



T.C.

**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VASIFLARININ
ÖĞRETMENLERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OSMAN YUVANÇ

DANIŞMAN

DOÇ.DR. HAKAN ALTIN

AKSARAY 2018

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VASIFLARININ
ÖĞRETMENLERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OSMAN YUVANÇ

DANIŞMAN
DOÇ.DR. HAKAN ALTIN

AKSARAY 2018

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren(....) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Osman

Soyadı : YUVANÇ

Bölümü : İşletme

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Vasıflarının Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılığa Etkileri

İngilizce Adı : The Effects of School Adminisrators Quality of Leadership on Organizational Commitment in Teachers

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı : Osman YUVANÇ
İmza :

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
JÜRİ ONAY SAYFASI

Osman YUVANÇ tarafından hazırlanan “EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VASIFLARININ ÖĞRETMENLERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİLERİ” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ~~oy çokluğu~~ ile Aksaray Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Hakan ALTIN
(İşletme, Aksaray Üniversitesi)

Üye: Prof. Dr. Hilmi Bahadır AKIN
(İşletme, Necmettin Erbakan Üniversitesi)

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ
(İşletme, Aksaray Üniversitesi)

Tez Savunma Tarihi: 21/06/2018

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun 26/07/2018 tarih ve 2018/35-2 sayılı kararı ile onaylanmıştır


Öğrencinin
Osman YUVANÇ
İmza

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Dr. Öğr. Üyesi Sevilay USLU DİVANOĞLU
İmza 

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın, konusun seçiminden, uygulama çalışmalarının yönlendirilmesi ve yazımı aşamasına kadar geçen her süreçte yapmış olduğu büyük katkılarından dolayı tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Hakan ALTIN'a, araştırma boyunca desteklerini hiç esirgemeyen eşim ve çocuklarıma, mesai arkadaşlarıma ve tüm meslektaşlarıma teşekkürü borç bilirim. İyi ki varsınız...

Osman YUVANÇ

Aksray 2018

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK
VASIFLARININ ÖĞRETMENLERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Osman YUVANÇ, Aksaray 2018

ÖZET

Çalışmamızda, toplumsal açıdan önemli olan eğitim sektöründe çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen bir faktör olarak eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik vasıfları seçilmiş ve incelenmiştir. Çalışmamız kavramsal çerçevenin incelenmesi, literatürdeki çalışmaların ortaya konulması ve uygulama ile elde edilen verilerin yorumlanarak paylaşılmasından oluşmaktadır.

Bu anlamda öncelikle birinci bölümde çalışmamızın konusunun seçiliş amacı ve literatüre yapabileceği katkı açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise kavramsal çerçevenin ortaya konulabilmesi açısından öncelikle liderlik kavramı, tanımı, özellikleri çerçevesinde açıklanmış liderlik stilleri ve kuramları tartışılmıştır. Daha sonra örgütsel bağlılık kavramı incelenmiştir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılık sınıflandırmaları incelenmiştir. Son olarak liderlik ve örgütsel bağlılık arasında ki ilişki ortaya konulmuş ve eğitimde örgütsel bağlılığın etkisi açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise ikinci bölümde detaylı bir şekilde açıklanan örgütsel bağlılık ve liderlik vasıfları ilişkisinin öğretmenler üzerinde ki etkileri, yapılan anket uygulaması verileri analiz edilerek test edilmiş ve anlamlı sonuçlar elde edilerek liderlik vasıflarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında yaptığı etkiler ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler :Örgütsel bağlılık, liderlik

Sayfa Adedi :113

Danışman :Doç. Dr. Hakan ALTIN

AKSARAY UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
THE EFFECTS OF SCHOOL ADMINISTRATORS QUALITY OF
LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN
TEACHERS

Master Thesis

Osman YUVANÇ, Aksaray 2018

ABSTRACT

In our study, the leadership qualities of managers in educational institutions have been selected and studied as a factor affecting the organizational commitment of teachers working in the education sector, which is socially important. The study of the conceptual framework of our work consists of the presentation of the studies in the literature and the interpretation of the data obtained by the application.

In this sense, firstly we tried to explain the contribution that we can make in the first chapter and the contribution that can be made to the literature. In the second part, leadership styles and theories explained in the context of leadership concept, definition and characteristics are discussed in terms of putting out the conceptual framework. Then the concept of organizational commitment was examined. Factors affecting organizational commitment and organizational commitment classifications were examined. Finally, the relationship between leadership and organizational commitment has been established and the effect of organizational commitment in education has been explained.

In the third part, the effects of the relationship between organizational commitment and leadership qualities explained in detail in the second part are analyzed by analyzing the data of the questionnaire applied and the results are obtained and the effects of leadership qualities on teachers' organizational commitment have been revealed.

Key Words : Organizational commitment, leadership

Page Number : 113

Supervisor : Doç. Dr. Hakan ALTIN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
KAVRAMSAL ÇERÇEVEDE LİDERLİK	4
1.1. Liderlik Kavramı	4
1.2. Lider ve Yönetici Karşılaştırması	5
1.3. Liderliğin Güç Kaynakları.....	7
1.4. Liderliğin Nitelikleri ve Özellikleri	9
1.5. Liderlik Stilleri.....	10
1.5.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	11
1.5.2. Sürdürümcü (Transaksiyonel) Liderlik.....	13
1.5.3. Serbestlik Tanıyan Liderlik	14
1.6. Liderlik Kuramları	15
1.7. Liderliğin Önemi ve Gerekliliği.....	20
1.8. Liderlik Davranış Tarzlar	21
İKİNCİ BÖLÜM.....	24
KAVRAMSAL ÇERÇEVEDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	24
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	24
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	26

2.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	27
2.3.1. Uyum Boyutu.....	27
2.3.2. Özdeşleşme Boyutu	28
2.3.3.İçselleştirmeme Boyutu	28
2.4. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler	29
2.4.1. Kişisel Faktörler.....	29
2.4.1.1. Yaş	29
2.4.1.2. Cinsiyet	30
2.4.1.3. Eğitim Düzeyi	30
2.4.1.4. Kıdem	31
2.4.2. Örgütsel Faktörler	31
2.4.2.1. Yönetim Biçimi	31
2.4.2.2. Ücret Sistemi	32
2.4.2.3. İşin Niteliği	33
2.4.2.4. Örgütsel Adalet	33
2.4.2.5. Takım çalışması	34
2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	34
2.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	35
2.5.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	38
2.5.2. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	38
2.5.3. Wiener'in Sınıflandırması	38
2.5.4. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	39
2.5.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	40
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	41
2.7. Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	44
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	46
LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ BAĞLAMINDA LİTERATÜR ARAŞTIRMASI	46
3.1. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	46
3.1.1. Eğitimde Yönetim ve Liderlik	47

3.1.2. Eğitimde Örgütsel Bağlılık	53
3.1.3. Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık.....	54
3.2. İlgili Araştırmalar	56
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	64
ARAŞTIRMA VE BULGULAR.....	64
4.1.Araştırma Yöntemi	64
4.2.Evren ve Örneklem.....	65
4.3.Veriler Toplama Araçları	65
4.4.Araştırmanın Sınırlılıkları	66
4.5.Araştırmanın Varsayımları	66
4.6. Verilerin Analizi.....	67
4.7. Bulgular	67
SONUÇ.....	83
KAYNAKLAR	89

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

Tablo 1.2. Liderlik Kuramlarının Ortaya Çıkışı

Tablo 1.3. Liderlik Özellikleri

Tablo 1.4. Blake Mouton'un Yönetimsel Diyagram Modeli

Tablo 1.5. Liderlik Davranış Tarzları Çizelgesi

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılmasında Farklı Yaklaşımlar

Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Tablo 4.1. Cinsiyet Dağılımı

Tablo 4.2. Yaş Dağılımı

Tablo 4.3. Çalıştığı Okul Seviyesine Göre Dağılım

Tablo 4.4. Halen Çalışılan Kurumdaki Çalışma Yılı Dağılımı

Tablo 4.5. Mesleki Kıdem Dağılımı

Tablo 4.6. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Tablo 4.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Tablo 4.8. Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Tablo 4.9. Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

Tablo 4.10. Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Tablo 4.11. Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Tablo 4.12. Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

Tablo 4.13. Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Tablo 4.14. Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin Duygusal Bağlılık Üzerine

Tablo 4.15. Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin Devam Bağlılığı Üzerine

Tablo 4.16. Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Tablo 4.17. Eğitim Kurumları Yöneticisinin Sergilemiş Olduğu Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Korelasyon Analizi

Tablo 4.18. Liderlik Stilleri ve Örgütsel Bağlılık Çeşitleri Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları



GİRİŞ

Son yıllarda yapılan çalışmalar ile birlikte her sektörde çalışanların verimliliklerinin artmasının örgütsel bağlılıkları ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Bu anlamda eğitim kurumlarında hizmet veren öğretmenlerin kurum ile aralarında kurdukları örgütsel bağlılığın da eğitim hizmetlerinin kalitesinde önemli bir parametre olarak değerlendirilmektedir.

Bizlere alışlagelmiş bir sözcük kalıbı gibi gelse de, eğitim toplumların gelişmişlik seviyesinin en açık göstergesidir. Toplumlar arası “rekabet edilebilirlik” olgusunun en temel öğelerinden biridir eğitim. Etrafımızda her şey hızla değişip gelişirken, bu değişimin etkilediği en büyük kitle olan hiç şüphesiz okul çağı çocuklarımızdır. Geleceğimizin teminatı olan çocuklarımız ve gençlerimizin, bu hızlı değişimden optimum düzeyde faydalanması için ne yapılması gerekir sorusunun yanıtını aramalıyız. Her ne kadar farklı çağrışımlar zihnimizde dolansa da, içlerinden bir tanesi olan, zamanının büyük bir çoğunluğunu ve en verimli dönemlerini geçirdikleri okul çağı olacaktır.

Okul öğrencilerinin ihtiyacını en doğru bir şekilde karşılanabilmesi için, öğretmenlerinin de; beceri, vizyon ve gönüllülük olarak hazır olması gerekmektedir. Öğretmenlerin bu vizyondan hareketle misyon yüklenmesini sağlamak hiç şüphesiz eğitim kurumu yönetici ve liderleri olan okul müdürlerine düşecektir. Öğretmenler ile yöneticinin oluşturduğu okul sinerjisi öğrencileri de doğrudan etkileyecektir. Bakanlıkların eğitim kurumu yöneticilerinin görev ve esaslarını belirlediği mevzuat her ne kadar aynı olsa da her okul yönetimi birbirinden farklı yönetim görüntüleri verir. Bunun sebebi yöneticinin mevzuatı yorumu, yetkilerini olumlu ya da olumsuz anlamda kullanma istekleri, kişilik özellikleri ve yönetim algılarındaki farklılıklar gibi etkenler olabilmektedir.

Eğitim yönetiminin en temel amacı,bağlı olduğu eğitim kurumlarını örgüt amaçları ve politikalarına doğrultusunda sürdürmek, etkin bir durumda işler tutabilmektir. Farklı bir söylemle eğitim yönetimi, eğitime dair politika, karar ve amaçların uygulanması ile alakalı işlemlerdir. Tabii ki eğitim kurumu yöneticileri bunu işleme koyarken; personel, insan ve diğer etkenlerin eşgüdümünü sağlamak, karar verme yönlendirme ve isteklendirme işlemlerini gerçekleştirirken birtakım teknik ve metotlardan faydalanacaktır. Bu aşamada

karşımıza eğitim kurumu yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanın örgütsel bağlılıklarına etkilerinin ne denli ve ne şekilde etki ettiğinin incelenmesi, ortaya koyduğumuz tanımın doldurulmasına fayda sağlayacaktır.

Eğitim kurumlarının günümüzde yüklenmiş olduğu amaçlardan ötürü bu denli ayrıcalıklı ve özel bir durumunun olması hiç şüphesiz kurum yöneticilerinin de önem boyutunda en önlere olmasını sağlıyor. Eğitim yöneticileri kurumdaki tüm etkinliklerin gerçekleşmesinin kilit personelidir. Eğitim yöneticisi örgütsel etkinliğin verimliliğini artırmak için tüm kaynakları amaçları gerçekleştirecek biçimde organize etmekle yükümlüdür. Hem etkinliklerin hem de tüm kurumun çalışması için marşa basacak, çalıştıktan sonra da uygun istikamette uygun sürede amaca ulaşmada kuruma rehberlik yapacak kişi eğitim kurumlarının yöneticileridir.

Eğitim kurumları yöneticileri tüm bu önemli görevleri yerine gerçekleştirirken belirli davranışları yerine getirmelidir. Daha önceden de sıraladığımız işlemler ve koordinasyonun önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda gerçekleşmesini sağlayacak yönetici bunları gerçekleştirebilmek için girdiği davranış aslında bir liderlik sorunudur. Her lider örgütsel yapıyı, örgütün içindeki konumunu ve durumunu, iç örgütsel etkileşimi belirli düzene koyacaktır. Ayrıca bu düzen içerisinde saygı, sevgi, samimiyet ve güven duyguları ile örgütsel bağ kuracaktır. Bunu sadece liderin nitelikleri olarak değerlendirilmemek gerekir. Bu aynı zamanda liderin gösterdiği davranıştır. Bunları ne şekilde ve nasıl uygulayacağı da liderin, liderlik özellikleri ve literatürde artık yerini almış olan liderlik stilleri belirleyici olacaktır.

Yöneticilerinin lider olduğu eğitim kurumlarında, örgütü tarafından kabul görmesi, rehberlik ve yönlendirmede aranan kişi olması liderliğinin sürdürülmesi için önem arz etmektedir. Yönetici bunun sürekliliğini sağlayabilmesi için, kendisini daha önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda doğru bir şekilde özümsemiş davranışlara ihtiyacı vardır. Daha sonra da örgütünü bu amaçlar doğrultusunda tanımlayarak neyi ne kadar yapabileceğini tespit etmeli ve süreci yönetebilmek için kendisini sürekli geliştirmelidir.

Eğitim-Öğretim süreci etkin bir etkileşim sürecine bağlı insan ağırlıklı örgütler olduğundan, çalışanlar üzerinde liderin etkisi çok daha fazla öneme sahiptir. Dolayısıyla eğitim kurumu yöneticileri etkin bir lider olmak zorundadır. Liderle etkileşim eğitim kurumlarının kendi içindeki beşeri ilişki dinamiklerinin yanında örgütle doğrudan alakalı,

fakat örgüt dışında bulunan insanlarla da yoğun etkileşim içerisine girilmesi bunu daha zorunlu kılmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden, yöneticilerin çalışanlar ve hizmet alanlar ile ilişkileri ve yönetim şekillerinin önemli bir parametre olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda yöneticilerin liderlik vasıflarına ne ölçüde sahip olduklarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde ne denli etkili olduğu araştırılmaktadır. Bu çalışmalara katkı sunmak ve yöneticilerin nitelikli vasıflara sahip liderler olmalarının, çalışanların örgütsel bağlılıklarına, dolayısıyla da verimliliklerine ne ölçüde etki ettiğini anlamlandırmak için bu tez konusu seçilmiştir.

Bu çalışmada, eğitim gibi toplum için önemli olan bir sektörde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde, yöneticilerin liderlik vasıflarının etkili olup olmadığı veya ne ölçüde etkili olduğu araştırılacaktır. Bu etkinin anlaşılması için, farklı öğretmen grupları ve örgütsel bağlılığı etkileyen diğer parametreler ile yöneticinin liderlik vasıfları karşılaştırılarak incelenecektir.

Çalışmamızın bu konuda literatüre katkı sağlaması ve geçerli bir çalışma olması açısından öncelikle kavramsal çerçeve incelenecek daha sonra bu konuda ki akademik varsayımlar paylaşılacak ve anket yöntemi ile topladığımız verilerden elde ettiğimiz sonuçlar analiz edilip yorumlanarak tezimizin soruları cevaplanmaya çalışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVEDE LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak ifade edilebilir (Eren, 2001: 363). Liderliğin özelliklerinin başında diğer insanları etkileme gücü vardır. Liderlerin öncelikleri, kendisinin liderlik ettiği bir ekip meydana getirmek olacaktır. Psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi ve yönetim biliminin ortak noktalarından biri liderliği mercek altına almış olmalarıdır. Ama tüm bu disiplinler arasında liderliğin ortak bir tanımı elde edilememiştir. Bu sorunun en temel nedeni, bu kavrama sosyal bilimler tarafından getirilen bakış açılarının farklı olması ve bunun beraberinde getirdiği, farklı biçimlerde analiz etme ve tanımlamalardan kaynaklanmaktadır. Bu tanımlamalar, liderliğin üzerine durulması gereken bir kavram olmasını zorunlu hale getirmiştir. Herhangi bir objeye ait özellikler ya bakılan açıya göre farklılık gösterecek ya da bazı özellikleri ön plana çıkartacaktır. Dolayısı ile sosyal bilimler arasında oluşan bu farkın normal olduğu düşünülebilir. Liderlik nedir sorusuna ortak bir cevap hala daha bulunamamış olsa da, toplum ve örgüt yaşamı açısından kritik bir anlamı vardır(Eren, 2004: 345).

Lider, bazı kıstaslar çerçevesinde yetkilerini oluşturduğu ekiple ile paylaşır. Böylece onlara da yönetme, kendilerini geliştirme şansını sağlar ve böylece işbirliğini ortaya çıkarır. Ekibin iyi olmasının dışında, hem kendi hem de diğer üyelerin yeteneklerini gözlemlemeli ve bunun getirisi olan uyumu sağlamalıdır. Ama günümüz liderlik tanımı yukarıda belirtildiği gibi sadece kişiler üzerinde etki yaratma ya da sistemi hareketlendirmeden oluşan bir kavram değildir. Liderlik kaynağı, nitelikleri ve etkilerinin takibi insanlık tarihi kadar eskidir. Günümüz dünyasında bilgi, beceri, yetenek düzeyleri, yönetimi anlama ve algılama tarzı ve başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi lideri artık “düşünüp oluşturan kişi”, izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır. Okullarda örgütlerin, toplumun istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yaşamlarını devam ettirmeleri, değişimle beraber gelişime de ayak uydurmalarında yöneticiler etkin bir noktadadırlar (Yılmaz, 2011: 25).

Korkut (1992: 159)’a göre lider tanımı, içinde bulunduğu grubun hedeflerini gören ve grubu bu doğrultuda yönlendirebilendir. Liderliğe dair ortaya atılmış birçok tanım bir araya getirilip bir bütün oluşturulduğunda ortaya çıkacak en genel tanım; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yeteneği ve bilgilerin toplamıdır demek mümkündür.

Liderlik, bir grup insanı bir takım hedefler çevresinde birleştiren ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında grubu hareketlendirecek bilgi ve yetenektir. Bir başka açıdan ise, grup hedeflerine ulaşma yolunda grup elemanlarına tesir etme başarısıdır. Buradan hareketle liderliği, liderin bir grupta sorun çözme ve amaca ulaşma yetilerine sahip olması; gelişimini sağlayarak grup içi etkileşimini sağlayabilme becerisi olarak da kullanılmaktadır (Demirbilek, 2003: 22-23).

Liderlik örgütün hedefleri doğrultusunda örgütlerle, bireylerle, gruplarla ve bunların çevre ile ilişkilerini düzenler. Bunun getirisi olarak kişiler, gruplar, örgütlerin birbiri ile olan iletişimi ve koordinasyonunu destekler. Dolayısı ile bu da liderde zekâ, eğitim ve deneyimi gerekli kılmaktadır. Hem meydana gelecek gruplar hem de dağılma noktasındakilerin bir arada kalmasını sağlamak liderlerin görevlerinin arasındadır (Özsarmanlı, 2005: 138).

1.2. Lider ve Yönetici Karşılaştırması

Liderlik ile yöneticiliğin arasındaki farkla ilgili olarak uzun süredir devam eden tartışmalar söz konusudur. Liderlik ve yöneticilik kavramlarının kimi kaynaklarda eş anlamlı kullanıldığı görülmektedir. Yöneticilik kavramı, kendine verilen görevleri yapmak için çalışanları çalıştırabilme gücüne denir. Liderlik kavramı ise, çalışanları grup olarak etkileyecek ufukları oluşturabilmek ve yetiştirebilmek becerisine denir (Mankan, 2012: 41).

Yönetici; kaynaklarda makamının gereksinim duyduğu gereken bilgi ve tecrübelerini çalışanlarına hissettirmeyi isteyen kişiler olarak geçmektedir. Lider de, kişi ve organizasyonların hedeflerine ulaştırılmasında önderlik eden kişilere denir (Bozkurt-Ergun, 1998: 265). Yöneticiler, işletmeyi mevcut şartlarla yönetebilmek için uğraş verirler. “Liderlikse, farklılıklara ayak uydurmak için gereksinim duyulan değişiklikler yapan vizyon sahibi kişilerdir” (Ünal, 2012: 303). Tabloda lider ile yönetici arasındaki farklar gösterilmiştir:

Tablo 1.1. Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

YÖNETİCİ	LİDER
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır	İnsanlar üzerine odaklanır
Denetime güvenir	Dürüştür, doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Her zaman gözlerini tabanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Kaynak: Keçecioğlu, 1998, s.10.

Lider ile yönetici arasındaki farkın sorgulanmasına lider kavramını tanımlama çabası sebep olmuştur ve aralarındaki farkları aşağıdaki gibi sıralama mümkündür (Koçel, 2010, : 572-573) ;

- Yöneticiler yalnızca yönetirler, liderlerse yenilikler yaparlar.
- Yöneticiler mevcut durumu korurlar, liderse geliştirme çabası içindedirler.
- Yöneticiler bulundukları yerin sistem ve yapısına odaklıdırlar, liderlerse kişilere odaklanırlar.
- Yöneticilik kontrol ve itaate dayalıyken, liderlik kişilerin güvenlerine dayalıdır.
- Yöneticiler kısa vadeli düşünürlerken, liderlerse uzun vadeli düşünürler.

- Yöneticilerin nasıl ve ne zaman sorularını sorarlarken, lider neden ve ne amaçla sorularından hareket ederler.
- İşletmelerde en yetenekli olan bireyleri yöneticiler kadrosu içine seçerler, liderlik belirsiz ortam ve durumlarda, değişim ve yeniliğe ihtiyaç duyulduğunda seçilirler.
- Yönetici pozisyonu meslek grupları arasındadır ve görevleri işletmenin kurulması ile birlikte başlamaktadır. Liderlikse bir duruş biçimidir. Belirlenen amaçlar adına bir arada toplanmış olan insanların olduğu tüm ortamlarda liderler vardır.
- Yöneticiler kendisine verilen gücü resmi olarak alırlar, liderlerse güçlerini sosyal etkileşimlerden kazanırlar.
- Yönetici; kontrolü sağlar, tahmin yapar ve istikrar arar, esnek durumları yoktur ve sadece cevaplarla ilgilenirler. Liderse; hayal kurar, gerçekleşmesine uğraşır, sentez yapar, açıktır ve risk alırlar.

1.3. Liderliğin Güç Kaynakları

Liderlerin, kişileri tesiri altına alarak harekete geçmelerini ve kitlelerin arkalarından gelmelerini sağlamaları için onlar üzerinde belli bir etken güce sahip olmaları gerekmektedir. Yani bir anlamda liderliğin başarısı örgüt üzerinde sahip olduğu güce bağlıdır. Ama her liderin güç kaynağı birbirinden farklıdır. Kimi karizmasından güç alırken bir diğeri entelektüel bilgi birikiminden bu gücü sağlamaktadır (Ergun Özler, 2013: 99). Liderlik herhangi bir alanda insanları etki altına almak olarak tanımlandığında bu etkinin dayandığı nokta güç olmaktadır. Gücü tanımlamak gerekirse; insanların davranışlarını, liderin sahip olduğu becerileri ile etkilemesidir. Başkalarını etkilemede liderlerin sahip olduğu güç kaynaklarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür” (Yılmaz, 2011: 34-38):

- **Yasal Güç (Biçimsel Güç):** Yöneticinin elinde bulundurduğu resmi yetkisidir. Sahip olduğu statünün verdiği yetki olarak da tanımlanabilir. Örgütsel hiyerarşinin getirisi olan bu güç karşısında astlar buna uymak zorunda olduklarını düşünürler. Yani bu güç bir anlamda otoriter bir güçtür. Bireyin sahip olduğu statüye paralel olarak çevresindekileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanan yasal güç aynı zamanda pozisyon gücü olarak da tanımlanabilir.
- **Zorlayıcı Güç:** Zorlayıcı güç, lider çevresindeki bulunanların istenilen şekilde davranmaları için kullandıkları maddi, manevi zorlama ve korkutmalarıdır. Bu

sayede lider; cezaya ya da uyarı verebilir, eleştirebilir ya da maaşında bazı kesintiler yapabilir. Zorlayıcı gücün en temelinde korku vardır. Lider kitleyi istediği şekilde yönlendiremediğinde zorlayıcı güce başvurmaktadır. Günümüz dünyasında gelişmiş hukuksal yapı ve örgütlenmiş çalışan guruplar olduğunu varsayarsak liderlerin bu gücü kullanmada sorunlar yaşayacağı açıktır.

- **Karizmatik Güç:** Bu güç kaynağının temelini sevgi, saygı ve güven oluşturmaktadır. Bu kavramlar yöneticileri insanlar nezdinde çekici kılmaktadır. Yani bunlar aslında liderin kişilik yapısı ile ilişkilidir. Bu özellikler işgörenlere ilham kaynağının, arzu ve umutlarının ifadesi için önemlidir. Lidere göstermiş olduğu bu duygular neticesinde liderin hiçbir zorlayıcı güç kullanmadan çalışanların içsel dürtülerini kullanarak örgüt yönetimini sağlaması kolaylaşacaktır.
- **Uzmanlık Gücü:** Bu güç liderin herhangi bir konuya dair sahip olduğu bilgi, yetenek ve deneyim temellidir. Bu güç referansını liderin sahip olduğu kişisel bilgi ve tecrübesinden almakla beraber yine de bireyin faaliyet alanıyla kısıtlıdır. Uzmanlık gücünü kullanan lider, kişileri fikirlerini ifade etmeleri ve bunu faaliyete geçirmeleri noktasında desteklemektedir. Her ne kadar farklı fikirler çıksa da liderin uzmanlık gücü sayesinde verdiği kararlar örgüt tarafından en doğrusu şeklinde algılanılarak kabul görecektir.
- **Ödüllendirme Gücü:** Temelinde ödül verme gücü vardır. Bu gücü formel ve informal olarak iki şekilde kullanmak mümkündür. Formel ödüllendirmeye ücret artışı, terfi, prim ve informal ödüllendirmeye ise övgü, onaylama, takdir etme örnek verilebilir.

Yasal güç genellikle yöneticilik ile ilgilidir. Yöneticiliğin daha formel liderliğin ise daha informal olduğunun belirtilmesi aralarındaki farkı ortaya koymuş olacaktır. Bu kendiliğinden oluşan bir süreçtir. Bununla beraber yöneticilik bir statünün getirisi iken liderlik kişisel bilgi birikimi ve etkileme gücüyle elde ettiği bir özelliktir. Cezalandırarak ya da korku vererek kitlelerin kendisini takip etmesini sağlayan lider bu erkini zorlayıcılıktan almaktadır (Yılmaz, 2011: 38).

Mükâfatlandırma ile insanları etkileyen bir lider düşünüldüğündeyse kişileri bir noktaya kadar harekete geçirebilir. Ama lider cezalandırma ya da mükâfatlandırma yöntemlerini uygulamayı bıraktığında da kitle üzerinde de etkisi azalmaktadır. Asıl nokta kitlenin kendiliğinden lideri takip etmesidir. Buda konuyu karizmatik güç ve uzmanlık gücü olan güç kaynaklarına getirmektedir. Kişilerce sevilen ve saygı duyulan liderin peşinden

gidilmesi ve takip edilmeleri daha kolay ve kendiliğinden olacaktır. Dolayısı ile liderin bireysel özellikleri içinde etkin ve bilgili olduğu alan önem kazanmaktadır. Çoğunlukla belli bir konuda tecrübesi ve bilgisi olan kişiler başkalarını etkileme gücünü ellerinde bulundurmaktadırlar (Ergun, 2013: 99).

Örgüt liderleri, yukarıda bahsi geçen bu kaynaklar sayesinde kişiler üzerinde tesir bırakarak örgütü aynı hedef doğrultusunda bir araya getirmek düşüncesindedirler. Fakat en önemli nokta bahsi geçen bu kaynakların doğru yer ve zamanda, doğru bir şekilde kullanılarak örgüt elemanlarının harekete geçmesini sağlamaktır.

