

T.C
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORTAÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ
(Bolu İli Örneği)

Kazım Özhan ÇETİN

Ekim - 2009

T.C
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ORTAÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ
(Bolu İli Örneği)

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Kazım Özhan ÇETİN

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Bahri AYDIN

Bolu-2009

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Kazım Özhan ÇETİN'e ait "Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki" adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir./....../20....

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Bahri AYDIN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Nuri AKGÜN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Tuncay ÖZDEMİR

Prof. Dr. Gönül ÜLKER
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

ORTAÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kazım Özhan ÇETİN

Yüksek Lisans Tezi
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Bahri AYDIN
Ekim, 2009, XIII+135 sayfa

Bu araştırma; ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında öğretmen görüşlerine göre nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Amaç doğrultusunda kullanılan anket; 2007–2008 öğretim yılında Bolu Merkez ilçede eğitim ve öğretim yapan tüm ortaöğretim okulu öğretmenlerine uygulanmış, geçerli bulunan 465 anket değerlendirilmiştir. Anket sonuçları; bilgisayar ortamında SPSS 15.0 istatistiksel programı ile güvenilirlik, frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistiklerden faydalanılarak, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde regresyon analizi, t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; Yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinden Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasında, Yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinden İlham Verici Motivasyon, Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik ile öğretmenlerin devam bağlılığı arasında, yöneticilerin Bireysel İlgi ve öğretmenlerin normatif bağlılıkları arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: Dönüşümsel liderlik, örgütsel bağlılık, öğretmen

ABSTRACT

THE CONNECTION BETWEEN THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF THE SECONDARY SCHOOL DIRECTORS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE TEACHERS

Kazım Özhan ÇETİN

Ma Thesis

Educational Science

Department of Educational Management and Inspection

Thesis Advisor: Asist. Prof. Bahri AYDIN

October, 2009, XIII+135 pages

This research is done for the purpose of defining the connection between the transformational leadership of the secondary school directors and the organizational commitment of teachers according to the teachers' visions.

The survey prepared for the aim has been applied to the teachers of the whole secondary schools in the center district of Bolu in 2007-2008 education year. 465 valid surveys have been evaluated. The results of the survey have been evaluated by using statistical programme, SPSS 15.0 in computer. The analysis of regression, t-testing and variance have been used in order to determine the connection between the variants made use of the statistics such as; reliability, periodicity and percentage illustration.

At the results of research, the connections between the transformational leadership characteristics of the directors such as; individual interest, mental encouragement and emotional obedience of teachers are at $p<0.05$ level. The connections between the transformational leadership characteristics of the directors such as; inspire motivation, individual interest and mental encouragement and permanent commitment of the teachers are at $p<0.05$ level. The meaningful connections between individual interest of the directors and the normative commitment of the teachers have come out at the level of $p<0.05$.

Key words: Transformational leadership, organizational commitment, teacher

TEŞEKKÜR

Değerli bilgi ve deneyimleri ile bu çalışmanın her aşamasında desteğini ve yardımını esirgemeyen tez danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. Bahri AYDIN'a teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın her aşamasında bana zaman ayıran Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğretim üyelerine, Uzm.Diyetisyen Tuğba ÖLMEZ'e, Yrd. Doç. Dr. Murat ELLEZ'e ve Türkiye'nin dört bir yanındaki üniversitelerde eğitimlerine devam eden arkadaşlarıma yardımları ve katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Anketlerin uygulanması sırasında her türlü kolaylığı göstererek yardımcı olan ve anket sorularını cevapsız bırakmayan öğretmenlere teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmamın her aşamasında fedakârlıkta bulunan ve tüm eğitim hayatım için hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen canım AİLEM'e çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu	1
1.2 Problem Cümlesi	2
1.3 Araştırmanın Amacı	3
1.4 Alt Problemler	3
1.5 Araştırmanın Önemi	3
1.6 Sayıtlılar	4
1.7 Sınırlılıklar	4
1.8 Tanımlar	4

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR.....	6
2.1 Yönetim ve Liderlik	6
2.1.1 Yönetim.....	6
2.1.2 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	7
2.1.3 Liderlik Kuramları	10
2.1.3.1 Özellik Kuramı.....	10
2.1.3.2 Davranışçı Kuramlar	11
2.1.3.2.1 Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	11
2.1.3.2.2 Michigan State Üniversitesi Çalışmaları ve Likert'in Sistem 4 Modeli.....	14
2.1.3.2.3 Blake ve Mouton'un Liderlik Izgarası Modeli	16

2.1.3.2.4	Mc Gregor'un X ve Y Teorileri	18
2.1.3.3	Durumsallık Kuramları	19
2.1.3.3.1	Fiedler'in Durumsallık Kuramı	19
2.1.3.3.2	Hersey ve Blanchard Durumsallık Kuramı	20
2.1.3.3.3	Yol Amaç Kuramı	21
2.1.2.3.4	Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli.....	23
2.2	Dönüşümsel Liderlik.....	24
2.2.1	Dönüşümsel Liderliğin Özellikleri.....	25
2.2.2	Dönüşümsel Liderliğin Boyutları.....	27
2.2.2.1	İdealleştirilmiş Etki	27
2.2.2.2	Zihinsel Teşvik.....	28
2.2.2.3	İlham Verici Motivasyon	29
2.2.2.4	Bireysel İlgi.....	29
2.2.3	Dönüşümsel Liderliğin Safhaları	31
2.2.3.1	Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi	31
2.2.3.2	Paylaşılan Vizyon Oluşturma.....	31
2.2.3.3	Dönüşüme Kurumsal Bir Hüviyet Kazandırma	32
2.2.4	Eğitim Alanında Dönüşümsel Liderlik.....	32
2.3	Örgütsel Bağlılık	38
2.3.1	Örgütsel Bağlılığın Önemi	41
2.3.2	Örgütsel Bağlılık ve İlişkili Bazı Kavramlar	43
2.3.2.1	Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu	43
2.3.2.2	Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	44
2.3.2.3	Örgütsel Bağlılık ve Katılım	46
2.3.2.4	Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür	47
2.3.2.5	Örgütsel Bağlılık ve Kişilik	49
2.3.3	Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması	50
2.3.3.1	Etzioni'nin Sınıflandırması	50
2.3.3.2	Weiner'in Sınıflandırması.....	50
2.3.3.3	Allen-Mayer Sınıflandırması	51
2.3.3.4	O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	52
2.3.3.5	Katz ve Kahn Sınıflandırması	52

2.3.3.6	Buchanan II Sınıflandırması	53
2.3.3.7	Mowday Sınıflandırması	53
2.3.4	Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	54
2.3.5	Kişisel-Demografik Faktörler	55
2.3.5.1	Örgütsel-Görevsel Faktörler	59
2.3.5.2	Durumsal Faktörler	60
2.3.6	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	62
2.3.6.1	Düşük Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Sonuçları	62
2.3.6.2	Orta Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Sonuçları	64
2.3.6.3	Yüksek Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Sonuçları	66
2.4	İlgili Araştırmalar	68
2.4.1	Dönüşümsel Liderlik İle İlgili Yapılmış Araştırmalar	68
2.4.2	Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılmış Araştırmalar	75

BÖLÜM III

YÖNTEM.....	78
3.1 Araştırmanın Modeli	78
3.2 Evren ve Örneklem	78
3.3 Veriler ve Toplanması.....	78
3.4 Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	80

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM.....		87
4.1	Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	87
4.2	Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ve Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri	88
4.3	Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki	95
4.4.	Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinde, Cinsiyet, Hizmet Süresi ve Eğitim Düzeyi Özelliklerine Bağlı Olarak Değişimi	99

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE TARTIŞMA	115
5.1 Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar	115
5.2 Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerini Değerlendirmelerine İlişkin Sonuçlar	115
5.3 Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuçlar	116
5.4 Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisine Dair Sonuçlar	116
5.5 Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinde, Cinsiyet, Hizmet Süresi ve Eğitim Düzeyi Özelliklerinin Değişimine İlişkin Sonuçlar	117
5.6 Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Cinsiyet, Hizmet Süresi ve Eğitim Düzeyi Özelliklerinin Değişimine İlişkin Sonuçlar	118

BÖLÜM VI

ÖNERİLER	119
6.1 Uygulamacılar İçin Öneriler	119
6.2 Araştırmacılar İçin Öneriler	119
KAYNAKÇA	121
EKLER	130

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler	11
Tablo 2. Güvenilirlik Değeri	81
Tablo 3. Toplam Varyans.....	81
Tablo 4. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi	82
Tablo 5. Güvenilirlik Değeri	83
Tablo 6. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri	83
Tablo 7. Güvenilirlik Değeri	84
Tablo 8. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri	84
Tablo 9. Toplam Varyans.....	85
Tablo 10. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi	85
Tablo 11. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları	86
Tablo 12. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	87
Tablo 13. Örneklem Grubunun En Son Bitirdiği Okula Göre Dağılımı	87
Tablo 14. Örneklem Grubunun Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	88
Tablo 15. Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	89
Tablo 16. Yöneticilerinin İlham Verici Motivasyon Özelliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri	89
Tablo 17. Yöneticilerinin İdeal Etki Özelliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	90
Tablo 18. Yöneticilerinin Bireysel İlgi Özelliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri	91
Tablo 19. Yöneticilerinin Zihinsel Teşvik Özelliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri ...	92
Tablo 20. Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	93
Tablo 21. Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık Düzeyleri	93
Tablo 22. Öğretmenlerin Devam Bağlılığı Düzeyleri.....	94

Tablo 23. Öğretmenlerin Normatif Bağlılık Düzeyleri.....	95
Tablo 24. Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki	96
Tablo 25. Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Duygusal Bağlılığa Etkisi	96
Tablo 26. Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki ...	97
Tablo 27. Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Devam Bağlılığına Etkisi.....	97
Tablo 28. Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki .	98
Tablo 29. Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Normatif Bağlılığa Etkisi.....	98
Tablo 30. Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki	99
Tablo 31. Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişki.....	100
Tablo 32. Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye Ait Tukey Testi Sonuçları	101
Tablo 33. Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Bağlı Olarak Değişimi.....	103
Tablo 34. Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri ile Hizmet Süreleri Arasındaki İlişki.....	104
Tablo 35. Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri ile Hizmet Süreleri Arasındaki İlişkiye Ait Tukey Testi Sonuçları.....	105
Tablo 36. Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşlerinin Hizmet Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi	107
Tablo 37. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşleri ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki	108
Tablo 38. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Bağlı Olarak Değişimi.....	108
Tablo 39. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşleri ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişki	109
Tablo 40. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşleri ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye Ait Tukey Testi Sonuçları	109

Tablo 41. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Bağlı Olarak Değişimi	111
Tablo 42. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşleri ile Hizmet Süreleri Arasındaki İlişki	112
Tablo 43. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşleri ile Hizmet Süreleri Arasındaki İlişkiye Ait Tukey Testi Sonuçları	113
Tablo 44. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Hizmet Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi	114

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Tipolojisi.....	12
Şekil 2. Blake-Mouton'un Yönetsel Şebekesi	16

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1 Problem Durumu

Günümüzde değişim, bilim ve teknolojiye paralel olarak çok daha hızlı gerçekleşmektedir. Değişim sürecindeki bu hıza uyabilmek için, araştırmalar yapılmakta, gelişmeler sağlanmakta ve uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Bu gelişmelerin içinde liderlik yaklaşımlarından biri olan dönüşümsel liderlik yaklaşımı da bulunmaktadır. Dönüşümsel liderliğin, insanlarda dönüşümü elde ederek örgütü dönüştürmeye, çağa ayak uydurmaya çalıştığı göz önüne alınırsa; günümüzde bu liderlik yaklaşımından uzaklaşmak pek de mümkün görülmemektedir.

Toplumsal sistemlerde siyasi, ekonomik, ideolojik, teknolojik, değişimler ani gereksinimlere ve bu gereksinimlerin karşılanmasına yönelik bir takım sorunlara neden olmakta; sorunlar eğitim dahil tüm toplumsal kurumları etkileyerek onları değişmeye zorlamaktadır (Gökçe, 2000). Bu anlamda eğitimin güvence üretmesi, çağdaşlaşması sistemin felsefe ve donanım olarak değişimin taleplerine uygun hale gelmesiyle mümkün olabilir (Doğan, 2000).

Bilgiyi; öğrenen, işleyen, geliştiren merkezler olarak okullarımızın da çağa daha kolay ayak uydurabilmesini sağlaması açısından dönüşümsel liderlere ihtiyacı vardır.

Eğitim olgusunun değişimi, doğal olarak eğitim yönetimi anlayışına da yansımıştır. Eğitim sisteminin uygulayıcısı olan ve soyut eğitim amaçlarını somut insan davranışlarına dönüştüren okullar da bu yeni yönetsel gelişmelerden direkt olarak etkilenmektedir. Geleneksel okul yönetimi anlayışının, öğretmen, yardımcı personel ve öğrenci üçlemesinden oluşan okul örgütünü, kurallar dizgesi

çerçevesinde hiyerarşik bir anlayışla yönetmesi, günümüzde artık çok gerilerde kalmaktadır. Çağdaş okul yönetimi anlayışı, okul örgütlerini dönüşümün hem konusu hem de uygulayıcısı olarak görmektedirler. Eğitim yöneticisi olayları takip eden değil, olayları hazırlayan, oluşturan ve geleceği kendisi kestirerek yenilikleri başlatan, geliştiren özelliklere sahiptir. Çağdaş eğitim yönetimi anlayışı, okulları “dönüşen örgütler”, müdürleri ise “dönüşümsel lider” olarak değerlendirmektedir (Celep, 2000).

Bir okulun, eğitim sistemi ve kurumun amacına bağlı olarak etkin verimliliğe sahip olması, öğretmenin, okul yöneticisinin okul ve eğitim sisteminin amaç ve değerlerini benimseme derecesine bağlıdır. Öğretmenin, kendisine başvuru kaynağı olarak seçtiği amaç ve değerler, okulun amacını etkileyebilmektedir. Bir öğretmenin, öğretmenlik mesleği, öğretim işi, öğrenci, okul ile okul yöneticisi gibi okul içi başvuru gruplarının amaç ve değerlerini benimseme derecesine göre, iş başarısında farklılıklar görülebilmektedir (Celep, 2000).

Dünyada ve Türkiye’deki eğitimi geliştirme çabalarına rağmen, eğitim sistemimizin nitelik sorunları azalmak bir yana, daha da artmaktadır (Balay, 2000). Bu sorunların sistemde görev yapan işgörenlerin göreve bağlılık düzeyleri ile ilişkili olduğu söylenebilir. Balay’ a göre (2000) de bağlılıktaki bu azalmanın, sistemdeki insan kaynaklarının etkili biçimde kullanılmaması ve bağlılık geliştirme stratejilerinin yeterince uygulanmamasıyla yüksek düzeyde ilişkisi bulunmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını görev yaptıkları okulun yöneticisinin dönüşümsel liderlik özelliklerine sahip olmasının etkilediği düşüncesinden yola çıkılarak bu çalışma hazırlanmıştır.

1.2 Problem Cümlesi

Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında öğretmen görüşlerine göre nasıl bir ilişki vardır?

1.3 Araştırmanın Amacı

Bu araştırma; öğretmen görüşlerine göre ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini, yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla aşağıdaki üç alt probleme cevap aranmıştır.

1.4 Alt Problemler

Öğretmen görüşlerine göre;

1. Yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?
2. Yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ne düzeydedir?
3. Yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin;
 - a. Cinsiyet
 - b. Hizmet süresi
 - c. Eğitim durumları açısından anlamlı fark var mıdır?

1.5 Araştırmanın Önemi

Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin yeni rollerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine büyük ölçüde uyuşmakta olduğunu göstermektedir. Yeni liderlik anlayışı olarak nitelendirilen dönüşümsel liderlik, son yıllarda okul örgütlerinde deneysel araştırmaların konusunu oluşturmaktadır. Özellikle Kanada, ABD ve İngiltere’de okul düzeyinde dönüşümsel liderlik çalışmaları artan bir şekilde devam etmektedir (Bottery, 2001. Aktaran; Eraslan, 2004).

Okul yöneticileri, öğrencilerini bilginin gücünden etkin bir şekilde yararlanabilen bir toplum biçimine hazırlamak zorundadır. Okul içerisinde

yöneticinin liderlik özellikleri yanı sıra değişimi okul ortamına getiren, değişimi yöneten liderlere gereksinim vardır (Eraslan, 2004).

Yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri barındırmasının dışında, sistemde bulunan öğretmenlerin de örgütlerine karşı bağlılıkları eğitim sistemi açısından önem teşkil etmektedir. Bu durumda yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinin düzeyi ile öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının arasında nasıl bir ilişki olduğunun araştırılması gerekmektedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlara ne kadar bağlı olduklarının ve bu bağlılık düzeylerinin seviyesi ile etkileyen faktörlerin bilinmesi, öğretmenlerin performansının artırılmasını ve bu bağlamda etkili çalışmalarını sağlayacak uygulamaların gerçekleştirilmesi açısından son derece önemlidir.

1.6 Sayıtlar

1. Katılımcılar anket maddelerini samimiyetle yanıtlamışlardır.
2. Sorulara doğru ve samimi yanıtlar verildiği varsayılmıştır.

1.7 Sınırlılıklar

Araştırma;

1. 2007–2008 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Bolu ili merkez ortaöğretim okulları ile sınırlıdır.
3. Öğretmen görüşleri ile sınırlıdır, yönetici görüşleri katılmamıştır.

1.8 Tanımlar

Okul yöneticisi: Ortaöğretim okullarında idare (yönetim) görevlerini yapan müdür ve müdür yardımcıları.

Dönüşümsel liderlik: Örgüt üyelerinin varsayım ve tavırlarını etkileme ve örgütün misyon ve amaçları için adanmayı oluşturma sürecidir (Denton, 1998, Aktaran: Oran, 2002).

Dönüşümsel liderliğin alt boyutları:

- İdealleştirilmiş etki: Liderlerin kişisel dinamikleri (kendine güven gibi) ve kabiliyetleri ile izleyenlerin bağlılıklarını artırma özelliğidir (Dessler, 2004).
- Zihinsel teşvik: İşgörenleri basit bir ilişki değişimi şeklinde çalışmanın ötesinde, yüksek amaçlar ve kendini ifade etme gereksinimlerinin daha yüksek düzeyi için çalışmaya motive etmektir (Celep, 2004).
- İlham verici motivasyon: Yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletmek ve bunu yaparken önemli amaçlarını basit şekillerle açıklamak, böylece izleyenlerden kapasitelerinin üzerinde verim almaktır (Owen, 2007).
- Bireysel ilgi: İzleyenlerin ihtiyaçları özellikle de gelişimsel ihtiyaçları için liderin gösterdiği kişisel ilgi derecelerini yansıtır (Eraslan, 2003).

Örgütsel bağlılık: Bireyin örgüt ve amaçlarıyla kendini özdeşleştirme ve bu örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur (Ordun, 2001).

Allen ve Meyer (1990) sınıflandırmasına göre örgütsel bağlılık alt boyutları şu şekildedir:

- Duygusal bağlılık: Bireyin örgüte olan duygusal veya hissi bağlanmasıdır.
- Devam bağlılığı: Örgütten ayrılmanın maliyetini göze almayı kabul etmeyi anlatır.
- Normatif bağlılık: İşgörenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır.

Öğretmen: Ortaöğretim okullarında görev yapan eğitim personeli.

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR

2.1 Yönetim ve Liderlik

2.1.1 Yönetim

Evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak değerlendirilen yönetim konusu üzerinde, temelde bir fikir birliği bulunmakla birlikte, yapılan tanımlarda bir takım farklılıklar görülmektedir.

Yönetim tanımlarına aşağıdaki gibi örneklemeler verilebilir:

Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi için; planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ve bunların ilke, teori, model ve tekniklerinin sistematik ve bilinçli bir şekilde uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüne yönetim denilmektedir (İlgar, 2000).

Yönetim, örgütleyici eylemleri ve bu eylemleri yürüten araçları adlandırmak için kullanılır (Özden, 1999).

Eryılmaz (2003) yönetimi; geniş anlamda, başkalarını sevk ve idare etme faaliyeti veya süreci olarak kabul ederek: Kaynakların (maddi ve beşeri), belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için düzenlenmesi ve kullanılması faaliyeti ya da süreci olarak tanımlamaktadır.

Örgüt amaçlarının ekonomik ve etkili biçimde gerçekleştirilmesi için işletmenin faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesi olarak da tanımlanmaktadır. Yönetim, örgütsel beklentilerin etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ve kontrol işlevlerine ilişkin kavram, ilke, kuram, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde başarıyla uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür (Hayran ve Sur, 1998).

Yönetim, insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001).

Bu tanımdan anlaşılacağı gibi, bireyler tek başlarına her zaman ve her yerde belirli amaçlarına ulaşmakta zorluk çektiklerinde çoğu kez birlikte çalışmaya yönelirler. İnsan yaşamı sınırlı olduğundan, bu sınırlı süre içinde en iyisini elde etme isteği bireyi istese de istemese de birlikte çalışmaya iter. Çünkü bireyin fiziksel ve düşünsel gücü bir grubu oluşturan bireylerin ortak gücünden daha fazla olamaz. Bu mantıkla bireylerin bağımsız çalışma isteklerini aşarak bir araya gelmelerini ve bir işletme kurarak daha etkin ve verimli bir üretime yönelmelerini doğal karşılamak gerekir. Bu açıklamalardan anlaşılacağı gibi yönetim;

- Amaçların saptanması ve bunların gerçekleştirilmesini sağlamak,
- İşletmenin yaşamasını ve geleceğini ilgilendiren kararları almak ve bunların sorumluluğunu taşımak,
- İnsan gruplarını harekete geçirmek ve bunların yapıcı çabalarını geliştirmek, olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001).

Bir başka açıdan bakıldığında yönetim “başkalarına iş yaptırma gücü ve da sanatıdır” denilebilir. Yönetim bu özelliği ile amaca erişirken başkalarıyla beraber hareket etmesi amaçlanan hedeflere ancak başkalarının yardım ve işbirliği ile erişebilmelidir. Gerçekten insan yetenekleri daha gelişmiş olsaydı, başkalarının yardım ve işbirliğine ihtiyaç duyulmayacaktı (Ertürk, 2009).

Her yöneticinin liderlik yeteneklerine sahip olamayacağı ve yöneticilik rolüne sahip olmayan liderlerin de olabileceği söylenebilir. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda lider yeteneğine de sahip olmak gerekir (Tüz ve Sabuncuoğlu, 1995).

2.1.2 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetici ve lider kavramları arasında bazı ortak yönler mevcuttur. Bir defa hem yöneticilik hem liderlik, insanların belli hedeflere yöneltilmesi ile ilgilidir.

İkincisi hem yönetici hem lider bu yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanmaktadır. Ayrıca hem yöneticilikte hem liderlikte, yönetici ve lider ile birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın ilişki vardır (Koçel, 2003).

