışanların kendi çıktıklarına ilişkin bireysel değerlendirme derecelerini, adaletin örgüt içerisinde paylaşılmasını ve karar vericilerin çıktıkların paylaşılmasında doğru süreçleri izlemesini içeren bir kavramdır (Altıntaş, 2002:32).

Örgütsel adalet, çalışanların, görev dağılımı, mesaiye uyulması, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin, yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri ifa eden iki çalışana farklı ücretin verilmesi, özellikle düşük ücret alan çalışanın kurumda örgütsel adaletin zayıf olduğunu düşünmesine yol açacak, bu da o kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir (İnce ve Gül, 2005:76-77).

Benzer şekilde aynı görevi yerine getiren iki kişiden birinin sürekli olarak fazla mesaiye bırakılması diğer iş görenin örgütsel adaletini dolayısıyla örgütsel bağlılığını azaltacaktır.

2.1.5.3.2.6. Örgütsel Ödüller

İş görenin çalışmasının karşılığında almış olduğu maddi veya manevi ödüller çalışanın örgütsel bağlılığını etkiler. Her ödül her iş görende aynı etkiyi yapmasa da, her bireyi mutlu edecek bir ödül vardır. Ödüller manevi içerikli araçlardan oluşabileceği gibi

fiziksel biçimlerde de sunulan ödüllendirmenin bireylerin örgüte bağlılığını sağlamada etkili olacağını söylemek mümkündür (Yüksel, 1997:159).

2.1.5.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında iş görenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır((Balay, 2000:83).

Özellikle davranışsal sonuçların, örgütsel bağlılıkla güçlü ilişkiler içerisinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon, kararlara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu yönde; iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz yönde ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardır(İnce ve Gül, 2005:94).

2.1.5.4.1. Bağlılık ve Performans

Örgütte çalışanların bağlılığı ile performansı arasında bir ilişkinin olduğu ancak bu ilişkinin zayıf bir ilişki olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir(Ünal,2011:62).

Gündoğan'ın (2009) aktardığına göre; Brett ve diğ. (1996), bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Zajac (1990), bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirtmiştir. Bu zayıf ilişkinin en önemli nedenleri ise, ekonomik koşullar, beklentiler ve ailevi zorunluluklardır. Yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması ise bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir (Akt.Gündoğan,2009:61).

2.1.5.4.2. Bağlılık ve Devamsızlık

Örgütle iş görenlerin iş davranışları üzerindeki etkisi konusunda en çok araştırmalardan birisi devamsızlık konusu olmuştur. Bu iki konu arasında birbirinden farklı ilişkilere rastlanmıştır. Yapılan incelemeler bağlılık ile işe devamsızlık arasındaki olan ilişkinin sonucu iş görenlerin devamsızlıklarını azalttığı yönündedir(Ünal,2011:62).

Araştırmaların sonuçlarına göre örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların devamsızlık konusunda hassas davrandıkları görülmektedir. Yine araştırmalara göre bağlılık ile devamsızlık arasında bir ilişki bulunmuş, ancak bu ilişkinin yüksek düzeyde olmadığı belirtilmiştir.

2.1.5.4.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma

Angle ve Perry'ye (1981) göre; bağlılıkla işe geç kalma arasında bir ilişki vardır(Akt.Dolu,2011:68). Bağlılık ile işe geç kalma arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre, bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işlerine daha az geç kalmaktadırlar(Dolu,2011:68).

Bu görüşün aksine, Yağcı (2003) ise, bağlılık ile işe geç kalma arasındaki ters yönlü ilişkinin Angle ve Perry'nin tespitlerinin aksine zayıf olduğunu, işe geç kalma davranışının göreceli bir eylem olduğunu ve çalışanın kontrolü dışında çok fazla faktörden etkilendiğini ifade etmektedir(Akt.Gündoğan,2009:62).

2.1.5.4.4. Bağlılık ve İş Gücü Devir Oranı

İş gücü devir oranı, iş görenin çalıştığı örgütten ayrılma eğilimini gösterir. Bu oran örgütler için istenen bir durum değildir. Örgütler bu oranı mümkün olduğunca düşük tutarak iş görenin örgütte kalmasını sağlarlar.

Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi çalışana yönelik hizmetler için ek yardımcı hizmetler yaratılmakta ve bunların hepsi de ayrı bir maliyet unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları ve üretim kayıpları da yeni maliyetlere neden olmaktadır(Dolu,2011:68).

Mathieu ve Zajac'a (1990) göre, örgütsel bağlılık kavramının doğası gereği, bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların örgütte kalmak istemeleri ve örgütün çıkarlarını da koruyacak şekilde çalışmaya devam etmeleri beklenmektedir. Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık ile çalışan devir oranı arasında istatistiksel olarak ters yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir(Gündoğan,2009:68).

Bu ilişkilerle beraber Randall (1987) örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada, bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir(Akt.Bülbül,2007:63).

2.1.5.4.5. Düşük Örgütsel Bağlılık

Randall'a (1987) düşük örgütsel bağlılık durumunda birey, yaratıcılığını ortaya koymakta ve diğer alternatifleri dikkate almaktadır. Düşük bağlılıkları nedeniyle devamsızlık yapan ve örgütten ayrılma niyeti olan bireylerin örgüte zarar verme olasılıkları da azalmış olmakta ve örgüt için olumlu sonuçlar gerçekleşmektedir. Aynı zamanda, düşük örgütsel bağlılığa sahip olan bireyin, örgüt için daha az çaba harcaması sebebiyle örgüt yönetiminin gözünden düşmesi ve örgüt içinde şikâyet ve itirazların artmasına neden olarak örgüte zarar vermesi, düşük örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçlarını oluşturmaktadır(Akt.Aydın,2008:37).

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir(Balay, 2000).

Randall'a (1987) göre, örgüte düşük bağlılığın birey açısından olumsuz sonuçlarını incelendiğinde, iş görenin bireysel görevlerini ihmal etmesinin yanı sıra grup bağlılığının sağlanması ve devamı için daha az çaba göstermektedirler. Bu iş görenlerin mesleki yaşamları da olumsuz etkilenmektedir; çünkü yöneticiler, güvendikleri iş görenleri tercih edip diğerlerini gözden çıkarmaktadırlar. Bu yüzden düşük bağlılığa sahip iş görenler için terfi olanaksız hale gelmektedir(Akt.Kaya,2007:22).

2.1.5.4.6. İlmli Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlmli bağlılık düzeyinde yer alan iş görenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki iş görenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler(Bayram,2006).

Randall'a (1987) göre, bu seviyede iş görenler, örgütün tüm değerlerini değil ancak bir kısmına sahip çıkmaktadır. Bir yandan örgütle bütünleşirken diğer yanda kişisel değerlerine sahip çıkabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı da örgüte hizmet süresi artabilmekte, ayrılma isteği azalmakta ve iş doyumu seviyesi artabilmektedir(Akt. Kaya,2007:22).

2.1.5.4.7. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Randall'a (1987) göre, yüksek örgütsel bağlılık durumunda da birey ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar söz konusu olmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık durumunda örgüt üyesinin örgüte karşı gösterdiği sadakat sebebiyle örgüt tarafından ödüllendirilmesi, ödüllendirilen bireyin daha fazla çaba göstererek örgüt verimliliğine katkıda bulunması, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın olumlu sonuçlarındandır(Akt. Aydın,2008:37-38).

Yoon ve Thye'ye (2002) göre, yüksek örgütsel bağlılık bazen, iş görenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, is dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Örgütsel bağlılığın, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve isten ayrılma niyeti gibi is davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır(İnce ve Gül,2005:94).

Randall'a (1987) göre, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın örgüt açısından olumsuz sonuçları da vardır. Örgüt yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa da bu bağlılık türünün verimlilik üzerinde olumsuz etkileri olduğu ileri sürülmektedir. Böylece örgüt, kendisine yüksek düzeyde bağlılık gösteren, ancak örgütün gerektirdiği koşullara uymayan iş görenleri kendisine çekebilir(Akt. Kaya,2007:23).

2.1.5.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Lider; üyesi olduğu örgütün yaşayabilmesini sağlamak, yaptığı işlerle nelere değer verildiğini açık bir şekilde göstermek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu örgüt içinde benimsetmek sürecinden sorumlu olan kişidir (Baltaş,2000;109).

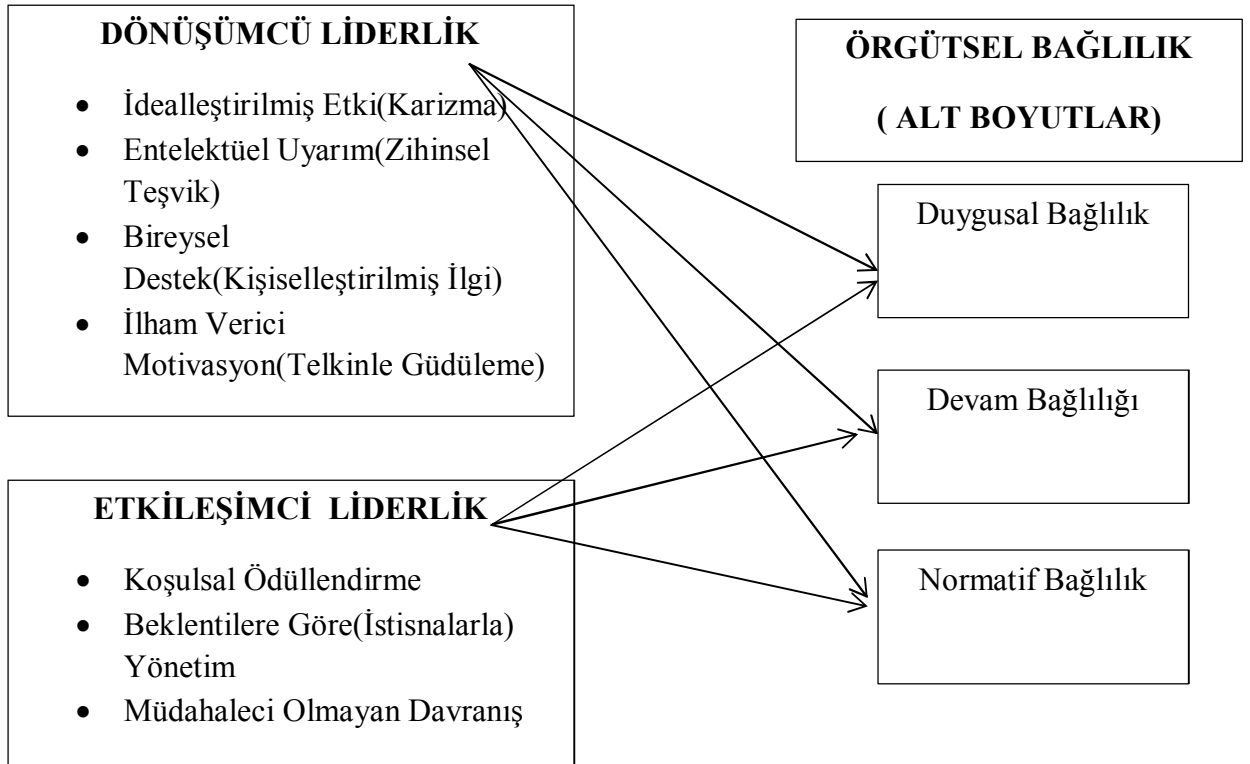
Liderlik ise, grup yaşamının ortaya çıkardığı bir statüdür. Toplum halinde yaşayan insanların; inisiyatif kullanan, çözüm üreten, hedef gösteren insanlara duyduğu ihtiyaç liderliğin varlık sebebidir. İnsanlık, tarih boyunca yaşanan en hızlı değişime tanık olmaktadır. Sanayi ötesi toplum, bilgi çağı, küresel bilgi toplumu olarak isimlendirilen hızlı değişim ve gelişimlerin yaşandığı bu dönemde, toplumsal ve örgütsel alanda belki de her zamankinden daha fazla liderliğe ve liderlere ihtiyaç duyulmaktadır(Yeniçeri, 2002:57).