1.4. Liderliğin Nitelikleri ve Özellikleri

Bireyin lider olmasını sağlayan öncelik, etrafındaki takipçilere göre farklı bir zihniyet ve kişilik yapısına sahip olmasıdır. İletişim becerilerinin yüksek olması ve bu yeteneği kullanan izleyicileri bir araya getirme veya yönetme alanına giden yolda gerekli uygulamaları yapmak veya gerçekleştirmek için yeterlilik şarttır. Bütün bunlara eklenen ve önemli bir nokta olarak, lider bu konu bilgisine sahip olmalıdır. Bilgi ve uzmanlıklarına güveniyorsa, takipçilerin hedefe ulaşması daha kolay olacaktır. Buna ek olarak, bir lider takipçilerinin bilgi ve özelliklerini analiz edebilmeli ve bunları doğru yerde ve zamanda kullanabilmelidir (Bingöl, 1990: 90-91).

Liderin, kitleleri etkisi altına alabilmesi, onları etkileyebilmesi için bazı temel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Liderin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Hatipoğlu 2003: 96–97):

- Saygı: Liderin, grubundan verimli sonuçlar alabilmesi için en basta kendisine saygısı olması gerekir.
- Kişilik: Lider, sağlam kişilik sahibi, dürüst, şerefli ve doğru sözlü olmalıdır.
- Zeka: Zeki bir insanın düşünme ve iletişim yeteneği daha gelişmiştir. Bu yüzden, liderin zeka düzeyi, gruptaki bir elemanın zeka düzeyinden üstün olmalıdır.
- Eğitim: Lider, yaptığı işin eğitimini almış olması gerekir.
- Sosyallik: Liderin, iş hayatındaki başarısını sosyal hayatında da yakalaması gerekir.
- Kendine Güven: Liderin kendine güveni olması gerekir. Ancak, bu güven aşırıya kaçmamalı, kendini beğenmişlik derecesine ulaşmamalıdır.
- Uyumluluk: Lider, grubundaki üyeler gibi davranmalı, onlardan uzaklaşmamalıdır.

- İstek: Lider, bir iş yapmak için istekli olmalıdır. Ancak bunu dengelemesini de bilmelidir.
- İnanç: İnanç bir işi başarmada en önemli etkidir. Lider, bir işe başlamadan önce kendi inanmalı daha sonra etrafındakilere de inandırmalıdır.
- Cesaret: Cesaret bir işe başlamaya olan istektir. Lider, bir işe grup elemanlarından önce başlamalı ve onları da özendirmelidir.
- Başarı Eğilimi: Lider her zaman için daha iyiyi hedeflemelidir.
- Etkileycilik: Lider sahip olduğu zekâ ve bilgi birikimi ile grup elemanlarını ikna etmelidir.
- Enerji ve Dayanıklılık: Lider, zihinsel ve bedensel olarak daima hazır olmalıdır.
- Sezgi ve Tahmin: Lider, iyi bir sezgi ve tahmin yeteneği ile geleceği ve fırsatları görebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Fırsatları ve engelleri zamanında tahmin ederek ona göre bir hedef çizmelidir.
- Sorumluluk: Lider, başarı için liderliği de bir sorumluluk olarak görmesi gerekmektedir.

Thomas Cronin liderin davranışını belirleyen en önemli unsurun onun sahip olduğu özelliklerinden kendine güven, vizyon, akıl, tecrübe, adalet, öğrenme (kendini geliştirme), moral inşa edici, motive edici, heyecan, cesaret, enerjik olma, dürüstlük, risk alan, ilişki kurma ve dinleme kabiliyeti olan, güç ve otorite arasındaki dengeyi iyi kuran, amaçlara ve sonuçlara gitmek için konsantre olmasını bilmek şeklinde sıralamıştır. Bazı bilim adamlarına göre lider olan kişi bazı temel özelliklere sahiptir. Ve bu özellikleri lider olunmaz, lider doğulur, liderin her zaman az bulunur niteliklere ve kişisel özelliklere sahip olması ve karizmatik olmaları şeklinde sıralarlar (Bennis ve Nanus, 1985'dan, aktaran Karapostal, 2014: 25).

1.5. Liderlik Stilleri

Liderlik; isteklilik, inanç, bağlılık, gönüllülük gibi durumları içeren bir süreçtir. Bu süreçte pek çok gücün bütünleşmesi ve bu bütünleşmeden doğan zorunlulukları istekliliğe, inanca, bağlılığa ve gönüllülüğe dönüştüren bir etki söz konusudur (Erçetin, 1993: 3). Lider, grup üyelerinin sahip olduğu ama tam olarak netlik kazanmamış olan ortak düşünce ve istekleri kabul edilebilir bir hedefe çeviren; üyelerin sahip oldukları ama henüz ortaya çıkarılamamış olan yetenek ve birikimlerini bu hedefe doğru yönlendirebilen kişidir (Celep, 2004: 56). Liderlik sürecini oluşturan öğeler, lider ve onu izleyenlerdir. İzleyici

kelimesi lidere duyulan bağıllığı ve pasifliği betimler. Fakat zamanımıza bakıldığında lider ve takipçilerinin karşılıklı etkileşimi söz konusudur (Çelik, 2005:224). Liderlik kavramı birçok değişik perspektifle değerlendirilmiş ve liderliğin farklı boyutlarda çözümlemeleri yapılmıştır. Buradan hareketle liderlik sadece yönetim biliminin değil sosyolojinin, politikanın ve felsefenin de bir konusu olan ve çözümlemesi yapılan bir kavramdır (Şişman, 2002:178). Liderlik genellikle, bireysel özellikler, liderlik davranışları, etkileşim modeli, rol ilişkileri, izleyenlerin algıları, izleyenler üzerindeki etki, görev ve amaçlar ve örgütsel kültürün etkisi açısından tanımlanmıştır. Bu tanımlamaların ortak noktası bir liderliğin tesir etme etkisi üzerinde durulmasıdır. Ancak bu tanımlamalarda net olan nokta bu tesirin nasıl kullanıldığı ya da bunu kullanan bireyin, bunun amacı ve tesir sürecindeki tutamlarının farklılığıdır (Yukl, 1994: 317).

Dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik, liderlik stillerinde en çok göze çarpar. Bu çalışmada asıl olarak üzerinde durulan dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik modelleridir. Bu bahsi geçen liderlik stillerine bakıldığında ve temel karakteristikleri gözden geçirildiğinde örgütsel bağıllık ile bir ilişki olduğu görülmektedir. Bahsi geçen bu iki liderlik stillerinden dönüşümcü liderliğe sahip okul müdürlerinin, beraber çalıştığı öğretmenlerin örgütsel bağıllığında tesirli olacağı düşüncesi vardır. Bu nedenle, ilk defa (Burns 1978'dan, aktaran Okçu, 2011:37) tarafından geliştirilen, daha sonra (Bass 1985'den aktaran Kılınçarslan, 2013: 139) ve Bass ve Avolio 1988'den aktaran Kılınçarslan, 2013: 140) tarafından yapılan dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik sınıflaması bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

1.5.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlikle ilgili Türkçe literatürde "Transformational Leadership" karşılığı olarak dönüştürücü, dönüşümcü, dönüşümsel, değiştirici, değişimci, harekete geçirici lider gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir (Yılmaz ve Akdemir, 2005: 10). Bu çalışmada "dönüşümcü liderlik" kavramı kullanılmaktadır.

Şirin (2008) açısından dönüşümcü liderlik kavramı ilk önce Dawston'un (1973) "İsyen Liderliği" (Rebel Leadership) isimli çalışmasında kullanılmıştır. 1978 yılında James McGregor Burns dönüşümcü liderlik kavramını sistemleştirmiştir. Ayrıca Burns politik liderlik konusunda Alman sosyolog Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otoritenin kaynağından yola çıkarak dönüşümcü ve davranışçı liderlik olarak bir ayrıma gitmiştir (Şirin, 2008: 70).

Burns'e göre liderlerin izleyenlerinde kökten değişimler ortaya koymasidir. Bass için dönüşümcü lider, temel beklentileri olabilecek en doğru şekilde cevaplamak amacı ile astları ile etkili iletişimi sağlayabilen kişidir. Dönüşümcü liderlerin en dikkat çekici noktası ekip elemanlarının ve yönetici kadrosunun hedefler doğrultusunda bilinçlenmelerini ve güdülenmelerini sağlamak amacını hedefleyen kişilerdir (Bass, 1997'dan, aktaran. Kılınçarslan, 2013: 24). Dönüşümcü lider grubun amaçlar noktasında bilgilenmeleri ve perspektiflerinin genişlemesini sağlayan, kendi ilgi alanlarına yönelmelerini grubun sağlığı için destekleyen, bilgi dağarcığını geliştiren üstün nitelikli bir liderlik performansidir (Kılınçarslan, 2013: 24-25).

Gary Yukl'e göre dönüşümcü liderlik, örgütsel hedefe bağlılık geliştirmeyeyle beraber hedefleri ele geçirmek için örgüt üyelerine güç kazandırma sürecidir. Bernard M. Bass dönüşümcü lider tanımını, takipçilerinin ilgi boyutlarının genişlemesine destek olan, örgüt hedef ve misyonunun içselleştirmelerinde ön ayak olan ve bireysel çıkarların dışında örgüt faydasının hedef alındığı bir bilinç yaratarak bu anlamda örgüt faydası etrafında yönlendirebilendir. Bu paralelde teknik, politik ve kültürel sistemlerin değişimini sağlayarak kurumun yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenlemesini yapar (Yukl, 1994: 75; Bass, 1990'dan, aktaran Kılınçarslan).

Cemaloğlu (2012: 134) bu konuya dair bazı tanımlamaları bir araya getirmiştir. Bunlar, Jung ve Jammario açısından dönüşümcü lider, lider takipçilerinin aynı ülküyü sahiplenmelerini sağlamak, özgüveni oluşturmak, gereksinimleri önemsemek ve kitleyi belirlenen amaçlar için harekete geçirmek ve kişisel gelişimleri için ortamı sağlamak noktasında önemlidir. Harms ve Crede (2010: 15) ise dönüşümcü lideri, grup elemanlarının bireysel gelişimlerinde ön ayak olan, bilgi edinme ve başarı noktasında güdüleyen olarak tanımlarlar. Currie ve Lockett (2007: 291) ise bu tanımı, değişik fikirleri ve görüşlerini, örgüt elemanlarının gereksinimleri için duyarlı yaklaşımları ve çevresindekilere dair ortaya koyduğu örnek kişiliğiyle elemanları etkileyen ve örgüt hedefleri çevresinde toplayan olarak tanımlamaktadırlar.

Bu tanımlar toparlandığında dönüşümcü liderliğin grubun değişen koşullar doğrultusunda yönlendiren ve yapıyı hareketlendiren, sahip olduğu saygınlık, güven ve cesaret verici özelliklerle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek grubun hedeflerini elde etmesini destekleyen süreç olduğu söylenebilir (Özalp & Öcal, 2000: 211).

Mehmet Korkmaz (2006: 205) çalışmasında dönüşümcü liderliğin yöneticilerin etkin tutumlar sergilemesinde kilit nokta olarak rol oynadığını belirtmektedir. Grup üyelerinin lider ile olan ilişki yapısının ve liderin kişilik yapısının üyelerin grupta kalış ve üretim süresini belirlediği de iddia edilmektedir. Shamir, House ve Arthur (1993: 577)'e göre dönüşümcü lidere ait etkinin takipçinin tutumlarında ve algılarında gözlemlenebildiğini belirtmişlerdir. Dönüşümcü lider olan kişi düşünen kişilik stilinden ziyade hisseden kişilik stili ile bağlantılıdır, yani dönüşümcü lider duygusal ve sosyal yeterliliğe sahiptir. Bu liderler astlarının güdülenmelerini sağlamak ve hedefe yöneltmek için duygularını ön plana çıkartırlar. Pozitif bir yaklaşımları vardır. Bu ve benzer motivasyon desteği alamayan üyeler olaylara daha kötümser bakabilmektedirler. Çalışan kötümser bakış açısına ne kadar sahip olursa o oranda performans düşüklüğü yaşar. Erçetin (2000: 59), dönüşümcü liderlik süreci için öngördüğü bazı temel ilkeleri davranışsal olarak şöyle tanımlamıştır;

- Açık ve cazip bir vizyon geliştirme,
- Vizyonu gerçekleştirmek için strateji geliştirme,
- Vizyonu iletme ve yayma,
- Vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin güvenini ve iyimserliğini gösterme,
- Vizyonun gerçekleşmesinde izleyenlere duyduğu güveni açıklama,
- İlk küçük başarıları güveni pekiştirmek için kullanma,
- Başarıları kutlama,
- Anahtar değerleri vurgulamak için sembolik, dramatik eylemleri kullanma,
- Rol modeli oluşturarak örnek olma,
- Kültürel formları değiştirme; eskileri ayıklama,
- Değişimi kolaylaştırmak için törenleri, seremonileri kullanma.
- Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar.

1.5.2. Sürdürümcü (Transaksiyonel) Liderlik

Sürdürümcü liderlik üretkenliği, faydalılığı, sağlığı, astların mesleki doyumlarını maksimum noktaya çekerek sürdüren liderliktir. Çalışanların yaptıkları yasal, ruhsal ve toplumsal sözleşmeleri benimsemiş, içselleştirmişlerse ve bunlara uygun davranıyorlarsa, önderin sürdürücülüğü gerekli ortamı bulur (Başaran, 2000: 83).

Koşullu Ödül: Karip (1998: 448), koşullu ödül tarzına sahip lider hedefi tespit eder ve belirlenen hedeflere ulaşma noktasında astlara yapılacak olan ödüllendirme hakkında bilgilendirme yapar. Yani liderle ast arasındaki pozitif pekiştireç takasıdır. Lider, belirlenmiş hedefleri elde etme noktasında uygun ödüllendirmeyi yapar. Lider çalışanın ortaya koyduğu gayreti göz önüne alarak, çalışana gereken desteği sağlar ve belirtilen performans hedefleri için herkese gereken görev ve sorumluluk bilgilendirmesini yapar. Bunun yanında ödüllendirmenin gereklerini ifade eder ve performansları için gereken kişisel gereksinimlerinin teminini sağlar. Okçu (2011: 89) lider, ödüllendirmesinin yanında ödülü çekme ya da eleştiri gibi olumsuz geri bildirimleri de verebileceği belirtilmiştir. Şirin (2008: 54) açısından bu boyutun sürdürümcü liderlik olarak adlandırılmasının sebebi, yöneticinin mevcut sistemi ödül ve ceza yöntemi sürdürmeye çalışıp işi ön planda tutama amacına odaklanmasıdır.

İstisnalarla Yönetim: İstisnalarla yönetim stilini benimsemiş olan lider, gidişatın kötüleşmeye başladığı noktada müdahale etmeyi tercih ederler. Bu tarzdaki yöneticiler işin başında kıstasları belirlerler ve bir sıkıntı yaşanana kadar müdahalede bulunmazlar. Çoğunlukla kusura kilitlenerek bunlardan bahsederler. Bu da çalışanlar üzerinde yüksek kaygı meydana getirmektedir. Bu tarzın temelinde örgüt çalışanlarının dış denetimli olması gerektiği mantığı ve ilkesi vardır. Bu da kendi iç motivasyonunu sağlamış olan ve sorumluluğunu en doğru şekilde yerine getiren işgörenler için mutsuzluk yaratan bir unsur olabilir. Dolayısı ile bu tarzın benimsendiği yaklaşım günümüz modern liderlik modellerine uymamaktadır (Kul, 2010: 33). Şirin (2008: 54) açısından süreç olumlu ise lider müdahale etmez. Bu da iletişimsel sıkıntının varlığını ve sadece mevcut düzenin korunduğunun göstergesi olduğunu belirtmektedir.

1.5.3. Serbestlik Tanıyan Liderlik

Eren (2001) açısından tam serbestliği ilke edinen liderler, statülerinin verdiği yetkiye fazla sahip çıkmayan, çalışanları bu anlamda serbest ve yalnız bırakan, çalışanların kendisine verilen kaynaklar ölçüsünde amaç, plan ve programlarını yapmasını isteyen kişilerdir. Sağır (2013: 198) “liberal liderlik eğer etkin uygulanırsa işgörenlerin bireysel beceri ve özelliklerinden olabilecek en yüksek oranda fayda sağlanabileceğini” belirtir. Dolayısı ile vazifeleri doğrultusunda serbest bırakılan çalışanların, hedeflerini elde etme noktasında motivasyonları yüksektir. Sağlanan bu özgürlük ile çalışanlar, kendi becerilerini gösterme ve geliştirme şansını yakalayabilirler. Bunun dışında Şirin (2008: 56)’ e göre örgüt içinde

liderin sunduğu bu özgürlüğün otoriteyi kaldırması ve kaosa neden olması gibi olumsuz ihtimali de bulunmaktadır.

1.6. Liderlik Kuramları

İş görenlerin motivasyonlarını sağlamada liderlerin üç temel görevi, çalışanları hareketlendirmek, performans düşüklüğünü çözümlmek ve sorunları yok etmektir. Yapılan tüm bu tanımlamalara bakıldığında ortaya çıkan ortak payda mevcut olan bir grup ya da örgütün varması için beklenen bir hedef varlığıdır. Bununla beraber yöneticilerin yönetme, hedef saptama, karar alma ve uygulama, vizyon sahibi olma, ikili ilişkilere ve iletişime önem verme gibi ortak özelliklere sahip oldukları sonucu ortaya çıktığı söylenebilir.

Tüm bunlara bakıldığında liderler, sahip oldukları vizyon ve bilgileri, cesaret ve tecrübeleri ile birleştirerek en uygun yer ve zamanda en ideal kararları alabilen, aldığı kararları azimle uygulayabilen, içsel ve dışsal tehdit ve fırsatların farkında olan güçlü bir örgüt kimliği ve kültürüne sahip bir örgüt yapısı oluşturabilen ve bu örgütün devamlılığını sağlayacak stratejileri oluşturabilen kişilerdir şeklinde tanımlamak mümkündür (Gül, 2003: 5). Geniş bir çerçevede yapılan bu tanım liderliğin kapsamlı olduğunu net bir şekilde ortaya koymaktadır. Buradan hareketle liderlik hakkındaki teorileri gözden geçirerek konuyu daha güçlü bir yapıya oturtabiliriz.

Liderle ilgili 1945 yılı öncesinde liderlik kuramı olarak en çok bilinen ve kabul edilen, lidere özgü evrensel kişilik özellikleriydi. Sonrasında ise davranışçı kuram ve durumsal kuramlar geliştirilmiştir. Brayman (1990) tarafından liderlik kuramları ortaya çıkış tarihlerine göre Tablo 1.2'deki gibi sıralanmıştır (Topçu, 1999: 56):

Tablo 1.2. Liderlik Kuramlarının Ortaya Çıkışı

Yıllar	Liderlik Kuramı	Kuramın Ana Düşüncesi
1940'lara kadar	Özellik kuramı	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
1940-1960	Davranışçı kuram	Liderin etkinliği liderin nasıl davrandığıyla ilgilidir.
1960-1980	Durumsal Kuram	Etkin lider durumdan etkilenir.
1980'ler	Yeni Yaklaşımlar	Bir Lider vizyon sahibidir.

Kaynak:Akt. Topçu, 1999: 56

Tablo 1.1 liderliğe dair kuramların 1900'lerden bugünlere uzun vadeli bir değişim geçirdiğini göstermektedir. İlk olarak “liderlik doğuştan kazanılan bir özelliktir” düşüncesi hâkim iken sonrasında liderlikte davranışlar önem kazanırken ilerleyen dönemlerde mevcut şartlar ve durum ön plana çıkmıştır. Günümüzde ise liderlikte vizyoner olmanın önemi üzerinde durulmaktadır.

Özellik Kuramı: Bu kuram lider olan ile olmayan arasındaki kişisel özelliklerin farkı üzerinde durur. Liderin özelliklerini oluşturan üç başlık; kişilik, yetenek ve fiziksel çekiciliktir. Kişilik özellikleri ve fiziksel özellikler boy, yaş, güzellik, popülerlik, konuşkanlık, hırslılık vs. özellikleri içine alır. Analitik yetenek, işi bilme, karizma, yaratıcılık, esneklik ve kişisel sıcaklık istenen diğer özelliklerdendir. Sanayi Devrimi özellik kuramının gelişiminde önemli bir etkiye sahiptir. Yönetim teriminin bilimsel açıdan ele alınmasının nedeni buhar gücünün hayatımıza girmesidir. Sanayi Devrimi döneminde öne çıkan noktalar iş bölümü, uzmanlaşma, standartlaşma, hiyerarşi, belirli kural ve yöntemlerin uygulanmaya konulmasıydı (Gül, 2003: 7). (Yukl 1989’dan: aktaran Topçu, 1999: 87) Tablo 1.3’de başarılı liderleri karakterize eden ve liderlerde en sık bulunan özellik ve becerileri göstermiştir.

Tablo 1.3. Liderlik Özellikleri

Özellikler	Beceriler
Durumlara adapte edebilme	Zeki olma
Direnme, dirençli olma	İkna becerisi
Kendine güvenli olma	Geniş beceriye sahip olma
Enerjik olma	Sosyal beceriler
Bağlılık duygusuna sahip olma	Yönetim becerisi
Kararlı olma Yaratıcı olma	Diplomatik ve anlayışlı olma
Sorumluluk alma	Akıcı konuşma
İşbirliği ile çalışma	Grup görevleri hakkında bilgili olma
Sosyal çevreyi değiştirme bilgili olma	
Atılgan olma	
Hırslı olma ve başarıya odaklılık	
Stresi hoş görme	
Diğerlerini etkilemek için istekli olma	

Kaynak: Hersey ve Blanchard, 1996: 86'dan,aktaran Topçu, 1999:87

Tablo 1.2'ye bakıldığında da anlaşıldığı gibi belirlenen bu özellikler liderlerde değişik şekillerde mevcuttur. Özellik teorisinin eleştirilebilecek en net kısmı kuramın genellemelere sahip olması ve bu genellemelere tüm liderlerin sahip olduğunun söylemesidir. Bununla beraber tüm bu özellikleri erkeklere atfetmesi ise bir başka zayıf noktasıdır. Olumsuz boyutta ele alınacak olan bir diğer eleştiri noktası ise işgörenlerin neden sonuç ilişkisi ile göz ardı edilmesidir (Topçu, 1999: 88). Dolayısı ile bu kuram yetersiz kalmış ve kuramsal arayışlar devam etmiştir.Aşağıda özetlenen kuramlar bu arayışın bir sonucu olarak davranışçı kuramı ortaya çıkarmıştır (Topçu, 1999: 88):

Davranışçı Kuram: Davranışçı kuramın odak noktası liderlerin yaptıklarıdır. Liderin yaptıklarının yorumu, insanları bir takım hedeflere yönelik davranışlara yöneltir. Davranışçı kurama göre liderin nasıl davrandığı saptandığında, bireyler buna göre eğitimden geçirilerek saptanmış davranışlara sahip olabilirler tezini savunur. Özellikler kuramının karşısına bu tez ile çıkmıştır (Topçu, 1999:89)

Yönetim Gözeneği Kuramı: Yönetim gözeneği kuramının sahibi Blake ve Mouton (1964)'a göre toplamda 81 tane liderlik şekli vardır ve bunlar beş temel alt biçim olarak değerlendirilmiştir (Çelik, 2000: 75).

1964 yılında Blake ve Mouton tarafından geliştirilen Yönetmel Diyagram Modeli, temelinde Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversiteleri tarafından gerçekleştirilen liderlik araştırmalarının matris şeklini alması sonucu ortaya çıkmıştır. Yönetmel Diyagram Modeli’nde iki boyut üstünden liderlik davranışı açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar “Üretime Yönelik Olma” ve Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Olma (concernforpeople) olarak isimlendirilmişlerdir. Bu boyutlar kullanılarak 9X9’luk bir matris oluşturmuşlardır. Araştırmacılar, dokuzlu bir ölçek üzerinde beş farklı liderlik tarzın tanımlamışlardır. Bir sayısı en düşük ilgiyi, beş sayısı orta düzeyde ilgiyi ve dokuz sayısı en üst düzeyde ilgiyi ifade etmektedir (Koçel, 2007: 580). Aşağıdaki Tablo 1.4’de matris ve beş ana liderlik tarzının ifade ettiği değerler görülebilir.

Aşağıdaki Tablo 1.4’de matris ve beş ana liderlik tarzının ifade ettiği değerlere karşılık gelen liderlik biçimlerinin açıklaması da şu şekildedir (Koçel,2007:580-581):

Tablo 1.4. Blake Mouton’un Yönetmel Diyagram Modeli

Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Olma	Çok 9	1,9	9,9
		5,5	
	Az 1	1,1	9,1
	Az 1		Çok 9
		Üretime Yönelik Olma	

Kaynak: Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği:580

Aşağıdaki Tablo 1.4’de matris ve beş ana liderlik tarzının ifade ettiği değerlere karşılık gelen liderlik biçimlerinin açıklaması da şu şekilde dedir (Koçel, 2007: 580-581):

Zayıf Liderlik:Matris de1.1’liğe karşılık gelen liderlik olarak tanımlanan biçimde, lider modelinde üretim ve işgöreni en az seviyede önemser.

Otorite ve İtaat: 9.1’lik liderlik biçimidir. Bu biçimde örgütsel hedeflere verilen önem en yüksek seviyede olup, işgörene verilen değer zayıf liderlikte olduğu gibi en az seviyededir.

Şehir Kulübü Liderliği: 1.9'luk liderlik olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde otorite ve itaatin tam tersi olarak işgörene verilen önem en yüksek seviyededir. Bu biçimin üretime verdiği önem en alt düzeydedir.

Denge Sağlayıcı Liderlik: 5.5'lik liderlik biçimidir. Bu biçimde üretim ve işgörene verdiği değer ve önem orta düzeydedir.

Takım Liderliği: 9.9'luk liderlik biçimidir. Bu biçimde hem üretime hem de işgörene gösterilen önem en yüksek orandadır. Ve bu biçim en etkili liderlik biçimi olarak kabul edilmektedir.

Durumsal Kuram: Özellikler ve Davranışsal Liderlik Teorilerinin liderlik tanımlamalarına ciddi katkıları vardır. Fakat çalışmalar göstermektedir ki liderlik kavramının içinde fiziksel, zihinsel, kişisel özellikler ve en iyi davranış biçimlerinin ne olduğunun tespitinin yetersiz olduğudur. Buradan hareket ile Durumsal Liderlik Teorileri oluşturulmuştur (Gül, 2003: 10).

Durumsal Liderlik Teorileri'nde üzerinde durulan nokta lider özellikleri ya da davranışlarını tespit etmenin dışında bu tespitlerin hangi şartlarda yapılacağıdır. Durumsal kuramın felsefesine göre etkin ve başarılı bir liderlik için dikkat edilmesi gereken husus liderliğin pratiğe geçirildiği durum ve şartlarıdır. Bu durum ve şartlara ne derece uyum sağladığı önemlidir. Bu yönü ile en iyi liderlik ve yönetim şeklinin tek olduğunu iddia eden davranışsal liderlik teorilerine göre farkı ortaya çıkmaktadır (Gül, 2003: 11).

Kişiyeye Yönelik Liderlik Davranışı: Bu tarz liderler ekip çalışmalarına, ortak iş çıkarımlarına değer vermektedir (Koçel, 1998: 406).

Likert, Michigan araştırmalarının devamı niteliğinde liderlik kavramını dört maddede ele almıştır.

- **Sistem 1. Sömürücü Otoriter Liderlik:** 1. sömürücü liderlik tarzında liderler altlarında çalışanlarına güvenmedikleri için kararları hep kendileri alırlar. Güdülenmeyi sağlama yöntemleri ceza ve korkutmadır. Yapılacak işlerin kimlere görev olarak verileceğini ve hangi yöntemle görevlerini yapacaklarını yine lider belirler.
- **Sistem 2. Yardımsever-Otoriter Liderlik:** İş görenlerine 1.sisteme oranla az da olsa güvenmektedir. İş görenlerin güdülenmesinde ceza ve korkutma ile beraber ödüllendirme yöntemine de başvurulmaktadır. İş görenler düşük oranda da olsa

alınan kararlarda söz sahibidir. Fakat verilen kararlar her zaman yöneticiye aittir. İş görenlerin bu kararları uygulamada bir noktaya kadar inisiyatifleri mevcuttur.