Ancak bu benzerliklere rağmen iki kavram arasında önemli farklılıklar da vardır. Bir defa yönetim, belli bir organizasyon içinde (yani belli bir düzen içinde) belirli prosedürler ve teknikler yardımı ile organizasyonu belirlenmiş amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlar. Yani yönetici mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesine çalışır. Liderlik ise işletmenin değişmelere uyabilmesi için gerekli yerlerde düzenlemeleri yapmak, organizasyona yeni bir vizyon vermekle ilgilidir. Bu nedenle örneğin geçen dönemden daha iyi sonuç almak veya bazı hedefleri %5 daha fazlasıyla gerçekleştirmek liderliğin başarı göstergesi değildir. Liderlik daima değişimle ilgilidir, her değişim de liderlik gerektirir. Dolayısıyla yöneticilik çapraşık çevre şartları içinde organizasyonun düzenli ve tutarlı sonuç üretmesiyle, liderlik ise organizasyona yeni bir vizyon vererek değişimi gerçekleştirmekle ilgilidir (Koçel, 2003).

Lider, kendi istediklerini diğer insanlara yaptıran biri değil; kendi istediklerini onların da istemelerini sağlayan kişidir. Yönetici ise istediklerini başka insanlara yaptıran kişidir. Yönetici, gücünü yasal dayanaklardan, lider ise takipçilerinden alır (Genç, 2004).

Yönetici ile lider arasındaki farkı şöyle açıklamak da mümkündür: “yönetici işleri doğru yapar; lider ise; doğru işleri yapar.” Yöneticiler planların yapılması, örgüt yapısının oluşturulması ve elde edilen sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi yani karmaşıklıkla başa çıkılması faaliyetini gerçekleştirir.

Liderler ise değişimle başa çıkmaya çalışır. Tüm faaliyetlere yön verecek bir vizyon oluşturma, bu vizyonu tüm çalışanlarla paylaşma ve bu sırada karşılaşılan problemleri çözüme kavuşturma liderin görevleri arasındadır (Göksel, 2001).

Liderin yöneticiden ayrıldığı temel nokta, formal otoriteyi kullanan ve ulaşılması nispeten güç bir yönetici rolünü oynamasından çok, kolay iletişim kurulabilen, kendi bireysel motivasyonu ile astlarını da motive eden, yönetmek yerine kendisini de sürecin içine katarak oluşturduğu takımı peşinden sürükleyen ve organizasyonda sinerji yaratan kişi olmasıdır (Çelik, 2000).

Starratt (1995), lider ile yönetici arasındaki farklılığı 10 temel özelliği dikkate alarak belirlemeye çalışmıştır. Lider ile yönetici arasındaki farklılıkları şöyle sıralamıştır (Çelik, 2000):

Lider;

- Değişmeyle ilgilenir,
- Yönlendiricidir,
- Konuşma metnini kendisi yazar,
- Moral otoriteye dayanır,
- İzleyenlere mücadele ruhu aşılar,
- Vizyon sahibidir,
- Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır,
- Güdüler,
- İlham verir,
- Aydınlatır.

Yönetici;

- Yapıyı korumayla ilgilenir,
- Yöneticidir,
- Yazılan konuşma metnini okur,
- Bürokratik otoriteye dayanır,
- Mutlu topluluğu korur,
- Liste ve bütçe sahibidir,
- Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır,
- Denetler,
- Düzenler,
- Eşgüdüm.

Özetle liderlikle yöneticiliğin aynı şey olmadığı bilinen bir gerçektir. Her yöneticinin lider olduğu söylenemez. Nitekim liderliğin bir pozisyon değil bir süreç olduğu belirtilmiştir. Yöneticilerin liderlik rolü ile çalışanları daha iyi motive edebileceği, çeşitli sorunları önceden çözebileceği ve gerekli önlemleri alabileceği bilinmektedir (Fındıkçı, 1999).

2.1.3 Liderlik Kuramları

1. Özellik kuramı
2. Davranışçı kuramlar
3. Durumsallık

Liderlik kavramının gelişimi ve bu konuda yapılan çalışmalar incelediğinde, liderlik kuramları olarak üç ana başlık oluşturulabilir.

2.1.3.1 Özellik Kuramı

Thomas Carlyle 1910 yılında büyük adam kuramını geliştirerek insanlığın gelişimini büyük adamların bireysel başarılarına bağlamıştır. 1940'lı yılların ortalarına kadar bu görüşe paralel görüşler ileri süren araştırmacıların çalışmalarında liderlerin entelektüel, duygusal, sosyal alanlardaki kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Eren, 2004). 1900'lü yılların başlarında, bir örgütte veya grupta “kim lider olur?” veya “hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?” sorularına cevap aramaya yönelik birçok araştırma yapılmaya başlanmıştır. Ancak liderde bulunması gereken özelliklerin sınırsız olduğu görülmüştür (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1994). Özellikle 1930 ve 1940 yılları arasında yoğunlaşmış ve daha sonra da günümüze değin sürdürülmüş olan araştırmalar neticesinde liderlerin sahip olduğu özellikler olarak ortaya çıkan özelliklerden bazıları Tablo 1’de sunulmuştur (Zel, 2001).

Tablo 1. Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler

Yaş	Boy	Kilo	Cinsiyet
İrk	Fiziki Görünüm	Sağlıklı Olma	Güçlü Olma
Zeka	Bilgi	Hareketlilik	Açıkgöz olmak
Düzenli Olma	Hevesli Olma	Girişken Olma	Strese Dayanıklılık
İleriye Görme	İnisiyatif Sahibi Olma	Duygusal Olgunluk	Dürüstlük
Açık Sözlülük	Kendine Güven	Kararlılık	Kişiler Arası İlişkiler
İş Başarma Yeteneği	Yaratıcılık	Objektif Olma	Becerikli Olma
Güven Verme	Cesaret	İletişim Becerisi	Hitabet Yeteneği
Mizah Anlayışı	Kişisel Bütünlük	Olgunluk	Sorumluluk Üstlenme

Kaynak: Zel, 2001: 95.

Liderlik sürecini, sadece "lider" değişkenini ele alarak inceleyen bu teori eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş; bazen de grup üyeleri arasında (izleyiciler arasında) liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir (Koçel, 2003).

2.1.3.2 Davranışçı Kuramlar

Liderin kişisel özelliklerinin incelenmesinin liderlik etkinliğini yeterince ifade edemediğinin fark edilmesiyle 1950'li yıllardan sonra araştırmalar liderin davranış özelliklerini belirlemeye yönelmiştir. Liderlerin görevlerini yerine getirebilmeleri için nasıl davranmaları gerektiği sorusuna çözüm arayan yönetim bilimciler bu alanda dört temel yaklaşım öne sürmüşlerdir (Zel, 2001).

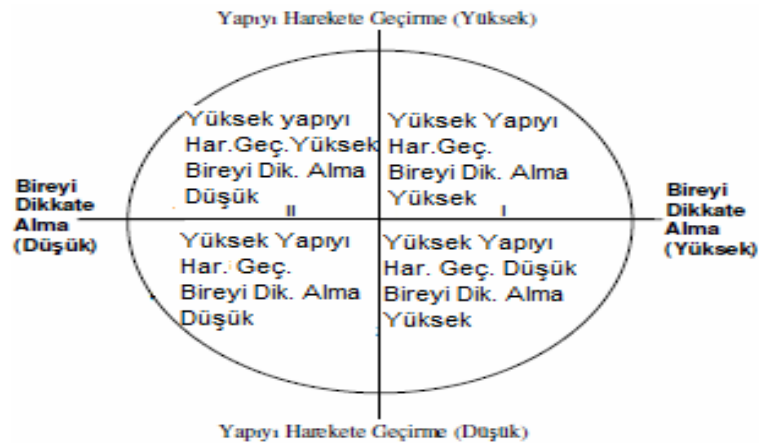
2.1.3.2.1 Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Liderlik davranışları hakkında en çok araştırma 1940'lı yılların sonlarına doğru Ralph Stogdill'in yönetiminde başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları programı çerçevesinde yapılmıştır (Hellriegel, 1992). Bu araştırmalarda birçok kişi ile görüşülerek liderin nasıl tanımlandığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmacılar liderlerin gösterdikleri davranışların bir listesini yapmışlar ve dokuz kategoride 1800 davranış listesine ulaşmışlardır. Faktör analizi olarak adlandırılan bir teknik ile Ohio State araştırmacıları aslında sadece iki bağımsız liderlik davranışı boyutu olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Öztaş, 1996). Buna göre kişiyi dikkate alma olarak açıklanan davranışlar liderin gruba ve üyelerin verdiği önemi, girişimcilik ise liderin işine ve planlarına verdiği önemi ifade etmektedir.

Bireyi dikkate almaya yönelik liderlik davranışlarını benimsemiş olan liderler; grup üyeleri ile aralarında güven ve saygıya dayalı bir ilişki kurarlar. Bu tarz liderler ile grup üyeleri arasında ast - üst ilişkisinden öte bir arkadaşlık - dostluk ilişkisi oluşur. Ayrıca bu tarz liderler grup üyelerinin en büyük destekçisidirler, astların önerilerine saygı ve ilgi gösterirler. Astların problemleriyle ilgilenmek ve haklarını savunmak, bireyi dikkate almaya yönelik liderlik davranışını benimsemiş liderlerin önemli özelliklerindendir. Yapıyı harekete geçirmeye yönelik liderlik davranışını benimsemiş liderler ise; örgüte ait işin başarıya ulaşabilmesi için örgüt mekanizmasının organizasyonu ve harekete geçirilmesiyle ilgilenirler. Bu tarz liderler amaç belirleme, astlarını görevlendirme, görev ile ilgili süreleri belirleme, haberleşme sistemini şekillendirme, örgüt üyelerinin davranışlarını denetleme gibi görevler üstlenirler (Zel, 2001).

Bu iki farklı liderlik davranışının liderde bulunma oranına bağlı olarak dört farklı liderlik tipolojisi ortaya konulmuştur. Bu tipolojiler Şekil 1 üzerinde daha net olarak ifade edilmektedir:



Şekil 1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Tipolojisi

Yukarıdaki şekle göre I. bölgedeki lider hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine önem veren bir davranış yapısına sahiptir. II. bölgedeki lider grubun başarmaya çalıştığı işe önem veren fakat aynı önemi grup üyelerine göstermeyen bir davranış yapısına sahiptir. III. bölgedeki lider hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine önem vermeyen bir davranış yapısına sahiptir. Son olarak IV. bölgedeki lider ise grubun başarmaya çalıştığı işe önem vermeyen fakat grup üyelerine önem veren bir davranış yapısına sahiptir. Bu davranış yapılarından yola çıkılarak şekillendirilen Ohio araştırmalarından elde edilen genel sonuçlardan bazıları şunlardır (Zel, 2001):

- Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun hareket tarzı liderin yapıyı harekete geçirme davranışı olacaktır.
- Eğer grup daha az otoriter lidere ihtiyaç duyuyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.
- Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmişse ve zaman kısıtlı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikâyetler artacaktır.
- İş bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmesini önleyici nitelikler taşıyorsa, bu yolda güdülemenin faydası olmayacaktır.
- Astların üstlerle irtibatı az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik olarak belirlenecektir.
- Çalışanlar devamlı ilişki içinde iseler liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.
- Liderlerin bireyi dikkate alma davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalacaktır.
- Liderin yapıyı harekete geçirmeye yönelik davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı da artacaktır (Zel, 2001).

Bu yaklaşımla lider olabilmek için kişinin taşıdığı özelliklerin yanı sıra grup amaçlarının ve gruptaki insan faktörünün de ne derece önemli olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca Ohio State Üniversitesi çalışmalarına bağlı olarak geliştirilen çok değişkenli ölçeklerle grupların içerisindeki lider adaylarının liderliğe yakınlık

derecelerin ölçümünün yapılmasına hatta oluşturulan işletme örgütü veya iş grupları için etkin liderliğin şartlarının saptanmasına da olanak sağlanmıştır (Erdoğan, 1994).

2.1.3.2.2 Michigan State Üniversitesi Çalışmaları ve Likert'in Sistem 4 Modeli

1947 yılında Rensis Likert başkanlığında Michigan Üniversitesinde çalışanların en verimli çalıştıkları dönemde liderlik davranışlarının neler olduğunu belirlemeye yönelik bir çalışma başlatılmıştır. Prudential Sigorta Şirketinde 20 yüksek ve 20 düşük verimli ekip üzerinde yapılan araştırmalar sonucu liderlik davranışları 4 gruba ayrılmıştır (Keçecioğlu, 2003):

1. Destekleyici davranışlar: Grup üyelerinin kişisel davranışlarına verilen önem ve değeri arttıran davranışlardır.
2. Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırıcı davranışlar: Grup üyelerinin birbiriyle yakın ilişkiler kurmasını sağlayarak üyelerin doyumunu sağlayan ve cesaretlendiren davranışlardır.
3. Amacın vurgulanması davranışları: Üyelerden üst düzey performans sağlanması ve amaçlara ulaşılması için üyeleri teşvik edici nitelik taşıyan davranışlardır.
4. İş kolaylaştırıcı davranışlar: Amaçlara ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan araç, teknik bilgi gibi ekipmanları sağlamaya yönelik davranışlardır.

Yukarıda adı geçen davranışların ilk ikisi kişiye yönelik diğer ikisi işe yönelik davranışlardır. Araştırmanın amacı ise bu davranışlar kapsamında, verimlilik, maliyet, personel devir hızı, devamsızlık, motivasyon gibi kavramların değerlendirilerek hangi tür davranışların grubun performansını arttırıcı bir etkiye bulunduğu saptanmasıdır. Kişiye yönelik liderlik ve işe yönelik liderlik olarak iki başlık altında toplanan liderlik davranışı ayrımına göre kişiye yönelik liderler yetki devri esasını benimsemiş, grup üyelerinin iş tatminini, kendilerini geliştirmelerini ve çalışma şartlarının iyileştirilmesini sağlamayı amaç edinmiş bir denetmen rolü üstlenmektedirler. Oysa işe yönelik liderler grup üyelerini sıkı bir denetimle önceden belirlenmiş olan ilke ve yöntemlere uygun olarak iş başarımını gerçekleştirebilmeleri için formal yetki kullanımını tercih eden, hatta gerçekleştiremediklerinde üyelere

cezai yaptırımlar uygulayarak grup üyelerinin iş başarımını arttırmak amacını güden liderlerdir.

Bütün bu araştırmalardan çıkan sonuç ise, işe yönelik liderlerin verimliliği kısa vadede arttırabildikleri fakat aynı başarıyı uzun vadede sergileyemedikleridir. Dolayısıyla genel olarak yönetim bilimciler tarafından verimlilik artısını uzun vadede sergileyebilen kişiye yönelik liderlerin işe yönelik liderlere oranla daha başarılı oldukları kabul edilmiştir.

Rensis Likert, Michigan Üniversitesinde başlamış olduğu çalışmalarına “Sistem 4” modelini ortaya koyarak devam etmiştir. Likert’in yeni modelinde liderlik davranışları, lider ve ast arasındaki ilişkinin sertliğine bağlı olarak 4 başlık altında toplanmıştır. Buna göre sistem 1 tipi liderler –istismarcı otokratik, sistem 2 tipi liderler –yardımsever otokratik, sistem 3 tipi liderler –katılımcı, sistem 4 tipi liderler ise demokratik liderler olarak nitelendirilmişlerdir. Likert’in liderlik davranışları kısaca şu şekilde tanımlanabilir;

- a. **Sistem 1 (İstismarcı Otokratik):** “Ben ne dersem o olur” görüşüne sahip lider modelidir. Astların hiçbir şekilde karara katılma serbestliği yoktur. Bu modele göre en iyi ast liderin verdiği talimatları tam olarak uygulayandır. Tüm gücü kendisinde toplayan lider kararları da tek başına verir. Astlarına hiçbir şekilde güvenmez.
- b. **Sistem 2 (Yardımsever Otokratik):** İstismarcı otokratik lidere oranla astlarına olan güveni daha fazladır. Kararları tek başına verir, işlerini yaparken astlar belirli bir seviyeye kadar inisiyatif kullanabilirler.
- c. **Sistem 3 (Katılımcı):** Karar verme aşamasında astların katılımı esastır. Astlar işlerin nasıl başarılabacağına dair fikir belirtebilirler. Cezalandırmadan çok ödüllendirmenin benimsendiği, modern yönetimde sıkça benimsenen liderlik davranışdır.
- d. **Sistem 4 (Demokratik) :** Astlar karar alımı ve amaçların belirlenmesine dair her aşamada tam olarak söz sahibidirler. Liderin görevi başkanlık etmekten çok grubun koordinasyon ve dış temaslarını yönlendiren bir danışman gibi

hareket etmektir. Astlarına sonsuz güven duyan bu tip liderler güç kullanmaktan kaçınırlar.

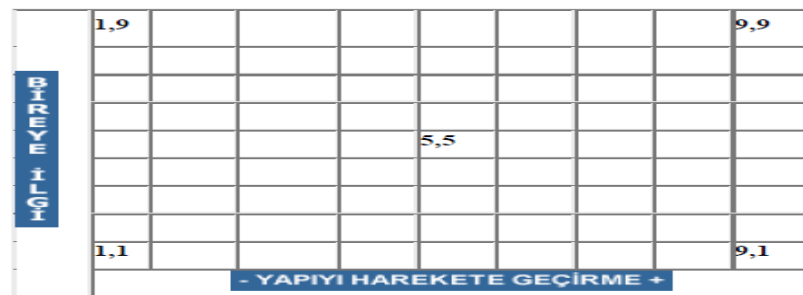
Yukarıda yapılan tanımlardan sistem 1 ve sistem 2’de otokratik liderlik özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple hızlı karar alma ve iş görme eğiliminin artması söz konusudur. Fakat gereğinden fazla uygulaması halinde bu liderlik tipinin iş görme eğiliminin azalarak, çatışmaların arttığı gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra sistem 3 ve sistem 4’de demokratik liderlik özellikleri daha belirgindir. Karar alma aşaması katılımın çok olması sebebiyle uzun bir süreçtir. İş görme eğilimi kısa vadede belirgin olmasa da iş tatmininin bir getirisi olarak uzun vadede verimlilik artar. Demokratik liderlik tipinin gereğinden fazla uygulanması ise grup içerisinde görüş farklılığının artmasına ve grupta kaos halinin oluşmasına sebep olur.

2.1.3.2.3 Blake ve Mouton’un Liderlik Izgarası Modeli

Texas Üniversitesi’nin araştırmalarını yapan Blake ve Mouton isimli iki bilim adamı, Ohio Üniversitesi’nin hocalarının ortaya attığı görüşlere yakın bir görüş ortaya koymuşlardır. Bu görüş, yönetim biçimleri olarak (Managerial Grid) tercüme edilebilir. Burada beş tür liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001).

Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan teori, aslında Ohio Liderlik Araştırmalarındaki "yönetimsel eğilim programı"nın bir grid şebekesine adapte edilmesiyle elde edilmiştir. Liderlik davranışlarının iki ayrı boyutu olarak, insana ilgi ve işe ilgi, yatay ve dikey eksene yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır. Bu liderlik biçimleri Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2. Blake-Mouton'un Yönetimsel Şebekesi



Kaynak: Zel, 2001

1.1 tip: Etkili olmayan lider: Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır.

1.9 tip: Kulüp lideri: Lider düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt seviyededir.

9.1 tip: Görev lideri: Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır.

5.5 tip: Örgüt lideri: Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı tiptir.

9.9 tip: Ekip lideri: Lider kendini göreve adayan kişilerle beraber yüksek verime yönelmiştir. Karşılıklı güven, saygı üst seviyededir. Herkes birbirine bağımlı olduğunun farkındadır.

Bu model içinde takım yönetimi olarak nitelendirilen (9.9) yüksek performans için en uygun stil olarak görülmektedir. Bu stil içerisindeki astlar ve lider ortak amacı benimsemişlerdir. Lider ise karşılıklı güven ile kişisel ve organizasyon amaçlarına duyulan saygıyı kullanarak, performansın maksimize edilmesini sağlar (Budak ve Budak, 2004). Bunun için liderler, astlarının işine karışmadan onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlarlar. Lider, astlarını çok sıkı denetlemek yerine genel denetimden yanadır. Lider, astlarının ihtiyaçlarını da dikkate alır. Çünkü modele göre, huzurlu bir iş ortamı ve verimli bir iş temposu için doyurucu ilişkiler şarttır (Zel, 2001).

Bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlerin, sergiledikleri davranışların kavram halinde tanımlanmasına imkân vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda arzuladığı değişiklikleri yapabilir. Blake ve Mouton ölçekteki en etkili lider tipinin [9,9] tipi olduğunu ileri sürseler de, bu tipin iş zenginleştirmesi, verimlilik, işe devamsızlık gibi konularla olumlu yönde bağlantısının olmadığı uygulamalı araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır (Northcraft, 1994).

2.1.3.2.4 Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

1957'de Douglas McGregor tarafından ortaya konulan bir teoridir. McGregor teorisinde yönetici davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin yöneticilerin insan davranışlarına dair varsayımları olduğunu ileri sürmüştür. İnsan davranışlarına dair bu varsayımları iki zıt grupta toplayan McGregor bunları sırasıyla X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırmıştır. Bu iki teori dahilindeki insan özellikleri sırasıyla aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Şimşek, 2001):

1. X Teorisi:

- Genel olarak insan çalışmaktan hoşlanmaz ve fırsat buldukça kaçmaya çalışır.
- Dolayısıyla insanlar çalışmak için zorlanmalı, yakın denetim altında tutulmalı hatta gerekirse cezalandırılmalıdır.
- İnsanlar sorumluluk yüklenmek istemezler, tembeldirler.
- İnsanlar güvenceyi her şeye tercih edebilen, ussal ekonomik yapıdaki varlıklardır.
- İnsanlar bencildir, örgüt ihtiyaçlarını önemsemezler.
- İnsanlar yaratıcı değildirler, değişime karşı direnç gösterirler.
- İnsanlar çok zeki değildir, kolaylıkla aldatılabilir.

2. Y Teorisi:

- İnsanlar için bir işte çalışmak, oyun oynamak ve dinlenmek kadar doğaldır.
- İnsanlar doğuştan tembel değildir, yaşadıkları tecrübeler ve hayat koşulları onları bu hale getirmiştir.
- Kişi belirlediği hedefler doğrultusunda kendi kendini denetleyerek çalışır.
- İnsanların amaçlarına bağlılığı başarıları sonucu elde edecekleri ödül ve başarı ihtiyacının tatminine yöneliktir.
- İnsanların çoğu yaratıcılık, hayal gücü gibi özelliklere sahiptir.

İnsan davranışlarına ait bu iki zıt varsayım iki farklı liderlik davranışının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Buna göre X teorisini benimseyen liderler daha otoriter ve müdahaleci olup insanları güdeleyebilmek için korkutma, denetim,

planlama ve ekonomik araçların kullanılması yolunu seçmişlerdir. Oysa Y teorisini benimseyen liderler astlarını ödüllendirme ve takdir etme gibi yöntemlerle daha katılımcı ve demokratik bir liderlik davranışı benimsemişlerdir.