Liderlerin kullandığı birçok liderlik stili vardır. Ancak bu çalışmada liderlerin kullandığı dönüşümcü ve etkileşimci liderlik üzerinde durulmaktadır. Dönüşümcü liderler, örgütü yeniden dizayn eder, örgütün vizyonunu değiştirir ve iş görenlerine düşünceleri ve

düşündüklerini uygulamaları için fırsat verir. Etkileşimci lider ise, iş görenler ile karşılıklı alış-veriş kuran lider tipidir. Etkileşimci lider verdiği ödül, ceza gibi dönütlerle yönetmeyi sever.

Bu açıdan bakıldığında çalışmamızın bir başka konusu olan örgütsel bağlılık ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri arasında bir ilişki kurulabilir. Çünkü örgütsel bağlılık, iş görenin duygusal, devam ve normatif nedenlerle örgütüne bağlanmasını ifade eder. İş gören örgütüne bağlanırken çeşitli davranışlardan etkilenir. Etkilendikleri en önemli kişi örgütün lideridir. Çünkü lider etkileşimci lider özelliklerini sergileyip, iş göreninden ödül veya ceza karşılığında çalışmasını isteyebilir. Ya da dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyip, iş görenin sorumluluk almasını sağlayarak, iş görenlerin yaptıkları işten zevk almalarını sağlayabilir. Bunları yaparken kullanılan liderlik stili iş görenin örgütsel bağlılığını doğrudan etkiler.

Geleceğimizi şekillendiren kurumların başında gelen okulların yapıtaşısı olan yönetici ve öğretmenler arasındaki olumlu ilişkinin de eğitim ve öğretimi doğrudan etkilediği düşünülerek bu çalışmada okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılığa olan etkisi araştırılmıştır.



Şekil 7. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Şekil 7’de araştırmamız içerisinde ele alınacak ilişkiler verilmiştir. Bu doğrultuda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik alt boyutları ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiler incelenecektir.

2.1.5.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1.5.6.1. Liderlik İle İlgili Araştırmalar

Topçu ve Brestrich (1999), “Yönetici düşüncesi evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği” isimli araştırmalarında Türkiye’deki kamu ve özel sektörlerde çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlikle ilgili davranışlarını belirlemeye çalışmışlardır. Bu amaçla 23 soruluk bir anket uygulamışlardır. Bu anket üzerinde yapılan analizler sonucunda kamu sektöründe çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyemedikleri, özel sektörde çalışan yöneticiler ise kamuda çalışan yöneticilere göre nispeten dönüşümcü liderlik davranışları sergiledikleri tespit edilmiştir.

Açıkalin (2000), “İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile empati becerileri arasındaki ilişki” konulu araştırmasında okul müdür ve müdür yardımcılarının dönüşümcü liderlik özellikleri ile empati becerileri arasındaki ilişki araştırılmış. Okul müdürlerinin, kendi dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerinin sonucu yüksek çıkmıştır. Müdür yardımcılarının, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını değerlendirmeleri ise müdürlerin değerlendirmelerine paralellik göstermemiştir.

Oran (2002), ilköğretim ve ortaöğretim okul müdür ve müdür yardımcılarının dönüşümsel liderlik davranışlarına yönelik olarak öğretmenlerin algılarına dayanarak yaptığı araştırmada; okul yöneticilerinin okullarına özgü yapıyı korumak istedikleri, değişiklik yanlısı olmadıkları tespit edilmiş. Bununla beraber okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik davranışlarını uygulamadıkları belirtilmiştir.

Eraslan (2003), ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini değerlendirmek amacıyla yaptığı araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik özelliklerinin kendi değerlendirmelerine göre yüksek düzeyde olduğu, öğretmenlerin değerlendirmesinde anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Çobanoğlu (2003), “İlköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları” isimli araştırmasında, yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterip göstermedikleri araştırılmıştır. Bu amaçla “dönüşümcü liderlik

ölçeği” isimli bir anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerini kendilerini dönüşümcü lider olarak tanımlamışlar, öğretmenlerde yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri sergilediklerini belirtmişlerdir.

Korkmaz(2005), “Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerine Etkisi” konulu araştırmalarında, okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin öğretmenlerin performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bunun için Bass ve Avolio tarafından hazırlanan “çok faktörlük anketi” kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik stilleri öğretmenler için motive edici olmakta ve öğretmenlerin performansına olumlu etki etmekte sonucuna ulaşılmıştır.

Şahin (2006), ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerini incelediği araştırmasında, öğretmenlerin algılarında yaşlara bir farklılık bulunmazken; branşlara, okul müdürlerinin yöneticilik eğitimi almalarına, kurumdaki görev sürelerine ve okullarının yaşına göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

2.1.5.6.2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Araştırmalar

Terzi ve Kurt (2004), “İlköğretim Okul Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi” isimli araştırmalarında okul müdürlerinin uyguladıkları farklı yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin en çok “demokratik yönetici davranışları” sergiledikleri belirlenmiştir. Yöneticilerin sergiledikleri bu demokratik davranışların öğretmenlerin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yine aynı araştırmadan çıkan başka bir sonuç ta, otoriter ve ilgisiz yönetici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında olumsuz bir ilişki olduğudur.

Mercan, (2006) “Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık ” isimli araştırmasında; örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ölçme aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketler yardımıyla elde edilen verilerin analizleri sonucunda Örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma davranışlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler bulunamamıştır.

Aydoğdu,(2008) İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin algıladıkları okul müdürü yeterlilikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yaptığı araştırmada, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin algıladıkları okul müdürü

yeterlilikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Koca,(2009) ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki belirlenmeye yönelik yaptığı araştırmada, öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemiştir.

Karaca, (2009) ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterlilikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini bulmak ve bu düzeyler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek amacıyla yaptığı araştırmada, öğretmenlerin ve yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri “orta” düzeyde tespit etmiştir. Yöneticilerin görüşlerini ise “yüksek” düzeyde bulmuştur. Sonuçta yöneticilerin insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Korkmaz, (2011) okul iklimi ve okul sağlığının okul çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili bir faktör olup olmadığı eğer etkili bir faktörse bunun derecesini belirlemeye çalışmıştır. Bunun için yapılan araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını yordamada örgütsel sağlığın boyutlarının güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu, ancak örgütsel iklim boyutlarından sadece “okul müdürünün destekleyici davranışı” ve “mesleki öğretmen davranışı” ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel sağlığın örgütsel bağlılığın yordanmasında örgütsel iklim boyutlarından daha iyi yordayıcı bir ölçme aracı olduğunu bulmuştur.

BÖLÜM 3

3. MATERYAL VE YÖNTEM

Yukarıdaki bölümlerde anlatılan “liderlik” ve “örgütsel bağlılık” kavramlarını kullanarak oluşturulan araştırma problemi ile ilgili geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları, araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, verileri toplama araç ve teknikleri bu bölümde açıklanmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma, Mersin’in Tarsus ilçesinde bulunan 60 ilköğretim okulunda görev yapan 60 okul müdürü ve 340 sınıf öğretmene uygulanmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin sergilemiş olduğu dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu nedenle öncelikle okul müdürlerinin gözüyle sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı tespit edilmeye çalışılmış, daha sonra sınıf öğretmenlerinin gözüyle hem okul müdürlerinin liderlik stilleri hem de sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı araştırılmıştır. Okul müdürlerinin liderlik stilleri Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Liderlik Stilleri Ölçeği” ile Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ise Allen ve Meyer (1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tarama modelleri geçmişte ya da halen varılan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan yaklaşımlardır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Tarama modellerinde amaçların ifade edilişi genellikle soru cümleleri ile olur.

İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. İlişkisel çözümleme iki türlü yapılabilir. Bunlar; “Korelasyon türü ilişki” ile “karşılaştırma” yoluyla elde edilen ilişkilerdir. Korelasyon türü ilişki aramalarda değişkenlerin birlikte değişip değişmedikleri, birlikte bir değişim varsa, bunun nasıl olduğu öğrenilmeye çalışılır.

Korelasyon türü ilişki arandığında üç durum ortaya çıkmaktadır:

- i. İki değişken arasında sistemli bir ilişki yoktur.
- ii. Değişkenler doğru(aynı) yönde orantılıdır.
- iii. Değişkenler ters orantılıdır.

İki değişken arasında ilişki olmadığında bulunacak olan korelasyon katsayısı sıfırdır ya da sıfıra yakın bir değerdir. Değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişki olduğunda bir değişkenin değeri arttığında diğerinin de artar. Bir değişkenin değeri azaldığında diğerinin de azalır. Bu ilişkinin düzeyi doğru orantılıdır ve işareti (+) olur. Fakat bu ayrıca belirtilmez. Son olarak bir değişkendeki artan değerlere karşılık öteki değişkenin aldığı değerler azalıyorsa, bu iki değişken arasında ters ilişki vardır. Ancak bu kez ilişkinin işareti (-) olur ve ilişki katsayısı ile birlikte verilmektedir(Karasar, 2003: 79-83).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Mersin ilinin Tarsus ilçesindeki ilköğretim okulları, örnekleme ise seçilen 60 adet ilköğretim okulu müdürü ve sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır.

Araştırmada bu okullarda görev yapan 60 okul müdürü 340 sınıf öğretmenine anket dağıtılmış, bu anketleri 54 okul müdürü, 340 sınıf öğretmeni doldurmuştur. Anketlerden 54 okul müdürü anketi ve 324 sınıf öğretmeni anketi değerlendirmeye uygun bulunmuştur.

Araştırma örnekleminin belirlenmesinde olasılıklı örnekleme tekniklerinden biri olan oranlı küme yöntemi kullanılmıştır. Bu teknik, alınan örneklemin evreni tüm alt evrenleri ile temsil ettiği bir örneklem türüdür. Oranlı küme örneklemede evren, kendi içinde daha benzeşik özellikleri olan alt evrenlere ayrılır. Her bir alt evrenden, o alt evrenin bütün içindeki oranını yansıtacak şekilde seçilir. Böylece, her alt evrenin örnekleme girme şansı bütün içindeki oranlarını yansıtacak eşitlikte olur ve bu şekilde daha temsili bir örneklem oluşturulduğu kabul edilir(Karasar, 2003:115).

3.2.1.Örnekleme Grubunun Özellikleri

Örnekleme yer alan resmi ilköğretim okullarında görevli deneklerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, meslekteki kıdem, daha önce bulunulan idari görev ile ilgili kişisel bilgilerin dağılımları sayı ve yüzde olarak aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

3.2.1.1.Örnekleme Katılan Okul Müdürü ve Sınıf Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Okul müdürlerinin cinsiyetleriyle ilgili istatistiki bilgiler Tablo-6'da verilmiştir.

Tablo-6. Okul Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	54	%100
Kadın	0	%0
Toplam	54	%100

Tablo-6'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul müdürlerinin %100'ü erkektir. Araştırma yapılan okullarda kadın okul müdürünü rastlanmamıştır.

Sınıf öğretmenlerinin cinsiyetleriyle ilgili istatistiki bilgiler Tablo-7'de verilmiştir.

Tablo-7. Sınıf Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	171	%53
Erkek	153	%47
Toplam	324	%100

Tablo-7'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin %53'ü kadın, %47' si ise erkektir. Tabloya göre araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin çoğunluğunu kadın sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır.

3.2.1.2.Örnekleme Katılan Okul Müdürü ve Sınıf Öğretmenlerinin yaşa göre dağılımı

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yaşları ile ilgili istatistiki bilgileri tablo-8'de yer almaktadır.

Tablo-8.Okul Müdürlerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
20-33	3	%6
34-41	18	%33
42 ve üzeri	33	%61
Toplam	54	%100

Tablo-8'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul müdürlerinin %6'sı 20-33 yaş, %33'ü 34-41 yaş, %61'i ise 42 ve üzeri yaş grubunda bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun 42 ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin yaş ile ilgili istatistiki bilgileri tablo-9'da yer almaktadır.