- **Sistem 3. Danışmalı Liderlik:** Astlara duyulan güven yüksek orandadır. Bununla beraber alınan kararlarda astlar da söz sahibidir ve astarın görüşleri değerlendirmeye alınmaktadır. Çalışanlar işleri konusunda yeterli oranda özgürdürler. Bu liderlikte tercih edilen motivasyon yöntemi ödüllendirme dir.
- **Sistem 4. Katılımcı Liderlik:** Lider çalışanına tamamen güven duymaktadır. Bu liderlik tarzında işgörenlerin hedef saptama ve bu iş hakkındaki karar tespitlerinde tam olarak katılım sağlayabilmektedirler. Ödüllendirmeler grup katılımı ve başarısı ile ilişkilidir. Sistem 1 işe yönelik liderlik davranışını benimserken, sistem 4 ise kişiye yönelik liderlik davranışını benimsemektedir. Likert'e göre örgütler sistem 4 seviyesine getirilmelidir (Koçel, 1998: 407).

1.7. Liderliğin Önemi ve Gerekliliği

Liderliğin, insanlığın var olduğu zamandan bugüne kadar süregeldiği bilinmektedir. Bireylerin tek başlarına erişemeyeceği istek ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmeleri, bireysel hedeflerine ulaşmaları için belli bir gruba gereksinim duymalarının yanında, kendisiyle birlikte hareket etmekten çekinmeyen kişiler ile bir araya gelip bir grup oluşturmaya çalışırlar. Bu durumlarda liderliğin kaçınılmaz olduğunu belirtmek gerekir. Katz ve Kahn organizasyon/örgütlerde lidere gereksinim duyulmasının nedenini aşağıdaki faktöre dayandırmışlardır (Arıkan, 2001: 288):

- **Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Örgütün plan ve tasarımları bütün faaliyetlerinin kapsayıcı özellik taşımadığı görülmektedir. Özellikle de davranış plandan kapsamlı, değişken ve karmaşıktır.
- **Değişen Çevresel Koşullar:** Organizasyonun içerisinde bulunduğu çevre devamlı olarak değişir. Liderler, açık sistem niteliği taşıyan organizasyonun değişen çevre şartlarına uyum sağlaması ve yenilenmesini sağlamaktadır.
- **Örgütün İçsel Dinamiği:** Örgütlerde var olan eğilimlerden biri de büyüme dinamiği adı verilen faktördür. Organizasyon büyüdüğü zaman yeni görevler yüklenmekte ve karmaşık olan yeni yapılar yaratılmaktadır. Mevcut olan yapılar ile karmaşık yeni oluşan yapılar arasındaki eşgüdümü sağlama ihtiyacı ortaya çıkmakta ve yeni politikaların bulunması gerekmektedir.

- **İnsan Üyeliğinin Doğası:** İnsanlar kazandıkları tecrübeler paralelinde ihtiyaçları, güdü ve özel tepkilerinin yoğunluk ve biçimlerinde değişimler meydana gelmektedir.

Organizasyonların geçmişten bu güne kadar aynı amaçlarla faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Bu hedeflerin başında örgütün kâr etmesi gelir. Örgütlerin kâr etmesinin yanı sıra mevcut konumu koruma ve örgütün büyümesini sağlama için profesyonel olan yöneticilere gereksinim duyarlar. Örgütler organizasyonların başına lider özelliği taşıyan yöneticileri getirmek istemektedirler. Bu noktada da işletmelerin en çok maaşı lider olan yöneticilere ödemeyi uygun bulmaktadırlar. Liderler, hep önde olmalıdır, çünkü ancak önde olanları herkes hatırlayabilir. İnsanlık tarihinden bugüne gelene kadar anlatılmış olan ve örnek alınan kişilerin hep önde olduklarından hatırlandıkları bilinmektedir (Bolat, 2009: 20). Lider, görevini yerine getirirken çalışanların isteklerinin çalışma alanlarına sağlıklı olarak yansıtabilmeleri konusunda gereken enerjiyi sağlamaya önem verir (Baltaş ve Sevil, 2007: 45). Özetle, örgütler için lider çok önemlidir. Bu önemde üç temel neden vardır:

1. Örgütün etkinliklerinden sorumlu olan liderdir. Kurumsal başarı ve başarısızlığın, en üst düzeyde bulunan insanların benimsemiş olduğu kalite anlayışı ve liderlik davranışları ile yakından ilgilidir.
2. Liderler, çalışanlara amaç ve güven sağlarlar.
3. Liderler örgütün sağlamlığı ile ilgilidir; örgütün sağlamlığı ve güvenilirliği liderin elinden geçmektedir (Bennis, 2001: 18).

1.8. Liderlik Davranış Tarzlar

Liderler, görevlerini yaparlarken çeşitli tarzlarda bulunabilmektedirler. Liderin davranışları, liderin takipçi ve/veya sevk etmiş olduğu topluluklarla olan davranışsal tutumla ilgilidir. Lider hem kendini hem de izleyicilerinin karar almasına izin verebilmektedir. Karar alma durumu liderden başlayan izleyicileriyle son bulan bir harekettir. Liderlik davranış tarzları çizelgesi aşağıda bulunan tabloda ayrıntılı olarak görmek mümkündür (İbicioğlu vd., 2009: 5):

Tablo 1.5. Liderlik Davranış Tarzları Çizelgesi

Tarzlar

Eylemler	Otokratik	Demokratik	Katılımcı
Amaç Belirleme	Lider	Takipçilerin Görüşü Alınır	İlgili Herkesin Görüşü Alınır
Karar Alma	Takipçilerin Katılımı Yok	Takipçilere Danışılır Görüşleri Alınır	Takipçilerin Katılımı Sağlanır
İletişim	Yukarıdan Aşağıya	Yukarıdan-Aşağıya Aşağıdan-Yukarıya	Çok Yönlü
Motivasyon Türü	Cezalandırma	Ödüllendirici	Pozitif Ödüllendirici
Yetki Devri	Yok	Kısmen	Fazla

Kaynak: İbicioğlu vd., 2009: 5

Otokratik Liderlik: Liderin tüm kararları kendinin aldığı, grupta işbirliği ve güvenin sağlanamadığı, sadece görev odaklı olan liderliktir. Bu tarz liderlerin, kararları sorgulanmadan kabul edilmesi istenir. Kararların hızlı bir şekilde alınmasını sağladığından kriz zamanlarında kullanılması uygun bir liderlik türüdür (Aslan, 2013: 35). Bu liderler, çalışanların iş tatminine değer verip astlarına güven duygusu veren babacan kişiliktedirler. Liderliğin başarılı olması, bağlılık ve saygı yaratacak olan kişilikte, akıllı ve güçlü olduğunu göstererek hayat bulabilmektedirler. Çalışanların işten tatmin olması, yöneticilerin sağlıklı düşünebilmelerine bağlıdır. Liderler, kararlarını kendi verme eğilimi gösterirler. Diğer çalışanlar da bu kararlara uymalıdır (Bozdoğan ve Sağnak, 2011: 138).

Demokratik Liderlik: Bu liderlik davranışını sergileyen liderler diğer çalışanlara danışarak kararlarını almaktadırlar. Bu tarz kişiler; yönetim faaliyetlerini takipçileriyle paylaşırlar. Hedeflerin belirlenmesi konusunda, liderler astların fikir ve düşüncelerini de alıp yönetim kararlarını beraber vermektedirler (Şimşek ve Fidan, 2005: 61). Demokratik liderler, işletmenin etkinliğini artırmakta, hedefleri anlatmakta, işletme üyelerinin fikirlerini değerlendirmektedir (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2005: 87).

Katılımcı Liderlik: Kararların alınmasında fazla yer almayarak, kararları izleyicilerin almasına izin verir. İzleyiciler yapmış oldukları iş hakkında kararlarını kendileri almaya çalışırlar. Bu sebeple astlarına sonsuz katılımcılık tanıyan liderler, yetki ve görevden kaçma eğilimindedirler. Bu liderlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için izleyicilere muhtaç oldukları bilinmektedir (İbicioğlu vd., 2009: 6). Katılımcı liderlerin, takipçilerin isteklerini gerçekleştirerek çok az gayret sarf ettikleri için, kararların alınması konusunda bazı aksaklıklar görülebilmektedir (Telli vd., 2012: 136).



İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVEDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

İş görenlerin iş ve örgütlerine dair yaklaşımları araştırmacıların merakını her zaman uyandırmış ve “örgütsel bağlılık” kavramı, örgüt içi davranışların araştırılmasında temel olan olgulardan biri olmuştur. Bunun nedeni ise, örgütlerin verimliliklerinin artırılması, başarının sağlanması, daha düşük düzeyde iş bırakma, devamsızlık, stres ve işyeri ile ilgili diğer problemler adına bu kavramın gerekliliği gitgide kendini kabul ettirmiştir.

“Örgütsel bağlılık” kavramı herkesçe kabul edilmektedir. Fakat bu kavramın tanımı ve benzer kavramlarla olan ilişkileri liderlik tanımında da olduğu gibi tam bir netlik kazanamamıştır. Bunun nedeni, sosyoloji, psikoloji ve örgütsel davranış bilimleri gibi farklı alanlarda yapılan farklı çalışmalarla farklı bakış açılarına göre bir örgütsel bağlılık tanımı yapılmıştır. Tüm bu etkenler farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu kavram 1950’lerde araştırılmaya başlanmıştır. Konu, ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış ve daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday ve Steers, Allen ve Meyer ile Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (Gül, 2010: 37).

Kiesler ve Sakamura ve Salancik’e göre de örgütsel bağlılık; bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir. Mowday, Steers ve Porter’n örgütsel bağlılık tanımı işgörenin örgüte karşı duyduğu duygusal bağlıdır. Bunun yanında bu bağlılığın iş tatminindeki rolü üzerinde durmuşlardır. Örgütsel bağlılığı üç maddede ele almışlardır (Porter vd., 1974:604’dan, aktaran Şeker, 2011);

- Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgüt yararına beklenenden daha çok çaba sarf etme,
- Örgüte üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.

Yapılan başka çalışmalar da örgütsel bağlılığın göstergesinin işgörenlerin örgüt adına yaptıkları girişimler doğrultusunda geliştiğini ortaya koymuştur. İş gören örgüt içinde bulunduğu ortaya koyduğu emeğin boşa gitmemesi isteği nedeni ile bağlılık sergilediği görüşü çıkmıştır.

Meyer ve Allen örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüt ile arasındaki ilişkisi doğrultusunda örgütün devamlı üyesi olarak bulunmaları düşüncesine yönelten davranıştır. Ayrıca aynı isimler örgütsel bağlılığın birden farklı yollarla oluşabileceğini ortaya sürmüşlerdir. Daha öncesinde yapılan tek boyutlu çalışmalardan farklı olarak üç boyut açısından değerlendirmeye almışlardır. Buradan hareketle, Meyer&Allen ve Becker'in "davranışsal", Porter ve arkadaşlarının "tutumsal" ve Wiener'in "normatif" olarak adlandırdıkları yaklaşımları, aşağıdaki şekilde nitelendirmişlerdir (Meyer ve Allen'den aktaran, Şeker, 2011: 11):

- Devamlılık bağlılığı,
- Duygusal bağlılık,
- Normatif bağlılık.

Örgütsel bağlılık genel anlamda psikolojik boyutta bağlılığı ifade eder. Bu bağlılık işe katılım, sadık kalma ve örgütün değerlerine hissedilen inançtır. Bağlılık üç kademedен oluşur ve aşağıdaki gibidir (Çetin, 2004: 90);

- Birincisi; kişi karşı karşıya kaldığı insanların yarattığı tesiri kabul eder. Bunun nedeni ise kişinin kendini tanıtmaya istediğidir. Bu aşama itaat aşamasıdır.
- İkinci aşama dâhil olma aşamasıdır. Dâhil olduğu örgütte ve bunun içinde olmaktan duyduğu onurdur.
- Üçüncü aşama ise kimlik kazanmadır. Kişi, örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle çoğunlukla aynı olduğunu görmektedir.

Örgüt devamlılığını sağlamak istiyor ise, işgörenlerinin kısa vadelerle ayrılık yaşamaması önemlidir. Dolayısı ile örgütün sahip olacağı erk örgütsel bağlılıkta etkili olan önemli maddelerden biridir. Örgütsel bağlılığın örgüte; örgüt maliyetlerini azaltma, kar oranını yükseltme ve imajlarını güçlendirme noktalarında olumlu etkisi vardır. Dolayısı ile bu kavram örgüt yaşamının devamının sağlanmasında büyük önem teşkil etmektedir (Somuncu, 2008: 5).

İş görenin iş devamsızlığında azalmasına olumlu etkisi olan ve işgöreni sistem içindeki başarısı için motive eden "Örgütsel Amaçlara Bağlılık" kavramıdır. Örgütsel bağlılığa yüksek oranda sahip işgörenler kendileri için ki bu bireysel istek ya da çıkarları olabilir, örgüt içinde olmaya devam ederler ve örgütün sahip olduğu değerleri içselleştirirler. Bu nokta da örgütün başarısı sağlanmasında yüksek oranda olumlu etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz.

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütlerin tüm dünya ekonomisi içinde başarılı bir şekilde rekabet edebilmeleri için dengede olmak durumunda oldukları birçok karışık sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Organizasyonların devamlı maliyetleri düşürüp, performansları arttırmak durumunda olmaları, ürün ve süreçleri iyileştirmeleri, verimliliği ve kaliteyi arttırmaları gerekmektedir. Bu anlamda örgütsel bağlılık örgütler için daha çok önemli hale gelmiştir (İnce ve Gül, 2005: 13).

Çalışanların bağlı kalması örgütsel başarıyı elde etmede kritik olan temel faktördür. Her işletme, çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırma için uğraşır. Örgütsel bağlılık çalışanlarının sorun üreten değil de, sorunu çözen çalışanlar haline dönüştürmektedir (İnce ve Gül, 2005: 13). Çalışanın bir üretim unsuru olmadığı ve kısa zaman içinde gözden çıkarılmaları işletmeye zarar getireceği bilinerek ve rekabet şartlarıyla başa çıkmak için nitelikli olan çalışanlara gereksinim duyulması çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasının gerekliliğini vurgulamaktadır (Kirel, 1999: 120).

Örgütsel bağlılığın, işletmeler açısından önemi olmasının diğer sebeplerini aşağıda gibi sıralamak mümkündür (Boylu vd., 2007):

- Örgüte bağlılık, istenilen çalışma davranışı ile ortak ilişki içindedir,
- Örgüte bağlılık işten ayrılmama sebebi olarak, iş tatmininden daha etkin olduğunun yapılan araştırmalar ile ortaya konulması,
- Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olanların, düşük olanlara nazaran gösterdikleri performansın daha iyi olması,
- Örgütsel bağlılık, kurumsal etkililiğin de yararlı bir göstergesidir,
- Örgütsel bağlılık, dürüstlük ve fedakârlık gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesidir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların kendini örgüt ile özdeşleştirmesi ve kimi örgüt çıkarlarının kendi çıkarlarının da üstünde tutabilmesini ifade eder. Örgüte bağlılık gösteren çalışanların, işlerine etkin olarak katılma davranışları gösterip, işlerini yaşamlarının odak noktası şeklinde görerek ve kendine olan saygılarının temeli olup işi algılama ve kendini iş performansıyla tanımlama gibi bazı tutumlar sergileyeceği ileri sürülür (Başyigit, 2006: 45). Bunun yanı sıra örgüte bağlı olan çalışanın, örgütün zor dönemlerinde de örgütün yanında olması, iş yerine düzenli olarak devam etmesi, tam gün ve verimli olarak

çalışması, örgütün varlığını korumayla ilgili çaba göstermesi ve örgütün ortak amaçlarını benimsemesi beklenmektedir. Örgütsel olarak bakıldığında, çalıştığı yere bağlı çalışanlara sahip olma bir örgüt için avantajlı bir durumdur (Ceylan ve Demircan, 2002: 3).

2.3. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Çalışanların yaptıkları işe ya da işin belli boyutlarına karşılık tutumlarını belirleyen, iş tatminiyle işlerini yapmaları, işyerlerine bir bütün gibi bakmaları önemlidir. Bağlılığın düşük olması ise kişisel ve örgütsel bazı sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışma hayatında iş tatminsizliğinin olması ve yetersiz olan örgütsel bağlılık, çalışanda sağlık yakınmalarına, verim düşüklüğüne, işte devamsızlığa, örgüte düşük düzeydeki bağlılık ya da örgütten ayrılmaya kadar bazı sonuçlara sebep olmaktadır. Bu sonuçlarsa çalışma hayatında örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engelleyen ya da zorlaştıran sorun olarak görülür (Yüksel, 2003: 262). Bu sonuçlar daha sonraki başlıkta ayrıntılı olarak işlenecektir. Bunların yanı sıra örgütsel bağlılığın bazı boyutları da bulunmaktadır. Bu boyutlar aynı zamanda O'Reilly ve Chatman'ın yaptığı sınıflandırmadır. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması başlığında da kısaca aktarılacaktır (Balay, 2000: 96-97):

2.3.1. Uyum Boyutu

İnsanlar bir işletmeyi yüzeysel olarak da destekleyebilmektedirler. Bunlar, işletmeye inanmaktan ziyade, uyumlu eylemlerle bazı ödülleri kazanmak ve cezaları savmanın peşindedirler. Bu yüzeysel bağlılıkta, uyum ismiyle adlandırılmaktadır. Kural, yetki ve prosedür eylemlerinin genel olarak uyumla sonuçlandığı görülür. Burada bireyler yaptıklarını, yapmak durumu olduğundan yapmaktadırlar (Luthans, 1992: 127). Uyum her daim zorunluluk bildirmektedir. Uyumun yetkiye sahip olanın avantajlı olduğu durumdur, genelde acil bir çözüm olarak kısa vadede geçerliliği vardır. Tercihleri astlarına pozisyonunu kullanıp kabul ettirmeye çalışan yöneticiye uyulmaktadır ancak bu uyum gönülsüz olmaktadır. Bu nedenle, uyum kontrole dayanmaktadır ve kişiye seçme olanağı vermemektedir. Uyum, bağlılığın ilk aşaması olarak görülür. Bu aşamada bireyler, diğerlerinin etkisini yalnızca onlardan bir şeyler elde etme adına kabul ederler. Örneğin, ilerleme ve ödeme gibi belirli dış ödülü ve elle tutulan kaynakları kazanma amacı güdülür. Ticari olan bir örgütün hedefi ve varlık sebebi kâr olduğu için, güdü kalıp ve kanallarının mali deyimler ile belirtilmesi doğal bir olgudur (Balay, 2000: 96-97).

Özetle uyum, ödül ile maliyet dengesine dayanan bir bağlılık olmanın yanı sıra, örgüt ve birey arasında olan karşılıklı kabullere dayanmaktadır. Ekonomik ve psikolojik sözleşmede

ilişkisel öğeler vardır ki bunlar da işletme ve çalışanlar arasında uyulması gerekli ilkelere vurgu yaparlar.

2.3.2. Özdeşleşme Boyutu

Özdeşleşmenin, çekici bir durumu vardır. Bu nedenle, kişiye yüksek oranda hoşnutluk sağlamaktadır. Ancak bu çekiciliğin, kolaylıkla kaybolabileceği durumundan korunması gerekmektedir. Bağlılıkta, hoş gelmesine karşılık sahibine sorumluluğu ve maliyeti yüklemektedir. Çekicilik kaynağının vazgeçilemez olması nedeniyle esneklik azalmaktadır. Bu durum da bazı işletmelerin istemediği sonuçtur (Yüksel, 2003: 262). İnsanların önemseydiği tutumların davranışlarla uyumluluk göstermesi kadar ileri boyutta bağlılık yaratmaktadır. Bu bağlılığın, kişilerin hedefe inanmaları veya amaçları ortaya çıkaran kişileri destekleme isteklerinden kaynaklanır. Japon işletmeleri gibi güçlü kültürü olan işletmelerde güçlü özdeşleşme söz konusudur. İnsanların özdeşleşme boyutunda işletmelerine bağlılıktan gurur duydukları görülür. Çalışanların bu aşamada örgüt ile üst düzeyde özdeşleştikleri görülür. Çünkü işletme onların değer verdiklerini desteklemektedir. Özdeşleşme, bireylerin yakın olma isteklerine dayalı olan örgütsel bağlılık aşamasıdır. İnsanların diğer kişi ve gruplar ile ilişkiye girme ve bunu sürdürmeleri için, başkalarının davranış ve hareketlerini benimsiyor ise özdeşleşmeden söz edilebilir (Balay, 2000: 100).

2.3.3. İçselleştirmeme Boyutu

İçselleştirme, davranışlara rehberlik eden bazı değerlerin birleşimi kapsayan bir etkileme sürecini içerir (İnce ve Gül, 2005: 11). Kişisel ve örgütsel değerler, karşılıklı olarak uyumlu olmalıdır. Bu boyutta, bireysel değerlerin örgütsel değerler ile uyumluluğu ve örgütsel değer sistemi, kişinin davranış ve tutumları üzerinde bulunan etkilerinin üzerinde yoğunlaştığını söylemek gerekir. Bu aşamada bireyler örgütün değerlerini ödülle ve bireysel değerleri ile uyumlu görmektedir. İşletmenin en çok çok istediği bağlılık formu içselleştirmedir. Bunun nedeni içselleştirmenin, kendi kendisini devam ettiren olarak başlangıçta etki kaynağından bağımsız olmasıdır. Ancak, başarılması hem zor hem de uzun zaman alır. İçselleştirme bir defa gerçekleştiği zaman, kişi etkilemek için yeni olan etki kaynaklarının kullanılması gerekmez. Bunun nedeni de bu bağlılık boyutunda bireyler, yeni bir düşünceyi, değişimi, davranış veya tutumu kendinin olarak kabul etmektedir (Balay, 2000: 101).

Örgütsel bağlılık bu boyutta, rol üstü davranışlar ve işletmede kalma isteği bakımından çeşitli sonuçlar doğurabilmektedir. İşletmenin hedef ve değerlerini önemseyen kişilerin örgütün yararına içten gelip gerekli çabayı göstereceği muhtemeldir. Bireylere doğrudan fayda sağlamayacak olan, aksine işletme yararına fazladan zaman harcaması ve çabalamasını sağlayacak olan davranışların örgütsel bağlılıktaki içselleştirme ve özdeşleşme boyutunda ortaya çıkar. Bu bağlılık türü olan kişilerde işletmede kalma istekleri de yüksektir. Bağlılıktaki uyum boyutuysa kişilerin yalnızca belli ödüller kazanabilmek için örgütle ilgilenmesine sebep olmaktadır. Bu bağlılık türü olan kişilerin işletmede kalma istekleri oldukça az görünmektedir (Uslu, 2012: 30).

2.4. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Yapılan çalışmalar gösteriyor ki, işgörenin örgütteki üretkenliğinin artışı örgüte duyduğu bağlılık ile aynı doğrultuda gitmektedir. Dolayısı ile bağlılığa etki eden etkenler işgörenin üretkenliğinde önemli olmaktadır. Bilinmektedir ki bağlılığı etkileyen çok fazla etken olmakla beraber bu değişkenlerin hangisi yüksek düzeyde bir etki sağladığına dair net bir bilgi yoktur (Bayram, 2006: 72). Bunun nedeni ise bağlılığın örgüt yapısının, örgüt sayısının, örgütün içinde olduğu çevrenin ve olayları algılama biçiminin tesirinde kalmasıdır. Etki eden etkenler kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler şeklinde ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 11).

2.4.1. Kişisel Faktörler

Örgüte bağlılığı etkileyen kişisel faktörler oldukça çeşitlidir. Bu bölümde ise kişisel faktörlerden en öne çıkan “yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve kıdem” unsurları açıklanmıştır.

2.4.1.1. Yaş

İşlerine olan yaklaşımlarını düşünce, istek, algı ve beklentileri açısından etkileyecek olan etmen yaşlarıdır. Çalışanlar genç, orta yaş ve yaşlı olma üzere üç yaş grubunda toplandığında çalışma yaşamının henüz başında olan kişi için ilk defa iş başvurusu yapmak, iş aramak vs. gibi durumların zorluğunu hissedecektir. Kendi beceri ve birikimleri doğrultusunda bir iş ve çalışma ortamı hedefi ve arzusu içinde bulunacaktır. Kişilerin yaptıkları işe bağlanmalarına neden olan faktör, belli zaman diliminin geçmesidir. Bu süreç içinde çalışan olumlu bir çalışma ortamı ile tanışırsa bu bağlanmayı yaşayacaktır (Çakır, 2001: 62).

İş hayatına yeni başlayan genç çalışanlar yaşlı çalışanlara oranla işlerine daha az bağlıdırlar. Sebep olarak ise işleri ile ilgili tatminsizlik duymaları veya daha iyi şartlarda başka bir işe geçme düşünceleridir. Ama görülmektedir ki yaşın ilerlemesi iş seçeneklerini azalttığından, kişilerde mevcut işlerine daha çok sahip çıkma eğilimi görülmektedir. Yani psikolojik bağlanma oranında bir yükselme yaşanmaktadır (Smadov, 2006: 23).

Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar, yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilgileşim olduğunu göstermektedir. Meyer ve Allen'a göre yaşlı çalışanlar olgun ve deneyim sahibi olmaları nedeni ile örgütle ilgili psikolojik bağlılıkları daha fazladır (Kamer, 2001: 28).

Yaş faktörü ile ifade edilen nokta çoğunlukla hizmet süresi ve kıdemin bir arada düşünülmesidir. Genç yaştaki işgörenlerin çalıştıkları kurumlara dair yatırımları az olduğu için, ileriki yaştaki işgörelere oranla işlerine ya da örgütlerine olan bağlılıkları daha düşük düzeydedir. Bu da göstermektedir ki, bağlılığı daha düşük olan genç işgörelerin işten ayrılma düşünceleri daha yüksek orandadır (Sökmen, 2000: 51).

2.4.1.2. Cinsiyet

Toplumun kadın ve erkeğe yüklediği roller, kadını iş yaşamında ayırım yaşama noktasına getirmektedir. Çalışmalara göre, kadın ve erkek işgörelerin iş bağlılıklarındaki düzeylerin değişiklik gösterdiğini belirtmektedir. Yapılan çalışmaların bir kısmında, kadın işgörelerin bağlılık düzeyi yüksektir. Ama cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisine dair yapılan başka çalışmalar tutarsız sonuçlara sahiptir (Dağdeviren Gözen, 2007: 76). Bazı çalışmalara göre anne ailesel görevleri ve ikinci kimlikleri nedeni ile kadınların sahip olduğu bağlılık oranının düşük olduğunu iddia etmişlerdir. Sonrasında yapılan çalışmalar da bunun tam tersi olarak kadınların bağlılık oranının erkeklere göre daha yüksek olduğunu belirtmektedirler. Göstermektedir ki cinsiyetin örgütsel bağlılık kavramı çalışma sonuçlarının çelişkili olması net sonuçlara sahip olmayı zorlaştırmaktadır (Çakmak, 2008: 45).

2.4.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim ile iş doyumu karşılaştırıldığında aralarında sadece olumlu ya da olumsuz bir ilişki yoktur. Hem olumlu hem de olumsuz düzeyde ilişkileri vardır. Eğitim düzeyleri ortalamanın üzerinde, iyi seviyedeki kişilerin sahip olacakları iş şartları iyi düzeyde olacaktır. Bu doğrultuda işgörelinin işini çabuk sahiplenmesi ve adapte olması söz konusudur. Bu durumda işgörelinin işlerinden aldıkları haz ve yeterlilik duygusunu

olumlu yönde etkileyecektir. Olumsuz yöndeki etkiler ise, eğitim seviyeleri yüksek olan işgörenlerin çalışmalarının karşılığında daha yüksek bir beklentiye girmeleridir. Beklentilerinin karşılıksız kalması da onları mutsuz yapacaktır (Yıldızhan, 2011, 43). Üniversite mezunu işgörenlerin beklenti ve düşüncelerinin aldıkları eğitimle şekillendiği söylenebilir. Master ve doktora yapan kişilerin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre kendini gerçekleştirme olgusu olsa da eğitimlerinin sonucunda çalışma şartları ve ücret noktasında onları beklentiler içerisine sokacaktır. Bu da diğer örnektekiler gibi bağlılıkta olumlu veya olumsuz etkilere neden olacaktır. Bu tip çalışanları aldıkları ücretin yanında örgüt içerisinde bulundukları statüleri de etkileyecektir (Kamer, 2001: 28).

2.4.1.4. Kıdem

Örgütteki çalışma süresi ve örgüt içindeki kıdemin, örgütsel bağlılığa çoğunlukla olumlu etkisi vardır. Yani, örgüt işgöreni ne kadar çok çalışırsa örgüte olan bağlılığı da o oranda artmaktadır. Cohen'a göre işgören ne kadar uzun süre çalışırsa sağladığı kazançta o istikamette artış göstermektedir. Bunun nedenini ise, çalışma süresinin örgüte yapılan yatırım olarak belirtmektedir. Yaş ve kıdemin birlikte değerlendirmeye alındığı çalışmalar da bulunmaktadır (Çöl ve Gül, 2005:295). Eğitim alanındaki bir çalışma gösteriyor ki, yöneticinin örgütsel bağlılığı kıdeminin artması ile beraber artmaktadır. Bunu da eğitim yöneticilerinin, iş değiştirmelerinin zorluğu ve kurumdaki çalışma sürelerinin giderek artış göstermesi iş değiştirme düşüncelerinin azalmasına neden olması ile açıklamak mümkündür (Izgar, 2008: 327).