2.1.3.3 Durumsallık Kuramları

Özellikler ve davranışçı liderlik yaklaşımlarını kullanan araştırmacılar; etkin liderliği, örgütte yerleşen kültür, örgütteki görevlerin doğası, liderin değer yargıları ve tecrübeleri gibi değişkenlere bağlamışlardır. Durumsallık yaklaşımına göre; bütün etkin liderlerin bir tek özelliği olmadığı gibi, bütün durumlarda etkinliği sağlayabilen bir liderlik tarzı da bulunmamaktadır.

Araştırmacılar, belli bir liderlik tarzının etkinliğine etki eden faktörleri her durum için ayrı ayrı belirlemeye çalışmışlardır. Bu faktörler; liderin kişiliği, deneyimi ve beklentileri, üst yöneticilerin beklentileri ve davranışları, görev gerekleri, örgüt kültürü ve politikaları, akranların beklentileri ve davranışlarından oluşmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003).

Durumsallık yaklaşımı; farklı koşulların farklı liderlik tarzları gerektirdiğini ileri sürmektedir. Lider ortamın özelliklerine ve gereksinimlerine göre ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2001).

2.1.3.3.1 Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Fiedler'e (1967) göre lider etkinliği, liderin tarzı ile durumun uygunluğunun bir bileşimidir.

Fiedler liderlik tarzını ölçmek için geliştirdiği ölçeğe (Least Preferred Coworker Scale – LPC) “En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Ölçeği” adını vermiştir. LPC testinde kişiden, çalışmayı en az tercih ettiği işi tanımlaması istenerek, liderliğe ilişkin iki tarz ortaya çıkarılmaktadır.

1. İnsan ilişkileri tarzında lider en az çalışmak istediği kişiyi tanımlarken olumlu ifadeler kullanır.

2. İşe bağlı tarzda ise lider en az çalışmak istediği kişiyi olumsuz ifadelerle tanımlar.

Örgütlerde görev, yetki ve sorumlulukların açık ve kesin bir şekilde tanımlanmış olması halinin yanı sıra neyin nasıl yapılacağına yöneticiye göre farklılık gösterdiği durumlarla da sıkça karşılaşmaktadır. Ayrıca, liderler hiyerarşinin hangi kademesinde bulunurlarsa bulunsunlar az ya da çok belirli bir örgütsel (formal) yetki ile donatılmışlardır. Fiedler, örgütteki lider - izleyici ilişkileri, örgütteki görev yapısının durumu ve liderin hiyerarşik konumundan aldığı biçimsel yetkiyi üç durumsal değişken olarak ele almış ve bu üç durumsal değişkenin farklı kombinasyonlarından oluşan şartlarda en etkili lider davranışının nasıl olacağını araştırmıştır (Eren, 2003).

2.1.3.3.2 Hersey ve Blanchard Durumsallık Kuramı

Bu teoride araştırmacıların dikkat çektikleri nokta Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik davranışından yola çıkarak izleyicilerin olgunluk düzeyinin bu davranışlarını belirlediği varsayımına dayanmaktadır. Kısaca modelin durumsallık liderlik teorilerinde getirdiği yenilik olgunluk derecesidir (Tabak ve Göre, 2002).

Olgunluk derecesi şunları içerir:

- İzleyicilerin başarıya ulaşma konusundaki istekleri,
- İzleyicilerin sorumluluk alma isteği ve yeteneği,
- Başarılabak göreve ilişkin eğitim, tecrübe ve kabiliyet.

Teoriye göre liderin davranışlarını belirleyen, izleyicilerin olgunluk dereceleridir.

Hersey ve Blanchard (1993) olgunluk derecelerine ilişkin, dört ayrı liderlik stili ortaya çıkmaktadır:

- **Otokratik Liderlik:** Bu yüksek görev yönelimli ve düşük ilişki yönelimli liderlik stiline, izleyicilerin olgunluk dereceleri düşük olduğundan, lider onlara neyi, nasıl yapacakları konusunda talimatlar verir.

- **Empoze Edici Liderlik:** İzleyicilerin istekli oldukları ancak yeterli bilgi ve deneyime sahip olmadıkları bu durumda lider, izleyicileri yönlendirici ve destekleyici bir stil benimsemektedir.
- **Katılımcı Liderlik:** İzleyicilerin olgunluk düzeyinin ortanın üzerinde olduğu durumlarda etkili olan bu liderlik stilinde, izleyiciler gerekli bilgi ve deneyime sahiptirler ancak kendilerinden yeteri kadar emin olmayabilirler. Bu durumda lider, iyi bir iletişim kurarak, izleyicilerin görüş ve önerilerini de almak suretiyle yönetime katılmalarını sağlar.
- **Delegeci Liderlik:** İzleyicilerin olgunluk düzeyinin yüksek olduğu bu durumda, lider izleyicilerine güvenmektedir. Bu nedenle de bazı yetkilerini izleyicilerine devreder.

Bu modelin temeli izleyicilerin olgunluk seviyesi yükseldikçe, liderin daha fazla ilişki davranışı göstereceği üzerine kurulmuştur (Tabak, 2005).

2.1.3.3.3 Yol Amaç Kuramı

House ve Mitchell tarafından geliştirilmiş olan bu modelde, liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu model, güdülemedeki umut (beklenti) modelinin bir uzantısı sayılabilir. Buna göre liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve astlarını (izleyicileri) güdülemek bakımından etkin kimseler olduğu varsayımından hareket edilmektedir (Eren, 2004).

Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır :

- Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş)
- Bu sonuçlara kişinin verdiği değer (Valens).

Bekleyiş teorisinin liderlik açısından anlamı şudur: Grup üyeleri (izleyiciler) lider tarafından iki hususta motive edilebilir:

- Liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol)
- Liderin izleyicilerin verdiği değeri etkileme derecesi (amaç)

Liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir. Evans'a göre, liderler astlarının (izleyiciler) davranışlarını etkileyebilecek çeşitli araçlara sahiptir. Bunların başında ödüllendirme gücü ve bu ödülleri elde edebilmek için astların ne yapması gerektiğini açıklığa kavuşturmak gelmektedir (Koçel, 2003).

Yol-Amaç teorisinde lider, dört çeşit liderlik davranışı uygulamak suretiyle astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir. Bunlar;

- **Yönlendirici liderlik:** Astlara işle ilgili teknik bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar. Standartların tam olarak uygulanmasını ister.
- **Destekleyici liderlik:** Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir. Arkadaşça davranır, fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba sarf etmez. Herkese eşit biçimde davranır. Kendisiyle diyalog kurmak kolaydır.
- **Katılımcı liderlik:** İşle ilgili konularda astlarına danışır. Onların fikirlerine değer verir. Yönetmelikteki [9.9] lider tipine yakın davranışlar gösterir.
- **Başarıya yönelik liderlik:** İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.

House, bu dört tip liderlik davranışının, değişik durumlar karşısında tek bir lider tarafından kullanılabileceğini belirtmiştir (Zel, 2001).

Bu davranışların uygunluğu, şu durumsallık faktörleri tarafından etkilenecektir.

- İzleyicilerin kişisel özellikleri,
- İzleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı,
- İşin niteliği.

2.1.2.3.4.Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli

Yol-Amaç teorisinde olduğu gibi, model verili bir koşulda uygun bir liderlik stilini ortaya koymaya çalışır. Modelde aynı liderin farklı liderlik stillerini sergileyebileceği var sayılır. Vroom- Yetton modeli, lider davranışının yalnızca bir kanadı olan, karar verme de astların katılımı üzerinde durmaktadır. Modelin amacı kararın niteliğini korurken, astlar tarafından kararların kabul edilmesini sağlamaktır (Victor, 1999).

Vroom & Yetton'un Lider Katılım Modeli'nde liderlik davranışları ile karar almaya katılım ilişkilendirilmektedir. Örgütteki görev yapıları tekdüze ve tekdüze olmayan farklı faaliyetleri gerektirdiğinden, lider davranışları da görev yapısını yansıtacak şekilde uyarlanmalıdır (www.pau.edu.tr/, 20.05.2009).

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan bu model, liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yüzden "karar ağacı modeli" olarak da ifade edilmektedir. Modele göre, beş çeşit karar verme biçimi vardır. Bunlar (Vecchio, 1995);

- **Otokratik-1 (AI) :** Lider, hâlihazırdaki bilgiler ışığında sorunu kendi kendine çözümler.
- **Otokratik-2 (AII) :**Lider, astlarından ek bilgi ister ve sorunu yine kendisi çözümler.
- **Danışmacı-1 (CI) :** Lider, karar vermeden önce astlarının bireysel düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararını kendisi verir.
- **Danışmacı-2 (CII) :** Lider, karar vermeden önce, grup olarak astlarının düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararını kendisi verir.
- **Grup-1 (GI) :** Lider, astlarıyla problemi bireysel olarak tartışır ve ortak karar verilir.
- **Grup-2 (GII) :** Lider, grup halinde bütün astlarını bir araya toplar ve kendi düşüncesini empoze etmeden, demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar alınır.

- **Yetki Devreden (DI) :** Lider, problemin çözümüyle ilgili bilgileri ve sorunu çözme sorumluluğunu astına verir ve astından nasıl bir çözüme ulaştığını bildirmesini ister.

2.2 Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel liderlik fikri ilk defa 1978 yılında James McGregor Burns tarafından geliştirildi. Burns dönüşümsel liderliği, belirli davranışlar olarak tanımlamak yerine, liderlerin ve astların birbirlerinin ahlak ve motivasyonlarını daha yüksek seviyelere çıkartan bir işlem olarak tanımlar (Leadership an Overview, 2009). Geliştirme çalışmaları ise özellikle Bernard Bass ve diğerleri tarafından yapılmıştır. Ne Burns ne de Bass üniversitelerde çalışmamışlardır; ancak onlar kendi çalışmalarını daha çok politik liderler, ordu mensupları ve iş hayatındaki yöneticiler üzerinde yürütmüşlerdir (Eric, 2009).

Diğer araştırmacılar da dönüşümsel liderliği, bireysel ihtiyaçların ötesine giden, ortak bir amaca odaklanan, asıl ödüllere ve yüksek psikolojik ihtiyaçlara (kendini gerçekleştirme gibi) hitap eden ve taahhütleri astlarla ve astların içinde geliştiren bir kavram olarak görmektedirler. Bir dönüşümsel lider güven inşa ederek ve açıklanmamış fırsatları sezer, biçimlendirir ve idealleştirilmiş bir vizyonu anlatır, vizyonu destekler ve onu başarmak için imkanlar sağlar. Dönüşümsel liderler, idare etmek için yüksek standartlar koyarlar; güven, saygı ve diğerlerine güven kazandıran bir model olurlar. Gelecekte istenen durumu ve onunla ilgili planı başarmak için birleştirici bir rol oynarlar. Ayrıca, statüyü sorgularlar. Başarının zirvesindeyken bile devamlı yeniliklerin peşinde koşarlar. İnsanların gelişimlerini sağlarken potansiyelleri çerçevesinde en yüksek performansı göstermeleri için harekete geçirirler (Bass ve Steidmeier, 1999).

Dönüşümsel liderler bireysel ilgi gösterirler, zekasal uyarı sağlarlar ve karizma sahibidirler. Dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik üzerine kurulur. Dönüşümsel lider, insanları kendi ilgilerinin ötesine götüren, motivasyonu ve ahlak değerlerini yükselten kişidir.

Dönüşümsel liderlik aşağıdakilerle doğrudan ilgilidir (Burns, 2009):

- İstenen liderlik sonuçları, motivasyon ya da fazla çaba harcama, çalışma gibi
- Lider doğruluğunun / dürüstlüğünün idraki
- Rol çatışmalarının azalması
- Organizasyonel etkinliğinin algılanması

Dönüşümsel liderlik etkin bir liderlik olarak aşağıdaki özellikleri gösterir (Leadership an Overview, 2009):

- **İdealleştirilmiş Özellikler ve Davranışlar:** Liderler saygı duyulan, güven duyulan rol modelleri olarak görülürler. Onlara güvenilebilir. Yüksek ahlak ve etik standartlar gösterirler.
- **Telkinle Motivasyon:** Liderlik davranışı astları motive eder ve ilham verir. Takım ruhu ortaya çıkar, coşku ve pozitif düşünme görülür ve hem liderler hem de astlar gelecek için pozitif vizyon yaratır.
- **Zekasal Uyarı:** Liderler, yeniliği, yaratıcılığı ve bütün eski varsayımların sorgulaması için teşvik edicidirler. Yeni fikirler hoş karşılanır ve hata yapma korkusu yoktur.
- **Bireysel İlgi:** Her bir bireyin ihtiyaçlarına ve isteklerine özel ilgi gösterilir. Etkin dinleme, bireysel etkileşim ve potansiyelin gelişimi, bunların hepsi bu liderlik stilinin parçalarıdır.

Dönüşümsel liderliğin sonuçları, daha büyük organizasyonel etkinlik, daha fazla üyenin misyona ve organizasyona katılımı, daha çok çaba göstermek için istekli olmak, daha yüksek ahlaki ve motivasyonel seviyelere ve lidere ulaşabilmek için çabalamak şeklinde ortaya çıkar (Colvin, 2001).

2.2.1 Dönüşümsel Liderliğin Özellikleri

Bir dönüşümsel liderin özellikleri şu şekildedir (Bass ve Steidmeier, 1999):

- **Karizma:** Misyon ve vizyon kazandırımı, saygı ve güven elde etme, diğerlerinin içindeki coşku, inanç, sadakat ve gururu arttırmak.
- **İlham, telkin:** Yüksek beklentileri anlatmak, semboller kullanarak

çalışmaya odaklanmak, önemli amaçları basit yollarla anlatmak.

- **Zekasal Uyarım:** Zekayı, rasyonelliği ve dikkatli problem çözmeyi teşvik etmek.
- **Bireysel İlgi:** Her bir çalışana bireysel dikkat, özen göstermek, koçluk yapmak, öğütlerde bulunmak.
- **Vizyon:** Birçok fikre sahip olmak ve net olarak yön gösterebilmek ve bunları diğerlerine anlatabilmek, paylaşılan rüyaların tamamlanması ile ilgili heyecan geliştirmek.

Astlar dönüşümsel liderlerin özlemleriyle kendilerini özdeşleştirirler ve liderleri taklit etmek isterler. Dönüşümsel liderin karizması ya da idealleştirici etkisi güven vericidir ve taklit için yüksek standartlar koyar. Onun ilham verici motivasyonu ise, astlarla paylaşılan hedefleri ve taahhütleri anlamlı kılar. Zekasal etkisi ise astlara, varsayımları, sorgulamaları ve problemlere daha çok yaratıcı çözüm üretmeleri için yardım eder. Bireysel ilgisi, her bir asta bir birey gibi davranmayı, koçluk, akıl hocalığı yapmayı ve gelişim fırsatları yakalamalarını sağlar.

Bir dönüşümsel lider öncelikle kendi organizasyonunun, biriminin ya da iş grubunun ideal olarak nasıl olması gerektiğiyle ilgili bir vizyon geliştirmekle işe başlar. Bu vizyon, yöneticileri kalite, performans ve verimlilik gibi istenen çıktıların garantilenmesi için en iyi yolu bulabilmeleri için rehberlik eder. Dönüşümsel liderler çalışanlarını yüksek ideallere odaklanarak motive etmeye çalışır (Gordon, 1997).

Dönüşümsel lider astlarına organizasyonun tekrar canlandırılması gereğini gösterir. Gerçek krizler bu ihtiyacın görülmesini sağlayabilir. Lider, astlarının planlarına katılır ve yeni bir vizyon yaratır. Lider mutlak surette çalışanlara ve diğer yöneticilere organizasyon hakkındaki düşüncelerini başka bir açıdan bakmalarını sağlamak için yardımcı olmalıdır.

Dönüşümsel liderlik özelliği olan bir işveren, astlarını beklediklerinden daha iyi çalışmaları için aşağıdaki yollarla motive edebilir (Heim ve Elwood, 1997):

- Yüksek verimlilik ve etkinlik gibi belirli çıktılarının önemini kavramalarını sağlayarak, çalışanların bireysel çalışmalarından çok takım çalışmasının

yararları üzerinde konsantre olmalarını sağlayarak motive edebilir.

- Lider, çalışanlarının ihtiyaç seviyelerini yükselterek; çalışanları, zorlukları, sorumluluğu ve büyümeyi değerlendirerek motive edebilir.

Aslında yeni iş geliştirmekte başarılı olan genel müdürler (CEO), yeni gelişmeleri deneyen ve başarısız olanlardan farklıdır. Çünkü bu kişiler, kendi bölümündekilerin işteki yeni gelişmenin ne olduğunu anlamalarını sağlarlar ve onları motive etmek yerine ödüllendirerek bu işin bir parçası yaparlar. Ayrıca onlara yeni iş gelişimi ile ilgili uzun vadeli ve kesin vaatlerde de bulunurlar. Bu işi yapacak en iyi kişileri bu işe atarlar. Onlara yeni fikirler üretmeleri için fırsat vererek ve kendine güvenlerini arttırarak onları motive ederler (Heim ve Elwood, 1997).

2.2.2 Dönüşümsel Liderliğin Boyutları

Bass, dönüşümsel lider özelliklerini idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama şeklinde dört grupta toplamıştır (Luthans, 1992).

2.2.2.1 İdealleştirilmiş Etki

Karizma olarak da adlandırılan idealleştirilmiş etki boyutu dönüşümsel liderliğin önemli öğelerinden biridir. Bass ve Avolio idealleştirilmiş etkiyi karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerdiğini belirtmişlerdir (Karip, 1998).

İdealleştirilmiş etki, liderlerin kişisel dinamikleri (kendine güven gibi) ve kabiliyetleri ile izleyenlerin bağlılıklarını artırma özelliğidir. İzleyenler liderlere kuvvetli duygularla bağlıdır. Bir tipik anket cevabı şu şekildedir: “Engeli yenmek için ona güvenmeye hazırdır” (Dessler, 2004).

Liderin misyonu ve vizyonu vardır. İzleyenler ona güvenirler, saygı ve güven duyarlar. Burada liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyenleri tarafından

idealleştirilmiştir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki, davranış olarak idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki alt boyutta incelenebilir.

Davranış alt boyutu liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olması gibi davranışları içerir.

Lidere atfedilen etkiler ise liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararını kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi lidere atfedilen etkileri içerir (Karip, 1998).

2.2.2.2 Zihinsel Teşvik

Örgütlerde daha önceleri uygulanan liderlik anlayışı, izleyenlere bir şeyler yaptırmaya dayalı iken, dönüşümsel liderlik bütün izleyenlerin, değerli bir amaç belirleyebileceğine, ahlaka ve cesarete dayalı, dürüst ve güvenle davranabileceği lider-izleyen ilişkisini tesis edilebileceğine inanan liderlik biçimidir (Owen, 2007).

Dönüşümsel lider; işgörenleri, grup ve örgütün amaçlarını takip ettiği kadar, işgörenlerin gelişimi üzerinde durmaktadır. Dönüşümsel liderler; işgörenlerinin yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine olan güvenlerini arttırmakta, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflemekte ve motive etmektedir (Celep, 2004).

Dönüşümsel liderler, izleyenlere sadece zihinsel destek ile değil, aynı zamanda lider bizzat işe destek olarak onları motive etmekte veya telkinle motive etmektedir. Bunların ötesinde lider, işgörenler ile tek tek ilgilenmektedir.

Dönüşümsel liderler, işgörenin örgüt içersindeki konumları ne olursa olsun, herhangi bir konuda ileri sürdükleri görüşlerini dikkate alır ve karar alma sürecinde etkili olmalarına fırsat vermektedirler (İşcan, 2006).

2.2.2.3 İlham Verici Motivasyon

Dönüşümsel liderlik davranışının diğer bir alt boyutu izleyenlere ilham vermedir. İlham verme (inspiration): dönüşümsel liderler yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletmekte ve bunu yaparken önemli amaçlarını basit şekillerle açıklamaktadır. Böylece dönüşümsel liderler izleyenlerinden kapasiteleri üzerinde performans elde etmektedir. Dönüşümsel liderlik insanın kendisi ve başkaları hakkında farklı inançlar edinmesiyle başlar. Liderliğin görev değil bir var oluş biçimi olmasından kaynaklanmaktadır (Owen, 2007).

Dönüşümsel liderlerin; işletmelerde veya bütün örgütlerde önem kazanmasının sebeplerinden biri, işgörene ilham vermesi ve işgören üzerinde köklü değişimlere yol açan bir liderlik anlayışı olmasıdır. Dönüşümsel liderler işgöreni etkilerler ve lider olmaları yönünde katkı sağlarlar (İşcan, 2006).

Dillard, dönüşümsel liderlik davranışını gücün kaynağı olan insan isteklerine ilham veren, bu isteklere bağlı olarak anlamlar kazandıran, farkında olunmayı artıran bir tarzda izleyenlerinin duygularına erişmeyi sağlayan bir beceri olarak tanımlamaktadır. Dönüşümsel liderler işgörenlerine ahlaki değerler ve daha yüksek idealler göstererek, izleyicilerini motive eden liderlerdir. Dönüşümsel liderliği Denton ise; örgüt üyelerinin varsayım ve tavırlarını etkileme ve örgütün misyon ve amaçları için adanmayı oluşturma süreci olarak tanımlamıştır (Celep, 2004).

Dönüşümsel lider izleyenlerini, demode uygulamalara meydan okumaya davet etmekte ve onları yenilikçi alternatiflerle karşılaştırmaktadır. İzleyenlerin karşılaşacakları sıkıntıların üstesinden gelmek için ihtiyaç duyacakları güveni sağlamaktadır. Dönüşümsel liderler örgütte değişimi teşvik etmenin yanında, özgün fikirler üretmeyi ve girişimciliği kolaylaştırma eğilimi göstermektedir (Celep, 2004).

2.2.2.4 Bireysel İlgi

Bireysel ilgi, izleyenin ihtiyaçları özellikle de gelişimsel ihtiyaçları için liderin gösterdiği kişisel ilgi derecelerini yansıtır. Dönüşümsel liderin her bireyin başarısı ve büyümesi için ihtiyaçlarına özel ilgi göstermesi bireyselleştirilmiş ilgi

anlamına gelir. Bireyselleştirilmiş ilginin amacı diğerlerinin ihtiyaçlarını ve üstünlüklerini belirtmektir. Dönüşümsel lider bu bilgiyi kullanarak ve ruhani bir lider gibi davranarak, izleyenlere ve iş arkadaşlarına potansiyellerini daha yüksek bir düzeye çıkarmak ve kendi gelişimleri için sorumluluk alma konularında gelişmeleri için yardımcı olur. Bu, destekleyici bir iklimde, ihtiyaçlardaki ve değerlerdeki bireysel farklılıkları görerek ve kabul ederek iki yönlü iletişim kurarak ve bireyselleştirilmiş bir tarzda diğerleriyle etkileşim içerisine girerek yeni öğrenme fırsatlarının yaratılmasıyla başılır. Bireysel olarak ilgi gösteren bir lider aktif ve etkili bir şekilde dinler (Eraslan, 2003).