Tablo-9. Sınıf Öğretmenlerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
20-33 yaş	173	%54
34-41	103	%32
42 ve üstü	48	%14
Toplam	324	%100
50 ve üzeri	14	%4

Tablo-9'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin %54'ü 20-33 yaş grubunda, %32'si 34-41 yaş grubunda, %14'ü 42 ve üstü yaş grubunda yer almaktadır. Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerin büyük çoğunluğu 20-33 yaş grubunda yer almaktadır.

3.2.1.3.Örnekleme Katılan Okul Müdürü ve Sınıf Öğretmenlerinin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Okul müdürlerinin öğrenim durumuna göre dağılımı tablo-10'da gösterilmiştir.

Tablo-10. Okul Müdürlerinin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde
Yüksekokul veya Eğitim Enstitüsü	25	%46
Fakülte veya Yüksek Lisans	29	%54
Toplam	54	%100

Tablo-10'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul müdürlerinin %46'sı yüksekokul veya eğitim enstitüsü mezunu, %54'ü fakülte ve yüksek lisans mezunudur. Tabloya göre araştırmaya katılan okul müdürlerinin öğrenim durumlarına göre dağılımları birbirine yakındır.

Sınıf öğretmenlerinin öğrenim durumuna göre dağılımı tablo-11'de gösterilmektedir.

Tablo-11. Sınıf Öğretmenlerinin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde
Yüksekokul veya Eğitim Enstitüsü	35	%11
Fakülte veya Yüksek Lisans	289	%89
Toplam	324	%100

Tablo-11'de görüldüğü gibi sınıf öğretmenlerinin %11'i yüksekokul ve eğitim enstitüsü mezunu, %89'u fakülte veya yüksek lisans mezunudur. Tabloya göre araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin büyük çoğunluğu fakülte veya yüksek lisans mezunudur.

3.2.1.4.Örnekleme Katılan Okul Müdürü ve Sınıf Öğretmenlerinin Meslekteki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin meslekteki kıdemlerine göre dağılımı tablo-12.'de gösterilmiştir.

Tablo-12. Okul Müdürlerinin Meslekteki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Meslekteki Kıdem	Frekans	Yüzde
1-10 yıl	3	%6
10 yıldan fazla	51	%94
Toplam	54	%100

Tablo-12'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul müdürlerinin %6'sı 1-10 yıl arasında, %94'ü ise 10 yıldan fazla bu meslekte çalışmaktadırlar. Buna göre araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin büyük çoğunluğu 10 yıldan fazla bu meslekte bulunmaktadır.

Sınıf öğretmenlerinin meslekteki kıdemlerine göre dağılımı tablo-13'de gösterilmiştir.

Tablo-13. Sınıf Öğretmenlerinin Meslekteki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Meslekteki Kıdem	Frekans	Yüzde
1-10 yıl	159	%49
10 yıldan fazla	165	%51
Toplam	324	%100

Tablo-13'e göre sınıf öğretmenlerinin %49'u 1-10 yıl , %51'i ise mesleklerinde 10 yıldan fazla çalıştığı görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin meslekteki kıdeme göre dağılımları birbirine yakındır.

3.3. Sınıf Öğretmeni ve Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamalarına Yönelik Bulgular

Örgütsel bağlılık anket formunda hem okul müdürlerinin hem de sınıf öğretmenlerinin algılamalarına dayanarak sınıf öğretmenlerinin okula karşı bir bağlılık duyup duymadıklarını 18 ifadeye verecekleri cevaplarla belirtmeleri istenmiştir. Bu 18 ifade beşli derecelendirme ölçeğiyle “1=Hiç Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4=Katılıyorum 5=Tamamen katılıyorum” şeklinde kodlanmış olup frekans ve yüzde dağılımları tablo-14’te gösterilmiştir.

Tablo-14: Sınıf Öğretmeni ve Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamalarının Frekans ve Yüzde dağılımı

	Okul Müdürlerinin Cevapları					ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ İFADELER	Sınıf Öğretmenlerinin Cevapları				
	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Frekans	5	9	6	27	7	Öğretmenler kariyerlerinin geriye kalan bölümünü bu okulda geçirmekten mutluluk duyarlar.	70	90	76	75	13
Oran	9,9	16,4	11,9	49,1	12,7		21,6	27,8	23,5	23,1	4
Frekans	2	15	10	20	7	Öğretmenler bu okulun problemlerini kendi problemleri gibi hisseder.	12	38	89	156	29
Oran	3,7	27,2	19	36,4	13,7		3,7	11,7	27,5	48,1	9
Frekans	1	7	12	29	5	Öğretmenler bu okula karşı güçlü bir aitik duygusu hisseder.	15	72	62	127	48
Oran	1,8	12,7	21,8	52,7	11		4,6	22,2	19,1	39,3	14,8
Frekans	1	12	10	27	4	Öğretmenler kendilerini bu okula “duygusal olarak bağlanmış” hissederler.	17	88	63	114	42
Oran	1,8	23,6	18,2	49,1	7,3		5,2	27,2	19,4	35,2	13
Frekans	1	7	4	38	4	Öğretmenler bu okulda kendilerini aileden biri gibi hissederler.	13	54	74	133	50
Oran	1,8	12,7	7,3	70,9	7,3		4	16,8	22,8	41	15,4
Frekans	1	9	7	29	8	Bu okul öğretmenler için büyük önem taşır.	30	69	69	132	24

Oran	1,8	16,4	12,7	54,6	14,5		9,3	21,3	21,3	40,7	7,4
Frekans	1	7	6	34	6	Şu anda öğretmenlerin bu okulda çalışmaları bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur.	13	48	45	190	28
Oran	1,8	12,7	10,9	63,7	10,9		4	14,8	13,9	58,7	8,6
Frekans	4	15	9	24	2	Öğretmenlerin bu okuldan ayrılmaları isteseler bile çok zor olur.	28	100	42	121	33
Oran	7,3	27,3	16,4	45,4	3,6		8,6	30,9	13	37,3	10,2
Frekans	21	23	4	4	2	Öğretmenler şu anda bu okuldan ayrılırsalar bile bütün hayatları alt üst olur.	117	151	33	19	4
Oran	38,2	43,6	7,3	7,3	3,6		36,1	46,6	10,2	5,9	1,2
Frekans	3	11	13	25	2	Öğretmenlerin şu anda bu okuldan ayrılamayacak kadar az seçenekleri var.	39	74	35	153	23
Oran	5,5	20	23,6	47,3	3,6		12	22,8	10,9	47,2	7,1
Frekans	2	20	7	19	6	Öğretmenler şu anda kendilerini bu okula bu kadar vermemiş olsalardı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirlerdi.	50	127	61	80	6
Oran	3,6	36,4	12,7	36,4	10,9		15,4	39,2	18,8	24,7	1,9
Frekans	2	12	9	26	5	Öğretmenlerin bu okuldan ayrılmamalarının nedenlerinden biri mevcut seçeneklerin azlığıdır.	26	65	48	147	38
Oran	3,6	21,8	16,4	49,1	9,1		8	20,1	14,8	45,4	11,7
Frekans	5	9	25	10	5	Öğretmenler şu anki işverenleriyle çalışmak için hiçbir zorunluluk duymuyorlar.	21	87	80	99	37
Oran	9,1	16,4	47,2	18,2	9,1		6,5	26,8	24,7	30,6	11,4
Frekans	6	21	6	17	4	Öğretmenlerin şu anda bu okuldan ayrılmaları yararlarına bile olsa ayrılmalarının doğru olmayacağını düşünüyorum.	37	114	48	108	17
Oran	10,9	38,2	10,9	32,7	7,3		11,4	35,2	14,9	33,3	5,2
Frekans	12	23	8	10	1	Öğretmenler şu anda okuldan ayrılırlarsa kendilerini suçlu hissederler.	65	142	44	60	13
Oran	21,8	43,7	14,5	18,2	1,8		20,1	43,8	13,6	18,5	4
Frekans	0	2	19	25	8	Bu okul öğretmenlerin sadakatini hak ediyor.	21	78	92	118	15
Oran	0	3,6	36,4	45,5	14,5		6,5	24,1	28,4	36,4	4,6
Frekans	6	29	11	7	1	Öğretmenler okulun içindeki insanlara	38	133	75	66	12

Oran						olan sorumluluk hislerinden dolayı bu kurumdan ayrılmazlar.			23,1	20,5	3,7
	10,9	54,6	20	12,7	1,8		11,7	41			
Frekans	8	29	7	8	2	Öğretmenler okula karşı kendilerini borçlu hissediyor.	51	131	73	65	4
Oran	14,5	54,7	12,7	14,5	3,6		15,7	40,4	22,6	20,1	1,2

Tablo-14'e bakıldığında okul müdürleri "Öğretmenler kariyerlerinin geriye kalan bölümünü bu okulda geçirmekten mutluluk duyarlar" ifadesine %9,1'i "Hiç Katılmıyorum", %16,4'ü "Katılmıyorum", %10,9'u "Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum", %49,1'i "Katılıyorum", %12,7'si "Tamamen Katılıyorum" cevabını vermiştir. "Öğretmenler bu okulun problemlerini kendi problemleri gibi hisseder" ifadesine %3,6'sı "Hiç Katılmıyorum", %27,3'ü "Katılmıyorum", %18,2'si "Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum", %36,4'ü "Katılıyorum", %12,7'si "Tamamen Katılıyorum" cevabını vermiştir. "Öğretmenler bu okula karşı güçlü bir aitlik duygusu hisseder" ifadesine %1,8'i "Hiç Katılmıyorum", %12,7'si "Katılmıyorum", %21,8'i "Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum", %52,7'si "Katılıyorum", %9,1'i "Tamamen Katılıyorum" cevabını vermiştir. " Öğretmenler kendilerini bu okula "duygusal olarak bağlanmış " hissederler" ifadesine %1,8'i "Hiç Katılmıyorum", %21,8'i "Katılmıyorum", %18,2'si "Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum", %49,1'i "Katılıyorum", %7,3'ü "Tamamen Katılıyorum" cevabını vermiştir. "Öğretmenler bu okulda kendilerini aileden biri gibi hissederler" ifadesine %1,8'i "Hiç Katılmıyorum", %12,7'si "Katılmıyorum", %7,3'ü "Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum", %69,1'i "Katılıyorum", %7,3'ü "Tamamen Katılıyorum" cevabını vermiştir. "Bu okul öğretmenler için büyük önem taşır" ifadesine %1,8'i "Hiç Katılmıyorum", %16,4'ü "Katılmıyorum", %12,7'si "Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum", %52,7 si "Katılıyorum", %14,5'i "Tamamen Katılıyorum" cevabını vermiştir. "Şu anda öğretmenlerin bu okulda çalışmaları bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur" ifadesine %1,8'i "Hiç Katılmıyorum", %12,7'si "Katılmıyorum", %10,9'u "Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum", %61,8'i "Katılıyorum", %10,9'u "Tamamen Katılıyorum" cevabını vermiştir. "Öğretmenlerin bu okuldan ayrılmaları isteseler bile çok zor olur" ifadesine %7,3'ü "Hiç Katılmıyorum", %27,3'ü "Katılmıyorum", %16,4'ü "Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum", %43,6'sı "Katılıyorum", %3,6'sı "Tamamen Katılıyorum" cevabını vermiştir. "Öğretmenler şu anda bu okuldan ayrılırsalar bile bütün hayatları alt üst olur" ifadesine %38,2'si "Hiç Katılmıyorum", %41,8'i "Katılmıyorum", %7,3'ü "Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum", %7,3'ü "Katılıyorum", %3,6'sı "Tamamen Katılıyorum" cevabını vermiştir. "Öğretmenlerin