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler bağlılık açısından oldukça önemli unsurları içinde barındırmaktadır. Bu bölümde örgütsel bağlılığı etkileyen “yönetim biçimi, ücret sistemi, işin niteliği, örgütsel adalet, takım çalışması” faktörleri ele alınacaktır.

2.4.2.1. Yönetim Biçimi

İşgörenin çalıştığı kuruma dair fikirlerinden ciddi bir etkiye sahip olan örgütsel faktörlerin başında yönetim biçimi gelmektedir. Kültürel değerlere saygılı, hedeflerine bağlı, verimli ve yenilikçi bir yönetsel yapı güçlü bir örgüt ile birlikte çalışan bağlılığında yüksek oranı beraberinde getirecektir. Bunun yanında yönetim de katılımı savunan düşünce, işgörenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacaktır. Bunun hissettirilmesi de yapılan

Çalışmaların yönetici tarafından fark edilip takdir edilmesi ile olacaktır. Bu da işgörenleri çalıştığı kuruma olumlu anlamda bağlayacaktır (şahin, 2009: 105). İş görenler kurumlardaki iş alım ya da çıkarım mantığını tahlil ederler. Kurum için sirklsyonun, yani işten çıkarımların yüksek olması çalışanın kendisini kurum içinde geçici olarak hissetmesine yol açacaktır. Fakat bunun aksi bir durum ise çalışanın uzun süre çalıştığı kurumda kendini algılaması ve kuruma dair yapacağı çalışmalarda ufkunu aması kurumu çekici kılar (Dutton ve diğerleri,1994: 25). Bu durum devlet kurumlarındaki eğitimcilerin işten çıkarılması noktasında biraz havada kalsa da kendini kuruma ait hissetmeyen öğrenmenin çalışma sinerjisi içerisine girememesinde ve en kısa sürede tayin yoluyla kurum değiştirme gayreti içerisinde olacağı dşnlmelidir.

İşgörenler, kurum içinde çalışmalarının belli bir noktasında mevki atlamak isterler. Çalışılan kurumda yakın geleceği görebilmek, tahminde bulunabilmek işgören açısından değerlidir. Terfi etme şansının yüksek olması ve çalışanlara eğitim ve bazı programlar doğrultusunda sağlanan katkı kurumun olumlu anlamda algılanmasını sağlayacaktır. Kurum içinde mevki atlama, statü yükseltme şansının adil olduğunu ve olabildiğini görmeleri bağlılıklarını arttıracaktır (akmak, 2008: 56).

2.4.2.2. cret Sistemi

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir başka önemli faktör ücrettir. Kişilerin birincil ihtiyaçlardan kaynaklı olarak birincil amaçları, yaşamlarının devamını sağlamak ve gereksinimlerini karşılamak için gerekli düzeyde maddi kazanım elde etmektir. Gereken oranda elde edilecek maddi kazanım güdülenmeyi ve örgüt bağlılığını arttıracaktır. Bununla beraber örgüt içinde kalma kararında önemli bir yeri olan ücretin örgüt içi dağılımının da adil olması önemlidir (Ersoy, 2007). Örgütsel bağlılığı etkileyen ücretin yanında, ücret dağılımının adaletli olması ve bunun nasıl algılandığı, ücret politikası örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdir (İnce ve Gl, 2005: 66). Konumuza ilgi olan eğitim çalışanlarının aldıkları ücretler noktasında standartlar oluşmuş olsa da özellikle branş ğretmenlerinin girebileceği ders sayılarının eğitim kurumu yöneticileri tarafından dağıtıldığı bilinmektedir. Yöneticinin bu dağılımı adaletli yapması öğreticiler arasında ücret dengesinin kurulmasını sağlayacak kuruma olan bağlılıklarını arttıracaktır.

2.4.2.3. İşin Niteliği

İş doyumunu etkileyen bir diğer örgütsel faktör ise işin niteliğidir. Çalışanı yaptığı iş konusunda memnuniyetsiz kılacak önemli bir etkidir. Mesela kişi çalışma dünyasına girerken yapmayı arzuladığı, düşlediği bir ortamdan uzakta kalması ya da toplum tarafından konumuna önem verilmemesi örnek olarak gösterilebilir. Bunun yanında yapılan işin dikkat çekici, işgörene kendini yetiştirme şansı ile mesuliyet vermesi ve bu doğrultuda çalışması işgörene iş tatmini sağlayabilir (Dilsiz, 2006, 46).

İşin zorluk derecesi iş tatminini pozitif yönde etkileyen faktörlerdendir. Bireyler başarılı olmak, başarılarını sergilemek isterler. Ama işin zorluk sınırı çalışana göre değişir. Başarı noktasına kadar iş zorluğu doyumunu doğururken, başarısızlık belirtilerinden sonra iş zorluğu doyumsuzluk yaratacaktır (Derin, 2007, 23). Önemli olan bir diğer nokta, yapılan işle bireyin özelliklerine uygun olmasıdır. Bireyin arzuladığı işi yapması, iş tatminini arttıracaktır. Yapılan işin seviyesi çalışanın yetenek, bilgi ve becerisinin altında kaldığında işle ilgili tatminsizlik ortaya çıkaracaktır. Tabi ki bunun yanında iş için gereken özelliklere sahip olmayan kişi mesleki boyutta tatminsizlik ve mutsuzluk yaşayacaktır. Dengenin olması işgörenin işinde mutlu olmasını, keyif almasını sağlayacak ve işe dair pozitif bir yaklaşım oluşturarak iş tatmini yükseltecektir (Çelik Keleş, 2006, 41).

2.4.2.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütte yapılan uygulamaların tarafsızlık ve eşitlik ilkesinden hareketle yapılmasıdır. Bu kavram karar alma süreci, kaynakların etkin ve adil dağılımı ve kişiler arası etkileşimi kapsamaktadır. Örgüt maddi ve ekonomik değerlerin paylaşımını sağlarken adil olması gerektiği kadar yapılan uygulamalarda da yönetsel strateji ve politikalarda da adil ve tarafsız olması gerekir (Demirel, 2009:120). İş görenlerin sorumluluklarının paylaşımı, çalışma saatlerine uyum, yetkilendirilme, maaş oranı, ödüllendirme vs. gibi hususlarda yönetsel kararlar ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 76). Çalışmalara göre, bu ele alımlar şeffaf ve adil olduğu sürece örgüte olan bağlılıkta artacaktır. Eğitim kurumu yöneticilerinin öğretmenler hakkında verdiği kararlar yöneticiler tarafından kurumun yapısına göre belirli standartlara getirilerek şeffaf şekilde uygulanması örgütsel bağlılığa fayda sağlayacaktır.

2.4.2.5. Takım çalışması

Örgütün hedeflerini tutturması ve örgütsel bağlılığın elde edilmesi için takım çalışmasına gereken önem verilmelidir. Takım çalışması örgütler içinde her zaman önemli bir yere sahiptir. Takım çalışması kurumun üretkenliğini yükselten bir unsur olarak düşünülebilir. Üretkenlik artış gösterdikçe bağlılık oranı da artacaktır. Örgütsel bağlılığın güçlülük düzeyini gösteren nokta, kararların birlikte alınma oranıdır. İş görenlerin takım çalışması bilincinde karar alım süreçlerinde etkin olmaları, örgüt tarafından değerli olduklarını hissettirmektedir. Takım çalışması, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerin sürdürülmesini sağlar. Hem çalıştığı kuruma hem de kurum için iş arkadaşlarına dair oluşturduğu pozitif düşünceler kuruma, örgüte, gruba olan bağlılığı da olumlu yönde etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 80).

Çalışma alanı insan yetiştirmek olan eğitim kurumlarındaki üretkenliğin yüksek düzeyde olması bağlılık noktasında ciddi bir öneme sahiptir. Eğitimciler kurumlarına yüksek düzeyde bağlı olduklarında, yetiştirdikleri insanlar her anlamda nitelikli bireyler olacaklardır (Smadov, 2006: 23). İşlerinin eğitim ve öğretim olduğu öğretmenler öğrencileride kendi içlerindeki bu takım çalışmasına dahil etmesi onlarda olumlu bir örgütsel bağlılık oluşturacaktır. Dolayısı ile eğitim işgörenlerinin eğitim kurumlarına olan düşünce ve tavırlarının aralıklı dönemlerle değerlendirmeye alınması önemlidir. Değerlendirme sonuçlarına göre işgörenlerin kurumlarına karşı bağlılıklarında artışı sağlayacak uygulamalar belirlenebilir. Bu noktada en büyük iş eğitim kurumu yöneticilerine düşmektedir. Eğitim kurumlarının en temel noktasının insan yetiştirmek olması nedeni ile, bu kurumlarda yüksek motivasyona sahip ve yaptıkları işleriyle özdeşim kurabilmiş işgörene gereksinim olduğu anlaşılabacaktır (Boylu vd., 2007: 61).

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

İş görenler üyesi oldukları örgüte karşı sahip oldukları olumlu düşünce duygularının örgüt dışındaki değerlendirmelerin olumsuz olması ya da hiç olmaması durumunda çelişkiye düşmektedirler. Ayrıca aynı durumdaki işgörenler dışsal örgüt imajını normalden daha farklı algıladıklarında kaygıya düştükleri gözlemlenebilir. Bu ve benzeri negatif yönde bireysel davranışlar, istenmeyen örgüt içi davranışları da ortaya çıkaracaktır (Uslu, 2012: 30). Kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda rekabet halinde olmaları veyahut yapılan uzun vadeli çalışmalarda ortaya konan emeğin azalmasının gözlemlenmesi gibi tutumlar örnek

olabilir. Bunun devamında işgörenler örgüt içindeki görevlerini boşlar ve sonrasında örgütten ayrılırlar. Bunun tam tersi bir durumda yani örgütün örgüt dışından olumlu algılanmasında, örgüt üyelerinin olumlu taraflarını bulmalarına ve olumsuz yönlerinin gözden geçirilmesine olanak sağlayacaktır. Dolayısı ile işgörenlerin, örgüt dışındakilerin örgütü pozitif açıdan ele almaları durumunda örgütsel bağlılıkları artacaktır (Çakmak, 2008: 53).

Herkes hayatında değer verdiği insanların duygu ve düşüncelerini önemser. Onların fikirlerine değer verir. Birey eş zamanda birden fazla örgüt içinde değişik rollere sahip ise, kişi içinde olduğu tüm gruplar da üye olarak bulunduğu diğer gruplara dair fikirlerini ister. İmajın tam da bu esnada ortaya çıkmasının nedeni, örgüt üyesi olmayanların örgüte dair düşünce ve gözlemleri örgütün imajını meydana getirir ve kişi buna değer verir. Örgüt üyesi kişi örgütünün dışarıdaki imajının olumlu olduğunu gördüğünde örgüte karşı hissedeceği yakınlık artacaktır (Uslu, 2012: 30). Bunun nedeni ise içinde bulunduğu örgütün toplumca kabul edildiğini gösterir. Bu da kişiye bu örgüt içinde olmanın hazzını yaşatmakla beraber, örgütün içinde olmayı önemli kılacaktır. Bunun tam tersi bir durumda, örgüt imajının olumsuzluğu durumunda ise kişinin örgüte olan bağlılığı azalacaktır. Örgütsel bağlılığı azalacak ve örgütten uzaklaşma olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 82).

Bireyler kendilerine dair pozitif duyumlar almayı beklerler. Dolayısı ile örgüt elemanları örgütün sosyal alanlardaki uygulamalarını gözlemler. Yapılan gözlem sonuçlarında, bu uygulamalar kişiliklerine pozitif ya da negatif açıdan tesir edebilir. İstenmeyen, hoşlanılmayan tavırlar, toplumun olumsuz tepkileri veya örgütün performansı nedeniyle imajda oluşan bozulmalar işgörenlerin üyelik ve aidiyet vasıfları nedeniyle kişilik tanımlarına etki eder. Bunun nedeni ise işgörenlerin karakterleri örgüt üyeliğine uzanır. Dolayısı ile insanların örgüte verecekleri olumlu ya da olumsuz tepkiler karakterlerine tesir eder. Pozitif reaksiyonlar bireyin kendi hakkında bilgi edinmesini sağlarken, olumsuz olanlar zarar getirebilir. İnsanlar başarısız kabul edilen bir yapılanma içinde bulunmak ve buna ait olmak istemezler. Dolayısı ile grupların örgütle ilgili imajı, çalışanların örgütü kavrayış biçimi için bir temel oluşturur (Karabey, 2005: 68-69).

2.5. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Çoğunlukla örgütsel bağlılık ile ilgili Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık modeli ile karşılaşılmaktadır. Ama bunun dışında da örgütsel bağlılık sınıflandırmaları vardır. Buna

dair yapılan ilk sınıflama çalışması Becker'e aittir. Becker (1960: 32'dan, aktaran, Karapostal, 2014) örgütsel bağlılık için, “kişinin örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir” der ve bunu bilerek yapılan taraf tutma davranışı olarak ifade eder (Koç, 2009: 202). Birey örgüte adanmış ise verimliliğinde artış olacaktır. Bunun da kişi ve örgüte katacağı olumlu katkıları olacaktır. Yine öğretmenlerin motivasyon, memnuniyet ve hoşnutluğunun artmasına, kendisine saygısının gelişmesine, güveninin artmasına, öğretmenin okulu kendisine destek olarak görmesine neden olur (Bakioğlu ve İnandı, 2001: 516).

Örgütsel bağlılık sınıflandırması aşağıdaki tablo 2.1. 'de gösterilmiştir.



Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılmasında Farklı Yaklaşımlar

Angle ve Pery (1981)	
Değer Bağlılığı	Örgüt amaçlarına bağlı olmak.
Örgütte Kalmaya Yönelik Bağlılık	Örgüt üyeliğinin devam ettirilmesine yönelik bağlılık.
O'Reilly ve Chatman(1986)	Belirli dışsal ödülleri elde etme amacıyla duyulan bağlılık.
Uyum	Örgütün bir parçası olma isteğine dayanan bağlılık.
Özdeşleşme	Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna dayanan bağlılık
İçselleştirme	
Penley ve Gould (1988)	Örgütsel amaçlarla bütünleşmeye dayalı bağlılık.
Ahlaki Bağlılık	Çalışanların yaptıkları katkılar karşılığında ödül ve teşvik beklemelerine dayanan bağlılık.
Çıkarıcı Bağlılık	Çalışanların performansları ile orantılı olarak ödüller verilmediğini hissetmelerine ve çevresel baskılar nedeniyle örgütte kalmalarına dayanan bağlılık.
Yabancılaştırıcı Bağlılık	
Mayer ve Schoorman(1992)	Örgüt amaç ve değerlerinin kabulüne ve benimsenmesine dayanan bağlılık. Örgütün bir üyesi olarak kalma isteğine dayanan bağlılık.
Değer	
Devamlılık	
Jaros vd. (1993)	Sevgi, sadakat, yakınlık, aidiyet, düşkünlük, memnuniyet gibi duygulara dayanarak çalışanın örgüte duyduğu bağlılık.
Duygusal Bağlılık	
Devamlılık Bağlılığı	Ayrılmanın getireceği yüksek maliyetler nedeniyle örgütte kalma zorunluluğuna dayanan bağlılık.
Ahlaki Bağlılık	Bireyin örgüt misyonu, amaç ve değerleri ile özdeşleşmesine dayanan bağlılık.

Kaynak: Meyer ve Herscovitch, 2001:302

Diğer örgütsel bağlılık sınıflandırmaları ise aşağıdaki gibidir:

2.5.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni (1975:10)'e göre örgütsel bağlılık kavramını üç açıdan negatif-yabancılaştırıcı, nötr-hesapçı ve pozitif-moral bağlılık olarak ele alır. Yabancılaştırıcı bağlılık, negatif bir boyutu temsil eder. Kişi örgütünü kendine zarar veren ya da cezalandırıcı olarak görmeye başladığında ortaya çıkar. Nötr veya hesapçı bağlılık diğer iki bağlılığın ortasında kalmaktadır. Kişiler bağlanma düzeylerini, belirli bir oranda ayarlayabilirler. Moral bağlılık ise, pozitif tarafı temsil eden bağlılıktır. Koşul ve değerlerle özdeşim sağladığında örgüte karşı bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman gerçekleşir (Newton ve Shore, 1992: 277'dan; aktaran Zaman, 2006:38).

2.5.2. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn açısından örgütsel bağlılık, çalışanların görevlerini yapmaları ve örgüte karşı olumlu bir bağın olması için değişik türde ödüllendirmelere dayalı devrelerden oluşan bir süreçtir. İç ve dış olmak üzere ödüllendirmelerin sonucunda çalışanların davranışları şekillenmektedir. İç ödüller anlatımsal ve dış ödüller ise araçsal devredir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, çalışanların sisteme ne kadar adandıklarını gösterir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdeleyici olduğu durumlarda ise, araçsal devreden söz edilmektedir (Bayram, 2006: 131).

2.5.3. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener, araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) ve örgütsel bağlılık (normatif moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal modeli oluşturmuştur. Wiener'a göre araçsal güdüleme çıkarıcı, faydacı, hesapçı, yararcı olmaktır. Örgütsel bağlılık kavramı da değer veya moral ile şekillenen motivasyonudur. Normatif inançların amacı bireylerde özdeşim sağlanmış baskı oluşturmak ve böylece bireyin, örgüt adına hedef ve menfaatlerini elde etmesi yönünde hareketini sağlamaktır. Yani araçsal güdeleyici davranışlar bireye yönelik, normatif güdeleyici davranışlar örgüte yönelik eğilimler barındırır. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık, kişinin kendi rolü ve menfaatinin dışında üyesi olduğu örgütün faydasını düşünerek duyduğu bağlılıktır (Gürkan, 2006: 25). Örgüt hedef ve ilkelerinin sahiplenilmesi, bireysel olanlar ile bütünleşmesine örgütsel özdeşleşme olarak da değerlendirilmektedir. Bu kavram örgütsel bağlılık ile aynı değer ve anlamda

kullanılmıştır. Bağlılığın normatif moral bir süreç olarak düşünüldüğü yaklaşımda, örgütlerde bireysel davranışın, kişisel moral standartları gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla açıklanabileceği ileri sürülmektedir. Böylece davranışsal eylemler, bu gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla yönetildiğinde, artık başlangıçta dayandıkları destekleyici veya cezalandırıcı bağlantıya dayanmazlar (Gürkan, 2006:27).

2.5.4. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986: 492'dan, aktaran Okçu, 2011:13) örgütsel bağlılık kavramı, işgörenlerin kimliklerini örgütlerinin ve yönetimlerinin hedefleri doğrultusunda açıklayan, gayret sarf etme noktasında istekli olan, örgütsel kararlarda bulunarak yönetsel değerleri içselleştirmedir. O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı üç başlıkta açıklar (Doğan, 2007, 43):

- **Uyum Bağlılığı:** Uyum bağlılığında verilen ödülün beğenilmesi ve cezanın antipatikliği vardır. Bağlılığı değerler değil, ödül elde etme düşüncesi oluşturmaktadır.
- **Özdeşleşme Bağlılığı:** Özdeşleşme bağlılığında, başkaları ile tatmin edici ilişkilerin ve bu ilişkilerin devamının sağlanması adına meydana gelmektedir. Buda çalışanın örgüt üyesi olduğu için gururlu hissetmesini sağlayacaktır.
- **İçselleştirme Bağlılığı:** Kişisel değerler ile örgüt değerlerinin bir biri arasındaki uyuma dayanır. Buna göre çalışanlar bireysel istek ve tutumlarını örgütün diğer üyeleri ile uyulmadığın da bu maddeye uygun tutum ve davranışlar ortaya çıkacaktır.

Benzer bir sınıflandırma çalışmasını yapan Balcı da örgütsel bağlılık için üç boyutu ortaya koymuştur (Dağdeviren Gözen, 2007: 48):

- **Uyum:** Örgüte karşı duyulan yüzeysel bağlılıktır ve kişinin kendisini adanmasının ilk basamağıdır. Bu aşamada kişi uyum davranışını içselleştirdiği için değil, olası cezadan kurtulmak ya da ödülü elde etmek için yapmaktadır. Burada bir menfaat ilişkisi vardır. Kişi örgütün diğer üyelerinin etkisini bireysel menfaatleri; ücret, mevkide yükselme vs. doğrultusunda kabullenmektedir.
- **Özdeşleşme:** Bağlılığın ikinci kademesi özdeşleşmedir. Kişiler grup ve çalışanlarıyla yakınlaşma arzusudur. Bu aşamada kişiye kendini anlatma şansı verildiğinde ve kurduğu ilişkilerin devamının sağlanması için ortamın olabildiği

durumlarda grubun diğer üyelerinin etkilerini kabul eder. Özetlemek gerekirse özdeşleşme, kişinin önemsediklerine karşılık grup ile bütünleşmesidir.

- İçselleştirme: Üçüncü ve sonuncu aşama içselleştirmedir. Kişi ile örgütsel değerlerin birbirleriyle sağladığı uyumdur. Yani örgüt değerlerinin bireyinkiler ile içselleşmesi ve örgüt değerlerinin kişinin tavırlarını etkilemesidir. Bu aşamada kişi örgüt değer ve kurallarını isteyerek, bilinçli bir şekilde kabul eder.

2.5.5. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer'in araştırmalarına göre, örgütsel bağlılık duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç gruptadır. Kişinin bağlılığı duygusal düzeyde olduğunda organizasyon ile özdeşim kurar. Devamlılık düzeyindeki bağlılıkla ise, ekonomik açıdan örgüt üyesi olarak devam etmesinin doğru olacağını düşünür. Normatif bağlılıkta kişi örgüt içinde kalmasını mecbur hisseder. Özetle Allen ve Meyer örgütsel bağlılık kavramını duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif bağlılık olarak üç düzeyde ele alırlar (Gül, 2002: 45):

Duygusal Bağlılık: Kişilerin örgütsel nesnelere bağlanması, özdeşim kurmasıdır. İş görenin bu bağlılığını gösteren nokta, örgüt kurduğu bütünlüktür. İş görenlerin örgüt hedefleri ve ilkeleri doğrultusunda elinden gelen tüm çabayı sarf etmesidir. Bu bağlılık türü tutumsal kaynaklıdır ve bağlılık atfının sonucundan kaynaklanmaktadır. Bu atıflar birilerinin davranışları ile tutumları arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır.

Devamlılık Bağlılığı: Allen ve Meyer, Becker'in (1960'dan, aktaran Karapostal, 2014:30) Yan Bahis Teorisi'ni baz alarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Kaynaklara bakıldığında devamlılık bağlılığının rasyonel bağlılık olarak geçtiği de görülmektedir. Bu bağlılık türü örgüt dışında kalındığında ortaya çıkacak maliyetleri görebilmektir. Bu durum yüksek maliyet sağlayacağından dolayı üyeliğin devamıdır. Başka bir tanımla ise ayrılma söz konusu olduğunda maliyet hesaplamasının yapılmasını ve bunu kabul etmeyi ifade eder. Genelde böyle bir duruma kıdem, kariyer ve yararlanma gibi yatırım oranının yüksek olmasına rastlanmaktadır. Bu da kişinin isteğinden ziyade kalmak zorunda olması anlamına gelmektedir. Yapacağı ayrılık kıdem, kariyer ve ekonomik kayba neden olacaktır. Devamlılık bağlılığı, örgütsel bağlılığı ödül ve maliyet bakış açısından da değerlendirmektedir. Maliyete göre daha fazla ödüle layık görülmek, daha fazla örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir. Becker (1960'dan, aktaran. Karapostal, 2014: 32), değişim yaklaşımına yatırım unsuruyla birlikte zaman unsurunu da ilave etmiştir. Becker, işgörenin

süreç içinde örgüt için çokça yatırımda bulunması, örgütten çıkma durumunda tüm bunlardan vazgeçmesi anlamına geldiğinden bağlılığının arttırmasına neden olacaktır.

Normatif Bağlılık: Meyer ve Allen 1984 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına Weiner ve Vardi tarafından önerilen ve Weiner (1982'den, aktaran Şeker, 2011:45) tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu da eklemişler ve üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Bu bağlılık işgörenin gösterdiği bağlılığı bir görev düşüncesi ile yapması, bu davranışın olması gereken davranış olduğu fikrine sahip olması nedeni ile farklılık göstermektedir. Örgüt üyelerinin örgütte kalmaları için sorumluluk hissettiklerini ifade eder. Örgüt içinde kalma isteğini anlatan boyuttur.

2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüte bağlılık, bağlılık derecesine paralel olarak pozitif veya negatiftir. Örgütün hedefleri içselleştirilebilir olamadığında, üyelerin yüksek orandaki bağlılığı örgütün dağılma sürecini çabuklaştırabilir. Hedefler kabul edilebilir ölçülerde olduğunda yüksek orandaki bağlılık başarılı tutumları beraberinde getirecektir. Sonuçlar gösteriyor ki, davranışsal sonuçlar güçlü bir etkiyi meydana getirmektedir. İş tatmini, motivasyon, örgüt içinde olma arzusu, katılım örgütsel bağlılık ile pozitif anlamda, iş yerini değiştirme ve mesaiye uymama gibi durumlar da negatif anlamda ki ilişkilere örnek verilebilir (Bayram, 2005: 135).

Randall (1987), örgütsel bağlılığın kişisel ve örgütsel olarak olumlu ve olumsuz sonuçlarını kapsamlı olarak ele almıştır. Düşük, orta ve yüksek örgütsel bağlılık olarak değerlendirmeye aldığı bağlılık düzeylerini; birey ve örgüt çerçevesinden olumlu ve olumsuz sonuçları aşağıda aktarılmıştır (Şahin, 2007: 93). Örgütsel bağlılık sonuçlarını aşağıdaki tabloda göstermiştir.

Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
1.Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgürlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri / düşük performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlama, moralini yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük kalite, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol, üstün davranış, rol modeline zarar verme zarara yol açıcı, dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
2. İlmli Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik kimliğinin korunması,	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olması, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı işgücü devri, yüksek iş doyumu.	İş görenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş

Randall (1987) Aktaran Şahin, 2007: 34

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
3. Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel, mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması değişmeye karşı, direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji.	Güvenli ve dengeli işgücü, daha yüksek üretim için örgütün istemlerinin kabul edilmesi, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi.	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme.

Randall (1987) Aktaran Şahin, 2007: 34

Yüksek seviyeli örgütsel bağlılık, örgüt kültürünün güçlü olduğunu göstermektedir. Örgütün güçlü bir kültüre sahip olması, yeni işe başlayan işgörenlerin bunun bir parçası olma arzusunu doğuracak ve örgüt içi görevlerini yapmasını sağlayacaktır. Bunun sağlanması ise işgörenlerin örgüt kültürünü benimsemesi ve içselleştirmesini beraberinde getirir (Bayram,2005:135). Çalışanların bağlılıkları, örgütteki üretkenliklerini arttıran pozitif bir etkidir. Örgütsel bağlılığın sonuçları beklenen ve arzulanandan fazla ya da az olabilir. Mesela yöneticiler kurumlarında, kurumuna son derece bağlı olduğu halde kurum içi uygulamalarda becerilerinin yetersizliği yüksek olan işgörenleri istemezler. Fakat aksi bir durumda ise yani yüksek beceri ve bilgi düzeyine sahip işgörenler kendi kapasitelerinin farkında olduklarından, örgüt bağlılıkları az olacaktır. Bu durumların tamamen istenmeyen veya istenen olarak sınıflandırılması, işletme fonksiyonlarının değişkenliğinden ötürü pek mümkün olmayabilir (Güçel, 2013: 34).

2.7. Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel bağlılık ile arasında ilişki bulunan kavramlar aşağıda özetlenmiştir:

Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma: Örgüte bağlılık ve işe geç kalma arasındaki ilişki olumsuzdur. Çalışanların işletmeye karşı olumlu tutumları ve onların bu tutumlar ile tutarlı davranışlar sergilemelerini sağlar. İşe tam zamanında gelmek de bu davranışların arasında bulunur (Çırpan, 1999: 67). Bağlılığı yüksek olan işgörenlerin iş ortamlarına daha az geç kaldıkları bazı araştırmalarla kanıtlanmıştır (İnce ve Gül, 2005: 96). Yapılan ilk araştırmalarda, örgütsel bağlılıkla düşük oranda iş bırakma, geç kalmaların sınır olduğu, düşük oranda devamsızlık ve iş performansının yükselmesi arasında pozitif bağlantı olduğunu desteklese bile daha sonradan yapılan araştırmaların diğerleri kadar ikna edici olmadığı görülmektedir (Luthans, 1992: 125). İşe geç gelme davranışının göreceli eylem olması ve çalışanın kontrolünün dışında çok fazla faktörden etkilenmesi önemlidir (Yağcı, 2003: 39).