Bireyselleştirilmiş ilgi faktöründe liderler, kendilerini tam olarak gerçekleştirmelerinde bireylere yardımcı olurken, takım yöneticisi ve öğüt verici gibi davranır. Böyle liderler, bireysel sorumluluklar sayesinde izleyenlerin gelişmelerine yardımcı olmak için bir araç olarak temsilcileri kullanabilir.

Dönüşümsel lider insanlara saygı gösterir ve değer verir. Etkili lider, işin insanlar sayesinde başarıldığı ve yalnızca onların yardımıyla daha yüksek amaçlara ulaşabileceğini bilerek, insanların değerini kabul eder. Onların önemliliği istismar edilmez. Ayrıca lider insanlara güvenir ve amaca ulaşma yolunda görevlerin başarılmasına yardım edecek sorumlulukları belirtir.

Dönüşümsel lider vizyonlarını iletmeli ve izleyenlerine rehberlik yapmalıdır. Bu nedenle örgütte astlarla her düzeyde iletişim kurma yeteneği çok önemlidir. Buna ek olarak dönüşümsel lider insanların ihtiyaçlarına da dikkat etmek zorundadır. İnsanlar farklıdır ve her izleyicinin özel yetenekleri hakkında bilgi edinmek lider için hayati önem taşır. Her astın yeteneklerini bilmek lidere, onları benzersiz yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanılacağı işlere atama olanağı verir. Astların ihtiyaçlarına duyarlılık ve bireysel ilgi göstermek güdülenmiş işgücü ile sonuçlanır. Herkes özel olduğunu hissetmek ister ve dönüşümsel liderler izleyici ile bireysel olarak ilgilenme yeteneğine sahiptir (Friedman ve diğerleri, 2000).

2.2.3 Dönüşümsel Liderliğin Safhaları

İşletmelerde görev yapan yöneticilerin nasıl dönüşümsel lider hale gelebilecekleri ile ilgili literatürde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Eren'e göre dönüşümsel liderliğin üç safhası vardır (Eren, 2001).

2.2.3.1 Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi

Dönüşümsel lider, organizasyonun değişim ihtiyacını fark ederek, örgütün kilit yöneticilerine böyle bir ihtiyacın gerekliliğini açıklayıp onları ikna etme yoluna gider. Örgütte yerine getirilen işlerde problem çıkmadan hedefler gerçekleştiriliyorsa örgütün kilit yöneticilerine dönüşümün gereğini ifade etmek güç olabilir. Yalnız değişimin gereğini anlatmak için kötü zaman seçilmemelidir. Böylesi bir durum performansın daha da düşmesine neden olabilir. Bu nedenle dönüşümün gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan vizyon değişikliği, örgütün performansının başarılı olduğu zamanlarda yapılmalıdır (Timur, 2006).

Bunun yanı sıra değişimin gerekliliğinin savunulmasında, sadece işletmenin performansının iyi olacağı üzerinde değil, bunun yanında işletmenin verimliliği, pazar payı, kârlılık, yatırımların geriye dönüşü, kalite, müşteri tatmini gibi yararlar üzerinde de durulmalıdır (Eren, 2001).

2.2.3.2 Paylaşılan Vizyon Oluşturma

Birinci aşama tamamlandıktan sonra dönüşümsel lider, örgüt üyelerine bir vizyon vererek değişimin yönünü belirlemelidir. Vizyon gidilecek yönü olduğu kadar ulaşılabilecek yeri de açıklamalıdır. Vizyonu oluştururken ekip ruhu oluşturularak grup üyelerinin fikirlerinden de yararlanılmalıdır. Dönüşümsel liderin buradaki görevi, ekibe öncülük etmek ve vizyon oluşturma işlemini devamlı hale getirmektir. Vizyonun esnek şekilde tasarlanarak zaman içinde değişimlere açık bir şekilde oluşturulmasına yardımcı olmaktır (Eren, 2001).

Vizyon oluşturma ile ilgili başka bir konu ise, yüksek başarı gösteren örgütlerde vizyonun yüksek performans standartları kapsamasıdır. Bu bakımdan dönüşümsel liderler çalışanlarının başarısını arttırmaya çalışırlar. Standartların yüksek belirlenmesinin gerektiği vurgulanırken bu standartların gerçekçi olmayan, hayalî ve kimseyi tatmin etmeyen başarı standartları olmamasına dikkat etmek gerekmektedir (Timur, 2006).

2.2.3.3 Dönüşüme Kurumsal Bir Hüviyet Kazandırma

Dönüşümsel lider, etkileşimci liderden farklı olarak meydana gelen dönüşümleri kurumsallaştırmalıdır. İstenen değişimler planlandığı gibi gitmediği için geri besleme mekanizması oluşturarak istenen değişikliklerin ne ölçüde gerçekleştiğini, değişimin tam anlamıyla yerine getirilmesi için aksaklıkların zamanında fark edilip ortadan kaldırılması için bu sistem gereklidir (Eren, 2001).

Dönüşümsel lider, kurumsallaşmanın davranışlarda değişime yol açacağını ve bu davranışların değişiminin uzun zaman alacağını düşünerek sabırlı olmalıdır. İşgörenlerin alışkanlıklarını, değer ve tutumlarını, inançlarını değiştirebilmek için onları cesaretlendirecek, teşvik edecek ödüllere ihtiyaç vardır. Böylelikle işgörenlerin örgüte bağlılıkları arttırılmış ve değişime dirençleri azaltılmış olacaktır (Timur, 2006).

2.2.4 Eğitim Alanında Dönüşümsel Liderlik

Eğitim sisteminin asıl sıkıntısının bilimde ve teknolojiye meydana gelen, Toffler'ın "Üçüncü Dalga" olarak tanımladığı Bilgi Toplumu'na geçişten kaynaklanmaktadır. Yani, eğitim sistemimiz henüz Tarım Toplumu'ndan Sanayi Toplumu'na geçişi tamamlayamadan üçüncü dalga ile karşı karşıya kalmıştır. Bu nedenle, eğitim liderlerinin görevi, kelimenin tam anlamıyla sistemi çağ atlatmaktır. Mevcut değerlerin geçerli olduğu ve geleceğin rahatça kestirilebildiği dönemlerde yönetici yeterli olacaktır. Ancak mevcut değerlerin geçerliğini kaybedip yeni değerlerin geliştiği ve geleceğin kestirilemediği dönemlerde ise lidere ihtiyaç vardır (Özden, 2002).

Çağımız, bilim ve teknoloji alanında çok hızlı gelişmelerin olduğu bir bilgi çağıdır. Günümüzde bu hızlı gelişme ve değişimler, özellikle teknoloji alanındaki gelişmelerle ilgili hızlı yarışma ve öğrenici beklentileri kurumsal işlemlerin karışıklığını da artırmıştır. Bu nedenle, kurumların ve okulların daha yaratıcı ve ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte olması gerekmektedir (Güçlü, 1997). Bu nedenle okulların gelişen ve sürekli kendini yenileyen ve bu sayede bilgi toplumunda olması gereken yeri alması gerekmektedir. Bunun için okulların yeniden yapılanması gerekmektedir.

Okulu yeniden örgütleme çabaları, okul yöneticilerinin temel yöneticilik rollerinde öğretimsel liderlikten dönüşümsel liderliğe doğru bir değişmeye yol açmıştır. Bu anlamda, eğitimsel yöntem ve hedefler hakkındaki belirsizliğin giderilmesini, eğitimin sadece teknolojik boyutunun gelişmesini değil, aynı zamanda bu değişmeyi destekleyecek bir okul yapısının tasarlanmasını ve daha profesyonelleşmiş bir öğretim gerçekleştirmede okul yöneticisinden beklenen öğretimsel liderlik davranışlarını kapsamaktadır. Eğitimde dönüşümsel liderliğin kavramsallaştırılmasında özellikle okul dışı örgütlerde geliştirilen model örnek alınmıştır. Jantzi ve Leitwood (1996) dönüşümsel liderlik davranışının altı boyutunu şu şekilde belirlemişlerdir (Çelik, 1998):

- Bir vizyon belirleme ve geliştirme: Lider, okula yeni ufuklar açacak bir kimlik geliştirmek için, geleceğin vizyonunu belirleme, gerçekleştirme ve okul personeline aşılama çalışır.
- Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme: Lider, öğretmenlerin ortak hedefler doğrultusunda işbirliği yapmalarını özendirici davranışlar sergiler.
- Bireysel destek sağlama: Lider öğretmenlere karşı saygılı olmaya ve onların duygu ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmeye çalışır.
- Entelektüel uyarım: Lider işgörenlerin işe ilişkin varsayımlarını yeniden denemelerine olanak sağlar ve performansı artırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir.
- Bir davranış modeli oluşturma: Lider, temel değerleri işgörelere benimseterek örnek davranış seti oluşturur.

- Yüksek performans beklentisi: Lider, işgörenlerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir.

Okul yöneticileri, dikkatlerini okullarında yapılabilecek bir değişikliği kolaylaştıracak şekilde odaklamalıdır. Bunu da ancak bir dönüşümsel lider sağlayabilir. Dönüşümsel liderler ümit verir, iyimserdir, enerjiktir. Dönüşümsel lider esasında insanların misyonlarını ve vizyonlarını tekrar tanımlamalarını kolaylaştıran, onların yükümlülüklerini yeniden belirleyen ve onların amaçlarına uygun olarak sistemlerini yeniden kurmalarını sağlayan liderdir (Leithwood, 1992).

Bir dönüşümsel okul liderinin amaçlarını şöyle özetlenebilir;

Öğretmenlerin işbirlikçi ve profesyonel okul kültürünü geliştirmelerine yardım etmek; bu işgörenlerin sık sık konuşması, gözlem yapması ve beraber plan yapmaları anlamına gelir. Öğretmenler nasıl daha iyi öğretebileceklerini birbirlerine öğretme konusunda cesaretlendirir. Liderler işbirlikçi amaç durumlarında işgörenlerle karışır ve böylelikle öğretmenlerin yalnızlığını azaltır. Lider okulun norm ve inançlarını bildirir, kültürel değişiklikleri desteklemek için bürokratik mekanizmaları kullanırlar.

Öğretmenlerin gelişimini desteklemek; tekdüze olmayan okul geliştirme sorunlarının çözümünde liderler işgörenlere yol gösterdiği zaman kesin ve iddialı (fakat gerçekçi olan) amaçlar oluşturmalıdır. Bu amaçlar profesyonel gelişme haline çevrilerek, gelişme için öğretmenlerin güdülemeleri arttırılır.

Öğretmenlere sorunları daha etkili bir şekilde çözmeleri için yardım etmek; dönüşümsel liderler işgörenlerin daha çabuk çalışmalarına yardım edecek uygulamalar kullanırlar. Bu liderlerin işgörenleri bir grup olarak, müdürün tek başına yapabileceği çözümlerden daha iyisini geliştireceğine inanırlar (Liontos, 1992).

Okul yöneticilerinin işgörenlerini olabildiğince düşündüklerinden daha fazlasını yapmaya güdüleyerek yenilik ve değişime açık olmaları gerekmektedir. Dönüşümsel liderlik öğretmenleri gerekli olan bu tarz bir eğitim gelişimi için güdüleme ve ilginin yüksek düzeylerine sürükler.

Dönüşümsel liderlik uygulamaları, yöneticilerin ortak amaçlarla derinden özdeşleşmesi, kendini izleyenlerle coşkusal ve kolay bir ilişki kurmasını sağlamıştır. Sonuç olarak, amaçları herkesin benimsenmesi, ortak bir değer sistemi oluşturmaktadır (Çelik, 2000).

Dönüşümsel liderlik davranışının liderlik kuramına getirdiği en önemli kazanım dönüşümdür. Dönüşümsel liderler dönüşüm yönelimlidir. Eğitimde dönüşümsel liderlik eğitim sistemi, okul süreç ve yapıda köklü bir değişim gerçekleştirmeyi yansıtır. Dönüşümsel liderlik kuramı değişim kültürünün önemini ortaya çıkarmaktadır. Değişimin olabilmesi için uygun bir örgüt kültürünün olması gerekir. Değişim kültürünü oluşturan ve yöneten kişi, dönüşümsel liderdir. Eğitimde dönüşümsel lider , değişime uygun bir okul kültürü oluşturur. Dönüşümsel liderlik dönüşüme karşı olan direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri de ortaya koymaktadır.

Bu amaçlar doğrultusunda liderlerin kullanacağı stratejileri şöyle özetlenebilir (Liontos, 1992);

- Her sınıfı her gün ziyaret eder ve yardımcı olur. Diğer öğretmenleri birbirlerinin sınıflarını ziyaret etmeleri için destekler.
- Sene başında bütün işgörenlerin okul inanç ve vizyonlarının açıklanmasına katılmasını sağlar.
- Gücü paylaşma yöntemi olarak araştırma takımlarını ve okul geliştirme takımlarını kullanır. Herkese sorumluluk verir ve işgörenleri yönetim işlevlerine katar.
- Okul gelişimine katkıda bulunan öğretmen ve öğrenci etkinliklerini ortaya çıkarır ve öğretmenlere çabalarını tebrik etmek için özel notlar yazar.
- Öğretmenlerin istek ve gereksinimlerini sürekli gözden geçirir. Öğretmenlerin tutum ve felsefelerine karşı açık olur. Etkin dinlemeyi kullanır ve öğretmenlere önem verdiğini gösterir.
- Öğretmenlerin yeni fikirlerle deneyim kazanmalarına izin verir. Araştırmaları onlarla paylaşır ve tartışır.
- Eğer öğretmenler tam olarak kendilerini okul amaçlarına adayamıyorlarsa, onlara hedefe gitmeleri için süreler verir.

- Öğretmen ve öğrenciler için yüksek beklentiler oluşturur ve öğretmenlere olabildiklerinin en iyisi olmalarını istediğini söyler.
- Bir proje için para bulma veya çalışma saati içinde işbirlikçi çalışma için zaman sağlamada bürokratik mekanizmayı kullanır. Öğretmenleri kısıtlı zaman ve fazla kağıt işleri sorunlarından ve diğer kurumların isteklerinden korur.
- Öğretmenlere sadece kendi sınıflarından değil okuldaki öğrencilerin hepsinden sorumlu olduklarını söyler.

Eğitim sisteminin dönüşümü başarması sınıftaki öğretmenden, okul yöneticisine ve Bakanlık bürokratına kadar her kademedekilerin dönüşümsel liderliği yapabilmesine bağlıdır. Böyle zamanlarda, okul ortamlarında liderlere düşen görevler altı aşamada incelenmektedir (Özden, 2002):

1. Okulun Varlık Nedenini ve Eğitimin Amacını Yeniden Tanımlamak:

Eğitim sistemi, varlık gerekçesini geçerli tutabilmek için, yapı ve işleyişte bilgi toplumu, küreselleşme, insan hakları gibi yeni değerler doğrultusunda yeni amaçlar belirlemek ve işlevsel olmanın yollarını bulmak zorundadır. Bu çalışma, eğitim önceliklerinin belirlenmesinde ilk adımdır. Eğitimde öncelikler belirlenmediğinde çabalar parçalanacağından başarıya ulaşma gerçekleştiremeyecektir. Okul ve sınıf liderleri eğitim açısından en önemli olan şey üzerinde odaklaşmadıkça, okulun başarılı olması beklenemez. Bu anlamda okul liderinin görevi okuldaki çalışmaların odak noktasını belirleme ve okuldaki herkesin çabalarını o noktada toplayabilmektir. Böyle bir odaklaşma okuldaki öğretmen ve diğer personelin çalışmalarına bir anlam katacak; herkes niçin çalıştığı, neye çabalayacağı, ne elde etmek istediği konularında net bir düşünceye sahip olabilecektir (Özden, 2002).

2. Başarıya Ulaştıracak Bir Strateji Belirlemek:

Okulu başarıya ulaştıracak, gelişmesini sağlayacak ve üstünlük yaratacak bir strateji belirlemek okul liderinin sorumluluğundadır. İyi belirlenmiş bir strateji öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarını karşılamak için neler yapılması gerektiğini net bir şekilde ortaya koyan stratejidir. Başarılı olabilmesi, hem eğitim öğretimdeki hem de yönetimdeki değişmelerin yönünün kestirilebilmesine ve ona rehberlik edebilmesine; öğretmen ve

personelinde de yeterli bağılılık duygusu yaratabilmesine bağlıdır. Stratejinin başarısı için makul, zekice, cesur, ulaşılabilir ve ikna edici olması gerekir. Okulunda böyle bir strateji yaratabilen liderler öğretmen ve öğrencilerinde başarıya heyecanı uyandırabilir. Stratejinin ikna edici bulunması okul yöneticilerinde güven duygusunu geliştirecektir. Bu duygu öğretmenin elinden geleni yapması ve farklılıkları deneyebilmesi için yeterli olacaktır (Erdoğan, 2003).

3.İkna Edici Olmak: Lider, değişim ortamı içinde tehlikeden çok fırsatların yattığını görebilen ve yanındakileri bunu ikna edebilen kimsedir (Özden, 2002). Değişimin zorunlu olduğunu gören lider, ilk önce değişimin getireceği yeni fırsatları görmesine engel olan zihin yapısını değiştirerek işe başlamalıdır. Yeni durumdaki fırsatları gören okul lideri için yapacağı ikinci iş öğretmenleri buna ikna etmektir. Günümüzde değişim hızı gittikçe arttığına göre yeni durumdaki fırsatları görüp değerlendirmek akıllıca olacaktır. Bilgi tabanındaki hızlı değişme ve kapsamındaki baş döndürücü gelişmeler de öğrencilerin bilgi depolayıcıları değil, bilgi kullanıcı ve üreticileri olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu gerçekliğe ikna olmaktan başka alternatif olmadığı görülmelidir (Erdoğan, 2003).

4. Dürüst Davranmak: Liderlerin büyük değişimler karşısında inandıkları değerler doğrultusunda davranmalarından dolayı insanlar onlara güvenir (Özden, 2002). Bu nedenle okul liderleri de değer, söz ve eylemleriyle tutarlı olmalıdırlar. Kısaca dürüst davranmalıdır.

5. Başkalarına Saygı Duymak: Okul liderleri öğretmen ve diğer çalışanların fikirlerine saygı göstermeli, olumlu ve olumsuz eleştirilerine açık olmalıdır. Bunu bir güçsüzlük olarak düşünmemelidir. Okul yöneticisi, öğretmenleri karar sürecine katmalıdır (Erdoğan, 2003).

6. Harekete Geçebilmek: Dönüşümü gerçekleştirecek liderlerin en yapılmayacak olanları bile yapmaya hazır olması gerekir. Çetin kararlar almak zorunda kaldıklarından zor bir liderlik türüdür. Bundan dolayı güçlü bir kişilik, disiplin ve cesaret gerektirir. Alışılmışın dışına çıkmak, farklı olmanın ötesinde, bir ihtiyaçtır. Bu nedenle okulunu iki binli yıllara hazırlamak isteyen liderler eski

yöntemlerle yeni durumları kotarma alışkanlığını bir yana bırakıp cesur kararlar alabilmelidir (Özden, 2002). Okulun lider yöneticilerinin belirli kanun, tüzük, genelge ve yönetmeliklere bağlı olarak yönetme zorunluluklarının olması nedeniyle, yine bunlara bağlı kalarak dönüşümü gerçekleştirme konusunda cesurca davranmalı ve harekete geçebilmelidir.

2.3 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığı incelemenden önce bağlılık kavramını açıklamakta yarar vardır. Bağlılık, sadakat ve vefa duygusudur. Bağlılık kavramının özündeki aidiyet duygusu; örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmasına neden olmaktadır. Diğer bir ifade ile bağlılık, bireyin, örgütteki diğer kişilere yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği ‘özdeşleşme’ boyutunu; bireysel ve örgütsel amaç ve değerler sisteminin uygunluğunu anlatan ‘içselleştirme’ boyutunu (ki bunlar adanmışlığın karşılığıdır) ve araçsal bir birlikteliği anlatan ‘uyum’ boyutunu da kapsayan genel bir kavramdır (Balay, 2000).

Bağlılık duygusu organizasyonun tamamına, belirli bir departmana veya bir mesleğe ilişkin olabilir. Çalışma yaşamında bağlanılan objeler iş, meslek, örgüt, çalışma, yönetici, çalışma grubu ya da sendika olarak ele alınabilir. İşe bağlılık, mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılık ve örgütsel bağlılık çalışma yaşamında bağlılık türleri olarak literatüre geçmiştir (Çakır, 2001).

Örgütsel bağlılık kavramı; örgütsel verim artışını ve kendini örgütle birlikte tanımlamayı, üretkenliği, işgücü dönüşümü ya da devri gibi çıktıları ya da örgütsel değişimi kabul etme derecesini etkilediği düşünülen ve tüm bu örgütsel çıktılar ile ilişkisi olması açısından günümüz çalışma yaşamında araştırmacıların ilgisini çeken bir kavramdır. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütlerine olan sadakatleridir ve işgörenlerin örgütlerine olan ilgilerini ifade ettikleri, başarısı ve varlığının devamı için ortaya konulan çabalarıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık bireyin örgüt ve amaçlarıyla kendini özdeşleştirmesi ve bu örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur (Ordun, 2001).

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili farklı tanımlamalar yapıldığı ve bu tanımlamalar üzerinde bir fikir birliğine varılamadığı görülmektedir. Bu doğrultuda çeşitli araştırmacı ve yazar tarafından örgütsel bağlılık konusunda yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

Örgütsel bağlılık örgüte basit bir sadakat değildir (Stroh ve diğerleri 2002). Örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için büyük çaba göstermeye istekli olma ve örgütte kalma isteğidir (Kirel, 1999).

Örgütsel bağlılık; işgörenlerin, örgütsel amaç ve hedefleri gönülden kabul etmelerini, bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için çok çalışmaları ve örgütün sürekli elemanı olmak istemeleri biçiminde ifade edilebilir. Başka bir deyişle örgütsel bağlılık, işgörenlerin çalıştıkları işletmelere olan bağlılıkları ile ilgili tutumlarına işaret eder. Bu tanımlardan hareketle, işgörenlerin örgütün üyesi olarak faaliyet gösterme çabaları ve örgütün değerlerine sıkı sıkıya bağlanmaları, örgütsel bağlılık kapsamında ele alınabilmektedir (Karatepe ve Halıcı, 1998).

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütün gereksinimleriyle kendi tanımlamalarının örtüştürme derecesi olarak tanımlanabilir. Örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenin temel karakteristikleri; örgütün amaç ve değerlerinin kabulü ve bunlara kuvvetli bir inanç, örgüt için çaba sarf etmeye isteklilik ve örgütte kalmak için kuvvetli bir istekliliktir (Lord ve DeZoort, 2001).