şu anda bu okuldan ayrılamayacak kadar az seçenekleri var” ifadesine %5,5’i “Hiç Katılmıyorum”, %20’si “Katılmıyorum”, %23,6’sı “Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum”, %45,5’i “Katılıyorum”, %3,6’sı “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. “Öğretmenler şu anda kendilerini bu okula bu kadar vermemiş olsalardı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirlerdi” ifadesine %3,6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %36,4’ü “Katılmıyorum”, %12,7’si “Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum”, %34,5’i “Katılıyorum”, %10,9’u “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. “Öğretmenlerin bu okuldan ayrılmamalarının nedenlerinden biri mevcut seçeneklerin azlığıdır” ifadesine %3,6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %21,8’i “Katılmıyorum”, %16,4’ü “Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum”, %47,3’ü “Katılıyorum”, %9,1’i “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. “Öğretmenler şu anki işverenleriyle çalışmak için hiçbir zorunluluk duymuyorlar” ifadesine %9,1’i “Hiç Katılmıyorum”, %16,4’ü “Katılmıyorum”, %45,5’i “Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum”, %18,2’si “Katılıyorum”, %9,1’i “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. “Öğretmenlerin şu anda bu okuldan ayrılmaları yararlarına bile olsa ayrılmalarının doğru olmayacağını düşünüyorum” ifadesine %10,9’u “Hiç Katılmıyorum”, %38,2’si “Katılmıyorum”, %10,9’u “Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum”, %30,9’u “Katılıyorum”, %7,3’ü “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. “Öğretmenler şu anda okuldan ayrılırlarsa kendilerini suçlu hissederler” ifadesine %21,8’i “Hiç Katılmıyorum”, %41,8’i “Katılmıyorum”, %14,5’i “Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum”, %18,2’si “Katılıyorum”, %1,8’i “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. “Bu okul öğretmenlerin sadakatini hak ediyor” ifadesine %3,6’sı “Katılmıyorum”, %34,5’i “Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum”, %45,5’i “Katılıyorum”, %14,5’i “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. “Öğretmenler okulun içindeki insanlara olan sorumluluk hislerinden dolayı bu kurumdan ayrılamazlar” ifadesine %10,9’u “Hiç Katılmıyorum”, %52,7’si “Katılmıyorum”, %20’si “Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum”, %12,7’si “Katılıyorum”, %1,8’i “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. “Öğretmenler okula karşı kendilerini borçlu hiss ediyor” ifadesine %14,5’i “Hiç Katılmıyorum”, %52,7’si “Katılmıyorum”, %12,7’si “Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum”, %14,5’i “Katılıyorum”, %3,6’sı “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir.

Tablo-14’e bakıldığında sınıf öğretmenleri “Öğretmenler kariyerlerinin geriye kalan bölümünü bu okulda geçirmekten mutluluk duyarlar” ifadesine %21,6’sı “Hiç Katılmıyorum”, %27,8’i “Katılmıyorum”, %23,5’i “Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum”, %23,1’i “Katılıyorum”, %4’ü “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. “Öğretmenler bu okulun problemlerini kendi problemleri gibi hisseder” ifadesine %3,7’si “Hiç Katılmıyorum”

,%11,7'si "Katılmıyorum", %27,5'i "Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum", %48,1'i "Katılıyorum", %9'u "Tamamen Katılıyorum" cevabını vermiştir. "Öğretmenler bu okula karşı güçlü bir aitlik duygusu hisseder" ifadesine %4,6'sı "Hiç Katılmıyorum", %22,2'si "Katılmıyorum", %19,1'i "Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum", %39,2'si "Katılıyorum", %14,8'i "Tamamen Katılıyorum" cevabını vermiştir. " Öğretmenler kendilerini bu okula "duygusal olarak bağlanmış " hissederler" ifadesine %5,2'si "Hiç Katılmıyorum" ,%27,2'si "Katılmıyorum", %19,4'ü "Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum", %35,2'si "Katılıyorum", %13'ü "Tamamen Katılıyorum" cevabını vermiştir. "Öğretmenler bu okulda kendilerini aileden biri gibi hissederler" ifadesine %4'ü "Hiç Katılmıyorum" ,%16,7'si "Katılmıyorum", %22,8'i "Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum", %41'i "Katılıyorum", %15,4'ü "Tamamen Katılıyorum" cevabını vermiştir. "Bu okul öğretmenler için büyük önem taşır" ifadesine %9,3'ü "Hiç Katılmıyorum", %21,3'ü "Katılmıyorum", %21,3'ü "Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum", %40,7'si "Katılıyorum", %7,4'ü "Tamamen Katılıyorum" cevabını vermiştir. "Şu anda öğretmenlerin bu okulda çalışmaları bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur" ifadesine %4'ü "Hiç Katılmıyorum", %14,8'i "Katılmıyorum", %13,9'u "Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum", %58,6'sı "Katılıyorum", %8,6'sı "Tamamen Katılıyorum" cevabını vermiştir. "Öğretmenlerin bu okuldan ayrılmaları isteseler bile çok zor olur" ifadesine %8,6'sı "Hiç Katılmıyorum", %30,9'u "Katılmıyorum", %13'ü "Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum", %37,3'ü "Katılıyorum", %10,2'si "Tamamen Katılıyorum" cevabını vermiştir. "Öğretmenler şu anda bu okuldan ayrılırsalar bile bütün hayatları alt üst olur" ifadesine %36,1'i "Hiç Katılmıyorum", %46,6'sı "Katılmıyorum", %10,2'si "Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum", %5,9'u "Katılıyorum", %1,2'si "Tamamen Katılıyorum" cevabını vermiştir. "Öğretmenlerin şu anda bu okuldan ayrılamayacak kadar az seçenekleri var" ifadesine %12'si "Hiç Katılmıyorum", %22,8'i "Katılmıyorum", %10,8'i "Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum", %47,2'si "Katılıyorum", %7,1'i "Tamamen Katılıyorum" cevabını vermiştir. "Öğretmenler şu anda kendilerini bu okula bu kadar vermemiş olsalardı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirlerdi" ifadesine %15,4'ü "Hiç Katılmıyorum", %39,2'si "Katılmıyorum", %18,8'i "Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum", %24,7'si "Katılıyorum", %1,9'u "Tamamen Katılıyorum" cevabını vermiştir. "Öğretmenlerin bu okuldan ayrılmamalarının nedenlerinden biri mevcut seçeneklerin azlığıdır" ifadesine %8'i "Hiç Katılmıyorum", %20,1'i "Katılmıyorum", %14,8'i "Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum", %45,4'ü "Katılıyorum", %11,7'si "Tamamen Katılıyorum" cevabını vermiştir. "Öğretmenler şu anki işverenleriyle çalışmak için hiçbir zorunluluk duymuyorlar" ifadesine %6,5'i "Hiç Katılmıyorum", %26,9'u "Katılmıyorum", %24,7'si "Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum", %30,6'sı "Katılıyorum",

%11,4'ü “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. “Öğretmenlerin şu anda bu okuldan ayrılmaları yararlarına bile olsa ayrılmalarının doğru olmayacağını düşünüyorum” ifadesine %11,4'ü “Hiç Katılmıyorum”, %35,2'si “Katılmıyorum”, %14,8'i “Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum”, %33,3'ü “Katılıyorum”, %5,2'si “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. “Öğretmenler şu anda okuldan ayrılırlarsa kendilerini suçlu hissederler” ifadesine %20,1'i “Hiç Katılmıyorum”, %43,8'i “Katılmıyorum”, %13,6'sı “Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum”, %18,5'i “Katılıyorum”, %4'ü “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. “Bu okul öğretmenlerin sadakatini hak ediyor” ifadesine %6,5'i “Hiç Katılmıyorum”, %24,1'i “Katılmıyorum”, %28,4'ü “Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum”, %36,4'ü “Katılıyorum”, %4,6'sı “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. “Öğretmenler okulun içindeki insanlara olan sorumluluk hislerinden dolayı bu kurumdan ayrılamazlar” ifadesine %11,7'si “Hiç Katılmıyorum”, %41'i “Katılmıyorum”, %23,1'i “Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum”, %20,4'ü “Katılıyorum”, %3,7'si “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir. “Öğretmenler okula karşı kendilerini borçlu hissediyor” ifadesine %15,7'si “Hiç Katılmıyorum”, %40,4'ü “Katılmıyorum”, %22,5'i “Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum”, %20,1'i “Katılıyorum”, %1,2'si “Tamamen Katılıyorum” cevabını vermiştir.

3.4. Verileri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada okul müdürlerine ve sınıf öğretmenlerine uygulanan “Örgütsel Bağlılık Anketi” 2 sayfadan oluşmaktadır. Bu anket Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997) tarafından oluşturulmuştur. Ankette 5'li likert ölçek kullanılmıştır(1.Hiç Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum., 4.Katılıyorum, 5.Tamamen Katılıyorum). Anketin ilk kısmı “cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, meslekteki kıdem ve daha önce bulunulan idari görev” sorularından oluşmuştur. İkinci kısım ise Meyer ve Allen(1997) tarafından hazırlanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden” oluşmuştur. Bu kısımda 18 soru bulunmaktadır. 1.,2.,3.,4.,5.,6. sorular örgütsel bağlılığın “Duygusal Bağlılık” boyutunu,7.,8.,9.,10.,11.,12. sorular örgütsel bağlılığın “Devam Bağlılığı boyutunu, 13.,14.,15.,16.,17.,18. sorular ise örgütsel bağlılığın “Normatif Bağlılık” boyutunu ölçen sorulardan oluşmuştur.

Araştırmada sınıf öğretmenlerine uygulanan ikinci anket ise “Liderlik Stilleri Ölçeğidir”. Bu anket Bass ve Avolio (1995) tarafından oluşturulmuştur. Bu anket 3 sayfadan oluşmuştur.5'li likert ölçek kullanılmıştır(1.Hiçbir Zaman, 2.Çok Az, 3.Ara Sıra, 4.Sıklıkla, 5.Her Zaman). Anketin ilk kısmı “cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, meslekteki kıdem ve daha

önce bulunulan idari görev” sorularından oluşmuştur. İkinci kısım ise Bass ve Avolio(1995) tarafından hazırlanan “Liderlik Stilleri Ölçeğinden” oluşmuştur. Liderlik stillerini iki bölüme ayıran bu çalışmada; “Dönüşümcü Liderlik”, Karizma (8,9,10,11,13,14,16,18,19,20,21,23,25,26,32,34); Entelektüel uyarım ve bireysel destek (1,2,29,30,31,35,36) boyutlarında incelenmiştir. “Etkileşimci Liderlik” ise, İstisnalara göre yönetim tarzı(3,12), Beklentilere göre yönetim tarzı(4,22,24,27), Tam serbest(Laissez-faire(5,7,15,28,33)) yönetim tarzı boyutlarıyla ele alınmıştır. Korkmaz(2005) yaptığı araştırmada 6. ve 17. maddelerin faktör yüklemeleri düşük olduğundan alt gruptan birine atanmadığını belirtmiştir(Korkmaz,2005).

“Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997) tarafından oluşturulmuş “Örgütsel Bağlılık Anketi” ile Bass ve Avolio (1995) tarafından hazırlanan “Liderlik Stilleri Ölçeği” birleştirilmiş ve veri toplama aracı oluşturulmuştur. Veri toplama aracının uygulama izni 06.02.2013 tarihinde Mersin İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınmıştır.

Oluşturulan veri toplama aracı, Mersin’in Tarsus ilçesinde yer alan 60 okuldaki 60 okul müdürü ve 340 sınıf öğretmenine uygulanmıştır. Uygulama sırasında anlaşılabilirliği ve cevaplanma oranını yükseltmek için ilgili okul müdürü ve sınıf öğretmenleriyle görüşülüp gerekli açıklamalar yapılmıştır.6 okul müdürü zamanlarının olmadıklarını belirterek bu sorulara cevap vermek istememiştir. Sınıf öğretmenleri ise eksiksiz olarak anketi cevaplayacaklarını söylemişlerdir. Sonuçta 54 okul müdürünün cevapladığı anket ile, 324 sınıf öğretmenin cevapladığı anketin değerlendirmeye uygun olduğu görülmüştür.

Bu araştırma Mersin’in Tarsus ilçesinde 2012-2013 öğretim yılında resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul müdürlerinin liderlik stillerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılığına etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir.

3.5. Verileri Toplama Araç ve Tekniklerinin Güvenirlik Çalışması

Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre kendi örgütsel bağlılıklarını ölçmek için kullanılan 18 ifadelik örgütsel bağlılık anketinin güvenirlilik analizinde Cronbach Alfa katsayısı kullanılmış ve sonuç 0,743 olarak oldukça güvenilir çıkmıştır.