Örgütsel Bağlılık ve Performans: Performans, kişinin ilgili olduğu birimin ve örgütün hedeflerine, nicelik ve niteliksel katkısının toplam ölçütü olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple, kişisel olarak işgörenlerin performanslarının zayıf ya da güçlü olmasından işletmenin de etkileneceği aşikardır. Örgütsel bağlılıklarının güçlü olduğu çalışanların performanslarının da yüksek olacağı varsayılır. Bu varsayıma bakıldığında örgütsel bağlılık, kişileri işletmenin bir üyesi olmaktan dolayı memnun olmaları ve işletmenin değer ve amaçlarını benimsemelerini sağlayıp, onların bu değer ve amaçlara ulaşmalarını sağlamak için çaba göstermelerine sebep olmaktadır. Dolayısıyla da işletmenin değer ve amaçlarını gerçekleştirmek adına çabalayan işgörenlerin performanslarını da yükselecektir. Bunun yanında örgütsel bağlılığın performans ile ilişkisinin kesin olarak belirlenemediğini de belirtmek gerekir (Uslu, 2012: 45).

Örgütsel Bağlılık ve İş Başarımı: Örgüte bağlılık ve iş başarımı arasındaki ilişkinin beklenilenden daha düşük olması, genel olarak bağlılığı ölçmek için kullanılan Mowday vd. ölçeğinden kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Bu tanımlarında üç faktör söz konusudur (Çırpan, 1999: 66):

- a) Örgütsel hedeflerin benimsenmesi,
- b) Örgütte kalmayı istemek,
- c) Örgütün faydası için fazladan çabalama isteği,

Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık: Örgüte bağlılık, işe devamsızlığı etkileyen faktörler arasındadır. Devamsızlık, çalışanın çalışma programıyla planına göre çalışması gerekli olan zamanlarda işlerine gelmemesi durumudur. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanın iş devamının da yüksek olacağı öngörülür. Bunun nedeni ise işine ve işletmesine bağlı olan çalışanlar iş yerine severek gidip gelecek ve işlerini severek yapacaklardır (İnce ve Gül, 2005: 96). Çalışanların moral ve motivasyonları yüksek olduğunda, psikolojik rahatsızlık ya da hastalık bahanesi ile işlerinden uzaklaşmaya çalışanlardan kaynaklı mazeretli izin sayılarının da azalmasına yol açacaktır. İşe bağlılıkla devamsızlık durumunun arasındaki ilişkinin incelenip araştırmaların sonuçlarına bakıldığında çelişkili sonuçlar görülse de bir çok araştırmacının orta yaş grubunda olan bireylerde devamsızlığın genç grup ve yaşlılara göre daha az olduğu konusunda hemfikirdirler (Eren 1998: 202).

Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devri: Kuramsal anlamda, örgüte bağlılığın önemli davranışsal neticelerinden biri, iş gücü devir hızı oranındaki düşüklüktür. Bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütte daha çok kalmak ve örgütün hedefleri doğrultusunda çalışmayı isterler ve sonuçta ayrılma olasılıkları da düşüktür (Uslu, 2012: 47). Bazı araştırmalarda örgüte bağlılıkla iş gücü devri arasındaki ilişkinin istatistiksel anlamda önemli olduğu görülmüştür. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve işten ayrılma davranışlarının zaman içinde inceleyen bazı araştırmalar, örgüte bağlılığın zamanla geliştiğini ve bununla birlikte bağlılık düzeyi düşük olan çalışanların ayrılmalarının yaklaştıkça bağlılık düzeylerinin düştüğünü göstermiştir. Bu çalışmalarda, örgüte olan bağlılığın çalışanların işten ayrılma davranışlarını öngörme konusunda iş tatmininden daha etkili değişken olduğunu ifade etmiştir (Çırpan, 1999: 67-68).

Bağlılık ve İş Tatmini: İş tatmini bireyin işinde veya iş deneyimindeki takdirden kaynaklı keyif veren ve olumlu duygusal bir tutumdur. Örgütsel bağlılığın, iş tatminiyle yakından bağlantısı vardır. İş görenlere örgüte olan sadakatlerini içermekte ve birçok bireysel, örgütsel ve örgüt dışı değişken tarafından belirlenmektedir (Luthans, 1992: 126).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ BAĞLAMINDA LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

3.1. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılığa etkisi olan faktörler üzerine yapılan çalışmalarda, liderliğin bunlardan biri olduğu tespit edilmiştir (Çetin, 2004: 99). Çalışmalar göstermiştir ki, yönetici tutumlarının ve çalışmalarının kurum çalışanlarının bağlılıklarına anlamlı etkisi vardır. Kurum yöneticisinden beklediği desteği alamadığı fikrinde olan çalışanın kuruma karşı bağlılığı da düşük oranda olacaktır. Yine örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili yapılan bir başka çalışmada lider davranışlarının bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymuştur (Çetin, 2004: 99). Buradan hareketle örgütsel bağlılığın tanımı işgörenlerin kurumun ilke ve amaçlarını içselleştirmesi şeklinde yapabiliriz.

Örgütsel bağlılığın yapılan tanımlamaları göstermektedir ki liderlik ve örgütsel bağlılık arasında yakın bir ilişki vardır. Çünkü örgütsel bağlılığın hedef ve neticeleri ile çoğunlukla liderliğin özelde ise dönüşümcü liderliğin hedef ve neticeleri aynı noktada bir araya gelmektedir. Örgütsel bağlılık, izleyicilerin örgütsel amaç, değer ve hedefleri kabullenmesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazla çaba göstermesi ve örgüt içerisindeki varlığının sürmesini istemesidir (Gül, 2003: 97).

Dick ve McTearle'nin polis memurlarında örgütsel bağlılıkları ile liderlik algılarının arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma sonucunda yöneticilerin sergilediği liderlik tarzları ve işgörenlerin desteklenmesi örgütsel bağlılıklarıyla arasında ilişki olduğu ve bağlılıklarını artırdığı saptanmıştır. Benzer biçimde öğretmenlerin çalıştıkları okullara kendilerini adanma ölçütü ve bu adanmışlığın yönetici davranışlarından ve diğer bazı unsurlardan ne ölçüde etkilendiğini tespit eden bir çalışma yapılmıştır. Yönetici davranışları öğretmenlerin örgütsel adanmışlığına etkilerinin konu edildiği bu çalışmada, öğretmenlerin çalıştığı okulla bütünleşmelerindeki farklılaşma oranı, % 40, yönetici davranışlarından duyulan memnuniyetle de %20 oranlarında öğretmenlerin okul yönetimine katılımlarıyla ilişkili olduğu saptanmıştır (Karahan, 2008:148-149).

Rowden'ın yaptığı çalışmada, Conger ve Kanungo'nun yaptıkları sınıflandırmadaki altı liderlik tarzı ile Porter ve Smith'in sınıflandırıldığı örgütsel bağlılığın iki faktörü arasındaki ilişki incelenmiştir. 245 katılımcıyla yapılan bu çalışmanın neticesinde; liderlik tarzının örgütsel bağlılık ile büyük oranlarda ilişkili olduğu, liderlerin de çalışanların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olup; vizyonlarının net olmasına ve işletmenin değer ve hedeflerini açık bir şekilde ortaya koymaları gibi çeşitli faktörlerin örgütsel bağlılığı artırdığı saptanmıştır (Karahan, 2008:149).

3.1.1. Eğitimde Yönetim ve Liderlik

Yönetici olmak kavramı kendi içinde sanatsal yatkınlığı, yaklaşımı da içermesi ve oluşumu en iyi şekilde donatmasıdır. Dolayısı ile eğitim sisteminin ihtiyaç duyduğu başarı eğitim sisteminin yöneticilerinin özellikleriyle doğrudan ilintilidir. Eğitim kurumlarının temel girdi ve çıktısı insandır. Bu da eğitim yöneticilerinin görevlerinin ağırlığını diğer yöneticilere oranla arttırmaktadır. Okul yöneticilerinin görevlerini olması gereken şekilde yapabilmeleri için yönetsel boyutta bilgi ve tecrübeye sahip olmaları gerektiği gibi, insanlarla ilişkilerinde de becerilerinin olması önemlidir (Bursalıoğlu, 2002: 146). 17. ve 18. yy.da okul yöneticiliği öğretmen-yönetici anlayışlı temeldeydi. Bilimsel bir alt yapısı olmayan bu yaklaşımın ön plana çıktığı okullar, tek sınıflı okullar olmuştur. Bu model, bu tarz okullarda yoğunlukla kullanılmıştır. Fakat 19. yüzyıl ile birlikte ülkelerin gelişmeye başlaması beraberinde okullarda sınıf sayılarını arttırmıştır. Bu da beraberinde okul yöneticiliği anlayışında ciddi değişimler yaratmıştır (Çelik, 2003: 45). Bir eğitim yöneticisinin kurum içinde sahip olduğu vazifeler şunlardır (Başaran, 2000: 89-91):

- Eğitim yönetiminin işlevleri olan, eğitim programlarını, öğrenci işlerini, işgören hizmetlerini, bütçe işlerini ve okulun genel hizmetlerini, okulun örgütsel ve eğitsel amaçlarını etkili biçimde gerçekleştirecek düzeyde yönetir.
- Etkili bir eğitim yönetimi için yönetim iş ve işlemlerini planlar; okulun tüm kaynaklarını ve güçlerini örgütler ve eşgüdümleyer; okulun işgörenleri ile etkili iletişim yapar; okulu amaçlarından saptırmamak ve etkili çalışmasını sağlamak için eylem, iş ve işlemleri denetler.

Okul yöneticisi, eğitim kurumunun ve bu kurumun sahip olduğu programın yönetimi, eğitim-öğretimin sağlanması ve eğitim kurumunun başarısından birinci derecede sorumlu olandır. Dolayısı ile eğitim kurumunun başarılilik durumu aslında okul yöneticisinin başarısı ya da başarısızlığıdır. Bunun yanında okul müdürünün sahip olduğu yetkiler okul

başarısını yüksek tutma noktasında yetersizdir. Müdürlerin özellikleri arasında bulundurmaları gereken bazı yeterlilik alanları olmalıdır. Bu yeterlilik alanlarından biri de eğitim kurumu yöneticilerinin iyi bir lider olmalarının yanında iyi bir eğitim-öğretim lideri olması koşuludur (Şişman, 2002:138). Çünkü okul yöneticileri okulun her açıdan sorumlusudur. Yapılan etkili okul araştırmalarında, okul yöneticisinin sahip olduğu liderlik özellikleriyle okulun başarısında bağlantılar tespit edilmiştir (Balcı, 2002:11).

Eğitim toplum ve insan çerçevesinden bakıldığında çok önemli bir yere sahiptir. Dolayısı ile okul müdürlerinin sahip oldukları kişilik yapılarının iyi tahlili, okul işleyişinin optimal başarısı için önemlidir. Bununla beraber kurum çalışanlarının farklı kişilik yapılarına sahip olan işgörenlerin iyi tahlil edilmesi ve yönetsel beklentilerinin net olarak ortaya çıkarılması önemlidir. Eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Kaya,1991:132). Sorunlar karşısında akılcı ve akıcı çözümlere başvuran, uyum ve dengeyi kendi içinde sağlayabilmiş bir yöneticinin örgütündeki ilişkiler de dengeli olacaktır. Bireysel farklılıklar yöneticinin dikkat etmesi gereken en önemli noktaların arasındadır. Modern yönetim yaklaşımlarının üzerinde durduğu maddelerden biri, örgütün uyum ve sağlıklı işletiminin duygusal bir varlık olan insanın doğasının iyi anlaşılmasından geçtiğidir. Dolayısı ile onun psiko-sosyal yapısının da anlaşılması yüksek önem arz etmektedir (Şişman, 2002:138).

Başarılı bir eğitim yöneticisi öğretmenlerini ortak bir eğitim vizyonu çevresinde toplayabilmelidir. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, öğretmenler birbirlerinden uzaklaşmakta, kişisel alanlarında yaşamlarını devam ettirmekte ve mesleki paylaşımlarda da oran azalmaktadır. Bu da eğitimin tüm öğretmenlerin ortak ürünü olduğunun gösterilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Bunu da sağlayacak olan kişi eğitim yöneticisidir. Eğitim yöneticisinin öğretmenleri belli bir görüş, ilke ve birlik etrafında toplayabilmesi onun liderlik özelliklerine bağlıdır. Öğretmen kendini bu ekip ve ilke yolunda bir yere koyabilmelidir. Böyle bir şeyin parçası olmak öğretmeni hiç şüphesiz daha güçlü yapacaktır. Okulların etkililiği vizyoner liderlerin varlığına bağlıdır. Geleceği görebilen yönetici, okul çalışanlarının potansiyelini doğru kullanmalarında etkili olacak ve onların daha iyisine inanmalarını sağlayacaktır (Özden, 2002:122).

Başarılı eğitim yöneticilerinin kendilerine dair yaptıkları tanım, sorun çözebilen kişi olmuştur. Bununla beraber iletişimleri güçlü, işgörenlerin bireysel sıkıntılarına destek olabilen, potansiyellerini verimliliğe yönltebilmesini sağlayabilen ve olumlu bir okul atmosferinin oluşumunu destekleyen kişidir. Bu tanım göstermektedir ki, bilgi çağı liderlerinin eğitim kurumu hedeflerini gerçekleştirme yolunda ortaya koyacağı etkinliklerde çalışanların problemleri ve bireysel özellikleri göz önüne alınarak planlaması önemlidir (Cerit, 2007: 74).

Okullarda, eğitim-öğretim süreci etkileşime dayandığından ve insan ağırlıklı örgütler olduğundan, yöneticilerin personel üzerindeki etkisi, daha da önem taşımaktadır. Dolayısı ile eğitim yöneticilerinin liderlikleri etkili olmalıdır. Eğitim yöneticilerinin hedefe ulaşma yolunda işgören üzerinde etkili olması gerekli olmaktadır. Etkililik sürecini başlatan ve bunun devamını sağlayan kaynak, örgüt liderinin gücüdür (Başaran, 1992: 96).

21. yüzyıl yolunda Türkiye; sosyal, ekonomik, siyaset ve eğitim açısından bazı problemlere sahiptir. Dolayısı ile eğitim liderlerinin öncelikli olarak eğitimsel sıkıntıları anlaması ve buna uygun çözümler geliştirebilecek şekilde eğitilmeleri gereklidir. Dolayısı ile okul liderlerinin, yönetim süreçlerinde sadece legal yöntemlere bağlı kalmanın yerine değişim sürecini iyi yorumlayacak, yürütecek, yaratıcı, problem çözme yeteneği olan, bilgiye erişme yollarını bilen, bilgiyi üreten ve kullanan, esnek düşünebilen, kalite bilinciyle hareket edebilen olması önemlidir. Bu özelliklere sahip liderler kurumlarında bulunan eğitim-öğretimin kalitesinde etkinlik sağlayabileceklerdir (Balyer, 2013:25).

Girard'a göre eğitim-öğretim sürecinde ortaya çıkan problemlerin çözüme kavuşturulması, okul eğitiminin gelişiminin devamının sağlanması için etkili, yaratıcı, vizyoner, isteklendirici, bilgili, ilkel liderlerin rehberlik ettiği yöneticilerin varlığı hayati önem taşıdığını belirtir. Bunun gerçekleşmesi ve liderlerin etkinliğinin artırılması için gerekli olan niteliklerin ve özelliklerin tespiti şarttır (Cerit, 2007:76).

Son dönemlerde daha çok gelişmiş ülkelerde eğitim yöneticilerinin yöneticilik rolleri üzerine çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar yeni yüzyılın okullarını yönetebilecek müdürlerin özellik ve yeteneklerinin ne olması gerektiği noktasında yapılmıştır. Bu liderlik rolleri; vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüşümsel liderlik, toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik şeklinde sıralanabilir. Fakat yapılan çalışmalara bakıldığında okul yöneticilerinin daha çok vizyoner, öğretimsel,

kültürel ve dönüşümsel liderlik rollerini kabullenip uygulamaya geçirdiği görülmüştür (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009: 274).

Starratt'a göre vizyoner liderliğe diğer liderlik modellerinden farklı olarak, özel bir enerji ve mesaj yansıtmaktadır. Ortak kabul edilebilecek bir vizyon, okul yöneticiliği için önemlidir (Memişoğlu, 2003:62). Wallace'e göre yön belirleme, değişim rehberliği, sözcülük, öğretmenlik vizyoner bir liderin öncelikli rolleridir (Çelik, 2003:188).

Vizyoner liderlik özelliğine sahip bir yönetici olarak tanımlayan eğitim yöneticisi geleceğe odaklı olmalıdır. Müdür eğitim dünyasındaki değişimlerin takipçisi olmalıdır. Bunun paralelinde geleceğe dair vizyonunu yaratmalıdır. 2005 yılında benim okulumu "her öğrenciye bir bilgisayar düşecek şekilde bilgisayar sistemiyle donanmış olarak görmek istiyorum" düşüncesi okul yöneticisinin vizyonunu gösterir. Problem endeksli lider streslidir. Kaygılı lider mevcut potansiyelini bugün için kullanır. Bilgi toplumunda düşünce ve sezgi gücünü birleştirerek geleceği düzenlemek, vizyoner liderlik davranışını gerektirir. Ulaşılmak istenen amaçların gerçeğe uygunluğunu hayal etmek zordur. Zamanının çoğunu günlük çalışmalara ayıran lider gelecekle ilgili planlama ya da çalışma yapmakta zorlanır. Dolayısı ile kişisel ve mesleki gelişimini yapmakta zorlanan okul lideri düşünce ve sezgi sentezli vizyoner lider olamaz (Çelik, 1997:18).

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki, başarılı okul müdürlerinin liderliğini gösteren tavırları, başarısız olan okulların müdürlerinininki ile kıyaslandığında farklılıklar olduğu görülmüştür. Hallinger ve Murphy'nin başarılı olan bir okulun başarılı lideri; okul için sağlanması gereken kaynakları bulan, okul öğretiminin etkililiğinin artışıyla olumlu etken olan, başarının tüm okul öğrencilerine yönelik planlanmasını hedefleyendir (Söğüt, 2003:56). Öğretim liderliği 1970'li yılların sonu ile batı ülkelerinde ortaya çıkmıştır. Bu kavram, bu ülkelerin başarılı okullarında gerçekleştirilen çalışmalar ile gün yüzüne çıkmıştır. Öğretim liderliği kavramının bize anlattığı, okul liderinin yapması gereken görev ve sorumlulukların yanı sıra, liderin yönlendirmesi ile kurum içinde başkalarının da görev ve sorumluluklarını yapmasını sağlayacak olan davranış ve tutumlarıdır (Şişman, 2002: 58). Çelik (1999:1) için ise bu kavram, okulun çalışma sahasının hem öğrenci hem de öğretmen açısından en olumlu noktaya çekilmesidir. Böyle bir çalışma ise öğrencinin iyi yetişebilmesi ve öğretmenin, öğretim yapma alanının genişlemesini ve çeşitlenmesini sağlayacaktır (Toprakçı, 2002: 63). Eğitim yöneticilerinin eğitim-öğretimin lideri olarak okul etkililiğinin olumluya gitmesi yönünde çabalayan olması gerekmektedir. Eğitim

yöneticisi, etkili yönetim becerileri ile beraber öğretimsel liderlik rolünü harmanlar ise, okulun amaçlarının yerine getirilmesine fayda sağlayacaktır (Özdemir, 2003: 24-31).

Kültürel liderlik açısından, liderliğe anlam katan kültürel çevrenin anlamlılığı ile beraber, liderinde bu çevreye bir anlam katabilmesidir. Dolayısıyla kültürel lider mevcut kültüre sahip çıkılması, korunması, devamının sağlanması ve yeni bir kültürün ortaya çıkmasını sağlamakla görevlidir (Toprakçı, 2002:67). Okullar kültürel değişimin gerçekleşmesindeki en önemli etkidir. Bu da okul yönetiminde, kültürel liderliğin de önemini ortaya koymaktadır. Kültürel lider olarak eğitim yöneticisi, mevcut kültür unsurlarını doğru anlamalı ve ortaya koymalıdır. Bu unsurları kamunun faydası yönünde temsil edebilmelidir (Çelik, 2000: 214). Bunu söyleyerek fazla sayıda liderlik modeli olduğunu belirtmektedir. Bu modellerden biri olan kültürel liderlikte örgütün geleceğinin değişim ya da dönüşümünde en etkili yöntemin kültürel değişimden geçtiğini belirtmektedir. Bu değişimin en önemli noktası örgütü etkisi altına almış olan kültürel değerlerin değişiminin sağlanmasıdır. Bunun temel nedeni ise, kültür kişilere bir perspektif sağlamaktadır ve bu perspektifin değişmesi kişilere farklı açılar sağlayacaktır. Bu da değişimi kolaylaştıracak bir unsurdur (Şimşek, 1997: 89).

Dönüşümsel liderlikte ise lider çalışanlarını görev ve vizyon doğrultusunda motive etmek için emek sarf eder. Bu liderler, hedef, vizyon, strateji, uygulama ve fonksiyon noktalarında bir takım değişimler sağlarlar. Bu değişim astlar üzerinde etki yaratır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:210). Geleceğin okul yöneticileri mevcut toplumu bilgi toplumuna götürmesi açısından sahip oldukları liderlik özellikleri, eğitim liderliğinin kalitesi noktasında ehemmiyet taşır. Dinamik yapıli toplumların değişim hızları yüksektir. Bu değişimin takibi de zor olmaktadır. Çünkü eğitim bir süre değil süreçtir. Bu değişim sürecinde dönüşümcü okul yöneticilerine gereksinim vardır. Değişimden ziyade dönüşümün olduğu bu dönemde yöneticilerin sürecin liderliğini üstlenmeleri ve yapmaları önemlidir. Bu dönüşüm sürecinde liderin, liderlik özellikleri ile beraber dönüşümcü liderlik tutumları da çok önemli bir noktadır. Dönüşümcü okul lideri yerel ölçekli değil, küresel bir bakış açısına sahip olmalıdır. Sadece bölgesel ya da ulusal kıstaslarda başarı yetersizdir. Dolayısı ile eğitim yöneticisi eğitimdeki başarı kıstasını dünya kıstaslarına göre almalıdır. Bu liderlik modelinde dünya kıstaslarını kendi belirlediği dönüşüm kıstasları ve planları ile harmanlayabilmelidir (Çelik, 1998: 498).

Ayrıca eklemek gerekirse, başarıyı elde etmek isteyen okul yöneticisi “teknik”, “insancıl” ve “kavramsal” beceri alanlarında yetkin olabilmeli ve bu yetkinliği hissettirebilmelidir.

Teknik beceriler yöntemleri, süreçleri, işleyiş şeklini ve teknikleri kapsar. Uzmanlık bilgisi, ilgili alanda çözümçül yaklaşım ve uzmanlığın gereği olan araçların kullanılması için gerekli olan bilgi ve beceridir. Teknik beceriler çoğunlukla lider görevine başlamadan önce verilir. Teknik becerilerin aktarımı diğer becerilere oranla daha kolaydır. İnsancıl beceriler yöneticinin kişi ya da grupla etkin bir iletişim kurmasını sağlayarak ortak ve verimli çalışabilmeyi sağlar (Bursalıoğlu, 2002: 204).

Yapılan araştırmalar liderin nasıl olduğu, nasıl çalıştığından ziyade liderin örgüt üyeleri tarafından nasıl biri olarak algılandığının daha önemli olduğu belirtmektedir. Örgüt üyeleri, yöneticiyi toplumsal değerleri kanıksamış, değerlere sahip çıkan, kendi çıkarlarını örgütün değerlerin gerisinde tutan, örgütün hedeflerine kendini adanmış biri olarak hissetmeli ve görmelidir. Yöneticinin alçakgönüllü tavrı ve duygusal olgunluğu yöneticilik görevinde etkili olmasını sağlayacaktır. Bununla beraber ileri görüşlülük ve önsezilerinin kuvvetli olması, lideri daha etkili yapacaktır. Yöneticinin sahip olduğu kişisel özellikler teknik bilgi ve becerisi lideri öne çıkaracaktır. Ayrıca yöneticilerin aşağıda belirtilen maddeleri göz önünde bulundurmasının fayda sağlayacağı belirtilmektedir (Baymur, 1983: 32). Buna göre:

- Yönetici, aşırı ve titiz bir kontrolden uzak durmalıdır. Bu tutum işgörenleri huzursuz yapacaktır. Örgüt üyeleri bireysel özelliklerini, yaratıcılıklarını kullanabilmek, aldıkları sorumlulukların üstesinden başarı ile gelebildiklerini görmek ve bunun gururunu yaşamak isterler. Liderin, işleri çok sıkı ve ayrıntılara inen bir gözetme şekli yerine, genel olarak izlemesinin daha rahat ve verim arttıran bir hava yarattığı anlaşılmaktadır.
- Yönetici, empati kurabilme becerisine ve çalışanlarını kolay anlayabilme ayrıcalığına sahip olabilmelidir.
- Yönetici, işgörenlerin karakterlerine saygı duyabilmelidir. İşgörenler kendilerine saygı gösterildiğini ne kadar çok hissederlerse o paralelde işlerini sahiplenir ve üretken olurlar.
- Örgüt içinde grup bilinci varsa iş birliği de vardır. Dolayısı ile yönetici ekibinin birbiri ile kaynaşması bu anlamda önemli olup, bunun için özen göstermelidir. Genel anlamda, ideal eğitim yöneticisinden beklenen özellikler doğrultusunda, eğitim yöneticisi seçiminde, yöneticinin kişilik özelliklerinin göz önünde bulundurulması önemli bir faktördür .

Tanrıöğen (2000: 68) göre son zamanlarda liderliğe dair yapılan araştırmalara bakıldığında bu kavrama dair tek bir model ya da biçiminin olmadığı görülmektedir. Liderlik çevresel faktörlerin ve örgütün etkenlerinin etkisinde kalmaktadır. Hangi şartların hangi liderlik modelini başarıya götüreceğini tahmin etmek zordur. Bunun nedeni buna etki eden çok fazla etkenin olmasıdır. Çünkü etkili liderlik, liderlik özellikleri, lider davranışları ve liderin içinde bulunduğu örgütsel ortamın özellikleri arasındaki uyumlu etkileşime bağlı olmaktadır. Buradan hareketle, eğitim yöneticisi için etkin liderlik modelinde olumlu etki yaratan nokta, çalıştığı öğretmenlerinin kişisel özellik ve farklılıklarına hakim olması, birlikte çalıştığı öğretmenlerin bireysel özelliklerini çok iyi bilmesidir. Buna ek olarak eğitim yöneticisi kurumunun durumsal etkenlerini çok iyi analiz etmesiyle belirlenmektedir. Buna göre günümüz Türkiye’inde okul yöneticileri sadece vizyoner bir lider ya da öğretimsel lider olduklarında yetersiz kalmaktadırlar (Bursalıoğlu, 2002: 204).

Hem etkin bir yönetim sağlamak hem de bu süreçte başarılı bir lider olabilmek için yöneticinin sahip olması gereken özellik, bilgi ve yeteneklerin ne olduğu sorusu uzun zaman cevap beklemiştir. Kimi yazarlar için liderlik, doğuştan gelir ve eğitim ile bunun kazandırılmasının mümkün olmadığıdır. Birçoğu ise liderlik tutum ve becerilerinin eğitimle kazandırılabilirliğini iddia etmişlerdir. İlk grup eğitimi ikinci plana atmış ve kişilik özelliklerine odaklanmıştır. İkinci grup başarılı bir liderlik için gereken bilgi, beceri ve tutumları bulmaya odaklanmıştır. Bu araştırma bulguları ışığı altında, yönetici adaylarını hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirmek için girişimlerde bulunmuşlardır (Akyüz, 2002:110).

3.1.2. Eğitimde Örgütsel Bağlılık

Toplumun gelişiminin sağlanmasında okullarda işgörenlerin dikkate alması önemlidir. Bunun dikkate alınması eğitimde nitelikli okulların varlığına olan ihtiyacı gösterecektir. Eğitim kurumunun bu gereksinimlerini ilk etapta okul yöneticileri ve öğretmenleri karşılayacaktır. Çalışanların eğitim kurumlarına olan bağlılıklarının oluşturulması ve eğitimin başarısına etkisi kadar toplumun ilerlemesinde de ciddi katkı sağlayacaktır.