Örgütsel bağlılık; işgörenin örgütle bütünleşmesi ve özdeşleşmesi, örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde faaliyet göstermek için yapılan normatif baskıların toplamı, örgüt için duyulan psikolojik ilgi, işgöreni örgütte kalmaya zorlayan psikolojik ifade gibi anlamlar taşımaktadır (Bingöl ve Naktiyok, 2002).

Örgütsel bağlılık, bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışlarıdır (Celep, 2000). Örgütsel bağlılık, organizasyonun tüm etkinliği, çıkar ve başarısı ile kimliklenmesi ve gelecekte örgütte kalma arzusunun bir göstergesidir (İbicioğlu, 2000).

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesidir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık sadece işverene sadakat demek değil, örgütün başarısının sürmesi için örgüte dahil olanların düşüncelerini açıklayıp çaba gösterdikleri bir süreçtir (Yüksel, 2000). Bununla birlikte sadakat ve bağlılık duygusuna sahip işgörenin, buna sahip olmayan işgörene göre işini daha iyi yapacağı gerçeği unutulmamalıdır.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütteki araçsal birlikteliğini anlatan bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan uyum boyutu, örgütteki diğer bireylerle birlikte olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu, bireysel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan içselleştirme boyutunu içeren ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini ifade eden bir kavramdır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Örgütsel bağlılık, örgüt üyesi kalma yolunda şiddetli bir arzu, örgüt adına yüksek düzeyde çaba sarf etme isteği ya da örgütün amaç ve değerlerine kesin bir inanç ve kabulü ifade eder (Luthans, 1992). Bir işgörenin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerine inancını ve mevcut çalışmakta olduğu örgütte çalışmaya devam etme isteğini belirtmek için de kullanılan örgütsel bağlılık kavramı, işgörenin örgütle özdeşleşme ve örgütte faal olarak yer almayı devam ettirme isteğinin derecesi olarak da tanımlanabilir. Örgütlerde, işgörenlerin örgüte bağlılık duyabilmeleri için örgütteki uygulamaların, değer hiyerarşisinin ve örgütün faaliyetlerinin felsefi alt yapısının birey paradigmalarıyla uyumlu olması gerekir. İşgörenlerin çalıştıkları örgüte duydukları bağlılığı açıklamada kullanılan kriterler ise; örgütün amaç ve değerlerini kabul ve inanma, örgüt için kayda değer çaba sarf edebilme, örgütsel üyeliği devam ettirmeyle ilgili güçlü bir istek, örgüt kimliği ile kimliklenmesi ve içselleştirilmesidir (İbicioğlu, 2000).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi

tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakın ilişkilidir (Balay, 2000).

Örgüte bağlılık, özünde bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşmektedir. Birey örgütten belli ödül ya da çıktılar sağlarsa, karşılığında kendini örgüte adanmaktadır. Diğer bir anlatımla birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendisini örgüte adaması karşılığında belli ödül ya da çıktılar beklemektedir. Örgüte bağlanmanın, işgörenin davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz edilebilmektedir (Balcı, 2003):

- Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.
- Kendilerini örgüte adayan işgörenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.
- Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.
- İşten doyum, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestiricisi iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

Görülüyor ki işgörenler, örgütlere yeteneklerini kullanacak iş ortamı beklentisiyle belirli ihtiyaçlar, istekler, arzular, becerilerle gelmektedirler. İşgörenler, kendilerini örgütleri ile tanımlamaya başladıkça, işlerine daha çok katılmakta ve örgütün bir parçası haline gelmektedirler (Balcı, 2003).

2.3.1 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler bütün dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için dengeye sokmak zorunda oldukları pek çok karışık problemle karşı karşıya bulunmaktadır. Onlar sürekli olarak maliyetleri düşürerek performanslarını arttırmalı, süreç ve

ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği arttırmalıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Çağdaş insan, toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına bugün giderek daha çok kişilik katmak istemektedir. İşin insani yönü daha önemli hale gelmekte, bireyin insanlık özellikleri duyguları, ilgileri ve güduları başta olmak üzere işte daha çok dikkate alınmaktadır. Bu yüzden çağdaş insan, teknolojik imkanları gelişmiş ve parasal sorunları çözülmüş olarak iş çevrelerine, iş ve örgütün desteklenmesine güçlü bir katılım istemektedir. Bu konudaki bulgular, çağdaş bireyin paradan çok özerklik, kişisel seçim ve özgürlük istediğini ortaya koymaktadır (Balay, 2000).

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir. Her örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır. Özellikle Japonların giderek büyüyen yüksek verimlilikleri çalışanların örgüte duydukları bağlılık ve sadakatleri ile açıklanmaktadır. Genellikle çalışanların yüksek bağlılıklarının yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk sahibi olma ile sonuçlandığı kabul edilmektedir. Sonuç olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez. Örgütsel bağlılık taraftarlarına göre her türlü organizasyonun amacı, değişen iş ve çevre şartlarında örgütsel bağlılık oluşturabilmektedir. Zira bugünün iş yaşamı, düşük iş güvenliği, teknoloji ve stres nedeniyle gittikçe kötüleşmektedir. Bundan dolayı yöneticiler iş güvenliği sağlamak amacıyla her zamankinden daha fazla çalışanların bağlılığını sağlamaya çalışmak zorundadırlar. Örgütsel bağlılığın, devamsızlık, iş gücü devir hızı, iş başarısı ve lider-ast ilişkileri gibi çok önemli iş ilişkili yapılarla münasebeti araştırıldıkça örgütler için çok önemli bir konu olduğu daha fazla ciddiye alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005).

Son zamanlarda bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığın, günümüzün hızla değişen çevresi için pratik ve uygun olduğundan şüphe etmeye başladılar.

Çalışanların, bu yeni mühendislik, şirket yeniden kurma ve küçülme çağında, bağlılık için çok fazla çaba sarf edemeyeceklerini ileri sürmekte. Çalışanlar bir şeye bağlı olmak zorunda olduğundan, kariyer ilgi alanı üzerine odaklanmalarının zorunlu olduğundan bahsetmektedirler. Tam tersi olarak diğer araştırmacılar 2000’li yılların anahtar konularından birisinin örgütsel bağlılık olacağı üzerine tartışmaktadırlar. 21. Yüzyılın en kritik konusunun değişik iş takım ve çevrelerindeki çalışanlarda bağlılık oluşturmak olduğu üzerinde durmaktadırlar (Suliman ve Iles, 2000).

2.3.2 Örgütsel Bağlılık ve İlişkili Bazı Kavramlar

Örgütsel bağlılık bazı kavramlarla ilişkilendirilmektedir. İlişkilendirilen bu kavramlar; iş doyumu, performans, katılım, örgütsel kültür ve kişiliktir. Bu kavramların örgütsel bağlılık ile ilişkilerine aşağıda yer verilmektedir.

2.3.2.1 Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu

İş doyumu işgörenin işine, örgütsel bağlılık ise örgüte karşı geliştirilen tutum olarak tanımlanabilir (Johnston ve diğerleri, 1990). Bir başka ifadeyle iş doyumu işgörenin işini sevmesi, örgüte bağlılık ise örgütünü sevmesi şeklinde tanımlanabilir.

İş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında çok yakın bir ilişki vardır (Luthans, 1992). Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalarda bu iki faktör arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Stroh ve diğerleri, 2002).

İş doyumu, bütünsel bir yapıya sahiptir. Bu geniş yapı içinde, iş, ücret, kariyer fırsatı, çalışma koşulları, örgütsel uygulamalar gibi bir çok unsura karşı duyulan doyum yer alır. İş doyumu daha pasif bir kavramdır. Örgütsel bağlılık ise daha aktif ve daha davranışsal bir anlama sahiptir. Sonuç olarak iş doyumu ve örgütsel bağlılık, dört farklı model ile karşılaştırılabilir (Cengiz, 2001):

- 1. İş Doyumu, Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisidir:** Bazı araştırmalara (Deconick and Dean, 1996; Igbaria and Guimaraes, 1993. Aktaran: Balay,

2000) göre iş doyumu, örgütsel bağlılığın belirleyicisidir. Bu görüşün temelinde birey ve örgüt arasında kaynakların değiş tokuş edilmesi yatmaktadır. İş doyumu, işle ilgili belirli faktörlere olan duygusal bir tepki iken; örgütsel bağlılık örgüt geneline duyulan duygusal bir tepkidir. Bireyin ihtiyaçlarını tatmin ettiği ölçüde birey örgüte daha fazla bağlı olacaktır. Bu model geniş ölçüde destek görmektedir. Bir çok araştırmada iş doyumu ve örgütsel bağlılığın olumlu korelasyon içinde olduğu bulunmuştur.

2. **Örgütsel Bağlılık, İş Doyumunun Belirleyicisidir:** Bu model bir önceki modelin tam tersi olan nedensel bir ilişki kurmuştur. İş doyumunun, bağlılığı izleyen ikinci bir tutum olarak geliştiğini savunur. Bireyler, içinde bulundukları ortamı, bağlılık seviyeleriyle tutarlı olan bir doyum düzeyi geliştirerek değerlendirirler.
3. **İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Karşılıklı İlişkilidir:** Bu modelin savunucularına göre örgütsel bağlılık ile iş doyumu arasındaki karşılıklı ilişki öyle ani ve hızlıdır ki, iki kavram arasında nedensel bir süreç saptanamaz. Bir başka ifadeyle kurulmaya çalışılan her model gerçeğin yarısını anlatır.
4. **İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Birbirinden Bağımsızdır:** Bu modele göre iş doyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisi birbirinden farklı sebep-sonuç açıklamalarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Her modelin farklı görüşleriyle kesin bir şey söylemek oldukça zordur. Bu nedenle, iş doyumu ve örgütsel bağlılığın kavramsal farkları doğru bir şekilde tanımlanmalı ve bu şekilde işleme sokulmalıdır. Ayrıca her iki kavramın değişkenlerinin ve sonuçlarının doğru bir şekilde belirlenmesi gerekir. Bunlara ilave olarak, iki kavramın işgörenlerin sonuçsal davranışları üzerindeki etkisi saptanmalıdır.

2.3.2.2 Örgütsel Bağlılık ve Performans

Bireyler, örgütlerde yer aldıkları pozisyonlara ilişkin olarak üstlendikleri rolleri yerine getirerek örgüte katkıda bulunmaktadır. Üstlendikleri bu roller onların işleridir. İşlerini ne kadar etkin ve başarılı olarak yerine getirdikleri ise onların performansını göstermektedir. Görev tanımları doğrultusunda bireylerden beklenen performansını göstermesidir. Bireylerden beklenen bu performans normal

performans olarak nitelendirilirken, bunun üzerinde bir etkinlik ve başarı ile çalışan bireylerin bu durumu ise üstün performans olarak nitelendirilmektedir. Yüksek performans bireyin, görev ve sorumluluklarını ne kadar etkili bir biçimde yerine getirdiğidir (Budak, 1999).

Bireyin yüksek performans göstermesi örgüte bağlılığıyla ilişkilidir. Örgütsel performans ve örgütsel bağlılık ilişkisinin iki yönü vardır: Birincisi; kaynaklarını verimli kullanarak hedeflere ulaşmak, ikincisi; üyelerinin sağlıklı çalışma ortamlarını zenginleştirmek. Çalışanların örgütlerini tatmin edici bulmaları, örgütsel performansın etkinliğini ölçme aracı olarak kabul edilebilir. Bu nedenle çalışma hayatının kalitesini arttırmak ve verimlilik birbirini etkilemektedir (Vatansever, 1994).

Özellikle işgören güdülenmesi konusundaki çağdaş teorilere bakıldığında performans, güdülenme düzeyi, rol belirginliği ve yetenekten etkilenmektedir. Motivasyonu yüksek olan bireylerin performansı yüksek olacaktır. Yine yetenekli kişilerin de başarı düzeyi yüksek olacaktır. Buna bağlı olarak performansı yüksek olanlar eğer bunun karşılığını alıyorsa bağlılıkları yüksek olacaktır (Balay, 2000).

Diğer bir görüş de örgütsel bağlılığın amire bağlılık ile iç içe olmasıdır. Yöneticinin performansa verdiği önem ile adil performans değerlemesi örgütsel bağlılığı ve performansı arttırabilmektedir (Nauman, 1993).

Örgütsel bağlılık ile işgören performansı arasındaki ilişki konusunda çok az araştırma yapılmıştır. Az yapılan bu araştırmalardan olan gerek Steers'in (1977) gerekse Wiener ve Vardi'nin (1980) çalışmaları, örgütsel bağlılığın iş performansı ile ilişkisinin açık olmadığını ortaya koymuştur. Ancak bazı araştırmalar da, bu konudaki ilişkinin bağlılık düzeyindeki değişmeye dayandığına dikkat çekmiştir. Salancik (1977), davranış ya da eylemin bağlılığın kanıtı olduğunu, bu nedenle bireyin ortaya koyduğu davranışsal eylemlere bakarak bağlılığın değerlendirilebileceğini ileri sürmüştür. Ayrıca amaçlara ulaşmanın oldukça güçleşmesi durumunda bağlılıkta belirgin şekilde düşme meydana geldiği ve bunun

sonucunda da performansta azalma meydana geldiği ortaya konulmuştur (Balay, 2000).

2.3.2.3 Örgütsel Bağlılık ve Katılım

Katılım, birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen, örgütte, her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerleriyle bağlantılı olarak yapmasıdır (Bursalıoğlu, 1994). Bireylerin, amaçların belirlenme sürecine daha fazla katılımı, onların bu amaçlara daha çok bağlılık duymalarına yol açmaktadır. Belirgin, mevcut durumu aşmaya yönelik, fakat ulaşılabilir olan amaçlar, özel içeriklerine bakılmaksızın (insanlar, bazen bu nedenden dolayı, moral olarak kabul edilemez olan görevlere de bağlılık duyabilirler) bağlılık üretirler. Eğer bireyler, katılımın değerli ve meşru olduğunu düşünürlerse katılım, bağlılığı artırır. Örgütlerde karar almaya katılımın, örgütsel bağlılık ile sonuçlanacağı beklentisi vardır. Çünkü katılım, işgörenleri örgütle bütünleştirmekte ve onları örgütsel kararlara bağlı kılmaktadır. Çünkü karar almaya katılım, bir kimsenin örgütü içindeki otoritesiyle yakından ilişkilidir. Bu yüzden karar almaya daha yüksek katılımın, yönetici ve çalışanların daha yüksek düzeyde örgüte bağlılığı ile sonuçlanacağı söylenebilir (Balay, 2000). Donaldson ve Gowler'e göre yöneticinin, işgörenlerin kararlara katılımını sağlaması, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede girişim ve yaratıcılık yeteneklerini kullanmalarına olanak hazırlamasıdır. Kararlara katılma gereği gibi yapıldığında, işgörenlerin sorunlara çözüm bulmada en uygun seçeneği tercih etme yetileri giderek artmaktadır (Pehlivan, 2000). Katılımcı karar alma, bütün tarafların gereksinimlerini ve çıkarlarını dikkate aldığından, hiyerarşik kararlardan çok daha doyum vericidir. Bu yöntemde işgörenler, bilgi ve yeteneklerini kullanarak işlerini yeni ve daha iyi şekilde yapma fırsatı yakalarlar. Böylece daha çok yeterlik ve güvenlik duyarak uygun iş koşulları bulabilirler. Bu yüzden katılım doyumdan çok, onların motivasyonuna etki ederek, hoşnutsuzluğu azaltır ve örgütsel özdeşleşmeyi kuvvetlendirir. Bireyler daha üst düzeyde bağlılık ve sorumluluk hissiyle hareket etmeye başlarlar. Politika belirleme ve planlama eylemlerine katılan işgörenlerin, örgütlerine, katılmayanlardan daha çok bağlılık duydukları tespit edilmiştir. Bu

anlamda kararlara katılma, karar yetkilerinin aktarılması değil, kararların paylaşılmasıdır (Bursalıoğlu, 1994).

Diğer yandan Wall ve Lischeron'un (1977) araştırma bulguları, katılıma ilişkin iki önemli boyutu öne çıkarmıştır. Bunlardan birincisi, çalışanları doğrudan ilgilendiren kararlara katılımı iken; ikincisi, çalışanları ikinci derecede ilgilendiren kararlara (politika saptaması, kaynak dağıtımı gibi) katılımıdır. Söz konusu bu boyutlar içinde iş doyumunu ve bizzat kendisini doğrudan etkilemesi nedeniyle, birinci olanın işgörenin örgütsel bağlılığı üzerinde daha yüksek düzeyde belirleyici olduğu ileri sürülmüştür (Balcı, 1985).

Aşağıdaki koşulların sağlanması halinde katılımın örgütsel bağlılık uyandırdığını ileri sürmüştür (Handy, 1985):

- Katılma çağrısı samimi ve içtenlikle olmalıdır.
- Sorun herkesin gözünde önemli görülmelidir. Aksi halde katılım anlamsızlaşır.
- Anlaşma açık olmalı, grubun aldığı karar kabul edilmeli, sadece öneri bekleniyorsa bu belirtilmelidir.
- Etkili katılımın sağlanması için bireylerin bilgi ve yetenekleri izlenmeli ve dikkate alınmalıdır.
- Son olarak yönetici, katılımı istemelidir.

2.3.2.4 Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür

Örgütlerin en temel amacı olan sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve geleceğe yönelik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde en önemli faktör olan insan unsurunun harekete geçirilmesinde temel oluşturan “Örgüt kültürü” ve “Örgütsel bağlılık” kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişki büyük önem taşımaktadır. Etkin ve verimli bir örgüt yaratılmasında çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri ve bu bağlılığa zemin oluşturabilecek güçlü bir örgüt kültürünün varlığı bulunması gerekmektedir (Gönenli, 2004).

Örgüt kültürünün çalışanlarınca algılanması, benimsenmesi ve paylaşılması örgütsel bağlılığın kazanılmasında etkin rol oynamaktadır. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri, çalışanların örgüte bağlılığını geliştirip, işgören davranışlarında tutarlılığı arttırarak örgütte birliktelik duygusu oluşmasını sağlar ve işgörenlerde “biz” duygusunun gelişmesine katkıda bulunur (Gönenli, 2004).

Bir kültürü güçlü yapan faktör, o kültüre inanmış ve bağlanmış kişilerin örgütle özdeşleşme dereceleridir. İşgörenler, kendi örgütlerinin kültürleriyle özdeşleştikleri ölçüde, örgütlerine bağlılıkları artacak ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görecekle, dolayısıyla da yüksek bir motivasyonla, performans ve faaliyetlerinde etkinliklerini arttıracaklar sonuç itibariyle örgütteki verimlilik artışına katkı sağlayacaklardır. Örgüt kültürü, başarılı örgütleri temsil eden çalışanların kendilerini işlerine verme derecesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu güçlü bağlılık, çalışanların örgütteki başarısını sağlayacak bilgiye ve motivasyona sahip oldukları zaman değer kazanır. Özellikle örgüt birleşmeleri ya da el değiştirmeleri sırasında, çalışanların bağlılığını kazanmak konusundaki başarı oranı, işlerin değerinin korunması açısından büyük önem taşımaktadır (Çetin, 2004).

Dolayısıyla, çalışanların kritik bir örgütsel psikoloji ortamında yerleşik olan örgüt kültürünü içselleştirip, sahiplenerek yüksek bir bağlılık tutumu sergilemeleri güçlü anlamda atılmış bir rekabet avantajı adımı olmaktadır. Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerin, örgütsel bağlılığı geliştirebilmelerinin yöntemi öncelikli olarak bağlılığın ne olduğunu, arka planında yatan nedenleri ve nasıl geliştiğini bilmekten geçmektedir. Bağlılığın altında yatan psikoloji anlaşıldığında, işgörenler arasındaki bağlılığın nasıl sağlanacağı düşünülebilir. Örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin işle ilgili davranışlarını anlamada oldukça önemli teşhis ve tespitler sunmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt içinde çalışan bireylerin amaçları ile örgüt hedefleri arasında bir köprü görevi üstlenerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. İşgörenler arasında aitiklik duygusunun gelişmesine katkıda bulunarak, örgütsel hedeflere çalışanların da dahil olmasını ve birliktelik duygusunun perçinlenmesine destek olmaktadır. Günümüz örgütlerinin zorlu rekabet koşullarında, amaçlarının sürekliliğini sağlayabilmelerinde ve başarıyı yakalayabilmelerinde duygusal, entelektüel ve fiziksel enerjilerini

birleştirecek bir sinerji yaratma hevesiyle bir araya gelmiş, yüksek düzeyde bağlılık duyan işgörenlere gereksinimi bulunmaktadır (Tiryaki, 2005).

Örgüt kültürü işgörenlerin örgütsel özellikleri nasıl algıladıkları ile ilgili olarak daha çok tanımlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla örgütsel özelliklerden bireyin hoşlanıp hoşlanmamasıyla ilgilenmez. Örgütsel bağlılık ise, işgörenlerin örgütle ilgili algılarından beklenti ve gereksinimlerinden, örgütsel ortama dair pek çok özellikten memnun olup olmadıklarıyla ilgilidir. Bu yönüyle örgütsel bağlılık değerlendirici bir niteliktedir. Sonuç olarak birey-örgüt uyumu örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin odak noktası konumunda olmaktadır. Örgüt ile işgörenler arasındaki uyumun sağlanması için ise organizasyon üyelerinin beklentilerinin belirlenmesi, amaçlarının uyumlaştırılması, örgüt vizyonunun üyelerinin algı ve beklentilerine uygun olması, üyelerle örgütün bütünleşmesini sağlayacak bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Bu amaçla örgüt üyelerinin istihdam edildikleri görevlerin, bireylerin yaşamlarının gayesi olarak ifade edilebilen değerleri ve alt değerleriyle uygun işlerde istihdam edilmeleri, üyelere örgütün hedefleriyle ilgili eğitim ya da briefing verilmesi örgüt yöneticileriyle üyelerin birlikte informal ortamlarda sosyal aktiviteler düzenlemeleri ve örgüt üyelerinin her düzeyde kararlara katılımı sağlanmalıdır (Tiryaki, 2005).

2.3.2.5 Örgütsel Bağlılık ve Kişilik

Kişilik; bireyin bakış, konuşma, düşünme, hissetme şekilleri, sevdiği ve nefret ettiği şeyler, becerileri, ilgilendiği şeyler, ümit ve arzularıdır. Kişilik; bireyin karşılaştığı durumlara, gösterdiği karakteristik tepkilerde görünen yapısal ve dinamik özelliklerin tümüdür. Başka bir ifadeyle kişilik, bireylerin kalıcı özelliklerini temsil eder ki, bu da, onları diğer bireylerden ayıran özelliklerdir. Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, onu diğer bireylerden ayırt eden tutarlı ve yapılaşmış bir düşünme, hissetme ve buna göre davranma biçimidir (Ceylan, 1998).