Okul müdürlerinin algılarına göre sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılığını ölçmek için kullanılan 18 ifadelik örgütsel bağlılık anketinin güvenirlilik analizinde Cronbach Alfa katsayısı kullanılmış ve sonuç 0,804 olarak oldukça güvenilir çıkmıştır.

Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerini ölçmek için kullanılan 36 ifadeli liderlik stilleri anketinin güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa katsayısı kullanılmış ve sonuç 0,922 olarak oldukça güvenilir çıkmıştır.

Alfa katsayısı,

- $0.00 \leq \text{Alfa} < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \text{Alfa} < 0.60$ ise ölçek güvenilirliği düşüktür.
- $0.60 \leq \text{Alfa} < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirlerdir.
- $0.80 \leq \text{Alfa} < 1.00$ ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirlerdir (Kalaycı vd., 2009:405).

Yukarıdaki bilgiler ışığında sınıf öğretmenlerinin algılarına göre kendi örgütsel bağlılıklarını ölçmek için kullanılan örgütsel bağlılık anketi oldukça güvenilirlerdir. Okul müdürlerinin algılarına göre sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılığını ölçmek için kullanılan örgütsel bağlılık anketi ise yüksek düzeyde güvenilirlerdir. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerini ölçmek için kullanılan liderlik stilleri anketi yüksek düzeyde güvenilirlerdir.

BÖLÜM 4

4.BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma verilerinin analizleri sonucunda ulaşılan bulgular ve bulgulara yapılan yorumlar yer almaktadır. Bu amaçla “ Liderlik Stilleri Ölçeği” ile “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” yardımıyla toplanan veriler üzerinde istatistiki işlemler yapılmıştır. Örgütsel bağlılık açısından okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerini algılamaları ile sınıf öğretmenlerinin kendi örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişkiyi saptayabilmek için korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar tabloda gösterilmiş. Diğer yandan bağımsız değişkenler(cinsiyet, yaş, en son mezun olunan okul ve meslekteki kıdem) açısından deneklerin değerlendirmeleri incelenmiş; gruplar arasındaki farklılık grup sayısının iki olması durumunda “t-testi”, grup sayısının ikiden fazla olması durumunda ise “tek yönlü varyans analizi” yapılmış ve sonuçlar tablolar üzerinde gösterilmiştir. Varyans analizi sonucunda gruplar arası farkın anlamlı olması durumunda ise “LSD çoklu karşılaştırmalar testi” kullanılmış ve sonuçlar tablolar halinde verilmiştir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan “duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık” ile ilişkisi incelenirken de “tek yönlü varyans analizi” yapılmış ve sonuçlar tablolar üzerinde gösterilmiştir.

4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın alt problemine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin, sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişki korelasyon katsayısı ile saptanmaya çalışılmıştır. Korelasyon analizi ile ilgili bulgular Tablo-15’te verilmiştir.

Tablo-15. Okul müdürlerinin, sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları arasındaki ilişki

Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları (Öğretmenlerin algıları)	Örgütsel Bağlılık (Müdürlerin algıları)		
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Duygusal Bağlılık	-.007	-	-
Öğretmenlerin Algıladıkları Devam Bağlılığı	-	.049	-
Öğretmenlerin Algıladıkları Normatif Bağlılık	-	-	.117

Tablo-15'te görüldüğü gibi müdürlerin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılığının “duygusal bağlılık” alt boyutu ile sınıf öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” alt boyutu arasındaki ilişki ($r = -.007$), müdürlerin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılığının “devam bağlılığı” alt boyutu ile sınıf öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel bağlılığın “devam bağlılığı” alt boyutu arasındaki ilişki ($r = .049$), müdürlerin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılığının “normatif bağlılık” alt boyutu ile sınıf öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel bağlılığın “normatif bağlılık” alt boyutu arasındaki ilişki ($r = .117$) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre sınıf öğretmenlerinin kendi örgütsel bağlılıklarını duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarıyla algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarıyla algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

“Sınıf öğretmenlerinin; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, meslekteki kıdeme göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?” alt boyutuna ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümler her bir boyut bazında ayrı ayrı analiz edilerek aşağıda sunulmuştur.

Deneklerin “cinsiyet” değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamaları ile ilgili bilgiler Tablo-17’de verilmiştir.

Tablo-16. Cinsiyete göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamalarına ilişkin t değerleri

Ölçme Aracı	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	P
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	170	76.32	19.77	-.275	Önemsiz
	Erkek	154	76.92	18.94		

Tablo-16’da görüldüğü gibi kadın sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini 76.32 oranında, erkek sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini 76.92 oranında sergilediklerini düşünmektedirler. Kadın ve erkek sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerini algılamaları arasında pek fazla farklılık görülmemiştir.

Kadın ve erkek sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek için “t-testi” yapılmıştır. Yapılan “t-testi” sonucunda “t” değeri “-.275 bulunmuştur. Bu değer sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamaları, cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir.

Deneklerin “yaş” değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamaları ile ilgili bilgiler Tablo-17’de verilmiştir.

Tablo-17. Yaşa göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamalarına ilişkin t değerleri

Ölçme Aracı	Yaş	N	\bar{X}	SS	t	P
Dönüşümcü Liderlik	20-33	173	76.14	19.09	3,028	0,05
	34-41	102	74.52	19.62		
	42 ve üstü	49	82.66	18.85		

Tablo-17'ye göre 20-33 yaş grubu aralığında yer alan sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerini 76.14 oranında, 34-41 yaş grubu aralığında yer alan sınıf öğretmenleri 74.52 oranında, 42 ve üstü yaş grubunda yer alan sınıf öğretmenleri ise 82.66 oranında sergilediklerini düşünmektedirler. Tablo-17'ye göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamaları, yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Tablo-17'deki bilgiler daha yakından incelendiğinde 42 ve üstü yaş grubunda yer alan sınıf öğretmenleri, diğer grupta yer alan sınıf öğretmenlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini daha fazla uyguladıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre 42 ve üstü yaş grubunda yer alan öğretmenler daha kıdemli olmalarından dolayı okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerini daha fazla algılayabilirler. Bu durum uzun yıllar görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinden dönüşümcü liderlik stilleriyle ilgili fazla beklentilerinin olmadığı, okul müdürlerinin okulda sergilediği dönüşümcü liderlik stillerini yeterli gördükleri şeklinde yorumlanabilir.

Deneklerin "öğrenim durumu" değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamaları ile ilgili bilgiler Tablo-18'de verilmiştir.

Tablo-18. Öğrenim durumuna göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamalarına ilişkin t değerleri

Ölçme Aracı	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	SS	t	P
Dönüşümcü Liderlik	Yüksekokul veya Eğitim Enstitüsü	36	81,80	22,69	1.459	Önemsiz
	Fakülte veya Yüksek Lisans	288	75,97	18,85		

Tablo-18’de görüldüğü gibi yüksekokul veya eğitim enstitüsü mezunu sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini 81.80 oranında, fakülte veya yüksek lisans mezunu sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini 75.97 oranında sergilediklerini düşünmektedirler.

Yüksekokul veya eğitim enstitüsü mezunu sınıf öğretmenleri ile fakülte veya yüksek lisans mezunu sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek için “t-testi” yapılmıştır. Yapılan “t-testi” sonucunda “t” değeri “1.459” bulunmuştur. Bu değer sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamaları, öğrenim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir.

Deneklerin “meslekteki kıdem” değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamaları ile ilgili bilgiler Tablo-19’da verilmiştir.

Tablo-19. Meslekteki kıdeme göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamalarına ilişkin t değerleri

Ölçme Aracı	Meslekteki Kıdem	N	\bar{X}	SS	t	P
Dönüşümcü Liderlik	1-9 yıl	161	76.75	19.02	,134	Önemsiz
	10 yıl ve üstü	163	76.46	19.72		

Tablo-19’da görüldüğü gibi meslekte 1-9 yıl çalışan sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini 76.75 oranında, meslekte 10 yıl ve üstü çalışan sınıf

öğretmenleri okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini 76.46 oranında sergilediklerini düşünmektedirler.

Meslekte 1-9 yıl çalışan sınıf öğretmenleri ile 10 yıl ve üstü çalışan sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek için “t-testi” yapılmıştır. Yapılan “t-testi” sonucunda “t” değeri “.134” bulunmuştur. Bu değer sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamaları, meslekteki kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir.

4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

“Sınıf öğretmenlerinin; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, meslekteki kıdeme göre okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini algılamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?” alt boyutuna ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümler her bir boyut bazında ayrı ayrı analiz edilerek aşağıda sunulmuştur.

Deneklerin “cinsiyet” değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini algılamaları ile ilgili bilgiler Tablo-20’de verilmiştir.

Tablo-20.Cinsiyete göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini algılamalarına ilişkin t değerleri

Ölçme Aracı	Cinsiyet	N	X	SS	t	P
Etkileşimci Liderlik	Kadın	170	35,07	6,10	,788	Önemsiz
	Erkek	154	34,56	5.51		

Tablo-20’de görüldüğü gibi kadın sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini 35.07 oranında, erkek sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini 34.56 oranında sergilediklerini düşünmektedirler. Kadın ve erkek sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stillerini algılamaları arasında pek fazla farklılık görülmemiştir.

Kadın ve erkek sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek için “t-testi” yapılmıştır. Yapılan “t-testi” sonucunda “t” değeri “.788” bulunmuştur. Bu değer sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamaları, cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir.

Deneklerin “yaş” değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini algılamaları ile ilgili bilgiler Tablo-21’de verilmiştir.

Tablo-21.Yaşa göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini algılamalarına ilişkin t değerleri

Ölçme Aracı	Yaş	N	\bar{X}	SS	T	P
Etkileşimci Liderlik	20-33	173	34.33	5.31	4.162	,016
	34-41	102	34.65	6.09		
	42 ve üstü	49	37.02	6.60		

Tablo-21’e göre 20-33 yaş grubu aralığında yer alan sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerini 34.33 oranında, 34-41 yaş grubu aralığında yer alan sınıf öğretmenleri 34.65 oranında, 42 ve üstü yaş grubunda yer alan sınıf öğretmenleri ise 37.02 oranında sergilediklerini düşünmektedirler. Tablo-21’e göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini algılamaları, yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Tablo-21’deki bilgiler daha yakından incelendiğinde 42 ve üstü yaş grubunda yer alan sınıf öğretmenleri, diğer grupta yer alan sınıf öğretmenlerine göre okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini daha fazla uyguladıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre 42 ve üstü yaş grubunda yer alan öğretmenler daha kıdemli olmalarından dolayı okul müdürlerinin etkileşimci liderlik rollerini daha fazla algılayabilirler. Bu durum uzun yıllar görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinden etkileşimci liderlik stilleriyle ilgili fazla beklentilerinin olmadığı, okul müdürlerinin okulda sergilediği dönüşümcü liderlik stillerini yeterli gördükleri şeklinde yorumlanabilir.

Deneklerin “öğrenim durumu” değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini algılamaları ile ilgili bilgiler Tablo-22’de verilmiştir.

Tablo-22.Öğrenim durumuna göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini algılamalarına ilişkin t değerleri

Ölçme Aracı	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	SS	t	P
Etkileşimci Liderlik	Yüksekokul veya Eğitim Enstitüsü	36	36,77	7,44	1.675	Önemsiz
	Fakülte veya Yüksek Lisans	288	34,59	5,57		

Tablo-22’de görüldüğü gibi yüksekokul veya eğitim enstitüsü mezunu sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini 36.77 oranında, fakülte veya yüksek lisans mezunu sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini 34.59 oranında sergilediklerini düşünmektedirler. Yüksekokul veya eğitim enstitüsü mezunu sınıf öğretmenleri ile fakülte veya yüksek lisans mezunu sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek için “t-testi” yapılmıştır. Yapılan “t-testi” sonucunda “t” değeri “1.675” bulunmuştur. Bu değer sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini algılamaları, öğrenim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir.