Zamanımızın eğitim kurumlarının üretkenliğinin devamının sağlanması için insan kaynakları yönetimin doğru yapılması gereklidir. Bu durum hayati önem barındırmaktadır. Değişimin iyi tahlilinin yapılması ve insan kaynakları profilinin bu değişim sürecine uygun olmasının sağlanması üretkenliği ve mutluluğu arttıracaktır. İnsan kaynaklarının profilinin

sağlanması, çalışanın seçiminin belli bir hassasiyet ile yapılmasıdır (Sarıdere ve Doyuran, 2004: 2-3).

Eğitim kurumlarının örgütsel bağlılığı, çalışanların çalışmalarındaki üretkenliğin artırılması veya kurumun hedeflerine varması noktasında bir araçtır. Toplumun değişim ve gelişim noktasında eğitim kurumları önemli bir yere sahiptir. Buradan hareketle eğitim çalışanlarının kuruma olan bağlılıklarının en üst seviyeye çıkartılması önemlidir (Uğurlu ve Üstüner, 2011: 436).

Eğitim kurumlarının sahip olacağı yüksek derecedeki örgütsel bağlılığın hem başarılı bir eğitim-öğretim sürecinin hem de demokratik bir yapılanmanın oluşumuna katkısı çok değerli olacaktır.

3.1.3. Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık

Türkiye’de öğretmenlerin sahip oldukları ya da olmadıkları örgütsel bağlılığın düzeyine göre iş yaşamları, mesleki tatminleri, mesleklerine dair algıları okulla kurduğu özdeşimdir (Özden, 1997: 35). Öğretmenlerin görev yaptıkları okullara dair sahip oldukları bağlılık, mesleki anlamda verimliliklerine de olumlu yönde tesir eder.

1970 yılı sonrası araştırmalar gösteriyor ki, başarılı olan okulların çalışmaları ile okulun hedeflerine ulaşmasında etkin olan iki karar organı müdür ve öğretmenlerdir. Müdürün sorumluluğu öğrenme koşullarının en sağlıklı şekilde hazırlanmasının sağlanmasıdır. Öğretmen ise, akademik anlamda beklenen yönlendirme ve bilgilendirmeleri yaparak öğrencilerin bu davranışları edinmesinde yönlendirici olmalıdır (Balcı, 1993: 12). Okulla ilgili yapılan tüm çalışmalar bize yönetici ve öğretmenlerin kurumlarına bağlılıkları kapsamındaki nitelikleri şu şekilde sıralanabilir (Balcı, 1993: 56):

- 1.Öğretmenlerin öğretim uygulamalarını sıkça ve sürekli konuşur olmaları,
- 2.Yönetici ve öğretmenlerin sürekli olarak birbirlerinin öğretimini gözlemlemeleri, bu gözlemlerle kendi öğretimlerini değerlendirmeleri,
- 3.Yönetici ve öğretmenlerin birlikte öğretim materyalleri planlamaları, araştırmaları, değerlendirmeleri ve hazırlamalarından oluşan bir dizi birleşik eylemleri yapmaları,
- 4.Yönetici ve öğretmenlerin, birbirlerinin öğretim uygulamalarını geliştirmeye yardımcı olmaları.

Kurumlar, kurum üyelerinin örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmak istegindedirler. Çalışmalar göstermektedir ki, yüksek derecede örgütsel bağlılığa sahip olan işgörenlerin sorumluluklarını yapma noktasında daha fazla gayret içinde olduklarını göstermiştir. Bununla beraber, örgüt içi ilişkileri pozitif yönde olup buranın üyesi olarak daha uzun bir zaman dilimini yaşamaktadırlar. Ayrıca bilgi düzeyi yüksek ve verimliliği yüksek olan işgörenin kurumuna bu anlamdaki faydaları devamlılık gösterdiğinde faydası da artacaktır (Nal, 2003: 89). Öğretmenin mesleki tatmini ve kurumuna olan bağlılığı kurumun başarısında etkili bir faktördür (Balay, 2000: 4). Dolayısı ile öğretmenleri, okullarına bağlayacak olan etkenlerin tespiti sağlanarak bunların planlı bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Balcı Bucak ve Erdoğan, 2007: 564).

Eğitim örgütlerinin hedeflerine yönelik, toplumsal beklentilere cevap verebilen, gelişime açık, nitelikli eğitimi sağlayan ve aktif insan gücü yetiştirmek; işini başarıyla yapabilen ve kurumun beklentilerine cevap verebilen, beklenenin üstünde gayret içinde olabilen öğretmenler ile sağlanacaktır (Celep, 2000: 15). Okulların verimliliği ve öğrenci başarısı, öğretmenlerin çok boyutlu örgütsel bağlılıkları ile ilişkili olup; yüksek örgütsel bağlılık düzeyi ve verimlilik birbirini olumlu yönde etkilemektedir (Celep, 2000: 138). Buradan hareketle, öğretmenin öğretme eyleminden psikolojik boyutta tatmin olacağı ve vazifesini keyif alarak yürütebileceği şartların yaratılması gereklidir. Bahsedilen örgütsel bağlılık bu noktada ortaya çıkmaktadır (Celep, 2000: 145-146).

Örgütsel bağlılık, örgüt içi dengeyi sağlayan temel faktörlerdendir. İş görenin örgüte bağlılığının derecesine etki eden etmenler, çalışanın beklentileri ve birlikte çalıştığı diğer çalışanlarca kabul edilme düzeyidir (Bursalıoğlu, 1987: 227). Öğretmenlerin kurumlarında uzun vadeli kalma arzusu, kurum hedeflerini içselleştirmesi ve bunlara ulaşmada gayret göstermesidir. Kurum hedefi, öğretmende içsel motivasyon sebebi olmalıdır (Celep, 2000: 138).

Eğitim kurumlarının başarısında etken olan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin en önemlilerinden biri, öğretme ve öğrenme sürecinde rol alan müdür, öğretmen ve öğrenci etkileşimidir. Bu üçlü etkileşimin okul genelinde düzenleyicisi müdür olmakla beraber sınıf ortamında öğretmen olmaktadır. Dolayısı ile öğretmenin işine, öğrencilerine, mesai arkadaşlarına ve çalıştığı kuruma olan aidiyet ve bağlılık hissi okul başarısında etkili olacaktır. Bir diğer anlatımla denebilir ki, öğretmen beklenen rutin davranışların dışına çıkarak yaratıcılık ve özveri ile başarıya katkı sağlayacaktır (Celep, 2000: 144).

Örgütsel bağlılık hakkındaki araştırmalar bağlılığın faziletlerini anlatmaktadır. Araştırmalar derki, örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar mutlu çalışanlardır. Kurumun sahip olacağı başarı, kurum çalışanlarının özverili tavır ve tutumlarını ortaya koymaları ile bağlantılıdır. Kurumun ilkelerine olan bağ ise bireyin hayatına bir mana katmaktadır (Balcı Bucak ve Erdoğan, 2007: 564). Wiener’a göre eğitim kurumuna olacak gerçek bağlılık bazı çıkarıcı yaklaşımlardan uzak durulması ile gerçekleşecektir. Çalıştığı kuruma içten bir bağlılığa sahip olan öğretmenler zamanlarını, kurumunun sağlıklı işleyişi için yeni fikir ve çalışmalar üretmek için ayırırlar (Balay, 2007: 590).

Ülkemizde ise geçmişten günümüze genellikle okul yöneticileri ve öğretmenleri belirlenen kural ve en alt düzeydeki araçsal bağlılık doğrultusunda hareket etmek zorunluluğu ile karşı karşıya bırakılmış olduklarından mesleklerinde ki başarı onların özverili tutumları ile sağlanabilir olmuştur. Hâlbuki toplulukları ve kişileri yönlendiren hiçbir çalışma şansa terk edilmemelidir. Buradan hareketle, eğitim kurumu çalışanlarının mevcut sistem içinde özdeşimi için gereken şartların sağlanması önemlidir. Bununla beraber çalışanların sisteme uyumlu çalışmasını sağlayacak olan moral faktörlerinin de harekete geçirilmesi gerekmektedir (Balay, 2000: 9). Öğretmenlik mesleğinin en önemli özelliklerinden biri dışarıdan gelecek mükâfat ya da güdü etkenlerinin, öğretmenin kendi içsel mükâfat ya da motivasyonu, manevi tatmin kadar önemli olamamaktadır. Bu da beraberinde bağlılık düzeyi az olan öğretmenlerin çalışma ortamında engelleyici davranışlar göstermesine neden olabilir. Daha da ileri boyutu ise eğitim kurumunun hedefi olan eğitim-öğretimden uzaklaşmasıdır (Celep, 2000: 145).

Okul içinde öğretmenin kurumuna olan bağlılığındaki en büyük etken okul müdürüdür. Bennis ve Townsend (2005 ‘dan, aktaran Karapostal, 2014: 89) lideri, çalışanların isteklerini önemseyen, kurum içinde demokratik yapılanmayı sağlayarak işlerine mutlu gelmelerini sağlayacak beceriye sahip kişi olarak tanımlarlar. Yani okul yöneticileri eğitim çarkının en etkin ve kritik konumunda bulunduğu tahlilini yapabilmelidir (Lai, 2011: 170). Dolayısı ile hem eğitimciler hem de politikacılar devamlılık seyreden gelişimi ve öğretmen bağlılığının oluşmasında etkin olan lider çalışmaları araştırmaları yapmalıdırlar.

3.2. İlgili Araştırmalar

Taşdemir ve Turan (2001), “Cinsiyet ve Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmalarında eğitim yönetiminde liderlik özelliklerinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemiştir. Eskişehir ilinde belirlenen ilkokul

öğretmenlerinin algıları değerlendirmeye alındığında, kadın müdürlerin hatalı kararlarını sahiplenme oranının erkeklere oranla daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. İletişim yöntemlerini iyi kullanma, tolerans ve vizyon sahibi olma, heyecan oluşturma, güvenilir olma, örnek olma, pozitif ve tutarlı olma vs. noktalarında kadın ve erkek müdürler karşılaştırıldığında yüksek oranda bir fark bulunmamıştır.

Yine Bayrak (2001)'ın, “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri” çalışmasında müdür ve öğretmenlerin fikirleri doğrultusunda Eskişehir il merkezindeki ilköğretim okul müdürlerinin liderlik vasıflarına sahiplik düzeyleri üzerinde çalışmıştır. Bayrak, “Okul Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerini Ölçme Anketi”ni geliştirmiş ve bu anketi çalışmasında kullanmıştır. Çalışma göstermektedir ki, ilkokul düzeyi müdürlerinin öğretimsel liderlik, dönüşümcü liderlik, etik liderlik boyutlarında branş öğretmeninden olumlu anlamda fark bulunmuştur. Yine aynı çalışmada sınıf öğretmeni ve branş öğretmenin arasında yapılan karşılaştırma da olumlu fark sınıf öğretmeninde olmuştur. İlköğretim okul yöneticilerinin vizyoner liderlik ve öğrenen lider özelliklerine ilişkin sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni arasında sınıf öğretmenin lehine bir fark bulunmuştur. Çalışmada müdürlerden yöneticinin sahip olması gereken özellikler çerçevesinde kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Kurum ve çevre öğelerinin onları yönetici olarak kabullenmeleri için, mevcut kapasitelerini bir liderde olması gereken özellikler doğrultusunda geliştirmeleri, müdürlerin seçiminde göz önünde olması gereken özelliklerin değerlendirmeye alınması ve tüm bunların yanında okul işgörenlerine model olması fikirleri geliştirilmiştir.

Gürsel ve Doğar (2001) Ankara’da yaptığı “Resmi Lise ve Özel Dershane Yönetici Davranışlarının Örgütsel Açıdan Karşılaştırılması” başlıklı çalışmalarında yapmışlardır. Çalışmaya katılım 293 öğretmen ve yöneticiden oluşmaktadır. Çalışmanın konusu resmi ya da özel eğitim kurum yöneticilerinin yapması lazım olan ve yaptığı tutum ve davranışları karşılaştırmaktır. Hem resmi hem de özel kurumlar açısından yapılan değerlendirmede, insan faktörünün önemi üzerinde durulmuştur. Her iki türdeki kurum müdürlerinin tavırlarında benzer noktalar tespit edilmiştir.

Oran (2002) Edirne’de çalışan öğretmenlerin oluşturduğu örneklemin kullanıldığı “İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Önderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri” isimli çalışmayı yapmıştır. Çalışma göstermektedir ki, eğitim kurumları kendilerine ait hedeflere sahip değildir. Yöneticiler mevcut olan sistemde oynama yapmayı tercih etmiyorlar. Buradan hareketle dönüşümsel

önderlikte yapılan model olma, destekleme, teşvik etme, birlikte çalışma ve yetkilendirme uygulamalarının eğitim kurumlarında uygulanmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanında öğretmenler açısından dönüşümsel önderlik tutumları hakkında algı ve beklentileri arasında fark ortaya çıkmıştır. Çalışmaya göre eğitim kurumlarında sistemin yeniden şekillendirilmesi noktasında yöneticilerin dönüşümsel önderlik davranışlarını ortaya koymaları için teşvik edilmesi tavsiye edilmiştir.

Özcan (2003), “Lise ve Dengi Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Müdür ve Öğretmen Algısı Açısından İncelenmesi” isimli araştırması Konya’da 105 okul müdürü ve 200 öğretmenle uygulanmıştır. Çalışmada uyguladığı veri toplama aracını kendisi oluşturmuştur. Araştırmadan elde edilen bulguya göre, öğretmenlerin yönetici değerlendirmelerinde yöneticiler “liderlik ve üyeliğin korunması, yapıyı harekete geçirme, örgütün temsili ve amaçların bütünleşmesi açılarından olması gereken tavır ve tutumlar sergilemektedirler. Bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla “hükmetme, yapıyı harekete geçirme, örgütlenme ve tanıma” davranışları düşük seviyede bulunmuştur. Eğitim kurumlarında mesleğini icra eden öğretmenlerin kurumun hedef ve ilkelerinin bütünleştirilmesinde, çalıştıkları müdürlerinin liderlik tutumlarının düşük oranda olduğu belirtilmiştir.

Büyükdoğan (2003), “Lise müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarının incelenmesi” başlıklı çalışmasına 27 müdür ve 201 lise öğretmenin katılmıştır. Çalışma göstermiştir ki, lise yöneticilerinin öğretim liderliği tutumlarını değerlendirmelerinde, okul türü açısından ele alındığında özel sektör yöneticilerinin devlette çalışanlara oranla tüm açılardan öğretim liderliği ortaya koydukları belirtilmiştir. Çalışmanın sonunda yapılan tavsiye ise, eğitim kurumlarına yönetici atamalarında ve performans değerlendirmelerinde öğretim liderliğine dair bir çalışma yapılması olmuştur.

Eraslan (2003) , Kırıkkale il merkezinde “Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri” isimli çalışmayı yapmıştır. 30 ilkokul yöneticisi ve 300 öğretmenin katıldığı bir çalışma olmuştur. Veriler “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Yapılan bu çalışmada elde edilen bulguya göre, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik değerlendirmeleri ile müdürlerinki arasında ve cinsiyet değişkeni doğrultusunda farklar ortaya çıkmıştır. Müdürler kendilerini dönüşümcü liderlik açısından “çok yeterli” derecede olduklarını belirtirken, öğretmenler müdürleri bu anlamda “katılıyorum” olarak değerlendirmiştir. Bayan öğretmenler erkek öğretmenlerden farklı olarak müdürleri yetersiz bulmuşlardır. Çalışma sonrasında yapılan tavsiyeler ise, müdürlere iletişim

teknikleri ve motivasyonel süreç özellikleri, dönüşümcü liderlik vb. noktalarında eğitim desteğinin verilmesidir. Bu desteğin seminerler, kurslar vs ile gerçekleştirilebileceği önerilmiştir.

Gökçe (2004), Nevşehir ilinde eğitim sisteminde meydana gelen değişimden kaynaklı problemlere karşılık getirilebilecek çözümlere dair bir çalışma yapmıştır. 89 ilkokul müdürüne anket uygulanmıştır. Bu anketler sonucunda eğitim sisteminde oluşan değişim süreci içindeki tavırların gösterilmesi sıklığı ile ilgili veriler elde edilmiştir. Anket sonuçları göstermektedir ki, müdürlerin değişme yöneticiliği yeterlik düzeyleri ile değişimin yönetimi sürecindeki davranışları arasında anlamlı fark çıkmıştır. Buda gösterir ki, okul yöneticileri yeterlik düzeylerinde davranış gösterdiği kanısına varılmıştır.

Tengilimoğlu (2005)'nin yaptığı, kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik çalışmada işgörenlere sorularak yöneticilerinin liderlik tarzı belirlenmeye çalışılmıştır. Hem kamu hem de özel sektör çalışanlarına anket çalışması yapılmış ve kamu sektörü çalışanlarında 142 kişiden 42, özel sektör çalışanlarının 85 kişiden 42'sinden anketler geri alınabilmektedir. Yani kamu ve özel sektör 227 çalışanının 84'ünden anket verileri alınabilmektedir. Çalışma, istatistiksel açıdan ele alındığında hem devlet hem de özel kurum yöneticilerinin davranış özelliklerinde farklılık bulunmuştur. Müdürlerin birbirleri arasındaki yöneticilik tavır ve tutumlarının birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın sonucu özel sektör lehinedir. Özel kurum müdürlerinin iletişim, insani ilişkiler ve çalışma koşullarının işgörene yönelik önemsendiği anlaşılmıştır. Devlet çalışanları ise müdürlerinin iş odaklı olduğunu düşünmektedirler. Her iki sektör yöneticilerini birbirinden ayrı kılan noktalar; arkadaşça bir tutum ve davranış gösterme, çatışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratma değişkenleridir.

Terzi ve Kurt (2005), “İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi” çalışmaları Zonguldak'ın Ereğli ilçesinde gerçekleştirilmiştir. İlçenin 155 sınıf öğretmeni araştırmaya alınmıştır. Lider tutum ve tavırlarının öğretmenlerce yorumlanmasında cinsiyet açısından anlamlı farklar elde edilmiştir. Genelde öğretmenler tarafından müdürlerinin demokrat olduğu ifadelerine rastlanmıştır.

Lider davranışlarının öğretmenlerin örgüte dair oluşturacakları bağ üzerinde etkisi güçlüdür. Demokrat tutum sergileyen bir liderin öğretmenlerin bağlılığındaki etkisinin, olumlu yönde olduğu sonucuna varılmıştır. Müdürlerin “liderlik davranışlarının

Çalışanların rgtsel bağlılıkları üzerindeki etkileri” üzerine yapılan bir başka araştırmanın uygulama aşamasında, iřėörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ölçülmüştür. Çalışmanın rneklemine Malatya ilinin çeşitli kademelerinde çalışan 188 kamu çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan iki ayrı lğin sonuçları, bir takım istatistiksel yöntemlerle incelenmiştir. Çalışmada iřėörenlerin örgütsel bağlılığı bağımlı değişken, müdürlerin insana odaklı ve işe/yapıya yönelik olarak belirlenen iki temel lider davranış boyutları bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Bu iki değişken arasında pozitif yönlü, doğrusal bir etkileşimi ortaya çıkarmıştır. Her iki lider davranış boyutunun çalışanların bağlılığı üzerindeki etkisi incelendiğinde ise insan odaklı lider davranışının göreli olarak daha etkili olduğu tespit edilmiştir (Erceylan, 2010).

Korkmaz (2008) “Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğrenen örgüt özellikleri üzerinde ne kadar etkili olduğu” hakkında Ankara il merkezi ve ilçelerinde 269 adet lise ğretmeni ve müdürü ile yapılmıştır. Bu çalışmanın bulgularına göre, dönüşümsel liderlik öğrenen örgütlerin özelliklerinde etkindir. Etkileşimci liderlik, güven ve işbirlikçi iklim ile gözlenen ve paylaşılan misyon özelliklerinin bir yordayıcısı iken, Laissez-faire liderlik ise risk alma ve inisiyatif kullanma özelliğinin bir yordayıcısıdır.

“Okul yöneticilerinin çok faktörlü liderlik stillerinin yetki devrine etkisi” hakkında bir araştırma yapılmıştır. Araştırmayı yapan Bass durumsal liderlik teorisinde yer alan dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik stillerinin yetki devri üzerindeki etkisi, ğretmen algılarına dayalı olarak tespit edilmeye çalışılmıştır. İştanbul’un Kadıköy, şişli ve Kâğıthane ilçelerinde 2007– 2008 eğitim-ğretim dönemi 178 ilkokulunda çalışan 6506 ilkokul ğretmeni evren olarak alınmıştır. Örneklem, ilçelerin sosyo-ekonomik durumuna göre tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen 312 öğretmenden oluşmaktadır. Bulgular, müdürlerin dönüşümcü liderlik stillerinin, yetki devri üzerinde 0.73 düzeyinde direkt bir etkiye sahip iken; sürdürümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik stillerinin yetki devri düzeyine olan etkilerinin dolaylı olduğunu göstermektedir (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009).

Bildik (2009) tarafından yapılan araştırmada hedef noktası örgütsel sessizliğin, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılıkla ilişkisinin bulunmasıdır. Çalışma alanı geniş tutulmuştur. Özel ve devlet bankaları, sağlık, eğitim, sanayi ve diğer alanlarda anket çalışması yapılmıştır. Toplamda 1051 anket değerlendirmeye alınmıştır. Çalışanlar, konuşmanın muhtemel riskleri hesaba katarak susmayı tercih ettiklerini, müdürlerin olumsuz dönütlere hořėrsz tutum sergilediklerini belirtirler. Bahsi geçen bu nokta çalışanların negatif

boyutta etkilenmesine ve yeni fırsatların kaçırılmasına sebebiyet vermektedir. Çalışma sonucunda görülmüştür ki, örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif, etkileşimli ve tam serbesti tanıyan liderlikle pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Budak (2009) tarafından, Kocaeli’nde 30 ilkokul ve 575 öğretmen ile bir başka araştırma yapılmıştır. Kocaeli’nin dört ilçesinde gerçekleşen çalışmada kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına bakılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, bu öğretmenler arasında örgütsel bağlılığın istihdam, cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenleri doğrultusunda anlamlı bir fark gösterdiği bulgulanmıştır. Ayrıca medeni durum, eğitim durumu, branş ve okulda çalışma süresi değişkenleri açısından bakıldığında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

2009-2010 eğitim-öğretim döneminde “Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki” araştırması Sakarya ve Bartın illerinde yapılmıştır. Araştırma evreni görev başında olan 291 beden eğitimi öğretmenidir. Çalışma verilerinin elde edilmesinde kullanılan bu anketin kullanım amacı okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stillerini belirlemektir. Çalışma bulguları göstermiştir ki, beden eğitimi öğretmenlerine göre müdürler sıkça dönüşümcü liderlik, bazen de işlemci liderlik davranışlarını ortaya koymaktadırlar. Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarına ait bulgulara; uyum alt boyutunda düşük düzeyde, özdeşleşme alt boyutunda orta düzeyde ve içselleştirme alt boyutunda ise yüksek düzeyde bağlılık yaşadıkları görülmüştür (Kul ve Güçlü, 2010).

Özen ve Kılıç (2012)’ın, “Eğitim yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinin değerlendirilmesi” başlıklı Doğu Anadolu Bölgesi’nde yapılan bu çalışmalarının da, özel okulların yöneticilerince algılanan liderlik stillerinin bazı değişkenlere göre değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Toplamda 131 öğretmenin katılımının sağlandığı bir örneklem grubu oluşturulmuştur. Araştırma göstermiştir ki, cinsiyet ve yaş kişiye dönük liderlik ve serbest bırakıcı liderlik, medeni durumun serbest bırakıcı liderlik ve mezuniyet faktörünün de kişiye dönük liderlik faktörünün algılamasında anlamlı farklılık olduğunu bulgulanmıştır. İşe dönük liderlik algılamasında ise anlamlı bir farklılığa sebep olan faktör bulunmadığı ortaya konulmuştur.

Kılınç (2013), 2012-2013 eğitim-öğretim dönemi, Mersin’in Tarsus ilçesi ilkokullarında “Sınıf öğretmenlerinin birlikte çalıştığı okul müdürlerinin liderlik stillerini ve kendi

okullarına bağılılıklarını algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin okula karşı bağılılıklarını algılamaları arasındaki ilişkiyi belirlemek” amacı ile bir araştırma yapmıştır. Dönüşümcü liderlik stilinde davranan yöneticiler, sınıf öğretmenlerinin pozitif boyutta örgütsel bağılılıklarında anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Ayrıca sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilleri ile kendi örgütsel bağılılıkları arasında yalnızca duygusal bağılılık alt boyutuyla pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Türkiye’de her geçen gün biraz daha dikkat çeken bir diğer liderlik modeli ise “paylaşılan liderlik”tir. Bakır (2013) karma yöntem uygulayarak , “Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağılılık algıları arasındaki ilişkinin analizi” ile ilgili bir çalışma yapmıştır. Çalışmaya göre, özel ilkokullardaki paylaşılan liderlik düzeyi, paylaşılan liderliğin tüm alt boyutları açısından devlet ilkokullarına göre yüksektir. Bununla beraber, özel ilkokullardaki örgütsel bağılılık derecesi devlet ilkokullarına göre yüksektir. Özel ve devlet ilkokulu öğretmenlerinin bu liderlik modeline dair düşünceleri ile örgütsel bağılılığa dair düşünceler arasında olumlu boyutta, yüksek derecede ve anlamlı bir ilişkisi olduğu bulgulanmıştır. Özel ve devlet ilkokullarında çalışan erkek öğretmenlerin “paylaşılan liderlik” anlayışı yine beraber çalıştığı bayan öğretmenlere göre yüksek orandadır. Nicel veriler özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin hem paylaşılan liderlik hem de örgütsel bağılılık algılarının resmi ilköğretim okulu öğretmenlerine kıyasla daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç nitel verilerle de tamamen desteklenmektedir.

Bunun yanı sıra uluslararası çalışmalarda da gözlemlendiği gibi Rhoades ve Eisenberger (2002), yaptıkları araştırmalarında çalışanların algıladıkları olumlu davranışların (adalet, yönetici desteği ve örgütsel ödüller ve olumlu iş şartları) algılanan örgütsel desteği artırdığını yönünde bir sonuca ulaşmışlardır. Örgütsel desteğin artmasıyla iş memnuniyetinin, duygusal bağılılığın ve performansın da arttığını belirtmişlerdir.

Allen ve diğerleri (2003), algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörleri ve bu faktörlerin gönüllü olarak işten ayrılmayı belirlemedeki etkisini araştırmak için satış elemanlarından ve sigorta temsilcilerinden oluşan bir çalışma grubuyla yaptıkları araştırmada, ödüllerin adaletli dağılımı, karar alma sürecinde söz sahibi olma gibi uygulamaların örgütsel desteğin gelişimine katkı sağladığı sonucuna varmışlardır.

Najeemah, örgüt iklimi ve örgütsel bağılılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, Malezya’da devlet okulu öğretmenlerinden oluşan örneklem grubuna “Örgüt Kültürü Ölçeği” ve “Öğretmenler İçin Örgütsel Bağılılık Ölçeği” uygulanmış, verilerin analizi

sonucunda okul iklimi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Najeemah, 2012).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE BULGULAR

4.1.Araştırma Yöntemi

Eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özellikleri düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisini incelemek amaçlı yapılan bu araştırma nicel veriler yardımıyla nicel araştırma yöntemlerinden olan keşfedici korelasyonel yöneme göre tasarlanmıştır. (Büyüköztürk vd. 2014:15).

Nicel veri araştırmaya katılan bireylerden elde edilen verilerin sayı gibi değerler alması durumunda veriler nicel veri olurken bu verilere dayalı analizlere de nicel veri analizi denir (Kıncal, 2014: 193).

Keşfedici korelasyonel araştırmalar ise iki değişken arasında neden sonuç ilişkisi kurarak mevcut olan ilişkiyi ortaya koyan araştırmalardır.(Büyüköztürk vd. 2014:15).

Çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma soruları;

- 1) Eğitim kurumları yöneticisinin sergilemiş olduğu liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında etkisi var mıdır?
- Eğitim kurumları yöneticisinin sergilemiş olduğu dönüşümcü liderlik özelliğinin öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?
- Eğitim kurumları yöneticisinin sergilemiş olduğu dönüşümcü liderlik özelliğinin öğretmenlerin devam bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?
- Eğitim kurumları yöneticisinin sergilemiş olduğu dönüşümcü liderlik özelliğinin öğretmenlerin normatif bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?
- Eğitim kurumları yöneticisinin sergilemiş olduğu sürdürümcü liderlik özelliğinin öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?
- Eğitim kurumları yöneticisinin sergilemiş olduğu sürdürümcü liderlik özelliğinin öğretmenlerin devam bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?
- Eğitim kurumları yöneticisinin sergilemiş olduğu sürdürümcü liderlik özelliğinin öğretmenlerin normatif bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?