Araştırmalar, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve kişilikleri arasında sıkı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Pehlivan'ın (2000) aktardığına göre Eren (1979) ve Kolasa (1979) kişiliği, bireyin maddi ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi;

insan davranışlarının çekirdeği olan özellikler olarak, çeşitli ilişki ve durumlara uyum gösterme yeteneği ile çeşitli yaşam durumlarına tepki göstermenin karakteristik biçimleri olarak tanımlamaktadırlar. Kişilik bağlamında denetim odağı (focus of control) üzerinde araştırma yapan Dönmez'e (1986) göre ise denetim odağı "kişinin iyi ya da kötü, kendisini etkileyen olayların kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonucunda oluştuğu ya da şans, kader, talih ve başkalarının etkisi gibi, kendi dışındaki güçlerin işi olarak algılaması ve böyle inanması eğilimi" olarak tanımlanmaktadır.

2.3.3 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması

Literatürde örgütsel bağlılığı yazarlar kendi görüşlerine göre farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Aşağıda bu sınıflandırmalara yer verilmektedir.

2.3.3.1 Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Bayram, 2005):

- **Ahlaki Bağlılık:** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.
- **Hesapçı Bağlılık:** Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler örgütlerine kattıkları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Birey örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir (Balay, 2000).

2.3.3.2 Weiner'in Sınıflandırması

Söz konusu sınıflandırmayla, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık: hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken, örgütsel bağlılık ise değer veya

moral temeline dayanan güdülenme ile gerçekleştirmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarlarını karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, kişinin kendisine yönelimi iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır (Balay, 2000).

2.3.3.3 Allen-Mayer Sınıflandırması

Allen-Mayer, örgütsel bağlılık literatüründe yukarıda ele alınan farklı sınıflandırmaların temelde üç ana öğeye dayandığından bahsetmektedirler. Bu öğeler duygusal bağlanma, algılanan maliyet ve zorunluluktur.

1984'te Mayer ve Allen, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak “duygusal” ve “süreklilik” bağlılığı olarak iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. 1990 da “normatif bağlılık” olarak adlandırılan üçüncü bir unsur ilave edilmiştir (Allen ve Mayer, 1990).

- **Duygusal bağlılık:** Duygusal bağlılığın özellikle iş deneyimlerindeki duygusallıkla ilişkili olduğu ele alınmaktadır. Duygusal bağlılıkta, bireyin örgüte olan duygusal veya hissi bağlanması söz konusudur. Güçlü bir bağlılık içinde olan bireyler, örgütleriyle özdeşleşir, örgütünün içine girer ve örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duyarlar. Kişinin örgütle özdeşleşmesi, örgüte bağlılık türünde, kişi kendinin örgütün bir parçası olarak gördüğünden örgüt onun için büyük anlam taşımaktadır.
- **Devam bağlılığı:** Örgütten ayrılmanın maliyetini göze almayı kabul etmeyi anlatır. Buna göre devam bağlılığı işgörenin bir örgütteki yatırımları, örneğin hizmet süresi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır.
- **Normatif Bağlılık:** İşgörenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder.

Üç bağıllık şekli arttığında işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler, ancak birincide kalma güdüsü isteğe, ikincide gereksinime, üçüncüde ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Balay, 2000).

2.3.3.4 O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağıllığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman bir örgüte bağıllığı üçe ayırmaktadır (Reilly ve Chatman, 1986).

- **Uyum Bağıllığı:** Bağıllık, paylaşılmış değerler için değil belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağıllıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.
- **Özdeşleşme Bağıllığı:** Bağıllık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.
- **İçselleştirme Bağıllığı:** Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

2.3.3.5 Katz ve Kahn Sınıflandırması

Katz ve Kahn, örgüte bağıllığın bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte bağıllık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür (Katz ve Kahn, 2005).

İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin-adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış

ödüllerin güdeleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir (Bayram, 2005).

2.3.3.6 Buchanan II Sınıflandırması

Buchanan (1974) bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine adanma olarak değerlendirmiş ve bir kimsenin, rolüne, araçsal bir değerden ayrı olarak, örgütün kendi iyiliği için bağlılık duyması olarak tanımlamıştır (Balay, 2000).

Buchanan, örgütsel bağlılığı üç boyutta ele almıştır (Akınaltuğ, 2003).

- **Özdeşleşme:** Kişinin, örgüt amaç ve değerlerini benimseyerek, onları kendi amaç ve değerleri olarak kabul etmesidir.
- **Katılım:** Kişinin işin gerektirdiği rolü yerine getirme aşamasında, örgüt aktivitelerine katılması ve bunlara psikolojik olarak bağlanmasıdır.
- **Sadakat:** Kişinin örgütüne karşı hissettiği yakınlık ve beslediği duygusal bağlılıktır.

2.3.3.7 Mowday Sınıflandırması

Yapılan sınıflandırma ile tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayrımı yapılmıştır. Tutumsal bağlılık, kişiyi örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda da her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmektedir (Çöl, 2004).

Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılık kavramını ele alırken bireyin örgüte karşı olan tutumları üzerine odaklandıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık ile eş anlamlı bir biçimde ele alarak kullanılmışlardır. Bireyin sahip olduğu bağlılık tutumunu kuvvetlendirmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında tutum ve davranış arasındaki bu doğal karşılıklı ilişkiden dolayı bir ayırmda bulunulmamış, sadece tutum bağlılığını

temel aldıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmalara göre, örgütsel bağlılık; bireyin örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve bunları kabul etmesi, örgüt yararına fazladan çaba harcamaya istekliliği ve örgütte çalışmaya devam etmesi için güçlü bir istek duyması olarak ifade edilmektedir (Mowday, 1982).

2.3.4 Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılık konusunun anlaşılmasında ele alınması gereken bir diğer husus ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdir (Yılmaz, 2003).

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Araştırmacıların örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri çeşitli şekillerde gruplandıkları görülmektedir. Charles Schwenk bu faktörleri; geçmişteki iş yaşantıları, kişisel-demografik özellikler, örgütsel-görevsel faktörler ve durumsal faktörler olarak gruplamıştır (Balay, 2000).

İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır. İşgörenlerin örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörler şöyle sıralanmaktadır (Çetin, 2004);

- Yaş, cinsiyet ve deneyim,
- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
- Rol belirliliği, rol çatışması,
- Yapılan işin önemi, alınan destek,
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar,
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik,
- Terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler,
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörelere gösterilen ilgi.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan araştırmalarda, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen işgörenlerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka çalışmada John Mathieu ve Dennis Zajac (1990), örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Ancak bunlardan sadece medenî durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir. Yukarıda da ifade edildiği üzere, örgütsel bağlılığa etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Ancak, sözü edilen bu faktörlerin hangisinin bağlılığı daha iyi ya da daha güçlü şekilde kestirdiği yönünde kesin ifadelerde bulunmak yanıltıcı olabilecektir (Bayram, 2005).

Genel olarak incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel-demografik, örgütsel ve durumsal faktörler olarak incelenebilir:

2.3.5 Kişisel-Demografik Faktörler

Kişisel-demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Kişisel-demografik faktörler olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi, medeni durum, eğitim düzeyi, ücret, unvan gibi kriterler ele alınmıştır (Balay, 2000).

Yaş: Yapılan araştırmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı ve pozitif ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Aralarında yaş farkı olan işgörenlerin olduğu örgütlerde bireylerin, örgütte üyeliklerini devam ettirmede daha az istekli oldukları görülmüştür. Araştırma sonuçlarının büyük çoğunluğu işe, yaş ve hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu, eğitim ve örgütsel bağlılık arasında ise olumsuz bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Balay, 2000).

John Meyer ve Natalie Allen yaşı ilerlemiş olan işgörenlerin daha olgun olmaları ve işyerlerinde daha çok deneyim sahibi olmaları nedeniyle örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir (Kamer, 2001).

Mesleklerine yatırım yapmamış daha genç işgörenlerin, meslekî başarıları gelişmiş olan daha yaşlı işgörenler kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları; meslekleri ne olursa olsun daha genç ve daha az doyumlu işgörenlerin, daha yüksek düzeyde iş bırakma eğilimi taşıdıkları anlaşılmıştır. Yapılan diğer araştırmalarda ise daha ileri yaşta, daha az eğitim almış ve daha yüksek düzeyde yeterlik duygusu içinde olan işgörenlerin daha üst düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri saptanmıştır (Balay, 2000). İşgörenin örgütte görev süresi arttıkça daha iyi mevkilerde bulunma olasılığı da artmakta, ayrıca işgören zaman içinde neden bu kadar uzun süre kaldığı konusunda kendini zihinsel olarak ikna etmektedir. Bunun sonucu olarak da çalışılan örgütün çekiciliği artmakta ve duygusal bağlılık düzeyi yükselmektedir (Çırpan, 1999).

Cinsiyet: Örgüte bağlılık ile cinsiyet üzerine yapılan araştırmalarda araştırmacılar farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Cinsiyet ve evlilik statüsü, mesleğe bağlılık ve meslekî davranışlarla ilişkisi bakımından sıklıkla tartışılmıştır. Evli ya da evlilik sonrası ayrılmış bireylerin özellikle kadınların, bağlılık gösterdikleri örgütten ayrılmayı, bağlılığı olmayan bekar bireylerden daha maliyetli görmektedirler. Erkekler için farklı cinsler arasında çalışma, daha düşük düzeyde duygusal bağlılık, yüksek devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgütte kalma isteğine yol açarken; kadınlar için grupta farklı cinsler arasında çalışma, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ile ilişkili bulunmuştur (Balay, 2000).

Bazı araştırmacılar ise kadınların çok fazla ayrımcılık ve baskı yaşamalarından dolayı işlerine daha bağlı olduğu sonuçlarını ortaya koymaktadır (Kamer, 2001).

Kadınların işlerine daha bağlı olduğunu ortaya koyan araştırmaların sonuçlarına göre kadınlar için bir örgütün üyesi olmak önemlidir. Kadınların bulundukları pozisyonu elde etmek için erkeklerden çok daha fazla çaba gösterip engel aştıkları düşünülmektedir (Şimşek, 2001).

Yapılan farklı bir araştırmada erkeklerin kadınlara nazaran daha çok örgütten ayrılma eğiliminde oldukları ve örgütsel bağlılıklarında olumsuz bir farklılaşma olduğu ortaya çıkmıştır (Yıldırım, 2003).

Cinsiyet araştırmalarında kadınların, erkeklerden daha az derecede işlerini değiştirme eğilimi taşıdıkları, tek başına yaşayan kişilerin evli olanlardan ya da ayrı yaşayanlardan cazip iş seçeneklerine karşı daha olumlu eğilimde oldukları saptanmıştır (Balay, 2000).

Eğitim Düzeyi: Örgüte bağlılık ile eğitim arasında tamamiyle tutarlı olmamakla birlikte zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki vardır (Çırpan, 1999). Sonuçlar daha fazla eğitilmiş işgörenlerin daha az bağlılık gösterdiği yönündedir. Bireylerin farklı eğitim düzeyinde olmaları, onların örgütte daha fazla kalma isteğini ortaya çıkarmıştır (Balay, 2000).

Eğitim düzeyi yüksek bireylerin örgüte bağlılıkları arasındaki olumsuz ilişkinin nedeni, bireylerin beklentilerinin örgütün karşılayamayacağı kadar yüksek olmasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür (Çırpan, 1999).

İşgörenler yüksek eğitim düzeyine sahip olduğu zaman örgütün değişim teorisine göre, değişimi eşitlemek için birey tarafından algılanan belirli ödülleri sağlamak zor olabilmektedir. Böylece aynı zamanda kozmopolit olmaya eğilimli yüksek eğitilmiş kişilerin örgüte daha az bağlı oldukları görülmektedir. Daha az eğitilmiş ve gelecekte eğitim almayı düşünmeyen bireyler daha fazla bağlılık göstermekte ve alternatif iş imkanları az olduğu için mevcut işlerine daha çok bağlılık taşımaktadırlar. Bu pasif bağlılık ya da sadakat olarak nitelendirilmektedir (Balay, 2000).

Hizmet Süresi: İşgörenlerin kişisel yatırımları çarpıcı şekilde onları örgüte bağlamaktadır. İstihdam öncesi yapılan fedakârlıklar, emeklilik maaşı alma plânları, statü, artan yaş, hizmet süresi, alınan hizmet ve benzeri örgütsel yatırımlar, geçirilen zamanın fazlalığı ile birlikte örgütten ayrılma maliyetini arttırırken, örgüte sadakati kuvvetlendirmeye hizmet etmektedir (Balay, 2000).

Hizmet süresi örgüte yapılan bir yatırımdır. Pozisyon da bir yatırımdır, çünkü daha yüksek pozisyonlar geniş zaman dilimi içinde bazı mesleki yeterliklerin kaybı ile son bulacak olan denetim pozisyonlarıdır. Denetim pozisyonları, kişinin işini benimsemesinde örgütün verdiği bir ödüldür ve bu ödül örgütle özdeşleşmeyi artırır. Örgütsel ödülleri kazanmak da zaman içinde düşük hareketlilik ile sonuçlanmaktadır (Balay, 2000).

Birçok araştırmacı işle ilgili tutumların uygun belirleyicilerini araştırmışlardır. Bağlılığın, işe ilgiyi, katılımı arttıran en önemli faktörünün kariyer evresi olduğu belirtilmiştir. Kariyer evresi olarak meslekte geçirilen süre kastedilmektedir (Şimşek, 2001).

Bu araştırmaların birçoğu, örgütsel bağlılık gibi iş tutumlarının bireylerin kariyer düzeylerinin ilerlemesiyle arttığını ortaya koymaktadır. Bruce Buchanan (1974), hizmet süresinin işgörenlerin bağlılığını nasıl etkilediğini açıklamak için geliştirdiği modelde süreyle ilgili bazı sonuçlara varmıştır. Bu modelde, ilk yıl bireylerin güvenlik ihtiyacı ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı zihinde önemli yer tutmaktadır. Örgütteki ikinci ve dördüncü yıllar arasında birey statüsünü geliştirmeye çaba göstermekte ve başarısızlık korkusu duymaktadır. Beşinci yıldan sonra olgunluk aşaması gelmekte ve bu dönemde bağlılık yüksek olmaktadır (Şimşek, 2001).

İşgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile işe benliğinden bağlı olma derecesinin her biri bağlılıkla olumlu ilişkili iken; işgörenin aynı pozisyonda geçirdiği yıl sayısı ve daha çok değişme eğilimi yönünde tavır alması bağlılık ile ters ilişkili bulunmuştur (Balay, 2000).

Medeni Durum: İşgörenlerin aile ve akrabalık sorumluluğu ya da bireyin aile ve yakınlarına olan yükümlülükleri de bağlılıkta önemli bir faktördür. Aile ve akraba sorumluluğu olan işgörenlerin iş ve aile yükümlülüklerine ilişkin istemleri çatıştığında, örgüte ve uygulamalarına daha az bağlılık duydukları ileri sürülmektedir (Balay, 2000).

Çırpan (1999), medeni halin zorunlu bağlılıkla ilişkili olabileceğini belirtmektedir. Bunun nedeni ise evli bireylerin bekarlara göre genelde daha fazla finansal yük üstlenmeleri olarak açıklamaktadır. Bakmakla yükümlü olduğu kişiler daha fazla olabileceğinden bu kişilerin sorumluluk hissi yüksek olacaktır. Örgütten elde ettiği kazançlarla ailesinin geleceğini teminat altına almak isteyecektir. Bu nedenle medeni durumun devamlılık bağlılığı ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Şimşek, 2001).

Ayrıca çocuk sahibi olup olmama durumuna göre de iş tutumları etkilenmektedir. Çocuk sahibi olmak örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Genel olarak küçük çocuğu olan kişiler örgüte ve kariyerlerine daha az bağlanmaktadır. Bu durumun etkisi tüm sorumluluğunu ve bakımını üstlendiği, küçük çocuğu olan kadınlarda erkeklere oranla fazladır (Balay, 2000).

2.3.5.1 Örgütsel-Görevsel Faktörler

Bağlılığı etkileyen kurumsal faktörler kapsamında rol çatışması, görev kimliği, sosyal etkileşim tercihlerinin olması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, iş güclüğü, rol belirsizliği, ilerleme olanakları, araçsal iletişim, kararlara katılım, bireyin gereksinimlerine önem verme, ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden söz edilebilir (Balay, 2000).

Şimşek (2001) işle ilgili özelliklerden en az üç faktörün örgüte bağlılık üzerine etkisi olduğunu belirtmektedir. Bunlar; işin içeriği, beceri çeşitliliği ve özerklidir.

İşin içeriği: İşin içeriği ne kadar zengin olursa örgüte bağlılık düzeyi de o oranda artmaktadır. İşgörenler, işlerine işin çeşitli özellikleri ile yaklaşımdan çok, işi bir bütün olarak değerlendirmekte ve bunu iş karmaşıklığı olarak adlandırmaktadırlar. İşin karmaşıklık düzeyi arttıkça işgörenlerin bağlılık düzeyi de artmaktadır (Erdoğan, 1996).

Beceri çeşitliliği: Beceri çeşitliliği ile çalışanların bağlılıkları arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Sürekli çalışanlar ile yarı zamanlı çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar, yarı zamanlı çalışanlar için beceri çeşitliliğinin bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığı görülmüştür (Çırpan, 1999).

Rol: Örgüte bağlılıkla ilgili role ilişkin değişkenler, meslek işgörenleri arasında bağlılığı belirlemede önemli olabilmektedir. Bunlardan biri mesleki rol çatışmasıdır. Rol çatışmasının örgüt ortamında bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri, davranışsal olmasa bile çoğunlukla psikolojik olarak kendi kabuğuna çekilme ve ilgisizlik şeklinde olmaktadır. Bu deneyimi yaşayan işgören duygusal olarak bir boşunalık duygusu yaşar ve iş arkadaşlarından umutsuz bir uzaklaşma girişiminde bulunur. Eğer kişilerin işyerlerindeki rolleri çatşıyorsa, hatta belirsizlik varsa, kişinin örgüte bağlılığı zayıf olacaktır. Rol belirsizliği ile bağlılık arasında da olumsuz bir ilişki görülmüştür (Yıldırım, 2003).

Örgütsel bağlılığı belirleyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de, örgütün teknik düzeyi ve çevresiyle ilişkisidir. Birincisi iş tutumlarını, iş özelliklerini ve iş deneyimlerini, dolayısıyla nihai üretimi olumsuz yönde etkileyebilecek teknik düzenlemelerdir. İşgörenin işin niceliği ve niteliği üzerindeki daha büyük kontrolü ve bireyselden çok, gruplar içinde daha çok iş yapma, işe ilişkin dönüş alma, sosyal etkileşimler için fırsatların olması, görev kimliğinin açıklığı ve örgütsel güvenilirlik daha yüksek derecede örgütsel bağlılık sonucunu doğurmaktadır (Balay, 2000).

Örgütsel-görevsel faktörler bağlamında özellikle işe sarılma, örgütsel bağlılığı güçlü şekilde etkilemektedir. Kişinin bireysel nitelikleri ne olursa olsun, örgütten kaynaklanan birtakım aksaklıklar kişinin bağlılık duygusunu zedeleyecektir. Bir işyerindeki ortamın gerek yönetsel gerekse fiziksel açıdan kalitesi ne kadar yüksek olursa, çalışanların memnuniyeti de o denli artacaktır (Yılmaz, 2003).

2.3.5.2 Durumsal Faktörler

Bireyin örgüte giriş öncesindeki genel bağlılık eğilimi ve o ana kadar yaşantıları belli bir ön bağlılık çerçevesi oluşturur. Yüksek düzeyde ön bağlılığın

genellikle örgüte yararı olmakla birlikte, belli koşullar altında bunun, gerçekte düşük bağlılığın tohumlarını saçtığı ileri sürülmektedir. Bulgular, örgütsel bağlılık düzeyinde durumsal değişmeler yaşanabileceğini göstermiştir. İnsanların örgütsel bağlılığa ilişkin durumsal tepkilerini kestirmeyi öneren başlıca üç yaklaşımdan söz edilebilir (Balay, 2000):

1. Araçsal Kestirim: Buna göre insanlar, örgütle karşılaşmalarında temelde ödeme, ilerleme, adaletli yönetim gibi arzulanan davranışlarla ilgilenirler. Bireysel bağlılıktaki değişme, büyük oranda ön karşılaşmanın doğrudan ve açık oluşuna dayanmaktadır. Önceki örgütsel bağlılık düzeyinin ya etkisi azdır ya da etkisi yoktur.

2. Benzeyiş Kestirimi: Burada bireylerin önceki tutumları, onları önceki tutumlarına uygun tepki verecek şekilde yönlendirmektir. Eğer insanlar karşılaşma algılarını, önceki bakış açılarına uydurmaya çalışırlarsa, önceki bağlılık düzeyleri ile karşılaşmaya verdikleri tepkilerin uygunluğu arasında olumlu bir ilişki olmalıdır. Önceden daha az bağlılık gösterenler, kurumla olan adaletsiz, uygunsuz karşılaşmalarda daha olumsuz tepkide bulunurken, önceden daha çok bağlılık duyanlar, söz konusu durumlarda aynı tepkiyi gösterememektedirler.

3. Adaletin Grup-Değer Kestirimi: Bu yaklaşıma göre yüksek ön bağlılığı olan insanlar, örgütle olan karşılaşmaları boyunca kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettikleri zaman buna tepki gösterirler.

İşgörenlerin örgüt hakkındaki düşünceleri, örgütü güvenilir bulup bulmamaları onların bağlılıklarını etkilemektedir. İşgörenlerin işyerinde beklentilerinin karşılandığı bir ortam algılamaları bağlılıklarını arttırmaktadır. Ayrıca ücret eşitliği, grup normları ve işgörenlerin örgütle ilgili olumlu tutumları ile bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır (Çırpan, 1999).

Örgüt tarafından sunulan ödüller de örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür. Çünkü örgütsel bağlılıkta çalışan geleceğe yönelik beklentilerini bugün ile değiştirir ve işveren de bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında çalışana belirli bir ücret öder. Bu değişimi belirleyen de işin organize ediliş tarzı, yönetimin

değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesidir. Bu nedenle işteki teşvikler, örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkilidir.

2.3.6 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Yoash Wiener'e göre örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır (Balay, 2000).

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Bayram, 2005).

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Donna Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları aşağıda ifade edilmiştir (Balay, 2000).

2.3.6.1 Düşük Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Sonuçları

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadırlar. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikayetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta,

yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir (Bayram, 2005).

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte dönük önemli sonuçları vardır (Celep, 2000).