Deneklerin “meslekteki kıdem” değişkenine göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamaları ile ilgili bilgiler Tablo-23’te verilmiştir.

Tablo-23. Meslekteki kıdeme göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini algılamalarına ilişkin t değerleri

Ölçme Aracı	Meslekteki Kıdem	N	\bar{X}	SS	t	P
Etkileşimci Liderlik	1-9 yıl	161	34,70	5,36	-,379	Önemsiz
	10 yıl ve üstü	163	34,95	6,27		

Tablo-23’te görüldüğü gibi meslekte 1-9 yıl çalışan sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini 34.70 oranında, meslekte 10 yıl ve üstü çalışan sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini 34.95 oranında sergilediklerini düşünmektedirler.

Meslekte 1-9 yıl çalışan sınıf öğretmenleri ile 10 yıl ve üstü çalışan sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini algılamalarında istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek için “t-testi” yapılmıştır. Yapılan “t-testi” sonucunda “t” değeri “-.379” bulunmuştur. Bu değer sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini algılamaları, meslekteki kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir.

4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

“Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik stili ile kendilerinin algıladıkları örgütsel bağlılığın; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” alt boyutuna ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo-24’te verilmiştir.

Tablo-24.Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik stili ile kendilerinin algıladıkları örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişki

Örgütsel Bağlılık (Alt Boyutlar)	Dönüşümcü Liderlik
Duygusal Bağlılık	,295*
Devam Bağlılığı	,249*
Normatif Bağlılık	,308*

*p<0.01

Tablo-24’te görüldüğü gibi sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik stili ile kendi algıladıkları duygusal bağlılık alt boyutu arasındaki ilişki ($r=.295$), sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik stili ile kendi algıladıkları devam bağlılığı alt boyutu arasındaki ilişki ($r=.249$), sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik stili ile kendi algıladıkları normatif bağlılık alt boyutu arasındaki ilişki ($r=.308$)’dir. Bu sonuçlar doğrultusunda sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik stili ile kendi algıladıkları duygusal bağlılık,

devam bağıllığı ve normatif bağıllık alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik stili uygulamaları arttıkça duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık alt boyutları artmakta; okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik stili uygulamaları azaldıkça duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık alt boyutları azalmaktadır.

4.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

“Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin sergiledikleri etkileşimci liderlik stili ile kendilerinin algıladıkları örgütsel bağıllığın; duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık alt boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” alt boyutuna ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo-25’de verilmiştir.

Tablo-25. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin sergiledikleri etkileşimci liderlik stili ile kendilerinin algıladıkları örgütsel bağıllığın alt boyutları arasındaki ilişki

Örgütsel Bağıllık (Alt Boyutlar)	Etkileşimci Liderlik
Duygusal Bağıllık	,151*
Devam Bağıllığı	-,021
Normatif Bağıllık	,064

*p<0.01

Tablo-25’de görüldüğü gibi sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin sergiledikleri etkileşimci liderlik stili ile kendi algıladıkları duygusal bağıllık alt boyutu arasındaki ilişki ($r=.151$), sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin sergiledikleri etkileşimci liderlik stili ile kendi algıladıkları devam bağıllığı alt boyutu arasındaki ilişki ($r=-.021$), sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin sergiledikleri etkileşimci liderlik stili ile kendi algıladıkları normatif bağıllık alt boyutu arasındaki ilişki ($r=.064$)’dür. Bu sonuçlar doğrultusunda sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin sergiledikleri etkileşimci liderlik stili ile algıladıkları duygusal bağıllık, devam

bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları arasında yalnızca duygusal bağlılık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal bağlılık boyutuyla kurulan ilişki pozitif yönlü anlamlı bir ilişkidir. Bu ilişki müdürlerin sergiledikleri etkileşimci liderlik stilleri arttıkça sınıf öğretmenlerinin duygusal bağlılıklarının arttığını, okul müdürlerin sergiledikleri etkileşimci liderlik stillerinin azaldıkça sınıf öğretmenlerinin duygusal bağlılıklarının azaldığını göstermektedir. Devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarıyla müdürlerin sergiledikleri etkileşimci liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

4.2.Faktör Analizi ve Sonuçları

Veriler arasındaki ilişkiye dayanarak , bu verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan bir analiz türü olan faktör analizinin amacı, değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın kökenini araştırmaktır. Bir tür sınıflandırma yöntemi olan faktör analiziyle, değişkenler arası ilişkiler incelenir. Bu ilişkileri oluşturan faktörler belirlenir, çok sayıda değişken makul sayıya düşürülerek daha az sayıda değişkene dönüştürülmeleri sağlanır. Azalan yeni yapıdaki değişkenlere, müşterek adlar yakıştırarak, gözlemlerin eğilimleri adlandırılır, ölçülür ve keşfedilir(Akt.Yaşa,2012:128).

Bu çalışmada 36 ifadelik liderlik stilleri ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizinde örneklemin büyüklüğü oldukça önemli olup, örneklem yeterliliği için kullanılan ölçütlerden bir tanesi de KMO ölçütüdür. Bu ölçüt gözlenen korelasyon katsayıları büyüklükleri ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indeks olup, bu değer 1'e yaklaştıkça örneklem yeterliliği yükselir(Akt.Yaşa,2012:128). Faktör analizi uygulamadan önce kullanılan örneklemin bu analize yeterliliğini ölçmek için yapılan geçerlik analizinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucu 0,948 bulunmuştur. Bu değer bu örneklemin ve örneklem hacminin kullanılan örneklem için oldukça uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi için gerekli ön koşullar sağlandıktan sonra sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerini ortaya çıkarmaya yönelik 36 değişkene faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda, özdeğeri 1'den büyük ve faktör ağırlıkları %40'ın üzeri olan değerlerin dikkate alındığı 6 faktör elde edilmiştir. Bu 6 faktör, toplam varyansın %64'nü açıklamaktadır. Ayrıca tablo 'da her bir alt faktörün toplam varyans açıklamadaki göreceli önemi ortaya konmuştur. Faktör analizi ile 6 boyut altında toplanan liderlik boyutları şu şekilde açıklanmıştır:

Tablo- 26. Liderlik Stilleri Ölçeği Faktör Analizi Değerleri

Faktörler	Faktör yükü	Öz Değer	Var. %'si	K. Var. %'si
Faktör 1: Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Rolü				
İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görürler.	,828	,426	1,184	87,993
Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranırlar.	,809	,387	1,074	90,231
Amaçlara ulaşacağına inandıklarını ve güvendiklerini ifade ederler.	,784	,113	,313	100,000
Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtirler.	,754	,538	1,495	81,317
Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularlar.	,753	,160	,444	99,321
Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetlerini ifade ederler.	,753	,132	,366	99,687
Problemleri çözmeye farklı yaklaşımlar ararlar.	,751	,904	2,512	69,968
Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından önde tutarlar.	,749	,448	1,245	86,809
Benim kendileriyle çalışmamdan gurur duymamı ve zevk almamı sağlarlar.	,747	,761	2,114	74,299
Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluştururlar.	,723	,268	,745	94,726
Yapılması gereken şeylerden söz ederlerken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterirler.	,718	,640	1,778	79,822
Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olurlar.	,710	15,075	41,876	41,876
Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirirler.	,697	2,822	7,840	49,716
Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranırlar.	,681	,798	2,217	72,185
Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirileceği ile ilgili öneriler sunarlar.	,668	,185	,513	98,407
Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edileceğini açıkça belirtirler.	,635	,507	1,407	84,175
Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtirler.	,632	,697	1,936	76,236
Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alırlar.	,630	,345	,958	92,220
Güvenli ve güçlü olduklarını gösterirler.	,629	,307	,852	93,981
Benim problemlere farklı açıdan bakmamı sağlarlar.	,624	,215	,597	97,335

Tablo-26 Devam

Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırırlar.	,606	,522	1,451	82,768
Faktör 2:Okul Müdürlerinin Rehber Rolü				
Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirirler.	,748	,228	,633	96,738
Benim farklı yönlerimi geliştirmek için bana yardımcı olurlar.	,659	,201	,559	97,894
Faktör 3:Okul Müdürlerinin Müdahaleci Olmayan Rolü				
Problemler ciddi bir hal almaya kadar müdahale etmezler.	,696	1,661	4,615	54,331
Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınırlar.	,696	1,264	3,512	61,764
Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçemezler.	,683	,651	1,809	78,044
Karar vermekten kaçınırlar.	,626	,242	,671	96,105
Faktör 4:Okul Müdürlerinin Olumsuz Performans Roller				
Bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırırlar.	,767	,371	1,032	91,262
Standartlara ulaşmak için dikkatlerini başarısızlıklara yöneltirler.	,730	,255	,709	95,434
Dikkati; düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerine yoğunlaşırlar.	,589	1,412	3,922	58,252
Bütün hataların kaydını tutar, izlerler.	-,603	,327	,909	93,129
Faktör 5:Okul Müdürlerinin Beklentilere Göre Yönetim Boyutu				
Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte aceleci davranırlar.	,407	,169	,471	98,878
“Eğer bozuk değilse, tamir etme” anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterirler.	-,463	,500	1,389	85,564
Kendilerine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşurlar.	-,626	,985	2,736	67,456
Faktör 6:Okul Müdürlerinin Ahlaki Rolü				
En önemli değer ve inançları hakkında konuşurlar.	,701	1,064	2,955	64,720

Faktör 1: Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Rolü: Bu faktör altındaki bu ana faktörü açıklamadaki katkıları: 1. İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görürler (,828); Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranırlar (,809); Amaçlara ulaşacağına inandıklarını ve güvendiklerini ifade ederler (,784); Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtirler (,754); Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularlar (,753); Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetlerini ifade ederler (,753); Problemleri çözmeye farklı yaklaşımlar ararlar (,751); Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından önde tutarlar (,749); Benim kendileriyle çalışmamdan gurur duymamı ve zevk almamı sağlarlar (,747); Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluştururlar (,723); Yapılması gereken şeylerden söz ederlerken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterirler (,718); Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olurlar (,710); Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirirler (,697); Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranırlar (,681); Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirileceği ile ilgili öneriler sunarlar (,668); Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edileceğini açıkça belirtirler (,635); Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtirler (,632); Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alırlar (,630); Güvenli ve güçlü olduklarını gösterirler (,629); Benim problemlere farklı açıdan bakmamı sağlarlar (,624); Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırırlar (,606) şeklinde olmuştur.

Faktör 2: Okul Müdürlerinin Rehber Rolü: Bu faktör altındaki faktörlerin ana faktörü açıklamadaki katkıları: Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirirler (,748); Benim farklı yönlerimi geliştirmek için bana yardımcı olurlar (,659) şeklinde olmuştur.

Faktör 3: Okul Müdürlerinin Müdahaleci Olmayan Rolü: Bu faktör altındaki faktörlerin ana faktörü açıklamadaki katkıları: Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmezler (,696); Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınırlar (,696); Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçemezler (,683); Karar vermekten kaçınırlar (,626) şeklinde olmuştur.

Faktör 4: Okul Müdürlerinin Olumsuz Performans Roleri: Bu faktör altındaki faktörlerin ana faktörü açıklamadaki katkıları: Bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve

başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırılır (,767); Standartlara ulaşmak için dikkatlerini başarısızlıklara yöneltirler (,730); Dikkati; düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerine yoğunlaşırlar (,589); Bütün hataların kaydını tutar, izlerler (- ,603) şeklinde olmuştur.

Faktör 5: Okul Müdürlerinin Beklentilere Göre Yönetim Boyutu: Bu faktör altındaki faktörlerin ana faktörü açıklamadaki katkıları: Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte aceleci davranırlar (,407); “Eğer bozuk değilse, tamir etme” anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterirler (-,463); Kendilerine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşurlar (-,626) şeklinde olmuştur.

Faktör 6: Okul Müdürlerinin Ahlaki Rolü: : Bu faktör altındaki faktörlerin ana faktörü açıklamadaki katkıları: En önemli değer ve inançları hakkında konuşurlar (,701) şeklinde olmuştur.

BÖLÜM 5

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına göre sonuçlar ve bu sonuçlara dayanarak ilköğretim okul müdürlerine ve araştırmacılara öneriler sunulacaktır.