- Eğitim kurumları yöneticisinin sergilemiş olduğu serbestlik tanıyan liderlik özelliğinin öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?
 - Eğitim kurumları yöneticisinin sergilemiş olduğu serbestlik tanıyan liderlik özelliğinin öğretmenlerin devam bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?
 - Eğitim kurumları yöneticisinin sergilemiş olduğu serbestlik tanıyan liderlik özelliğinin öğretmenlerin normatif bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?
- 2) Eğitim kurumları yöneticilerin sergilemiş olduğu liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4.2.Evren ve Örneklem

Araştırma Aksaray ilinde il merkezinde ve Gülağaç ilçesinde bulunan temel eğitim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan 2661 branş ve 944 sayıda sınıf öğretmeni arasından rastgele seçilen öğretmenler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, evrende yer alan ve araştırmaya katılmaya gönüllü 814 öğretmenden oluşmuştur. Ancak dağıtılan anketlerden geri alınan ve değerlendirilebilecek durumda olan 400 kişinin anketi örneklemimizin net sayısını oluşturmuştur.

4.3.Veriler ve Toplama Araçları

Veriler, çok faktörlü liderlik ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin ve demografik özelliklerin tespiti için oluşturulan maddelerin yer aldığı bir anket formu aracılığı ile toplanmıştır.

Demografik özellikleri tespit etmek için 6 madde oluşturulmuş ve katılımcıların kendilerine uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Çok faktörlü liderlik ölçeği, Bernard BASS tarafından 1985 yılında geliştirilmiş bir ölçektir. Ölçek Akdoğan (2002) tarafından uzman kişilerce çevirisi ve dil geçerliliği sağlandıktan sonra “Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır.

Ölçek 36 ifadeden oluşan ve “Hiçbir zaman”dan “Daima”ya kadar 5 dereceli Likert tipi bir ölçektir. Ölçek temelde 3 alt boyuttan oluşmaktadır, Dönüşümcü Liderlik, Sürdürümcü Liderlik ve Serbestlik Tanıyan Liderlik.

Akdoğan (2002) yaptığı çalışmada liderlik ölçeğinin güvenilirliğini Cronbach alfa değerini .92 olarak yüksek derecede güvenilir olarak tespit etmiştir. Yapılmış olan bu çalışmada ise .85 olarak tespit edilmiştir. Akdoğan (2002) alt boyutların güvenilirliklerini, Dönüşümcü liderlik boyutu için .9358, sürdürümcü liderlik için .7291, serbestlik tanıyan liderlik içinse .7251 olarak tespit etmiştir. Yapılan bu çalışmada ise Dönüşümcü Liderlik, .944, Sürdürümcü Liderlik.648, Serbestlik Tanıyan Liderlik.716 olarak tespit edilmiştir.

“Örgütsel Bağlılık Ölçeği” Allen Meyer tarafından 1990 tarafından geliştirilmiştir. Ölçek Kurşunoğlu (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış. Ölçek üç boyuttan ve 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri “Tamamen Katılıyorum”dan “Hiç Katılmıyorum”a 5 Likert derecesine sahiptir. Ölçekten her boyut için maksimum 30 minimum 5 puan alınabilmektedir.

Wasti (1999) tarafından yapılan bir araştırmada, aynı ölçeğe ait Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları, duygusal, devam ve normatif bağlılık için sırasıyla .84, .80 ve.70 olarak elde edilmiş, yine Wasti (2009) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise ölçeğe ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları; duygusal bağlılık için .83; devam bağlılığı için .77; normatif bağlılık için .87 olarak elde edilmiştir (Akt. Kurşunoğlu v.d.2010). Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği, farklı araştırmada da kullanılmış ve duygusal, devam ve normatif bağlılık için Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .79, .54 ve .82 olarak elde edilmiştir (Akt. Alaş, 2012).

Yapılan bu çalışmada boyutların güvenilirliği ise; Duygusal Bağlılık .730, Devam Bağlılığı .647, Normatif Bağlılık .743 olarak tespit edilmiştir.

4.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Aksaray ili il merkezinde ve Gülağaç ilçesinde yer alan eğitim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenler ile yapılması, 2014/2015 eğitim öğretim dönemi ile sınırlı tutulması, çalışmanın liderlik özelliklerinin tespiti ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ölçülmesi ile son bulması araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

4.5.Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin araştırmanın amacı doğrultusunda istenen kavramları ölçtüğü, katılımcıların kendilerine yöneltilen ifadeleri tam ve eksiksiz anladıkları ve doğru cevaplar verdikleri, örneklemin evreni temsil ettiği araştırmanın varsayımlarıdır.

4.6. Verilerin Analizi

Katılımcılardan elde edilen nicel veriler SPSS 21 paket programı vasıtası ile analiz edilmiştir. Demografik özelliklerin tespiti için frekans, yüzde değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlikleri için ise Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Araştırma sorularına ilişkin olarak basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Bu analizler yapıldıktan sonra aşağıda çalışmayla ilgili öncelikli demografik özelliklere ait bulgular daha sonra, ölçeklere ilişkin bulgular sıranmış en son olarak da araştırma sorularına ilişkin bulgular beklentiniz veya literatürün beklentisi ile ne derece etkili olduğu aynı zamanda anlamsızlığıyla ilgili verilerin sonuçları derinlemesine irdelenmiştir.

4.7. Bulgular

4.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 4.1. Cinsiyet Dağılımı

		f	%
Cinsiyet	Erkek	194	48.50
	Kadın	206	51.50
	Toplam	400	100.00

Katılımcı bireylerin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde bayan katılımcıların az bir farkla da olsa baylardan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bayanların oranı %51.50 erkeklerin oranı ise %48.50 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.2. Yaş Dağılımı

	f	%
Yaş	20-30 yaş	118 29.50
	31-40 yaş	171 42.75
	41 yaşveüzeri	111 27.75
	Toplam	400 100.00

Katılımcı bireylerin yaş dağılımı incelendiğinde en fazla frekansa sahip yaş aralığının %42.75 ile 32-40 yaş olduğu tespit edilmiştir. %29.50'sinin 20-30 yaş, %27.75'inin 41 yaş ve üzeri olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.3. Çalıştığı Okul Seviyesine Göre Dağılım

	f	%
Çalıştığı okul	İlkokul	117 29.25
	Lise	129 32.25
	Ortaokul	154 38.50
	Toplam	400 100.00

Katılımcı öğretmenlerin çalıştıkları okul seviyesine göre yapılan incelemede ise %38.50'sinin ortaokul, %32.25'inin lise ve %29.25'inin ilkokul seviyesinde öğretmenlik yaptığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.4. Halen Çalışılan Kurumdaki Çalışma Yılı Dağılımı

	f	%
Halen çalıştığınız okuldaki görev süreniz?	1 yıl	34.25
	2-3 yıl	24.50
	4-5 yıl	12.00
	6-7 yıl	8.50
	8-9 yıl	3.50
	10 yıl ve üzeri	17.25
	Toplam	100.00

Katılımcı öğretmenlerin %34.25'i 1 yıldır, %24.50'1-3 yıldır, %17.25'i 10 yıl ve üzeri yıldır, %12'si 4-5 yıldır şu anda çalıştıkları okulda çalışmaktadırlar.

Tablo 4.5. Mesleki Kıdem Dağılımı

	f	%
Mesleğinizdeki kıdeminiz?	1-5 yıl	24.00
	6-10 yıl	22.00
	11-15 yıl	21.75
	16-20 yıl	18.25
	21 yıl ve üzeri	14.00
	Toplam	100.00

Katılımcı öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde %24'ünün 1-5 yıllık, %22'sinin 6-10 yıllık, %21.75'inin 11-15 yıllık, %18.25'inin 16-20 yıllık, %14'ünün 21 yıl ve üzeri yıllık kıdeme sahip oldukları tespit edilmiştir.

4.7.2. Ölçeklere İlişkin Bulgular

Tablo 4.6. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	N of Items
DönüşümcüLiderlik	.944	19
SürdürümcüLiderlik	.648	9
SerbestlikTanıyanLiderlik	.716	5

Çok faktörlü liderlik ölçeği güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach alfa değerleri aşağıdaki kriterler doğrultusunda değerlendirildiğinde,

Ölçeklerden elde etmiş olduğumuz güvenilirlik katsayıları aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmektedir. (Tavşancıl 2006: 29).

$0.00 \leq \alpha \leq 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Dönüşümcü liderlik boyutunun ($\alpha=.944$) yüksek derecede güvenilir, sürdürümcü liderlik ($\alpha=.648$) ve serbestlik tanıyan liderlik boyutunun ($\alpha=.716$) oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	N
DuygusalBağlılık	.730	6
DevamBağlılığı	.647	6
NormatifBağlılık	.743	6

Örgütsel bağlılık ölçeği güvenilirlik analiz sonucu elde edilen Cronbach alfa değerleri incelendiğinde duygusal bağlılık ($\alpha=.730$), devam bağlılığı ($\alpha=.647$) ve normatif bağlılık boyutu ($\alpha=.743$) oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

4.7.3. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

1-Okul yöneticisinin sergilemiş olduğu dönüşümcü liderlik özelliğinin öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?

Tablo 4.8. Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Model	Standart Olmayan Katsayılar	Standart Katsayılar	t	p	Model		
	B	Std. Hata	Beta		R ²	F	p
Sabit	3.211	.150		21.434	.000	.002	.864
Dönüşümcü Liderlik	-.036	.038	-.047	-.929	.353		
Bağımlı Değişken : DuygusalBağlılık							
BağımsızDeğişken: Dönüşümcü Liderlik							

Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişkenin duygusal bağlılık bağımsız değişkenin dönüşümcü

liderlik olduğu basit doğrusal regresyon modeli sonucunda yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özelliklerinin öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. ($\beta = -.047$, $p = .353$, $p > .05$)

Bu sonuç ışığında literatürdeki dönüşümcü liderlik ve özellikleri ile ilgili uygulamaya konulmuş bazı çalışmaları irdeleyecek olurisek: Güneş'in (2011) da yapmış olduğu incelemede, dönüşümcü liderlik boyutlarından olan, idealleştirilmiş etki, telkin etme, entelektüel etki özelliklerinin, duygusal bağlılığı üzerinde anlamlı olduğu sonucuna; Akbolat, Işık, Yılmaz (2013) dönüşümcü liderliğin motivasyon ve duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna; Cemaloğlu (2007) dönüşümcü liderlik ile ekstra çaba, doyum ve etkililik arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki olduğu sonucuna; amir desteğinin duygusal bağlılığa pozitif yönlü etkisinin olduğu sonucuna; Korkmaz (2005) dönüşümcü liderliğin motive edici olumlu davranışlara, iyimserlik duygularının ortaya çıkmasına ve bu duyguların  ğretmen performansını arttırıcı bir rolü olduğu sonucuna ulaşarak bizim sonucumuzu desteklememişlerdir.

Bunu yanı sıra aynı şekilde çalışmamızın sonucunu destekleyen bir diğer çalışma da Hebert (2011)'in duygusal zeka ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma yapılmıştır. alışması neticesinde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile duygusal zeka arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuştur.

2-Okul yöneticisinin sergilemiş olduğu dönüşümcü liderlik özelliğinin öğretmenlerin devam bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?

Tablo 4.9. Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

Model	Standart Olmayan Katsayılar	Standat Katsayılar	t	p	Model		
	B	Std. Hata	Beta		R ²	F	p
Sabit	3.771	.191		19.739	.000	.020	8.203
Dönüşümcü Liderlik	-.140	.049	-.142	-2.864	.004		
Bağımlı Değişken : Devam Bağlılığı							
BağımsızDeğişken: Dönüşümcü Liderlik							

Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin devam bağlılıkları üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişkenin devam bağlılığı bağımsız değişkenin dönüşümcü liderlik olduğu basit doğrusal regresyon modeli sonucunda yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik özelliklerinin öğretmenlerin devam bağlılıkları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. ($\beta = -.142$, $p = .004$, $p < .05$). Yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin devam bağlılıkları düzeyi düşüş göstereceği tespit edilmiştir.

Literatür incelendiğinde ise dönüşümcü liderliğin bir bağlılığın bir parçası olarak devam bağlılığını olumlu olarak etkilediği literatürde ifade edilmektedir. (Liao ve Chuang, 2007:1008 ; Herold vd., 2008:347) Çalışmalarında dönüşümcü liderlerin örgütün değerleri ve amaçlarını tanımlayarak, bu değer ve amaçlar çerçevesinde davranışlar oluşturarak işgörenleri duygusal olarak örgüte bağlandığından bahsederken; fakat devam bağlılığını olumsuz yönde etkilediğine değinmişlerdir.

Nelson (2012) çalışmasında ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre müdürlerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile devam bağlılıkları arasında öğretmen yeterlilikleri ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda, ortaokul

öğretmenlerinin yeterlilikleri ile müdürlerin devam bağlılığının dönüşümcü liderlik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Ayrıca, müdürlerin dönüşümcü liderlik ve devam bağlılığı ile ilgili uygulamaların matematik ve İngilizce (okuma) puanları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Bu sonuç bizim elde ettiğimiz sonucu destekler nitelikte olması ile dikkat çekicidir.

3-Okul yöneticisinin sergilemiş olduğu dönüşümcü liderlik özelliğinin öğretmenlerin normatif bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?

Tablo 4.10. Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	Model		
	B	Std. Hata				R ²	F	p
Sabit	4.371	.199		22.000	.000	.107	47.676	.000
Dönüşümcü Liderlik	-.350	.051	-.327	-6.905	.000			
Bağımlı Değişken : Normatif Bağlılık								
Bağımsız Değişken: Dönüşümcü Liderlik								

Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin normatif bağlılıkları üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişkenin normatif bağlılık bağımsız değişkenin dönüşümcü liderlik olduğu basit doğrusal regresyon modeli sonucunda yöneticilerin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin normatif bağlılıkları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. ($\beta = -.327$, $p = .000$, $p < .05$). Yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin normatif bağlılıkları düzeyinin düşüş göstereceği tespit edilmiştir.

Durna ve Veysel (2011) 'in yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin normatif bağlılıkları üzerinde etkisi olup olmadığını tespit etmek amacı ile yaptığı çalışmada; yöneticilerin dönüşümcü liderlik yönü güçlendikçe öğretmenlerin normatif bağlılıklarının arttığı, sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç bize kurum şartlarındaki farklar ile sınırlı kaldığından sonuçları genelleymeyeceğimizi ve çalışma şartlarının daha genel şartlarda tekrarlanarak araştırılması gerektiğini ortaya koyar.

4-Okul yöneticisinin sergilemiş olduğu sürdürümcü liderlik özelliğinin öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?

Tablo 4.11. Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	Model		
	B	Std. Hata	Beta			R ²	F	p
Sabit	3.780	.248		15.254	.000	.020	8.210	.004
Sürdürümcü Liderlik	-.173	.060	-.142	-2.865	.004			
Bağımlı Değişken : Duygusal Bağlılık								
BağımsızDeğişken: Sürdürümcü Liderlik								

Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları sürdürümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişkenin duygusal bağlılık bağımsız değişkenin sürdürümcü liderlik olduğu basit doğrusal regresyon modeli sonucunda yöneticilerin sergilemiş oldukları sürdürümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. ($\beta=-.142$, $p=.004$, $p<.05$). Yöneticilerin sergiledikleri sürdürümcü liderlik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin duygusal bağlılıkları düzeyinin düşüş göstereceği tespit edilmiştir.

Literatürde (Çelik,2015)'ın yaptığı çalışmada geleceğin okul yöneticilerinden vizyoner olma, sorun çözme, enerjik olma, etiksel ilkelere uyma ve risk alma gibi önemli liderlik özellikleri aranacaktır. Sürdürümcü ya da mevcut yapıyı koruyucu liderlik davranışları, geleceğin dünyasında etkili olmayacağını kanıtlar nitelikte okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik düzeyleri arttıkça altında çalışan öğretmenlerin duygusal bağlarının düşmesi beklenen bir durumdur.

5-Okul yöneticisinin sergilemiş olduğu sürdürümcü liderlik özelliğinin öğretmenlerin devam bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?

Tablo 4.12. Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	Model		
	B	Std. Hata	Beta			R ²	F	p
Sabit	4.081	.319		12.781	.000	.018	7.132	.008
Sürdürümcü Liderlik	-.208	.078	-.133	-2.671	.008			
Bağımlı Değişken : Devam Bağlılığı								
BağımsızDeğişken: Sürdürümcü Liderlik								

Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları sürdürümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin devam bağlılıkları üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişkenin devam bağlılığı bağımsız değişkenin sürdürümcü liderlik olduğu basit doğrusal regresyon modeli sonucunda yöneticilerin sergilemiş oldukları sürdürümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin devam bağlılıkları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. ($\beta=-.133$, $p=.008$, $p<.05$). Yöneticilerin sergiledikleri sürdürümcü liderlik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin devam bağlılıkları düzeyinin düşüş göstereceği tespit edilmiştir.

Literatürde (Çelik,2015)'ın yaptığı çalışmada sürdürümcü liderliğin duygusal bağın üzerindeki etkileri gibi, okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik düzeyleri arttıkça altında çalışan öğretmenlerin devam bağlılıklarının düşmesi beklenen bir durumdur.

6-Okul yöneticisinin sergilemiş olduğu sürdürümcü liderlik özelliğinin öğretmenlerin normatif bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?

Tablo 4.13. Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Model	Standart Olmayan Katsayılar	Standart Katsayılar	t	p	Model		
	B	Std. Hata	Beta		R ²	F	p
Sabit	4.743	.340		13.948	.000	.061	25.892
Sürdürümcü Liderlik	-.422	.083	-.247	-5.088	.000		
Bağımlı Değişken : Normatif Bağlılık							
BağımsızDeğişken: Sürdürümcü Liderlik							

Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları sürdürümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin normatif bağlılıkları üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişkenin normatif bağlılığı bağımsız değişkenin sürdürümcü liderlik olduğu basit doğrusal regresyon modeli sonucunda yöneticilerin sergilemiş oldukları sürdürümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin normatif bağlılıkları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. ($\beta=-.247$, $p=.000$, $p<.05$). Yöneticilerin sergiledikleri sürdürümcü liderlik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin normatif bağlılıkları düzeyinin düşüş göstereceği tespit edilmiştir.

Literatürde (Çelik,2015)'ın yaptığı çalışmada geleceğin okul yöneticilerinden vizyoner olma, sorun çözme, enerjik olma, etiksel ilkelere uyma ve risk alma gibi önemli liderlik özellikleri aranacaktır. Sürdürümcü ya da mevcut yapıyı koruyucu liderlik davranışları, geleceğin dünyasında etkili olmayacağını kanıtlar nitelikte okul yöneticilerinin sürdürümcü

liderlik düzeyleri arttıkça altında çalışan öğretmenlerin normatif bağlılıklarının düşmesi beklenen bir durumdur.

7-Okul yöneticisinin sergilemiş olduğu serbestlik tanıyan liderlik özelliğinin öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?

Tablo 4.14. Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Model	Standart Olmayan Katsayılar	Standart Katsayılar	t	p	Model		
	B	Std. Hata	Beta		R ²	F	p
Sabit	3.371	.080		42.294	.000	.038	15.705
Serbestlik Tanıyan Liderlik	-.135	.034	-.195	-3.963	.000		
Bağımlı Değişken : Duygusal Bağlılık							
BağımsızDeğişken: Serbestlik Tanıyan Liderlik							

Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları serbestlik tanıyan liderlik özelliklerinin öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişkenin duygusal bağlılık bağımsız değişkenin serbestlik tanıyan liderlik olduğu basit doğrusal regresyon modeli sonucunda yöneticilerin sergilemiş oldukları serbestlik tanıyan liderlik özelliklerinin öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. ($\beta = -.195$, $p = .000$, $p < .05$). Yöneticilerin sergiledikleri serbestlik tanıyan liderlik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin duygusal bağlılıkları düzeyinin düşüş göstereceği tespit edilmiştir.

Literatürde (Dilek, 2005:45)'in yapmış olduğu çalışmada da bahsedildiği üzere Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik davranışı, örgütün işleyişi konusunda son derece pasif olmasından dolayı bu tip davranış sergileyen liderlerin, izleyenlere liderlik edip etmedikleri bir başka tartışma konusunu oluşturmaktadır. Bu liderlik tarzında, takipçilerin

mevcut ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan, hatalara ve düzensizliklerde harekete geçen bir yönetici söz konusudur. Bu tür yöneticiler sorun odaklıdır. Bu nedenle tepkiseldirler ve problemle karşılaştıklarında, bu problemi düzeltici yönde davranışlarda bulunurlar. Böyle bir liderlik tarzına sahip yönetici, kendi istediği şeylerin yapılmasından başka bir şeye yoğunlaşmaz (Doğan, 2002:20). Bu iki görüş den de anlaşılacağı üzere bu tür yöneticilerin sergiledikleri serbestlik tanıyan liderlik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin duygusal bağlılıkları düzeyinin düşüş göstermesi beklenen bir durumdur.

8-Okul yöneticisinin sergilemiş olduğu serbestlik tanıyan liderlik özelliğinin öğretmenlerin devam bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?

Tablo 4.15. Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	Model		
	B	Std. Hata	Beta			R ²	F	p
Sabit	3.423	.104		32.890	.000	.009	3.760	.053
Serbestlik Tanıyan Liderlik	-.086	.044	-.097	-1.939	.053			
Bağımlı Değişken :Devam Bağlılığı								
BağımsızDeğişken: Serbestlik Tanıyan Liderlik								

Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları serbestlik tanıyan liderlik özelliklerinin öğretmenlerin devam bağlılıkları üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişkenin devam bağlılığı, bağımsız değişkenin serbestlik tanıyan liderlik olduğu basit doğrusal regresyon modeli sonucunda yöneticilerin sergilemiş oldukları serbestlik tanıyan liderlik özelliklerinin öğretmenlerin devam bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. ($\beta=-.097$, $p=.053$, $p>.05$).

Başaran (2000: 89-91) etkili bir eğitim yönetimi için, yöneticinin okulun işgörenleri ile etkili iletişimyapmasını, okulu amaçlarından saptırmamak ve etkili çalışmasını sağlamak

için eylem, iş ve işlemleri sorun ortaya çıkmadan önce denetlemesi gerekliliğinden bahsetmiştir. Serbestlik tanıyan liderlikte yönetici ile kurum iletişiminin düşük düzeyde olması oluşacak kaos ortamlarının öğretmenin devam bağlılığına olumsuz etki etmesi kuvvetle muhtemeldir.

Bu bulguların özellikle serbestlik tanıyan lider davranışlarıyla kesintiye uğrayan iletişimin öğretmenlerin devam bağlılık düzeylerini olumsuz etkilemesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Çünkü iletişim, örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsur olarak görülmektedir.

9-Okul yöneticisinin sergilemiş olduğu serbestlik tanıyan liderlik özelliğinin öğretmenlerin normatif bağlılıkları üzerinde etkisi var mıdır?

Tablo 4.16. Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	Model		
	B	Std. Hata	Beta			R ²	F	p
Sabit	2.805	.113		24.753	.000	.011	4.234	.040
Serbestlik Tanıyan Liderlik	.099	.048	.103	2.053	.040			
Bağımlı Değişken : Normatif Bağlılık								
BağımsızDeğişken: Serbestlik Tanıyan Liderlik								

Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları serbestlik tanıyan liderlik özelliklerinin öğretmenlerin normatif bağlılıkları üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişkenin normatif bağlılık bağımsız değişkenin serbestlik tanıyan liderlik olduğu basit doğrusal regresyon modeli sonucunda yöneticilerin sergilemiş oldukları serbestlik tanıyan liderlik özelliklerinin öğretmenlerin normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. ($\beta=.103$, $p=.040$, $p<.05$). Yöneticilerin sergiledikleri serbestlik tanıyan liderlik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin normatif bağlılıkları düzeyinin artış göstereceği tespit edilmiştir.

Serbestlik tanıyan liderlik düzeyleri ile bulgular, literatürdeki verilere ters düşmektedir. Bir çalışmada serbestlik tanıyan liderlik ile normatif bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Nguni vd., 2006: 151). Buna benzer başka bir çalışmada; okul yöneticilerinin serbestlik tanıyan liderlik davranışları sergiledikçe öğretmenlerin doyum, ekstra çaba ve etkilik davranışlarında düşme meydana geldiği tespit edilmiştir (Cemaloğlu, 2007: 100; Podsakoff et. al.,1996:280). Bu çalışmalar ışığında yöneticilerin sergiledikleri serbestlik tanıyan liderlik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin normatif bağlılıkları düzeyinin artış gösterip göstermeyeceği daha genel çalışmalar ile tekrar sınanarak gözden geçirilmelidir.

10-Okul yöneticilerinin sergilemiş olduğu liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Tablo 4.17. Eğitim Kurumları Yöneticisinin Sergilemiş Olduğu Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Korelasyon Analizi

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Dönüşümcü Liderlik	<i>r</i>	-0,047	-,142**	-,327**
	<i>p</i>	0,353	0,004	0,000
	N	400	400	400
Sürdürümcü Liderlik	<i>r</i>	-,142**	-,133**	-,247**
	<i>p</i>	0,004	0,008	0,000
	N	400	400	400
Serbestlik Tanıyan Liderlik	<i>r</i>	-,195**	-0,097	,103*
	<i>p</i>	0,000	0,053	0,040
	N	400	400	400

* *Pearson Korelasyon Analizi*

- Öğretmenlerin yöneticilerinden algıladıkları liderlik stillerinden; “Dönüşümcü liderlik” düzeylerinin;
 - “Duygusal Bağlılık” ($r = -0,047$; $p = 0,353$) düzeyleri ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir.
 - “Devam Bağlılığı” ($r = -0,142$; $p = 0,004$) ve “Normatif Bağlılık” ($r = -0,142$; $p = 0,000$) düzeyleri ile negatif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Başka bir ifadeyle öğretmenlerin yöneticilerinden algıladıkları liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik düzeyleri arttıkça devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir.

2. Öğretmenlerin yöneticilerinden algıladıkları liderlik stillerinden “Sürdürümcü Liderlik” düzeylerinin;
 - “Duygusal Bağlılık” ($r = -0,142$; $p = 0,004$), “Devam Bağlılığı” ($r = -0,133$; $p = 0,008$) ve “Normatif Bağlılık” ($r = -0,247$; $p = 0,000$) düzeyleri ile negatif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin yöneticilerinden algıladıkları liderlik stillerinden sürdürümcü liderlik düzeyleri arttıkça duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir.
3. Öğretmenlerin yöneticilerinden algıladıkları liderlik stillerinden “Serbestlik Tanıyan Liderlik” düzeylerinin;
 - “Devam Bağlılığı” ($r = -0,097$; $p = 0,053$) düzeyleri ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir.
 - “Duygusal Bağlılık” ($r = -0,195$; $p = 0,000$) düzeyi ile negatif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin yöneticilerinden algıladıkları liderlik stillerinden serbestlik tanıyan liderlik düzeyleri arttıkça duygusal bağlılık azaldığı tespit edilmiştir.
 - “Normatif Bağlılık” ($r = 0,103$; $p = 0,040$) düzeyi ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Yani yöneticilerin serbestlik tanıyan liderlik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin normatif bağlılıklarında artış görülecektir.

Bu sonuçları bir tablo ile şu şekilde özetleyebiliriz;

Tablo 4.18. Liderlik Stilleri ve Örgütsel Bağlılık Çeşitleri Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları

Liderlik Stilleri	Örgütsel Bağlılık Şekilleri					
	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
	Etkisi	Anlamlı İlişki	Etkisi	Anlamlı İlişki	Etkisi	Anlamlı İlişki
Dönüşümcü Liderlik	Yok	Yok	Var	Negatif Yönlü	Var	Negatif Yönlü
Sürdürümcü Liderlik	Var	Negatif Yönlü	Var	Negatif Yönlü	Var	Negatif Yönlü
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Var	Negatif Yönlü	Yok	Yok	Var	Pozitif Yönlü

SONUÇ

Çalışmamızda, örgütsel bağlılık kavramsal olarak incelenmiştir. Örgütsel bağlılık, çalışan kişinin çalıştığı kurum ve ekibe sürekli bağlı olma isteği ve daha fazla katkı sağlama isteği olarak yorumlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın alt başlıklar olarak duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak üç kısımda incelenmesi gerektiği akademik çalışmalar ışığında ortaya konulmuştur.