İşgören için olumlu sonuçları: İşgörenin örgütsel bağlılığının düşük olduğu durumda, belirsiz ve çatışmaya olanak veren bir ortamın çıkması, yenileşmenin gerekliliğini önemli ölçüde artırabilir. Düşük bağlılığın olduğu bir kamu okulunda, yönetici yenileşmeye gitmese de durumdan sorumlu tutulamayabilir. Bu durum, aynı zamanda işgörenin başka bir iş aramasına neden olabilir. Bu işgören, yeni bir örgüte girdiğinde en azından kendisi için yeni bir adanma ortamı yaratma olanağına sahip olabilir (Celep, 2000).

İşgören için olumsuz sonuçları: Düşük örgütsel bağlılıkta bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açık olup olmadığı ortaya çıkabilir. Birey ayrıca örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştırabileceğinden bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Bu konudaki bulgular, düşük düzeyde bağlılık gösteren bireylerin, davranışlarına ilişkin sonuçları hakkında uyarıldıklarında bağlılıklarının genellikle yükseldiğini göstermiştir (Balay, 2000).

Özellikle düşük bağlılıktan dolayı, örgüt içindeki biçimsel olmayan iletişimde etkin konuma gelen ve örgütteki bütün olumsuzlukları abartarak iletişimi yönlendiren öğretmenler, kendilerine ve örgüte zarar verebilmektedir. Yapılan bir araştırmada, bu tür özelliklere sahip olan basın işgörenlerinin zararlı ve yasadışı bilgileri kamuoyuna aktarmalarından dolayı, çoğunun mesleklerinde sıkıntılarla karşılaştığı ortaya çıkmıştır (Celep, 2000).

Örgüt için olumlu sonuçları: Örgütsel düzeyde düşük bağlılık olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü daha yüksek işgören devri ve devamsızlık, yıkıcı

ve düşük performans gösteren işgörenlerin potansiyel zararlarını sınırlandırabilir (Balay, 2000).

Düşük Bağlılık düzeyine sahip işgörenin örgütte kalması, örgüt için gizli tehlike oluşturabilir. Bu işgörene örgütten ayrıldığında, örgütteki diğer işgörenlerin tutumları iyileşebilir ve düşük bağlılık düzeyine sahip işgörenin yerine, yeni alınan işgörenler örgüte yeni beceriler getirebilir (Celep, 2000).

Örgüt için olumsuz sonuçları: Düşük örgütsel bağlılık söylenti, itiraz ve şikayetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, hizmet alanların güveni kaybolmakta yeni durumlara uyum sağlayamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Balay, 2000).

Genel olarak düşük bağlılık düzeyi, işgören devri, örgütten ayrılma ya da göreve gelmeme, işin niteliğinde düşme, örgüte sadakatsizlik, zimmete geçirme gibi örgüte karşı suça yönelme ve örgütsel ilgilerini koruma ve geliştirmede sınırlı rol davranışı göstermesiyle ilintilidir (Celep, 2000).

Düşük bağlılık, örgütü suçlama, isyankâr davranış gösterme, zararlı biçimsel olmayan iletişimi doğurduğunda, örgütün etkililiği tehlikeye düşmekte; örgüt çevrenin güvenini kaybetmekte; yeni durumlara uyum sağlamada güçlük çekmekte ve gelir kaybetmektedir. Örgüt dışındaki referans gruplarına yönelimli olan işgörenler zor kontrol edilebilmektedir (Celep, 2000).

2.3.6.2 İlmli Bağlılık Düzeyi ve Sonuçları

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İnsanların sosyal gruplardaki sınırlı bağlılıklarına bakarak, işleyen sistemlere kısmen bağlanabileceği söylenebilir (Balay, 2000).

İlmli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak

için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Bunun yanında örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilirler (Bayram, 2005).

İşgören için olumlu sonuçları: Bu düzeyde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Örgütün bütün değil, bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Balay, 2000).

Bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağlılık düzeyidir. İşgörenler bu düzeyde örgütün beklentilerini karşılarken, hem örgütle bütünleşmeyi hem de kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Celep, 2000).

İşgören için olumsuz sonuçları: Örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. İşgörenlerin yaratıcılık, yardımseverlik, fikir önerme, jestler yapma, irade ve fedakarlık gibi üyelik davranışları önemlidir. Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ve çatışma yaşarlar (Balay, 2000).

Üstlerine ya da yöneticilerine öncelik vermeyen işgörenler, örgütün üst noktalarına belirsiz ya da yavaş bir biçimde yükselebilir (Celep, 2000).

Örgüt için olumlu sonuçları: İşgörenlere ve dolayısıyla örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı örgütte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği az olabilmekte ve daha büyük iş doyumuna ulaşabilmektedir. ılımlı bağlılık birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, böylece sonuçta dengeli bir bağlılık düzeyi ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000).

Bu bağıllık profilinde işgörenin örgütte kalma süresi uzadığında, örgütten ayrılma eğilimi azalabilmekte ve iş doyumunu artabilmektedir. Böyle bir durum, okulun verimliliğini ve etkiliğini olumlu yönde etkiler ve öğrenci başarısındaki nicelik ve niteliği artırabilir (Celep, 2000).

Örgüt için olumsuz sonuçları: İşgörenler olumlu üyelik davranışları gösteremediklerinden kararsızlık yaşamaktadırlar. Bu durum ise örgütün verimsiz işleyişine yol açabilmektedir.

İlımlı adanma düzeyi, işgörenin örgütte kalma süresini arttırdığından yeni işgörenlerin örgüte gelmesi engellenmiş olur. Bu durum örgütteki yenileşme ve değişmeyi olumsuz yönde etkiler. Uzun vadede örgütsel amaçlarda eskimeye neden olur (Celep, 2000).

2.3.6.3 Yüksek Bağıllık Düzeyi ve Sonuçları

Bu bağıllık düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağıllık gösterirler. Örgütte olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağıllık, hem birey hem de örgüt açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır.

Yüksek örgütsel bağıllık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir. Bu işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödüllenenmiş ya da mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir. Yüksek örgütsel bağıllık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağıllık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Bayram, 2005).

İşgören için olumlu sonuçları: Bu bağlılık düzeyi bireye, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşın örgüte yüksek derecedeki sadakatini de devam ettirir. Örgüt işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyona getirerek bir şekilde ödüllendirir (Balay, 2000).

Belli durumlarda yüksek bağlılık düzeyi işgörenin konumunu ve tanınmasını arttırabilir. Örgüt işgörenin örgüte itaat etmesine karşılık yetki güçlerini işgörene devretmek suretiyle onu ödüllendirmektedir (Celep, 2000)

İşgören için olumsuz sonuçları: Yüksek derecede bağlılık, bireyin aşırı derecede grupla bütünleşmesine ve kimliğinin grup içinde erimesine yol açmaktadır. Bu bireyler ayrıca kişisel yetersizliklerini kapatmak amacıyla grup içinde daha etkin olma çabası gösterdiklerinde, bazen aile ilişkilerinde gerilim yaşamaktadırlar. Zamanlarının büyük bir bölümünü örgütlerine ayırdıklarından dolayı ev ve iş hayatı arasında bir denge kuramamaktadırlar. Buna paralel olarak da diğer insanlarla yeterli ilişki geliştiremediklerinden toplumsal yabancılaşma yaşayabilirler (Balay, 2000).

Yüksek bağlılık düzeyi işgörenin gelişmesini engelleyebilmekte bürokratik olarak değişimin direnç kaynağı haline gelmelerine neden olmaktadır. Ayrıca işgörenin kimliği grup kimliği içinde eriyebilmektedir. Bireyin iş ve aile rolleri büyük ölçüde birbirine bağlı olduğundan aile ilişkilerinde gerilim oluşabilmektedir (Celep, 2000).

Örgüt için olumlu sonuçları: Yüksek bağlılıktan dolayı da, işgörenler en verimli ürünü ortaya koyma amacına dayalı olarak örgütün amacını isteyerek kabul ederler. Böylece örgüt, amaçları ile işgören amaçları eşleştiğinden örgüt başarısı yüksek düzeye ulaşmaktadır (Celep, 2000).

Örgüt için olumsuz sonuçları: Olumsuz yüksek bağlılığın bireye olduğu kadar örgüte de etkisi vardır. Örgüt yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa bile çok aşırı yanlış sadakat biçiminin verime zarar verdiği ileri sürülmektedir. Bu durum örgütsel esnekliğin azalmasına, geçmişteki politika ve

uygulamalara aşırı güven duymaya, bunun sonucunda geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine sebep olmaktadır (Balay, 2000).

Yüksek bağlılık, örgüte en yüksek düzeyde verim sağlamaktadır. Ancak aşırı bağlılık örgütün esnekliğini azaltabilmektedir. Örgüt kendisine güçlü biçimde bağlanan; ancak örgütün gerektirdiği koşullara uymayan işgörenleri, örgütte tutmak zorunda kalmaktadır. Sonuç olarak; yüksek bağlılık düzeylerinin kabul edilmeyen olumsuz sonuçlarından ve en önemlilerinden birisi, bu işgörenlerin örgüt adına yasal ve ahlâkî olmayan davranış göstermede daha istekli davranabildikleridir. Örgüt içi çatışmalarda, bu işgörenler, kendi kişisel ahlaklarını ve yaptırımları, örgütün emirlerinin ve kurallarının üstünde tutabilmektedirler (Celep, 2000).

2.4 İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili olarak yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.4.1 Dönüşümsel Liderlik İle İlgili Yapılmış Araştırmalar

Karip (1998) tarafından dönüşümsel liderlikle ilgili olarak yapılan araştırmada okul müdürlerinin dönüşümsel ve etkileşimci liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ankara il merkezinde okul müdür ve yardımcılarını kapsayan araştırmaya özel ilköğretim okullarının tamamı, devlet ilköğretim okullarının %25'i katılmıştır.

Araştırmaya göre; özel ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümsel ve etkileşimci liderlik düzeyleri yüksek bulunmuştur. Devlet ilköğretim okulu müdürleri kendi dönüşümsel ve etkileşimci davranış özelliklerini yüksek puan ile değerlendirirken, yardımcıları okul müdürlerinin bu özelliklerini düşük bulmuşlardır. Liderlik kapasitesi bakımından ise, devlet ilköğretim okulları müdürleri kendilerini özel ilköğretim okulu müdürlerinden daha yeterli görmektedirler.

Çelik (1998) tarafından yapılan ve “Eğitimde Dönüşümsel liderlik” adını taşıyan araştırmada 35 liderlik özelliğine göre okul müdürlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın bazı sonuçları şunlardır:

- Okul yöneticileri liderlik özelliklerini taşıdıklarına yüksek düzeyde katılırken “yüksek performans beklentisine sahip olma”da kendilerini başarılı, “bireysel destek sağlama”da kendilerini yetersiz olarak görmektedirler.
- Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile dönüşümsel liderlik davranışı boyutları arasında olumlu yönde bir ilişki bulunamamıştır. İlköğretim okulu yöneticilerinin en başarılı oldukları liderlik davranışı “grup hedeflerine bağlılığı özendirme”, orta öğretim yöneticilerinin en başarılı oldukları liderlik davranışı boyutu ise “yüksek performans beklentisine sahip olma”dır.

Açıkalın (2000) tarafından yapılan ve “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Empati Becerileri Arasındaki İlişki” adını taşıyan araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin “dönüşümsel liderlik” özellikleri ve “empati becerileri” arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ankara’da ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 193 okul müdürü ve 291 müdür yardımcısının uygulama kapsamına alındığı araştırmanın sonuçlarından bazıları şunlardır:

- İlköğretim okulu müdürleri dönüşümsel liderlik özellik ve davranışlarını yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtirken, en çok “telkinle güdüleme”, en az “idealleştirilmiş etki” boyutunu gösterdiklerini düşünmektedirler.
- Yaş, eğitim düzeyi ve hizmet süresi arasında bir fark bulunamamıştır.
- Müdür yardımcıları müdürlerini dönüşümsel liderlik düzeyleri açısından “sıklıkla” aralığında ve en çok “telkinle güdüleme”, en az “bireysel destek sağlama” boyutunda başarılı bulmuşlardır.
- İlköğretim okulu müdürlerinin gerek “dönüşümsel” gerekse “etkileşimci liderlik” boyutları ile empati becerileri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Altun (2003) tarafından yapılan ve “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümsel Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri” adlı araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümsel liderliğin öğeleri konusundaki düşüncelerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Antalya ve Bolu ilinde görev yapmakta olan 147 ilköğretim okulu müdürünü kapsayan araştırmanın bazı bulguları şöyledir:

Okul müdürleri dönüşümsel liderliğin öğelerini önemli buldukları fakat verdikleri önem kadar uygulayamadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu bulguya paralel olarak, müdürlerin dönüşümsel liderlik öğelerine verdikleri önemle, uygulamaları arasında anlamlı bir fark çıkmıştır. İlköğretim okulu müdürleri, dönüşümsel liderliğin öğelerinden “ortak amaç oluşturma” konusunu, diğer öğelere nazaran en az önemli görüp uygularken; “öğrenme ortamına personelin sahip çıkmasına öncülük etme” konusuna en fazla önem verip uygulamaktadırlar.

Razi (2003) tarafından Van ili merkezindeki ilköğretim okullarında çalışan 46 okul müdürü ve 254 öğretmen olmak üzere toplam 300 deneğin katıldığı “İlköğretim Yöneticilerinin Çağdaş Liderlik Eğilimleri” adlı araştırmada ilköğretim yöneticilerinin liderlik rollerini daha etki gerçekleştirmelerine yönelik bilgiye ulaşılmıştır. Araştırmada dönüşümsel liderlik boyutunda elde edilen bulgular şöyledir:

- Cinsiyet değişkenine göre erkek ve bayanlar arasında dönüşümsel liderlik davranışlarını algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.
- Yaş değişkenine bağlı olarak incelendiğinde liderlik davranışlarını algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Farklılaşmanın 21-30 yaş grubu ile 41-50 yaş grubu arasında olduğu görülmektedir.
- Yöneticiler kendilerini dönüşümsel liderlik konusunda yeterli algılarken, öğretmenler tarafından yetersiz algılanmaktadırlar.
- Öğrenim durumuna göre dönüşümsel liderlik davranışlarını algılamada farklılaşma belirlenmiştir. Farklılaşmanın Eğitim Enstitüsü mezunlar ile Eğitim Fakültesi mezunları arasında olduğu görülmektedir.

- Hizmet süresi değişkenine göre de anlamlı bir fark görülmüştür. Bu farklılık, hizmet süresi arttıkça öğretmenlerin sergilenen dönüşümsel liderlik davranışlarını algılama düzeylerinin de yükselmesinden kaynaklanmaktadır.
- Katılmış olunan kurs sayısına bağlı olarak yöneticilerin dönüşümsel liderlik davranışlarını sergilemeleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Çobanoğlu (2003) tarafından yapılan “İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Davranışları (Denizli Örneği)” adlı araştırmada ilköğretimde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin algılarına göre yöneticilerin gösterdikleri dönüşümsel liderlik özellikleri saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmaya Denizli merkez ilçede bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 34 okul yöneticisi ve 337 öğretmen olmak üzere toplam 371 kişi katılmıştır. Araştırmadan elde edile bulgular şöyledir:

- İlköğretimde görev yapan yöneticiler kendilerini dönüşümsel lider olarak nitelendirmişlerdir. Aynı şekilde öğretmenlerin de yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerini gösterdiklerini düşündükleri sonucuna varılmıştır.
- Yöneticiler ve öğretmenler dönüşümsel liderlerin gösterdiği özellikleri okulun işleyişi bakımından önemli olarak değerlendirmişlerdir.
- Yöneticilerin algılarına göre, yöneticilerin gösterdikleri dönüşümsel liderlik özellikleri, cinsiyet, hizmet süresi, öğrenim durumu, alanları ile ilgili yayınları takip etme sıklığı, yöneticiliğe ilişkin hizmet içi eğitim alma ve okulun sosyoekonomik durumu gibi değişkenlere farklılık göstermediği görülmüştür.
- Öğretmen algılarının da yöneticilerin gösterdikleri dönüşümsel liderlik özellikleri cinsiyet, hizmet süresi, öğrenim durumu, alanlarıyla ilgili yayınları takip etme sıklığı gibi değişkenlere göre farklılık göstermediği görülmüştür. Ancak öğretmenlerin görev yaptıkları okulun sosyoekonomik durumu ile yöneticilerin gösterdikleri dönüşümsel liderlik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Uyguç, Duygulu ve Çıraklar (2000), Dokuz Eylül Üniversitesi’nde yaptıkları “Dönüşümsel Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans” adlı çalışmada öğretim

üyelerinin dönüşümsel liderlik davranışları ile hem öğrenci hem de kendi başarıları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, öğretim üyesinin dönüşümsel liderlik özellikleri sergilemesinin hem kendi hem de öğrencinin performansını artıracak sonucuna ulaşılmıştır.

Oran (2000) tarafından “İlköğretim ve Ortaöğretim Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algı ve Beklentileri” adlı araştırma yapılmıştır. Araştırma Edirne ili merkez ilçedeki ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan 291 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmanın bulguları şöyledir:

- Okulların kendilerine özgü belirli bir amaçları olmadığını ve okul müdürlerinin var olan yapının değiştirilmesinden kaçındıkları, bunlara bağlı olarak model olma, destekleme, teşvik etme, beraber çalışma ve yetkilendirme gibi dönüşümsel liderliğin uygulamalarının okullarda olmadığı söylenebilir.
- Özellikle sorunlara farklı açıdan bakmaya yönelik davranışları ve işleri yapmanın eski yöntemlerini değiştirmelerini içeren zihinsel teşvik davranışları ile ilgili olan sorunlara yanıtlarına göre; okul müdürlerinin var olan yapıyı benimsedikleri ve değişiklik yapmaya veya diğer bir deyişle okullarını ve öğretmenlerini değiştirmek yönelimli değillerdir.
- Okul yöneticilerinin göstermesi gereken dönüşümsel liderlik davranışlarının 1/3’nü göstermektedirler. Bu duruma bağlı kalarak okul yöneticilerinin sözde dönüşümsel lider olduklarını söyleyebiliriz.
- Öğretmenlerin kişisel özellikleri ile dönüşümsel liderlik davranışlarına ilişkin algı ve beklentileri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi sonucunda sadece öğretmenlerin hizmet süreleri ve öğrenim durumları ile güdüleme boyutu arasında ilişki çıkmıştır.
- Dört yıllık lisans mezunları, iki yıllık meslek okulu mezunlarına göre dönüşümsel liderlik davranışlarına ilişkin algıları daha düşük seviyede çıkması ve öğrenim durumu arttığında müdür davranışlarını daha yetersiz görmektedir.

- Hizmet süresi 1-5 yıl, 6-10 yıl, 10-15 yıl olan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına dair algıları, 20-25 yıl hizmet süresi olan öğretmenlere göre daha düşük seviyededir.

Erçetin (1995) tarafından yapılan ve “Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkilemekte Kullandıkları Güçler” adını taşıyan araştırmada, okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemek amacıyla hangi güçleri ne sıklıkta kullandıkları, benimsedikleri yönetim stilleri, yönetimdeki hizmet sürelerinin okul müdürlerinin her güç alanını kullanmalarını etkileyip etkilemediğinin saptanması amaçlanmıştır. Hacettepe Üniversitesi ve MEB işbirliği ile düzenlenen İlköğretim Müfettişliği Formasyonu ve EYTPE (Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı lisans programına katılan 50 okul müdürünü kapsayan araştırmadan elde edilen bazı sonuçlar şöyledir:

- Okul müdürleri “makam” ve “ceza” güçlerini sıkça kullanmaktadırlar. Her zaman kullanılan güçler “kişilik” ve “ilgi”dir. Çok sık kullandıkları güçler ise “uzmanlık”, “ödül” ve “güçsüzlüktür”.
- “Kişilik” ve “ilgi” gücüne ilişkin “giyimine dikkat etmek”, “sosyal etkinlikler düzenlemek”, “astların kişisel sorunları ile ilgilenmek”, “iyi örnek olmaya çalışmak” her zaman kullanılan etkilme eylemlerindendir.
- Müdürlerin yönetimdeki hizmet süreleri güç kullanmalarını etkileyen bir değişken değildir.

Şahin (2003) tarafından yapılan ve “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler” adlı araştırmasında İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümsel ve etkileşimci liderlik özellikleri ile okul kültürü arasındaki ilişki belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini İzmir Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki 36 resmi ilköğretim okulu, 7 MLO (Müfredat Laboratuvar Okulu) ile 7 özel ilköğretim okulu olmak üzere toplam 50 okul müdürü ve 950 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın bulguları şöyledir:

- İlköğretim okulu müdürleri kendilerini daha çok dönüşümsel, sonra da etkileşimci liderlik sergilediklerini düşünmüşlerdir. Öğretmenler de müdürleri hakkında benzer düşünmektedir.
- İlköğretim okulu müdürlerine göre dönüşümsel liderlikte okul kültürünün işbirlikli okul kültürünün işbirlikli okul kültürü, eğitsel gelişme kültürü ve sosyal-eğitsel kültür boyutları arasında pozitif yönlü önemli bir ilişki vardır.
- İlköğretim okulu müdürlerinin kendi dönüşümsel ve etkileşimci liderlik stillerine ilişkin algıları arasında cinsiyetlerine, öğrenim düzeylerine, hizmet sürelerine, okullarının statüsüne göre önemli bir farklılık yoktur.
- İlköğretim okul öğretmenlerinin, okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik stillerine ilişkin cinsiyet ve öğrenim düzeylerine göre aralarında önemli bir farklılık yoktur. Hizmet sürelerine göre ise öğretmenler farklı görüşlere sahiptir. 5 yıl ve altı hizmet süresi olan öğretmenler 20 yıl hizmet süresi olan öğretmenlere göre, 21 yıl ve üstü hizmet süresine sahip öğretmenler de 16-20 yıl hizmet süresi olan öğretmenlere göre okul müdürlerini daha dönüşümsel bulmaktadırlar.
- Okulların sosyoekonomik düzeyine göre ilköğretimde okullarında çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümsel ve etkileşimci liderlik stillerine ilişkin algıları arasında önemli bir farklılık bulunmuştur. Dönüşümsel liderlik stiline ilişkin alt düzey ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler alt ve orta düzey ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlere göre okul müdürlerini daha dönüşümsel olarak algılamaktadırlar.

Çakar (2000) tarafından yapılan “Duygusal Zekanın Dönüşümsel Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi” adlı araştırmada, duygusal zeka boyutlarının toplam olarak, dönüşümsel liderlik boyutları üzerinde olumlu etkileri olduğu bulunmuştur. Öğretim üyeleri ile yöneticiler arasında uygulanan çalışmada öğretim üyelerinin duygusal zekanın empati ve kendinin farkında olma boyutu ile dönüşümsel liderliğin esin kaynağı olma boyutundaki değerlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Duygusal zeka ve dönüşümsel liderliğin birbirleri ile etkileşmesi açısından karşılaştırıldığında ise liderlik davranışı potansiyeli daha yüksek olan kişilerde,

duygusal zeka boyutlarının dönüşümsel liderlik boyutlarını daha fazla açıkladığı bulunmuştur. Buradan yüksek duygusal zekaya sahip kişilerin dönüşümsel liderlik sergilemeye daha yatkın oldukları söylenebilir. Sosyal becerilerin baskın olarak ortaya çıkması en ilginç nokta olarak vurgulanmaktadır. Duygusal zekanın, karizma ve entelektüel uyarım üzerindeki etkisinin diğer boyutlara oranla düşük olmasına rağmen yine de oldukça yüksek olması duygusal zekanın bilişsel yönü olan entelektüel uyarımı bile etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkması bu araştırmanın en önemli boyutu olduğu vurgulanmaktadır. Türk toplumunun kolektif bir yapıda olması buna neden olabilmektedir.