5.1. Sonuçlar

Bu bölümde ilköğretim okul müdürleri ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda oluşturulan araştırma bulgularına dayanarak elde edilen sonuçlara yer verilecektir.

1. Okul müdürlerinin, sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile sınıf öğretmenlerinin kendilerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Farkın olmayışı hem okul müdürlerinin hem de sınıf öğretmenlerinin, sınıf öğretmenlerinin örgüte bağlılıkları konusunda aynı kanıyı taşıdıklarını göstermektedir.
2. Sınıf öğretmenlerinin cinsiyete göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliklerini algılamaları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkek sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerini aynı düzeyde algılamaktadır.
3. Sınıf öğretmenlerinin yaşa göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerini algılamaları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık 42 ve üstü yaş grubundaki sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerini daha fazla uyguladıklarını düşüncelerinden kaynaklanmaktadır. 20-33 ve 34-41 yaş grubundaki sınıf öğretmenleri ise okul müdürlerini dönüşümcü liderlik stillerini uygulamaları açısından eksik görmektedir.
4. Sınıf öğretmenlerinin öğrenim durumuna göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliklerini algılamaları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yüksek okul veya eğitim enstitüsü mezunu sınıf öğretmenleri ile fakülte veya yüksek lisans mezunu sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerini aynı düzeyde algılamaktadır.
5. Sınıf öğretmenlerinin meslekteki kıdeme göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliklerini algılamaları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. 1-10 yıl arası öğretmenlik yapan sınıf öğretmenleri ile 10 yıldan fazla öğretmenlik sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerini aynı düzeyde algılamaktadır.

6. Sınıf öğretmenlerinin cinsiyete göre, okul müdürlerinin etkileşimci liderliklerini algılamaları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkek sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stillerini aynı düzeyde algılamaktadır.
7. Sınıf öğretmenlerinin yaşa göre, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stillerini algılamaları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık 42 ve üstü yaş grubundaki sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stillerini daha fazla uyguladıklarını düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. 20-33 ve 34-41 yaş grubundaki sınıf öğretmenleri ise okul müdürlerini etkileşimci liderlik stillerini uygulamaları açısından eksik görmektedir.
8. Sınıf öğretmenlerinin öğrenim durumuna göre, okul müdürlerinin etkileşimci liderliklerini algılamaları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yüksek okul veya eğitim enstitüsü mezunu sınıf öğretmenleri ile fakülte veya yüksek lisans mezunu sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stillerini aynı düzeyde algılamaktadır.
9. Sınıf öğretmenlerinin meslekteki kıdeme göre, okul müdürlerinin etkileşimci liderliklerini algılamaları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. 1-10 yıl arası öğretmenlik yapan sınıf öğretmenleri ile 10 yıldan fazla öğretmenlik sınıf öğretmenleri okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stillerini aynı düzeyde algılamaktadır.
10. Sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile kendi örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile sınıf öğretmenlerinin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri arttıkça sınıf öğretmenlerinin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıklarının arttığı, azaldıkça sınıf öğretmenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıklarının azaldığı görülmektedir.
11. Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilleri ile sınıf öğretmenlerinin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında yalnızca duygusal bağlılık boyutuyla pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkları arasında herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu ilişki sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilleri arttıkça sınıf öğretmenlerinin duygusal bağlılıklarının arttığı, azaldıkça sınıf öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının azaldığı görülmektedir.

12. 36 ifadeli liderlik stilleri ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda 6 faktör elde edilmiştir. Bu faktörler toplam varyansın %64'ünü açıklamaktadır. Faktörler şu şekilde oluşturulmuştur:

Faktör 1: Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Rolü

Faktör 2: Okul Müdürlerinin Rehber Rolü

Faktör 3: Okul Müdürlerinin Müdahaleci Olmayan Rolü

Faktör 4: Okul Müdürlerinin Olumsuz Performans Roleri

Faktör 5: Okul Müdürlerinin Beklentilere Göre Yönetim Boyutu

Faktör 6: Okul Müdürlerinin Ahlaki Rolü

Faktörler değerler açısından incelendiğinde okul müdürlerinin en çok karizmatik liderlik rolünü sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

5.2. Öneriler

Bu bölümde bulgulardan yararlanılarak, uygulayıcılar ve araştırmacılar için geliştirilen bazı öneriler aşağıda sunulmuştur.

1. Okul müdürlerinin sergiledikleri dönüşümcü liderlik stilleri sınıf öğretmenlerinin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıklarını olumlu etkilediği düşünüldüğünde, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları gerekir.
2. İlköğretim okulu müdürleri öğretmenlere yönetmelikleri dayatmak yerine, daha fazla dönüşümcü liderlik özelliklerini sergileyerek, öğretmenleri yönlendirmeli, onları başarıya odaklamaya çalışmalıdır.
3. Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırıcı önlemler almalı ve bunları uygulamalı
4. Milli Eğitim Bakanlığı okul müdürlerini dönüşümcü liderlik konusunda hizmet içi eğitim kurslarına almalı.
5. Bu araştırma Mersin'in Tarsus ilçesiyle sınırlı kalmıştır. Başka evren ve örneklerde uygulanabilir.

6.KAYNAKÇA

- Acuner, T. ve Yılmaz, G. (2000). “Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik”, *Yönetim ve Ekonomi*, Sayı 6, ss.1-12.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi. 3. Baskı, İzmir.
- Akdemir, A. (1997). *Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı.Cilt: 1: 142-148
- Alkın, M.C. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi S.B.E: Edirne.
- Altıntaş, F. (2002). *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*. Bursa, Ezgi Yayınları.
- Arıcı, E. D. (2002). “Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerinde Bir Araştırma”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:3. 1-20.
- Arıkan, S.,(1997). “Kadın Yöneticiler ve Liderlik”, 5. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Aslan, Ş. (2009). *Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü*. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi [Bağlantıda]. 6:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>
- Akça, B. (2012). *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İso İşletmelerinde Bir Araştırma* Doktora Tezi, Adana.
- Aslan, Ş., (2008). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi*”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:15 Sayı:2.
- Aşan, Ö., Aydın, E.M. A. (2006). “Güç ve Politika ”, *Örgütsel Davranış*. Editör: Can, H. İstanbul: Arıkan Basım-Yayım Dağıtım Ltd. Şti
- Avcı, U., Topaloğlu, C. (2009). *Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16 Haziran/2009
- Aydın, S. (2008). *Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümü Öğrencilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Akademik Başarıları ile İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

- Baltaş, A., Baltaş, Z.(2000), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi: nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası. Başaran, E. İ. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Gül Yayınevi, Ankara
- Başaran, İbrahim Ethem. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başol, Ö. (2005). *Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayram, L. (2006). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, (59), ss. 125-139
- Bayram, L., “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, S. 59, Ekim-Aralık 2005.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M., *Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli*, *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, C:28, S:1, 7-15, Nisan-1999.
- Begeç, Suat. *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması*, Gebze,1999.
- Bolat, T. ve Aytemiz,S.,O. (2003). “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (9): 59-85.
- Boylu, Y., Güçer, E. (2007). *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*,1, 86-114
- Buluç, B. (2009). *Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi2009, Cilt 15, Sayı 57, ss: 5-34
- Bulut, Ç., Çulha, O., Tütüncüoğlu, M. ve Aksoy, E. (2009). “İçsel ve dışsal ödüllerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi: İzmir ili ve çevresindeki Kobilerde bir araştırma”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi: 120-127.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Cafoğlu, Z. “Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim” 21.yy’da Liderlik Sempozyumu, *Deniz Harp Okulu*, Cilt:1, İstanbul:5-6, Haziran:1997.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu,N., Kılınç,Ç,A.(2012). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl 12, Sayı 23, Haziran 2012, 132 – 156

- Cemaloğlu, N. (2007). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişkileri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33, 77-87.*
- Cerit, Y. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 33: 88-98*
- Ceylan, A. (1998): *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, GYTE Yayın Sayı 2, s.72, Gebze.*
- Cihangiroğlu, N.,(2010). *Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi, Gülhane Tıp Dergisi,82-89*
- Çağlar, İ., (2004). *'İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği', Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, Ankara.*
- Çakar, U. ve Arbak, Y.(2003). *Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. D.E.U.İ.İ.B.F Dergisi, 2, 18, 83–98.*
- Çakınberk ,A., Demirel, E.T. (2010). *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.ss:24.*
- Çakır, Ö., (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, 1. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara.*
- Çakır, B. (2006), *“SA 8000 sosyal sorumluluk standardının örgütsel bağlılık ve iş 60 doyumuna olan etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.*
- Çakır,Ö. *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2001,123*
- Çalık, Temel. (2003).*Performans Yönetimi. Ankara: Gündüz Eğitim Yayıncılık.*
- Çankaya, G. H. ve Aküzüm, C. (2010). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin iletişim kurma düzeyleri ile yöneticilerin destekleyici liderlik rolleri arasındaki ilişki. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 14, 49-57.*
- Çavuş Ş. ,Gürdoğan A. ,*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma ,Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi ,1 ,18-34 ,2008 .*
- Çekmecelioğlu, H. (2006), *“İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, c.8, S.2 ,ss. 153-168.*
- Çelebi M.A., (2009). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme, Yüksek Lisans Tezi, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, 1-235*
- Çelik, V.(2004). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Ankara: Pegem A Yayıncılık*
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A.*

- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çırpan, H. (1999): *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., Cengiz, S. (2009). *Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği*, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, 77-89
- Coşkuner, S., Yertutan, C. (2009). *Kurum Ev Adresi Alanında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi*, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 27, Sayı 2, 1-18
- Çöl, G. (2004). *Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, Sıra 9, No: 233
- Dağdeviren, E.G. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara, 1-167
- Demir, H., Okan, T. (2008). *Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi*. *Yönetim*, Yıl: 19, Sayı: 61, Ekim 2008
- Demirel, Y., (2008). *Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, cilt 15, sayı 2, 179-194
- Deniz, Y., *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2006.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. *Doktora Tezi*, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü*
- Doğan, S., Kılıç, S. (2007). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi*, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007, ss.37-61
- Emhan, A., Gök, R. (2011). *Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması*. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* Temmuz/2011, 157-173
- Eraslan, L. "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 162, 2004.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İrfan, *Çağdaş Eğitim Sistemleri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000

- Eren, Erol. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Gen. 5. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erkuş, A., Turunç, Ö., Yücel, R. (2011). *Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 245-270
- Erkuş, A., Günlü, E. (2008). *Duygusal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkileri*. *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, 2008, 187-209
- Ertan, Z.K. (2011). *Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme*. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi Uluslararası e-dergi*, Cilt:1 Sayı:1, Haziran.
- Gökkaya, Ö. (2005). *Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi*. Doktora Tezi. Gebze
- Güçlü H. (2006); *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*; *Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1681*, Eskişehir.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Genel İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Gül, H., (2002). *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi*, *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:2 Sayı:1.
- Gülova, A.A., Demirsoy, Ö. *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma*, *Business and Economics Research Journal Volume 3 Number 3 2012*.
- Gündoğan, T., *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), *Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü*, Ankara, 2009.
- Güner, Ş. (2002). *Dönüştürücü Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüştürücü Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*, Isparta
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S., Kutanis, R.Ö. (2009). *Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği*. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.14, S.3., 481-497
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gürbüz, S. (2006). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2006, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3:48-75