Literatür çalışmalarında elde edilen bilgiler ışığında okul yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik tutumlarıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Literatürde okul yöneticilerinin göstermiş oldukları liderlik stilleri ile öğretmenlerin okula karşı bağlılıkları arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, çalışanın tam bir sadakatle örgütün çıkarları için gönüllü olarak çalışma isteği ve örgütün üyesi olmaktan gurur duymasıyla ilgili olan örgütsel bağlılık algısının, yöneticinin liderlik davranışlarından etkilendiği yönündeki bakış açısıyla ve daha önce yapılmış çalışmaların bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Buna göre örgütsel bağlılığı; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve kıdem gibi kişisel faktörler; yönetim biçimi, ücret sistemi, işin niteliği, örgütsel adalet, takım çalışması gibi örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler etkilemektedir. Burada sayılan faktörlerden örgütsel faktörler içerisindeki yönetim biçimi parametresi bizim konumuzun temelini oluşturmuştur.

Yönetim biçiminin örgüt ile yönetici arasındaki ilişkiyi ifade ettiği düşünüldüğünde, yöneticinin liderlik vasıflarına ne ölçüde sahip olduğu örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. Ayrıca hangi liderlik tipinde ne ölçüde vasıflarını kullanabildiği bazen olumlu bazen olumsuz sonuçlarda doğurabilmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlarının incelemesinde ayrıca örgütsel bağlılık ile ilgili sınıflandırmalara da dikkat çekilmiştir. Bu anlamda örgütsel bağlılık temelde duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık başlıklarında incelenmektedir. Duygusal bağlılık, duygusal yönden örgüt ile bağ kurabilme oranında bağlılığı ifade etmekte iken, normatif bağlılık daha çok iş ile kurulan mantıksal bir tatmin boyutudur. Devam bağlılığı ise gelecek ve süreklilik anlamında örgüte bağlı olmayı kastetmektedir.

Burada değinilen diğerk önemli kavramsal konu ise liderliktir. Örgütsel bağılılığa etkisini anlamlandırabilmek için öncelikle liderliğin tanımsal karşılılıına değinilmiştir. Bu anlamda liderliğin hem yöneticilik, hem yol göstericilik, hem de olumlu ve olumsuz konularda önde olmak gibi genel durumları içediğini söyleyebiliriz. Liderlik üç farklı stilde değeriendirilmektedir. Bunlar dönüşümcü, sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderliklerdir. Bu liderlik tipleri ve uygulamaları çalışmamız da açıklanmıştır.

Yapılan akademik kavramsal çevreye ek olarak, öğretmenlerin örgütsel bağılılığının eğitim kurumu yöneticisinin liderlik vasıfları ile ilişkisin ortaya konulabilmesi için keşfedici korelasyonel araştırma yapılmıştır. Araştırma Aksaray ilinde il merkezinde ve Gülağaç ilçesinde bulunan temel eğitim ve orta eğitim kurumlarında çalışmakta olan gönüllü öğretmenin katılımı ile yapılmıştır.

Katılımcı bireylerin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde bayan katılımcıların oranı %51.50 erkeklerin oranı ise %48.50 olarak tespit edilmiştir. Katılımcı bireylerin yaş dağılımı incelendiğinde en fazla frekansa sahip yaş aralığının %42.75 ile 32-40 yaş olduğu tespit edilmiştir. %29.50'sinin 20-30 yaş, %27.75'inin 41 yaş ve üzeri olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin çalıştıkları okul seviyesine göre yapılan incelemede ise %38.50'sinin ortaokul, %32.25'inin lise ve %29.25'inin ilkokul seviyesinde öğretmenlik yaptığı tespit edilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin %34.25'i 1 yıldır, %24.50'1-3 yıldır, %17.25'i 10 yıl ve üzeri yıldır, %12'si 4-5 yıldır şu anda çalıştıkları okulda çalışmaktadırlar.

Katılımcı öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde %24'ünün 1-5 yıllık, %22'sinin 6-10 yıllık, %21.75'inin 11-15 yıllık, %18.25'inin 16-20 yıllık, %14'ünün 21 yıl ve üzeri yıllık kıdeme sahip oldukları tespit edilmiştir.

Ayrıca uygulamada kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cronbach alfa değerieleri incelendiğinde oldukça güvenilir oldukları tespit edilmiştir. Bu demografik değerieler çerçevesinde araştırmamızın soruları incelendiğinde;

- Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağılılıkları üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Yöneticilerin sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin duygusal bağılılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin devam bağılılıkları düzeyi düşüş

göstereceği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin normatif bağılıkları üzerinde de negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin normatif bağılıkları düzeyinin düşüş göstereceği tespit edilmiştir.

- Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları sürdürümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağılıkları üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Yöneticilerin sergilemiş oldukları sürdürümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin duygusal bağılıkları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin sergiledikleri sürdürümcü liderlik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin duygusal bağılıkları düzeyinin düşüş göstereceği tespit edilmiştir. Aynı şekilde, öğretmenlerin devam bağılıkları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin sergiledikleri sürdürümcü liderlik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin devam bağılıkları düzeyinin düşüş göstereceği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin normatif bağılıkları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin sergiledikleri sürdürümcü liderlik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin normatif bağılıkları düzeyinin düşüş göstereceği tespit edilmiştir.
- Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları serbestlik tanıyan liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağılıkları üzerinde etkisi olup olmadığını tespit edebilmek için regresyon analizinde ise; yöneticilerin sergiledikleri serbestlik tanıyan liderlik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin duygusal bağılıkları düzeyinin düşüş göstereceği tespit edilmiştir. Yöneticilerin sergilemiş oldukları serbestlik tanıyan liderlik özelliklerinin öğretmenlerin devam bağılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin sergilemiş oldukları serbestlik tanıyan liderlik özelliklerinin öğretmenlerin normatif bağılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin sergiledikleri serbestlik tanıyan liderlik düzeyleri arttıkça öğretmenlerin normatif bağılıkları düzeyinin artış göstereceği tespit edilmiştir.

Sonuç olarak; dönüşümcü liderlik ile duygusal bağılık arasında ve serbestlik tanıyan liderlik ile devam bağılılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla bu tarz liderlik yöntemleri, çalışanların belirtilen örgütsel bağ durumlarını etkilememektedir.

Öte yandan; dönüşümcü liderlik devam ve normatif bağlılığı, serbestlik tanıyan liderlik Duygusal bağlılığı ve sürdürümcü liderlik ise tüm bağlılık tiplerini olumsuz etkilemektedir. Bu negatif yönlü ilişkilerin yoğun olması yöneticilerin çalışmamıza konu olan herhangi bir liderlik modeline ağırlık vermesinin çalışanlarda olumsuz etki yapacağını göstermektedir. Ayrıca tek pozitif yönlü ilişki serbestlik tanıyan liderlik modeli ile normatif bağlılık arasında tespit edilmiştir. Yani eğitim kurumlarında yöneticiler, serbestlik tanıyan liderlik modelini yaygın kullandıkları takdirde öğretmenlerin normatif bağlılık düzeylerini artırdıkları tespit edilmiştir.

Tüm bu akademik literatürde gördüğümüz ve yaptığımız çalışmalarda elde ettiğimiz bilgiler ışığında, liderlik tiplerinin çalışanların örgütsel bağlılıklarında önemli bir etki yarattığını söylemek mümkündür. Çalışmamızın örnekleme olan eğitim sektöründeki yönetici ve çalışanlar genellikle iyi eğitilmiş ve yaptıkları iş gereği duygusal bağlılıklarını çocukları ve çıktıları konumunda olan öğrenciler ile kurmaktadır.

Devam bağlılığının çalışmamızın içerisinde de bahsedildiği üzere çok farklı etmenlerden etkilendiği ve literatürde de tartışma konusu olduğu gerçektir.

Normatif bağlılık düzeyleri ise daha çok liderliğin getirdiği olumlu etkiler ile artabilen bir parametredir. Serbestlik tanıyan liderlik tipi dışında diğer liderlik tiplerinin uygulanmasının olumsuz etki yaratılacağı tespit edilmiştir.

Fakat çalışmamızın ana konusu hangi yönde etkilediği değil, etkili olup olmadığı ve varsa ne ölçüde etkili olduğu sorusudur. Bu anlamda eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin liderlik vasıflarının öğretmenlerin bağlılıkları konusunda etkili olduğunu söylemek doğru olacaktır. Özellikle böyle yüksek eğitilmiş ve nitelikli eğitici kadroların yöneticilerinin de iyi birer lider olmaları gerekmektedir. Aksi halde toplumsal açıdan önemli bir hizmet gören öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının düşmesi verimliliği azaltacak. İşten ayrılmalar ve sürekli öğretmen değiştirme ihtiyacının ortaya çıkmasına yol açacaktır. Bu da başta eğitim sistemimizin işlevselliğine zarar verecektir. Dolayısıyla geleceğimizin inşasının yapıldığı eğitim kurumlarının meyvesi olan öğrencilerimizin, okuldan alacakları kazanımların yetersiz olmasına neden olacaktır.

Tüm bu veriler ve bilgiler ışığında bu konuda daha ileri düzeyde çalışmalar yapılması, eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik vasıflarının, öğretmenlerin örgütsel

bağlılık düzeyleri üzerine neden ve nasıl etki ettiğinin anlaşılması, buna karşı yeni yönelimlerin geliştirilebilmesi noktasında faydalı olacaktır.

Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması şüphesiz, literatürlerde de genel kanı olması, örgüte dolayısıyla eğitim kurumlarına verim açısından fayda sağlayacaktır. Liderlerin de bir örgütün vazgeçilmezlerinden olduğu ve her örgütte zorunluluğu, kabul etmemiz gereken bir olgudur. Altını çizmeye çalıştığımız olay; araştırmamıza konu olan örgütsel bağlılık modelleri ve liderlik stillerinin, birçok paydaşı olan eğitim sektöründe, yetişmiş değer olan eğitimcilerin örgütsel bağlılıklarının ölçülmesinde ve eğitimciler üzerinde etkili olabilecek liderlik stillerinin belirlenmesinde yetersiz kalabileceği tehlikesi, yaptığımız analizler sonucunda ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin mesleki benlik saygısını arttırmaya yönelik çalışmalar, öğretmenlerimize ve örgüte fayda sağlayacaktır. Serbestlik tanıyan liderlik modeli arasında pozitif ilişkiyi ele aldığımızda, öğretmenlerin serbestlik tanıyan liderlik stiline getirisi olan bireysel özelliklerini ön plana çıkarmada ve öz güveninin artmasında katkı sağlayacaktır. Farklı bir bakış açısı ile ise serbestlik tanıyan liderliğin getireceği otorite eksikliği neticesinde de oluşacak yönetsel kaosun eğitim-öğretime zarar verebileceği ihtimalinde bulunmaktadır.

Yaptığımız çalışmalar 2014/2015 eğitim ve öğretim yılını içerisine almaktadır. 2014 yılının sonlarında yapılan yeni yöneticilik değerlendirmeleri ile eğitim kurumlarındaki yöneticilerin büyük bir çoğunluğu görev değişikliğine uğramıştır. Yöneticilerin atamaya esas aldığı puanların objektif ölçütlerden daha çok subjektif değerlendirme ölçütlerine dayalı olması, öğretmenlerin yeni göreve gelen idarecileri kabullenmesinde ön yargılar oluşmasına sebebiyet verme ihtimalini güçlendirmiştir. Dolayısıyla öğretmenler kabullenemediği idarecilerin sergiledikleri liderlik tarzlarına karşı da hazırbulunuşluklarında ön yargılar barındırması sebebiyle yönetici hangi liderlik stiline sahip olsada kabullenilme problemleri yaşayacaktır. Çalışmamızda tek pozitif yönlü ilişkinin serbestlik tanıyan liderlik stiline görülmesi ve 21 Haziran 2018 yılında yeni yönetici değerlendirme yönetmeliğinde nicel ölçülebilir verilerin tekrar getirilmesinde çalışmamızın doğruluğunu ve önemini artırmaktadır.

Liderlik ve örgütsel bağlılık çalışmaları hakkında literatür incelendiğinde daha çok işletmelerdeki çalışanların üzerine yapılan araştırmaların ağırlığıyla karşılaşmaktayız. Eğitim kurumlarındaki çalışmalar incelendiğinde ise yöneticilerin, genelde bir işletmede fayda zarar ilişkisi ölçüsünde değerlendirildiği ve kullanılan ölçütlerin de, bizim

Çalışmamızda da olduğu gibi, uyarlanmış şekilleriyle sunulduğu görölmüştür. Bu konuda üniversitelerdeki Eğitim Faköltelerinin ve Milli Eğitim Bakanlığı ilgili birimlerinin daha özgün çalışmalar ortaya koyması, hepimizin kabul ettiği; “Eğitimde istenileni başaramadık.” olgusunun yıkılmasına, katkı sağlayacaktır. Eğitim sektöründe elde edilen kazanımların nasıl yıllarca faydasını görüyorsak; yapılan yanlışlarında yıllarca zararını göreceğimiz unutulmamalıdır.

Tatmin edecek sonuçlar alarak, eğitim kurumlarında öğretmenlerin örgötsel bağlılığını artırıp, verimli eğitim-öğretim alanlarının oluşturulabilmesi için, bu konuda daha ileri düzeyde çalışmalar yapılması ve özellikle eğitim kurumlarında yöneticilerin liderlik vasıflarının öğretmenlerin örgötsel bağlılık düzeyleri üzerine neden ve nasıl etki ettiğinin anlaşılması, buna karşı yeni yönelimlerin geliştirilebilmesi için eğitim kurumları, çalışanları ve geleceğimizin ta kendisi olan öğrencilerimiz için faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Akbolat, Mahmut, Oğuz Işık, ve Ali Yılmaz. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* 6(11)., Ss 35-50
- Akyüz, M.Y. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik, *Ege Eğitim Dergisi* 1(2), 109-119.
- Alaş, B. (2012). Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi: İstanbul.
- Allen. D.G.. Shore.L M.ve Griffeth. R.W. (2003). The Role of Organizational Support and Supportive Human Resource Practices In the Turnover Process. *Journal of Management*. 29 (1). 99-118.
- Aslan, Ü. (2013). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisan tezi), Gaziantep Üniversitesi.
- Arıkan, S. (2001). Liderlik, Yönetim ve Organizasyon, Salih Güney (Ed.). Nobel Yayınları: Ankara.
- Bakır, A. (2013). Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Bakioğlu, A. ve İnandı, Y. (2001). Öğretmenin Kariyer Gelişiminde Müdürün Görevleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 58 : 513-529.
- Balay, R. (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Etkenleri: Şanlıurfa İli Örneği. (Ed. Ergin Erginer). XVI. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. Tam Metinler/Cilt I. (Ss. 589-594). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Tokat.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

- Balcı Bucak, E. ve Erdoğan, T. (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, Bolu İli Örneği. Ergin Erginer (Ed.). XVI. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. Tam Metinler/Cilt I. (Ss.563-572). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Tokat.
- Balcı, A. (1993). Etkili Okul, Kuram Uygulama ve Araştırma. Pegem Yayınevi: Ankara.
- Balcı, A. (2002). Etkili Okul, Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma. Pegem Yayınevi: Ankara.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. ve Gavuz, Ş. (2009). Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stilllerinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 457-479.
<http://Ucmaz.Home.Uludag.Edu.Tr/PDF/Egitim/Httmpdf/2009-22%282%29/M9.Pdf>
- Baltaş, A. ve Sevil, İ. (2007). İşinin Lideri Olmak (1.Baskı). RemziKitapevi: İstanbul.
- Balyer, A. (2013). Okul Müdürlerinin Öğretimin Kalitesi Üzerindeki Etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* [Educational Administration: Theory and practice], 19(2), 181-214.
- Başaran, İ. E. (2000). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. Bilim Kitap Kırtasiye: Ankara.
- Başaran, İ. E. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri. Kadioğlu Matbaası: Ankara.
- Başığit, A. (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi: Kütahya
- Baymur, F. (1983). Genel Psikoloji. 5. Baskı. İnkılap ve Aka Kitapevleri: Ankara.
- Bayrak, N. (2001). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Eskişehir.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Ankara Üniversitesi, *Sayıştay Dergisi*: 59, 128-132.
- Bennis, W. (2001), Bir Lider Olabilmek, Çev. Utku Teksöz, 2.Baskı, Sistem Yayınları: İstanbul.

- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmit. [Http://Tez2.Yok.Gov.Tr/](http://Tez2.Yok.Gov.Tr/) Adresinden 07.05.2016 Tarihinde İndirildi.
- Bingöl, D. (1990) Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 676, 90-91: Erzurum.
- Bolat, Ö. (2009). Liderlik Gönül İşidir (1.Baskı). Hayat Yayın: İstanbul.
- Boylu, Y. Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 2007, Cilt:44, 511: 55-74.
- Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 137-145.
- Bozkurt, Ö., Ergun, T. (1998), Kamu Yönetimi Sözlüğü, (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla) Seriya Sezen (Ed.). TODAİE Yayıncılık: Ankara.
- Budak, T. (2009). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. 7.Baskı: Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara.
- Büyükdoğan, B. (2003). Lise Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.
- Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2014). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 18. Baskı, Pegem Akademi: Ankara
- Celep, C. (2000). Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler. Anı Yayıncılık: Ankara.
- Celep, C. (2004). Dönüşümsel Liderlik. Anı Yayıncılık: Ankara.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87, Ankara.

- Cemaloğlu, N. Kılınç, Ç, A. (2012). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 23, Haziran 2012, 132 – 156
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 33: 88-98.
- Ceylan, A. ve Demircan, N. (2002). Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31(1),1-13.
- Currie, G., and Lockett, A. (2007). A critique of transformational leadership: Moral, professional and contingent dimensions of leadership within public services organizations. *Human Relations*, 60(2), 341–370.
- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Seçkin Kitapevi: Ankara.
- Çakmak H. (2008). Kurumsal İmajın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çelik Keleş, H.N. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik, Eğitim Yönetimi, Yıl 3, Sayı 4, Güz, Ss. 465-474
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(16), 423-442.
- Çelik, V. (1999). Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayın Evi: Ankara
- Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik. Pegem Yayın Evi: Ankara
- Çelik, V. (2003). Eğitimsel Liderlik. Pegem Yayın Evi: Ankara
- Çelik, V. (2005). Okul Yönetişimi. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. (Ss. 116-120). Pamukkale Üniversitesi, Denizli
- Çelik, V. (2015). Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayınevi: Ankara.
- Çetin, Ö.M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara.

- Çırpan, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Çöl, G, ve Gül H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 19 Nisan Sayı: 1, 13-17.
- Dağdeviren Gözen, E. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirbilek, T. (2003). Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1), 22-37.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 15, Ss. 115-132.
- Derin, N. (2007). Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Dick, G. and Beverly, M. (2001). Managerial Factors and Organisational Commitment - A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *International Journal of Public Sector Management*. 14(2), 111-129.
- Dilek, H. (2005). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze. Erişim Tarihi 08.06.2015, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Dilsiz, B. (2006). Konya İlindeki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.

- Doğan, E. (2002). Çalışanın işine cezbolması, dönüştürücü liderlik tarzının, lidere olan güvenin, güçlenmenin ve duygunun etkileri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim Tarihi 11.01.2015, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Doğan, K. (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, Kayseri.
- Durna, U. ve Eren. V. (2011). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 6(2), 210-219, İstanbul.
- Dutton, J., Dukerich, J. and Harquail C.V. (1994). Organizational Images and Membership Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 34, 239-263.
- Eraslan, L. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Erceylan, N. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Nobel Yayın ve Dağıtım: Ankara.
- Erçetin, Ş. (1993). Ast-Üst İlişkileri (Okul müdürü ve Öğretmenlerin birbirlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler). Şafak Matbaacılık Ltd.Şti.: Ankara.
- Eren, E., (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım, Genişletilmiş 7.Baskı: İstanbul.
- Eren, E. (2001). Yönetim ve organizasyon. Beta Yayınları: İstanbul.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları: İstanbul.
- Ergun Özler, N. D. (2013). Liderlik Yönetim ve Organizasyon, Özalp, İ. (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900.
- Ersoy, G. (2007). Endüstri Meslek Lisesinde Görev Yapan Kültür Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Etzioni, A. (1975). A comparative analysis of complex organizations on power, involvement, and their correlates. The Free Press: New York.
- Gökçe, F. (2004). Okulda Değişmenin Yönetimi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 211-226.
- Güçel, C. (2013). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 5 (2), 173-190.
- Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Ege Üniversitesi İİBF Yayınları, 2(2), 37-55.
- Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- Gül, H. (2010). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, Yayınlanmış Makale, G. O. Paşa Ü., Tokat.
- Gül, H. ve İnce, M. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Çizgi Kitabevi: Ankara.
- Güneş, A. M. (2011). İlköğretim okullarında dönüştürücü liderlikle örgütsel adalet arasındaki ilişki (Ağrı ili örneği). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Gürkan, Ç.G., (2006). Örgütsel Bağlılık/Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi.
- Gürsel, M. ve Doğan, Ü. (2001). Resmi Lise ve Özel Dershane Yönetici Davranışlarının Örgütsel Açısından Karşılaştırılması. *Eğitim Araştırmaları*, 2(3), 64-69.
- Gürüz, Demet ve Yaylacı, Gaye Ö. (2005). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi (2.Baskı). MediCat: İstanbul.
- Hatipoğlu, C. (2003). 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: 96-97.

- Harms, Peter D. and Marcus Credé. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 17(1), Ss 5-17.
- Herold, D.M., Fedor, D. B., Caldwell, S. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees. Commitment to a Change: *A Multilevel Study*, *Journal of Applied Psychology*, 93(2),346-357.
- Herscovitch, L. Ve Meyer, J.P. (2001), Commitment In The Workplace Toward A General Model, *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Izgar, H. (2008). Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*. (25), 317 -334.
- [Http://Www.İde.Konya.Edu.Tr/Egtfakdergi/Sayilar/Sayi%2025/25_21_Efd-2008054.Pdf](http://www.ıde.konya.edu.tr/Egtfakdergi/Sayilar/Sayi%2025/25_21_Efd-2008054.Pdf)
- İbicioğlu, H., Özmen, Halil İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Çizgi Kitapevi: Konya.
- Karahan, A., (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(1),145-162.
- Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Karabey, Canan N., (2005). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karapostal, İsmail O., (2014). Okul Müdürlerinin Liderlik Biçimleri ile Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Davranışlarının İncelenmesi (İzmir Aliaga İlçesi Örneği) Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.

- Kaya, Y. K. (1991). Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama. Bilim Yayınları: Ankara.
- Keçecioğlu, T., (1998). Liderlik ve Liderler, Kalder Yayınları: İstanbul.
- Kılınç, T. D. (2013). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları ile Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kılınçarslan, Sevilay, (2013). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İzmir İli Karabağlar İlçesi Örneği) Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kıncal, R. Y. (2014). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 3. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık: Ankara.
- Kırel, Ç., (1998). Örgütsel Davranış, AÜ AÖF Yayınları: Eskişehir.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği. Arıkan Yayıncılık: İstanbul.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. Arıkan Yayıncılık: İstanbul.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayın Dağıtım: İstanbul.
- Korkmaz, M. (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 4(46), 199-226.
- Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(53), 75-98.
- Korkut, H. (1992). “Dört Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, Üniversiteler Arası Kurul Yayınları: Ankara.
- Kul, M. (2010). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları ve İş Doyumu Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Kul, M. ve Güçlü, M. (2010). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 7(2), 1021-1038.
- Kurşunoğlu, A., Bakay, E. ve Tanrıöğen, A. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28), 101-115.
- Lai, E. R. (2011). Metacognition: A Literature Review, *Pearson Research Report*, Always learning.
- Liao, H., Chuang A. (2007). Transforming service employees and climate: a multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships, *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1006-1019.
- Luthans, F. (1992). Organizational Behaviour, Mc Graw Hill Inc. In *Irwin, March, Hong Kong. 12. multiconference of Engineers and computer scientists* (Vol. 3).
- Mankan, E. (2012). Yönetim ve organizasyon. İlyayayınevi: İzmir
- Memişoğlu, P. (2003). Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(5) , 87-97.
- Nal, K. (2003) Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları ile Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Nguni, S., Peter S., and Eddie D. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School effectiveness and school improvement* 145-177.
- Najeemah, Y. M. (2012). School climate and teacher's commitment: a case study of Malaysia. (I. a.-G. Directory, Dü.) *International Journal of Economics Business and Management Studies - IJEBEMS*, 1(2), 65-75.
- Okçu, V. (2011). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Özalp, İ., Öcal H. (2000), Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı, *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özcan, Ö. (2003). Lise ve Dengi Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Müdür ve Öğretmen Algısı Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Sayı 22 (2), 151-168.
- Özden Y. (1997). Öğretmenlerde Adanmışlık: Yönetici Davranışları ile İlişkili mi? *Milli Eğitim Dergisi*, 135, 35-41.
- Özden, Y. (2002). Eğitimde Yeni Değerler. Pegem Yayınevi: Ankara.
- Özen, Y. ve Kılıç, Y. (2012). Eğitim Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stillerinin Değerlendirilmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 234-240.
- Özsarmanlı, A. Y. (2005), Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:13 Ss. 137-146 Manas,
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, and William H. Bommer. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management* 22(2), 259-298.
- Rhoades. L. ve Eisenberger. R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. 87 (4). 698–714. <http://dx.doi.org/10.1.1.561.8147&rep=rep1&type=pdf>
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). Örgütsel Psikoloji. Ezgi Yayıncılık: Bursa.
- Sağır, M. (2013). Eğitim Yönetimi. Niyazi Can (Ed.), Okul Liderliği İçinde (S. 184-213). Pegem Yayınevi: Ankara.
- Sarıdere, U. ve Doyuran, Ş. (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında Sunulmuştur.6-9 Temmuz. İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya
- Shamir, B., House, R.J., and Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership. *Organizational Science*, 4(4), 577-594.

- Smadov, Sakit. (2006), İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, İzmir.
- Somuncu, Funda (2008), Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Starratt, RJ .Leaders Y.Vith (1995). Vision the Quest School Renevval, Corvvin Press Inc . Akt. Çelik, Vehbi. "Eğitimde dönüştürücü liderlik." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 4(4). 423-442.
- Söğüt, G. (2003). Özel ve Resmi İlköğretim Kurumlarının Etkili Okulun Veliler Boyutundaki Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Bursa İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ss.13-14, Bursa.
- Sökmen A. (2000). Ankara'da ki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İş Gören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişimin Sağlanmasında Dönüştürücü Liderlerin Rolü. Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 97-118
- Şahin, N. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şeker, Mustafa, (2011). Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler ve Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Niğde.
- Şimşek, H. (1997). 21.Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye, Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Şimşek, N. ve Fidan, M. (2005). Kurum Kültürü ve Liderlik (1.Baskı). Tablet Basım Yayın: Konya.
- Şirin, E. F. (2008). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Şişman, M. (2002). Öğretim Liderliği, Pegem Yayınevi: Ankara.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(58), 274-298.
- Tanrıöğen, A. (2000). Yol-Amaç Kuramı Açısından Yönetici-Öğretmen İlişkileri, Eğitim Araştırmaları, 1(2), 80-83.
- Taşdemir, İ. ve Turan, (2001). Cinsiyet ve Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma. 10. Eğitim Bilimleri Kongresi'nde Sunulmuş Bildiri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Telli, Edil, Ünsar, Agah S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi. Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Dergipark Akademi Dergisi*, 2(2), 135-150.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranış Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmelerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166, 98-112.
- Topçu , E. (1999). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Toprakçı, E. (2002). Sınıf Örgütünün Yönetimi. 1.Baskı, Ütopya Yayınevi: Ankara.
- Uğurlu, C. T. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 41, 434-448.
- Uslu, A. (2012). Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Ünal, M. (2012). 21.YY'da Değişim, Yönetim ve Liderlik (1.Baskı). Beta Yayın Evi: İstanbul

- Yağcı, K. (2003). Toplam kalite yönetimi kapsamında Meyer- Allen örgütsel bağlılık modeli ve otel işletmeleri uygulaması. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yıldızhan, Y. (2011). Örgütsel Adalet İle İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Engle woods Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1999). An evlauation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 295-305.
- Yüksel, Ö. (2003). İnsan kaynakları yönetimi. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Yılmaz, A. (2011). Türkiye'deki İç Güvenlik Yapılanmasında Değişim İhtiyacı ve Güvenlik Yöneticilerinin Değişime Yönelik Tutum ve Davranışları Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Zaman, O. (2006). Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Alan Dışından Atanmış Rehber Öğretmenlerin İş Doyumları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.