- Hemedoğlu, E., Evliyaoğlu, F. (2012). *Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algularının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi* 4/1 (2012) 58-77
- Hüseyinliklioğlu, B. (2010). *Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme, Doktora Tezi, Adana*
- Ilgar, L. *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi. 2. Basım. İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 2000*
- İlsev, A. (1997): *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.*
- İnce, M., Gül, H. (2005). *Örgütsel Bağlılık Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Çizgi Kitapevi.*
- İşcan, O. F. (2006). *Dönüştürücü-Etkileşimci liderlik algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi, 11: 160-177.*
- Kalaycı, Ş. (edit). vd. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, İstanbul.*
- Karakaya, T. (2005). *Örgütlerde Dönüşümcü Liderliğin Astların Motivasyonu Üzerine Etkileri ile İlgili Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.*
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi. 12. Baskı. Nobel Yayın Dağıtım.*
- Karcıoğlu, F., Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı 2, 121-140*
- Karip, E. (1998). *Donuşumcu liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (16), 443-466.*
- Kaya, O. (2007). *Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama, Doktora Tezi. Ankara*
- Keçecioğlu Taner. (1998). *Liderlik Ve Liderler. İstanbul: Kal-Der Yayınları.*
- Kırım, A. (1998), *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.*
- Korkmaz, M. (2007). *Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillerinin Etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Kış 2007, Sayı 49, ss: 57-91*
- Koparal, C., Özalp, İ, şahin, M, Zeytinoğlu, G.N., Geylan, R., Besler, S., Tonus, Z. & Demirci, E. (2003). *Yönetim Organizasyon, Anadolu Üniversitesi 7. Baskı, Eskişehir.*

- Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2011). *Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algulamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği*. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30:191-206
- Özdayı, N. (1998). "Eğitim Yöneticilerinin Demokrasi ve Hoşgörü Tutumları ile Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10, 221-235.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özutku, H. (2008). *Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 37, 2, (2008) 79-97
- Peker, Ö. & Aytürk, N. (2000). *Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pelit, E., Boylu, Y., Güçer, E. (2007). *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* Yıl: 2007 Sayı: 1
- Seymen, O. A., (2008), *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Selen D., Özge, D. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* sayı 32, 47-80.
- Sığrı, Ü. (2007). *İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, 261-278.
- Sökmen, A. (2000): *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*, *Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi
- Saygınar, M., S. (2007). *Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları*. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. Cilt:3, Sayı:2. ss:67-78. Temmuz
- Serinkan, C. (2002). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi*, *Maltepe Üniversitesi. İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, Sayı 1-2, 73-79
- Şimşek, Ş., Akgeçici, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Nobel Yayıncılık. Ankara

- Şahin, B. (2009). *Örgütsel Gelişimin Sağlanması Dönüşümcü Liderlerin Rolü*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:11, Sayı:3, 97-118
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şirin, E.F., Yetim, A.A. (2009). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Alguları*. Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi Cilt 3, Sayı 1, 2009
- Tahaoglu, F. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi (Gaziantep İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi
- Taslak, S. (2008). *Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 31, Temmuz-Aralık 2008, ss.121-144
- Taşkın, F., Dilek, R. (2010). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 2, Sayı 1, 2010 ISSN: 1309 -8039 (Online)
- Tekarşan, E., Kılınç, T., Şencan, H. ve Baysal, C.; "Davranışın Sosyal Psikolojisi" Dönence Basım, İstanbul (2000)
- Tetik, S., (2012). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, C.4, N.1, 275-286
- Titrek, Osman; Bayrakçı, M., Zafer, D. (2009), *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri*, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E Dergisi: Akademik Bakış, 17.
- Topaloğlu, I.G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1-117.
- Usta, R. (2009). *İçsel Pazarlama Ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 34, 241-263.
- Uyguç, N., 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, 19(1), ss.91-99.
- Uygur, Akyay, (2009), *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, 1. Basım, Barış Platin Kitabevi, Ankara.

- Uysal, F. (1997). *Amir-Yönetici – Lider Üçgeni*, 21.yy. *Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu-Tuzla*, s.190
- Uzun, Ö., Yiğit, E. (2011). *Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 181-213
- Ünal, U. (2011). *Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisellik: Bir Yükseköğretim Kurumu Olarak KTMÜ Uygulama Örneği*, *Bişkek*
- Varoğlu, D. (1993): *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.*
- Yalçın, A. ve F. N., İ. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), ss. 395-412.
- Yaşa, E. (2012). *Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılık İlişkisi: Devlet, Özel ve Üniversite Hastaneleri Karşılaştırması*, *Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.*
- Yavuz, C.A. “Liderlikte Güncel Yaklaşımlar” http://www.insankaynaklari.com/cn/content_19.04.2002.
- Yavuz, E. (2009). *İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi* 1/2 (2009) 51-69
- Yavuz, E., (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*, *Doktora Tezi, Gazi üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.*
- Yeniçeri, Ö. (2002), *Liderlerin Stratejik Sorumlulukları. Standart Dergisi*, 491, 41.
- Yeşilyurt, E. (2007). *Yeni İlköğretim Programları Temel Niteliklerinin Öğretim Yöntem ve Tekniklerine Göre Değerlendirmesi. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, s.76-80
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. S.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.*
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.*
- <http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc>, 02.03.2013.

7.EKLER

7.1. EK-1: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ(Okul Müdürleri Dolduracak)

Bu anket, bilimsel bir çalışmaya veri tabanı oluşturmak için kullanılacaktır. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Yardımlarınız ve ilginizden dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Çağ Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

Tevfik Deha KILINÇ

1.Cinsiyetiniz:

Kadın()

Erkek()

2.Yaşınız:

25'den küçük () 26-33 yaş ()

34-41 yaş ()

42-49() 50 ve üzeri()

3.Öğrenim Durumunuz:

Yüksekokul veya Eğitim Enstitüsü ()

Fakülte()

Yüksek Lisans()

4.Meslekteki Kıdeminiz:

5 yıldan az()

5-10yıl ()

10 yıldan fazla()

5.Daha önce bir idari görevde bulundunuz mu?

Evet()

Hayır()

	İFADELER	1.Hiç Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	4.Katılıyorum	5.Tamamen Katılıyorum
1	Öğretmenler kariyerlerinin geriye kalan bölümünü bu okulda geçirmekten mutluluk duyarlar.					
2	Öğretmenler bu okulun problemlerini kendi problemleri gibi hissederler.					
3	Öğretmenler bu okula karşı güçlü bir aitlik duygusu hissederler.					
4	Öğretmenler kendilerini bu okula “duygusal olarak bağlanmış” hissederler.					
5	Öğretmenler bu okulda kendilerini aileden biri gibi hissederler.					
6	Bu okul öğretmenler için büyük önem taşır.					

7	Şu anda öğretmenlerin bu okulda çalışmaları bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur.					
8	Öğretmenlerin bu okuldan ayrılmaları, isteseler bile çok zor olur.					
9	Öğretmenler şu anda bu okuldan ayrılırsalar, bütün hayatları alt üst olur.					
10	Öğretmenlerin şu anda bu okuldan ayrılamayacak kadar az seçenekleri var.					
11	Öğretmenler şu anda kendilerini bu okula bu kadar vermemiş olsalardı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirlerdi.					
12	Öğretmenlerin bu okuldan ayrılmamalarının nedenlerinden biri mevcut seçeneklerin azlığıdır.					
13	Öğretmenler şu anda işverenleriyle çalışmak için hiçbir zorunluluk duymuyorlar.					
14	Öğretmenlerin şu anda bu okuldan ayrılmaları yararlarına bile olsa ayrılmalarının doğru olmayacağını düşünüyorum.					
15	Öğretmenler şu anda okuldan ayrılırlarsa kendilerini suçlu hissederler.					
16	Bu okul öğretmenlerin sadakatini hak ediyor.					
17	Öğretmenler okulun içindeki insanlara olan sorumluluk hislerinden dolayı bu kurumdan ayrılamazlar.					
18	Öğretmenler okula karşı kendilerini borçlu hiss ediyorlar.					

KAYNAK: Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997).

7.2. Ek-2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ(Sınıf Öğretmenleri Dolduracak)

Bu anket, bilimsel bir çalışmaya veri tabanı oluşturmak için kullanılacaktır. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Yardımlarınız ve ilginizden dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Çağ Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

Tevfik Deha KILINÇ

1.Cinsiyetiniz:

Kadın()

Erkek()

2.Yaşınız:

25'den küçük () 26-33 yaş ()

34-41 yaş ()

42-49() 50 ve üzeri()

3.Öğrenim Durumunuz:

Yüksekokul veya Eğitim Enstitüsü ()

Fakülte()

Yüksek Lisans()

4.Meslekteki Kıdeminiz:

5 yıldan az()

5-10yıl ()

10 yıldan fazla()

5.Daha önce bir idari görevde bulundunuz mu?

Evet()

Hayır()

	İFADELER	1.Hiç Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	4.Katılıyorum	5.Tamamen Katılıyorum
1	Kariyerimin geriye kalan bölümünü bu okulda geçirmek bana mutluluk verir.					
2	Bu okulun sorunları bana gerçekten kendi sorunlarımmış gibi gelir.					
3	Okuluma güçlü bir aitlik duygusu taşıyorum.					
4	Kendimi bu okula “duygusal olarak bağlanmış” hissetmiyorum.					
5	Bu okulda kendimi aileden biri gibi hissetmiyorum.					

6	Bu okul benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır.					
7	Şu anda bu okulda çalışmak benim için bir istek olduğu kadar bir zorunluluktur.					
8	İstesem bile bu okuldan ayrılmam benim için çok zor olur.					
9	Şu anda bu okuldan ayrılırsam bütün hayatım alt üst olur.					
10	Şu anda bu okuldan ayrılamayacak kadar az seçeneğim var.					
11	Şu anda kendimi bu okula bu kadar vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12	Bu okuldan ayrılmamamın nedenlerinden biri mevcut seçeneklerin azlığıdır.					
13	Şu anki işverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk duymuyorum.					
14	Şu anda bu okuldan ayrılmam benim yararına bile olsa ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.					
15	Şu anda okulumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.					
16	Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.					
17	Okulumun içindeki insanlara olan sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılamam.					
18	Okulum karşı kendimi borçlu hissediyorum.					

KAYNAK: Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997).

7.3. Ek-3: Liderlik Stilleri Ölçeği

LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ(SINIF ÖĞRETMENLERİ DOLDURACAK)

Bu anket, bilimsel bir çalışmaya veri tabanı oluşturmak için kullanılacaktır. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Bu ankette lider olarak baz alınacak kişi okul müdürüdür. Yardımlarınız ve ilginizden dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Çağ Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

Tevfik Deha KILINÇ

1.Cinsiyetiniz:

Kadın()

Erkek()

2.Yaşınız:

25'den küçük ()

26-33 yaş ()

34-41 yaş ()

42-49()

50 ve üzeri()

3.Öğrenim Durumunuz:

Yüksekokul veya Eğitim Enstitüsü ()

Fakülte()

Yüksek Lisans()

4.Meslekteki Kıdeminiz:

5 yıldan az()

5-10yıl ()

10 yıldan fazla()

5.Daha önce bir idari görevde bulundunuz mu?

Evet()

Hayır()

Soru No	İFADELER	1.Hiçbir Zaman	2.Çok Az	3.Ara Sıra	4.Sıklıkla	5.Her Zaman
1	Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.					
2	Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.					
3	Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez.					
4	Dikkati; düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerine yoğunlaşır.					
5	Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.					

6	En önemli değer ve inançları hakkında konuşur.					
7	Kendilerine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur.					
8	Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.					
9	Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.					
10	Benim kendileriyle çalışmamdan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.					
11	Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtir.					
12	Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçemez.					
13	Yapılması gereken şeylerden söz ederlerken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.					
14	Bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.					
15	Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.					
16	Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edileceğini açıkça belirtir.					
17	“Eğer bozuk değilse, tamir etme” anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir.					
18	Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından önde tutar.					
19	İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür.					
20	Problemler ağırlaştığında müdahale eder.					
21	Bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.					
22	Bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.					
23	Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.					
24	Bütün hataların kaydını tutar, izler.					
25	Güvenli ve güçlü olduklarını gösterir.					

26	Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluştururlar.					
27	Standartlara ulaşmak için dikkatlerini başarısızlıklara yöneltir.					
28	Karar vermekten kaçınır.					
29	Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir.					
30	Benim problemlere farklı açıdan bakmamı sağlar.					
31	Benim farklı yönlerimi geliştirmek için bana yardımcı olur.					
32	Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirileceği ile ilgili öneriler sunar.					
33	Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte aceleci davranır.					
34	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
35	Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetlerini ifade eder.					
36	Amaçlara ulaşacağına inandıklarını ve güvendiklerini ifade eder.					

KAYNAK:Bass ve Avolio 1995