2.4.2 Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılmış Araştırmalar

Patrick Lukasavich (1994) lise müdür ve öğretmenlerinin örgütsel yapı, çatışmayı çözme davranışları ve örgütsel bağlılık algılarını araştırmıştır. Araştırma, okulların bürokratik yapılanma düzeyi ile bu yapının okul etkililiği üzerinde etkili olan iki önemli faktörü arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Sonuçlar, müdürlerin öğretmenlerden önemli ölçüde daha yüksek düzeyde uzlaşma davranışı gösterdiğini; bürokratik eğilimli müdürlerin, çekilme şeklindeki çatışmayı çözme stilini kullandıklarını, müdürlerin öğretmenlerden oldukça yüksek düzeyde okula bağlılık duyduklarını ortaya çıkarmıştır (Balay, 2000).

Niehoff (1997), iş doyumu, örgütsel bağlılık ve bireysel ve örgütsel değerlere uyum, konulu araştırmasında, Katolik ve Yahudi üniversitelerinde görevli 500 çalışanın görüşlerine başvurmuştur. Yapılan araştırmada iş doyumu, örgütsel bağlılık ve görev uyumu arasında az, ancak önemli ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. İş doyumu ile demografik etkenler arasında da ilişkinin olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ise, bağlılığı artırmaya yönelik yaş, görev süresi, dini üyelik gibi etkenlerle ilişkilidir.

Shann (1998), kırsal bölgelerde görev yapan öğretmenlerin iş doyumu ve mesleki bağlılıklarını araştırdığı çalışmasında, öğretmenlerin eğitim düzeylerinin ve deneyimlerinin araştırmanın sonucunu en fazla etkileyen değişkenler olduğunu

saptamıştır. Öğretmenlere çalıştıkları okulda, onlar için neyin önemli ve doyurucu olduğu sorusuna “çocuklar” yanıtını vermişlerdir. En fazla doyuma ulaştıkları nokta ise, öğretmen-veli işbirliğidir. Öğrencilerle ilgili kararlar alınırken velilerin katılımının az olması öğretmenlerin doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Öğretmenlerin ayrıca, okulda yeterince söz sahibi olamamaktan dolayı doyum düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. En az doyuma ulaşılan noktalardan biri de iş güvenliğidir.

Tuncer (1995), M.E.B. Bilgisayar Eğitimi ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü personelinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerini araştırmıştır. Araştırma, Genel Müdürlük işgörenlerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerini, Genel Müdürlük yöneticileri ve diğer işgörenlerin çalışma grubundan doyum alma düzeylerini, söz konusu personelin örgüte bağlılığı ve örgüte ilişkin doyumun çeşitli alt boyutlar bakımından örgütsel bağlılıkla ilişkisini bulmaya çalışmıştır. Araştırma sonuçları, işgörenlerin genel olarak işlerinden doyumlu olmalarına karşın; özel olarak, alınan kararların uygulanma biçimi, işin kendi kararlarını uygulamalarına serbestlik tanınması ve yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret yönünden doyumsuz olduklarını göstermiştir. Sonuçlar ayrıca, işgörenlerin genel anlamda örgüte bağlılık gösterdiğini; ancak, kişisel ve örgütsel değerler sistemindeki farklılıklar nedeniyle, kişi-örgüt bütünleşmesinde önemli sorunlar yaşandığını; örgüt çalışanlarına ilişkin politikalardan işgörenlerin hoşnut olmadıklarını ortaya koymuştur.

Celep (1996) eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile ilgili araştırmasında, öğretmenlerin çalıştıkları okula, öğretmen arkadaşlarına, öğretmenlik mesleğine ve öğretim işlerine dayalı olarak örgütlerine bağlılıklarını saptamaya çalışmıştır. Araştırma sonuçları, kendisini okula adayan öğretmenlerin okul için, beklenilenin ötesinde çaba gösterdiğini, çalıştıkları okulun üyesi olmaktan gurur duyduklarını ve başka okulda çalışma isteğinde olmadıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca öğretmenlerin kendilerini yüksek düzeyde öğretim işlerine adadıklarını; adanmanın okuldan çok, öğretmenlik mesleğine dönük olduğunu göstermiştir (Balay, 2000).

Özden (1997), yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçladığı araştırmasında, öğretmenlerin çalıştıkları okul ile bütünleşmemelerindeki (örgütsel bağlılık) farklılaşmanın %40 kadar yönetici davranışlarından duyulan memnuniyet ile %20 oranında da öğretmenlerin okul yönetimine katılımları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Öğretmenlerin fakülte ya da enstitü çıkışlı olmalarının ve cinsiyetlerinin, ne örgütsel bağlılık ne de işten doyum ile ilişkili olduğu görülmüştür (Balay, 2000).

Güreşcier (1999), bilgi sistemlerinin, çalışanların üzerinde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık boyutlarındaki etkilerini anlamak amacıyla yapılan çalışmada, öne sürülen hipotezlerin sınanması için deneysel alan çalışması yöntemi kullanılmıştır. Geliştirilen iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve iş-teknoloji uygunluğu anketleri, 68 orta kademe yöneticisi üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucu ulaşılan bulgular şunlardır:

- Kurulumu gerçekleştirilen yeni bir bilgi sistemi, kullanıcıların iş yapış şekillerinde değişim meydana getirir ve bu değişim kullanıcılar tarafından algılanır.
- Bilgi sistemiyle ortaya çıkan bu değişimin, işe yönelik olumlu etkileri mevcuttur. Bu da çalışanların iş doyumuna neden olur.
- İş doyumundaki artışın, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde de olumlu etkisi gözlenmiştir. Bu durumda bilgi sisteminin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelindedir. Anket tekniğiyle ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında öğretmen görüşlerine göre nasıl bir ilişki olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2007–2008 öğretim yılında Bolu Merkez ilçede eğitim ve öğretim yapan tüm ortaöğretim okulu öğretmenleri oluşturmaktadır. Tüm öğretmenlere ulaşıldığı için örneklem seçme yoluna gidilmemiştir.

Bolu Merkez ilçede bulunan ortaöğretim okullarındaki 688 öğretmenin tamamına ulaşılmıştır. Araştırma 465 anketten alınan verilere dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu durumda geçerli anketlerin geri dönüş oranı %67,58'dir.

3.3 Veriler ve Toplanması

Bu araştırmada veri olarak öğretmen görüşleri kullanılmıştır. Bu görüşler sayısal olarak ifade edilmiş olup sürekli değişken cinsinden verilerdir.

Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik düzeylerine ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır.

Anketlerin uygulanması ve toplanması için gerekli izinler alınmıştır. Anketler tüm okullarda araştırmacı tarafından uygulanmış ve toplanmıştır.

Verilerin toplanmasında;

Yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeylerini belirleyebilmek için Oran'ın (2002); Bass ve Avolio'nun Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden, Liderlik Uygulamaları Ölçeğinden ve Hollanda okullarında geniş gelişme çabalarını değerlendirme amacıyla geliştirilen anketten yararlanarak geliştirdiği anket kullanılmıştır. Kullanılan anket likert tipidir. Liderlik Ölçeği İlham Verici Motivasyon, İdeal Etki, Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik olmak üzere dört ayrı faktörden oluşmaktadır.

Çalışmada kullanılan Bass ve Avolio'nun Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinde; 1-12'inci sorular İlham Verici Motivasyon, 13-20'inci sorular İdeal Etki, 21-28'inci sorular Bireysel İlgi, 29-40'inci sorular Zihinsel Teşvik faktörleri altında toplanmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirleyebilmek için, Erol'un (1998) İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık konulu yüksek lisans tezinde kullandığı, Cook ve Wall Örgütsel Bağlılık Anketi kullanılmıştır. Ölçeğin faktör yapısı Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık şeklindedir.

Cook ve Wall Örgütsel Bağlılık Anketinde; 1, 4, 5, 6 ve 12'inci sorular Duygusal Bağlılık, 2, 3, 8 ve 10'uncu sorular Devam Bağlılığı, 7, 9 ve 12'inci sorular Normatif Bağlılık faktörleri altında toplanmıştır.

Çalışmada Puan aralığı kullanılmamıştır. 1'den 5'e kadar olan bir puan düzlemine dayalı olarak yapılmıştır. Buna göre katılımcıların, yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri aşağıdaki ölçüte göre değerlendirilmiştir:

1-1,79	Hiçbir zaman
1,80-2,59	Çok az
2,60-3,39	Ara sıra
3,40-4,19	Çoğu zaman
4,20-4,99	Her zaman

3.4 Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Toplanan anketlerin, önce yönergeye uygun olarak yanıtlanıp yanıtlanmadığı kontrol edilmiş, eksik veya yönergeye uygun olmayan anketler değerlendirmeden çıkarılmıştır. Bu durum sonucunda 465 anket değerlendirmeye alınmıştır. Veriler 0.05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır.

1. Yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin öğretmen görüşleri, aritmetik ortalama ve standart sapma işlemleri kullanılarak incelenmiştir.
2. Yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki, çoklu regresyon analizi kullanılarak incelenmiştir.
3. Öğretmen görüşlerine göre, yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına olan etkisine ilişkin görüşler;
 - Cinsiyet;
 - Hizmet süresi,
 - Eğitim düzeyi değişkenlerine bağlı olarak; t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılarak incelenmiştir.
- Analizlerin ve değerlendirmelerin daha anlaşılır olabilmesi için;
 - *Hizmet süresi*; 1-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21-25, 26 ve üstü olmak üzere 6 gruba ayrılmıştır.
 - *Eğitim düzeyi*; 2 Yıllık Eğitim Enstitüsü, 3 Yıllık Eğitim Enstitüsü, 4 Yıllık Yüksek Okul veya Fakülte, Yüksek Lisans ve Doktora olmak üzere 5 gruba ayrılmıştır.

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 465 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide

bulunduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği taktirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Tablo 2. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,980	40

Bu çerçevede Dönüşümsel Liderlik Ölçeğinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,980$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 3. Toplam Varyans

Bileşen	İlk Değerler			Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	%Varyans	Toplam %	Toplam	%Varyans	Toplam %
1	22,196	56,913	56,913	8,529	21,870	21,870
2	1,540	3,949	60,862	6,772	17,365	39,235
3	1,167	2,992	63,854	6,111	15,669	54,904
4	1,045	2,678	66,532	4,535	11,629	66,532

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 3’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 40 maddelik anket yapısı korunmuştur.

Dönüşümsel Liderlik Ölçeğinin faktör yapısının belirlenmesinde Faktör Analizi yönteminden yararlanılmıştır. Toplam Varyans tablosundaki verilerden bu ölçeğin 4 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde ölçeği oluşturan 4 faktörün toplam varyansın %67’sini açıkladığı görülmektedir.

Temel Bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de ölçeğin 4 faktörden oluştuğu anlaşılmakla birlikte, belirgin bir faktör yapısı elde edilememiştir. Bu nedenle her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek

faktörler arası karşılaştırmaya imkan vermek amacıyla elde edilen 4 faktörlük sonuç yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu amaçla Varimax Yönlendirme metodu kullanılmıştır.

Tablo 4. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi

	Bileşen			
	1	2	3	4
s.2.1	,471	,152	,260	,374
s.2.2	,591	,251	,175	,363
s.2.3	,515	,271	,395	,309
s.2.4	,704	,203	,123	,200
s.2.5	,664	,320	,115	,357
s.2.6	,546	,308	,324	,172
s.2.7	,479	,336	,376	,365
s.2.8	,489	,258	,238	,120
s.2.9	,550	,280	,348	,399
s.2.10	,636	,423	,316	,313
s.2.11	,637	,177	,289	,232
s.2.12	,517	,291	,117	,351
s.2.13	,242	,441	,661	,243
s.2.14	,349	,237	,665	,371
s.2.15	,125	,317	,524	,395
s.2.16	,277	,311	,569	,393
s.2.17	,368	,269	,592	,365
s.2.18	,345	,214	,649	,388
s.2.19	,245	,314	,525	,265
s.2.20	,162	,197	,774	,250
s.2.21	,381	,186	,143	,573
s.2.22	,167	,317	,311	,646
s.2.23	,322	,202	,167	,550
s.2.24	,297	,182	,191	,583
s.2.26	,339	,118	,191	,590
s.2.27	,382	,281	,182	,581
s.2.28	,157	,228	,342	,600
s.2.29	,188	,505	,388	,301
s.2.30	,112	,601	,270	,279
s.2.31	,208	,535	,263	,176
s.2.32	,332	,576	,612	,225
s.2.33	,251	,564	,254	,195
s.2.34	,224	,602	,467	,323
s.2.35	,445	,541	,302	,279
s.2.36	,364	,528	,280	,409
s.2.37	,228	,497	,495	,331
s.2.38	,407	,509	,135	,392
s.2.39	,387	,620	,610	,219
s.2.40	,241	,523	,234	,266

Varimax metodu kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda elde edilen faktör yapısı Tablo 4’de sunulmuştur. Buna göre 1-12’inci sorular İlham Verici Motivasyon, 13-20’inci sorular İdeal Etki, 21-28’inci sorular Bireysel İlgi, 29-40’ıncı sorular Zihinsel Teşvik faktörleri altında toplanmıştır.

Tablo 5. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,456	12

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,456$ gibi düşük bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 6. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
s.3.1	39,71	17,689	,462	,353
s.3.2	41,19	23,083	-,221	,579
s.3.3	40,86	21,187	-,023	,490
s.3.4	40,26	16,902	,428	,345
s.3.5	39,93	18,234	,405	,372
s.3.6	39,67	18,958	,362	,391
s.3.7	40,08	19,150	,179	,431
s.3.8	41,55	24,636	-,333	,598
s.3.9	39,77	17,800	,428	,361
s.3.10	40,40	19,146	,162	,437
s.3.11	39,88	18,387	,386	,378
s.3.12	39,62	18,236	,457	,365

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 6’da sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde 2, 3 ve 8’inci maddelerin ölçeğin iç tutarlılığını bozarak güvenilirliği düşürdüğü gözlenmektedir. Bu çerçevede söz konusu maddeler ters kodlanarak analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 7. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
,789	12

Tekrarlanan analiz sonrasında Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin güvenilirlik değeri $\alpha = 0,456$ ’dan, $\alpha = 0,789$ ’a yükselmiştir.

Tablo 8. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
s.3.1	41,49	38,875	,588	,760
s.3.2	42,39	37,985	,382	,783
s.3.3	42,73	42,495	,305	,786
s.3.4	42,05	38,048	,516	,765
s.3.5	41,71	38,974	,603	,760
s.3.6	41,45	41,446	,426	,776
s.3.7	41,86	41,691	,287	,789
s.3.8	42,04	37,072	,503	,766
s.3.9	41,55	38,989	,558	,763
s.3.10	42,18	39,834	,365	,781
s.3.11	41,66	40,452	,463	,772
s.3.12	41,40	40,779	,478	,771

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 8’de sunulmuştur. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin anketten çıkarılmasının güvenilirliği arttırmayacağını göstermektedir. Bu çerçevede 12 maddelik anket yapısı korunmuştur

Tablo 9. Toplam Varyans

Bileşen	İlk Değerler			Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	%Varyans	Toplam %	Toplam	%Varyans	Toplam %
1	3,983	33,192	33,192	2,688	22,398	22,398
2	1,315	10,959	44,152	1,905	15,872	38,270
3	1,170	9,754	53,905	1,876	15,635	53,905

Örgütsel Bağlılık faktör yapısının belirlenmesinde Faktör Analizi yönteminden yararlanılmıştır. Toplam Varyans tablosundaki verilerden bu ölçeğin 2 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde ölçeği oluşturan 2 faktörün toplam varyansın %54'ünü açıkladığı görülmektedir.

Temel Bileşenler analizi sonrasında elde edilen bileşen matrisinde de ölçeğin 3 faktörden oluştuğu anlaşılmakla birlikte, belirgin bir faktör yapısı elde edilememiştir. Bu nedenle her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkan vermek amacıyla elde edilen 3 faktörlük sonuç yönlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu amaçla Varimax Yönlendirme metodu kullanılmıştır.

Tablo 10. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi

	Bileşen		
	1	2	3
s.3.1	,487	,343	,395
s.3.2	,058	,685	,159
s.3.3	,061	,690	-,256
s.3.4	,563	,243	,264
s.3.5	,633	,400	,159
s.3.6	,777	,021	-,009
s.3.7	-,067	-,021	,840
s.3.8	,170	,509	,463
s.3.9	,478	,136	,556
s.3.10	,173	,582	,111
s.3.11	,786	,051	,031
s.3.12	,461	,049	,540

Varimax yöntemi kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda elde edilen faktör yapısı Tablo 10'da sunulmuştur. Buna göre 1, 4, 5, 6 ve 12'inci sorular Duygusal Bağlılık, 2, 3, 8 ve 10'uncu sorular Devam Bağlılığı, 7, 9 ve 12'inci sorular Normatif Bağlılık faktörleri altında toplanmıştır.

Tablo 11. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları

		Liderlik	Bağlılık
N		465	465
Normal Parametreler	Ortalama	3,4517	3,8125
	Std. Sapma	,81609	,56515
En Aşırı Farklılıklar	Mutlak	,069	,072
	Pozitif	,037	,072
	Negatif	-,069	-,070
Kolmogorov-Smirnov Z		1,497	1,561
Anlamlılık		,193	,125

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi¹ yapılmıştır. Kolmogrov Smirnov testi örneklemin dağılımının normal dağılımdan farksızlığının sınıandığı bir testtir. Örneklemin dağılımının normal dağılıma uygunluğu, örneklemin hedef kitleyi temsil ettiği şeklinde yorumlanır ve bu durumun ölçeğin geçerliliğini desteklediği kabul edilir.

Analiz sonuçları anlamlılık değeri $p > 0,05$ 'den olduğu için örneklemin dağılımının normal dağılım gösterdiğini sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde regresyon analizi t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır.

¹ Kolmogorov-Smirnov Z testi parametrik olmayan istatistik olup iki değişik problem için hipotez sınaması olarak kullanılır. Bu test sonucunda verilerin normal dağıldığı belirlenirse t-test, varyans analizi gibi parametrik analiz yöntemleri kullanılabilir. Eğer araştırma verileri normal dağılmıyorsa parametrik olmayan ki-kare yöntemi kullanılır (http://tr.wikipedia.org/wiki/Kolmogorov-Smirnov_sinamasi).

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında öğretmen görüşlerine göre nasıl bir ilişki olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

4.1 Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu alt bölümde örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir.

Tablo 12. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Bayan	228	49,0
Bay	237	51,0
Toplam	465	100,0

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 12’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden katılımcıların %49’unun bayan, %51’inin bay olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 13. Örneklem Grubunun En Son Bitirdiği Okula Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
2 Yıllık Eğitim Enstitüsü	6	1,3
3 Yıllık Eğitim Enstitüsü	24	5,2
4 Yıllık Yüksek Okul veya fakülte	384	82,6
Yüksek Lisans	48	10,3
Doktora	3	,6
Toplam	465	100,0

Örneklem grubunun en son bitirdikleri okula göre dağılımları Tablo 13’de özetlenmiştir. Buna göre katılımcıların %1’i 2 Yıllık Eğitim Enstitüsü, %5’i 3 Yıllık Eğitim Enstitüsü, %83’ü 4 Yıllık Yüksek Okul veya Fakülte, %10’u Yüksek Lisans, %1’i Doktora mezunudur.

Tablo 14. Örneklem Grubunun Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	24	5,2
6-10 yıl	132	28,4
11-15 yıl	117	25,2
16-20 yıl	105	22,6
20-25 yıl	39	8,4
26 yıl +	48	10,3
Toplam	465	100,0

Örneklem grubunun hizmet sürelerine göre dağılımları Tablo 14’de özetlenmiştir. Buna göre katılımcıların %5’i 1-5 yıl, %28’i 6-10 yıl, %25’i 11-15 yıl, %23’ü 16-20 yıl, %8’i 20-25 yıl, %10’u 26 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir.

4.2 Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ve Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Araştırmanın birinci alt problemini oluşturan yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarına ilişkin öğretmen görüşleri aritmetik ortalama ve standart sapma istatistikleri kullanılarak yorumlanmıştır.

Tablo 15. Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
İlham Verici Motivasyon	465	1,08	5,00	3,4613	,81431
İdeal Etki	465	1,00	5,00	3,5476	,86243
Bireysel İlgi	465	1,00	5,00	3,4710	,92041
Zihinsel Teşvik	465	1,08	5,00	3,3269	,86017

Yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 15’de sunulmuştur. Tablodaki değerler öğretmenlerin İlham Verici Motivasyon faktöründe $\bar{X} = 3,46$; İdeal Etki faktöründe $\bar{X} = 3,54$; Bireysel İlgi faktöründe $\bar{X} = 3,47$; Zihinsel Teşvik faktöründe $\bar{X} = 3,32$ ortalama değerlerine sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Buna göre öğretmenler yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerini “çoğu zaman” olarak nitelendirmektedirler. Ayrıca Zihinsel teşvik özelliği diğer özelliklere oranla kısmen zayıf olarak görülmektedir.

Tablo 16. Yöneticilerinin İlham Verici Motivasyon Özelliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

	N	Ortalama	Std. Sapma
Soru.2.1	465	3,27	1,087
Soru.2.2	465	3,48	1,105
Soru.2.3	465	3,50	1,093
Soru.2.4	465	3,51	1,093
Soru.2.5	465	3,35	1,113
Soru.2.6	465	3,48	1,075
Soru.2.7	465	3,60	1,027
Soru.2.8	465	3,28	1,146
	N	Ortalama	Std. Sapma

Soru.2.9	465	3,44	1,055
Soru.2.10	465	3,58	1,108
Soru.2.11	465	3,50	,981
Soru.2.12	465	3,54	1,104

Yöneticilerinin ilham verici motivasyon özelliğine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 16’da özetlenmiştir. Tablodaki veriler ilham verici motivasyon faktörünü oluşturan maddelerden alınan ortalama puanların 3.27 ile 3.60 arasında değiştiğini göstermektedir. Buna göre soruların değişim aralığı .33’ür. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin ilham verici motivasyon davranışlarının tutarlılık gösterdiği söylenebilir. Öğretmenler en düşük puanı “Müdürümüz bizlere heyecan verici yeni fırsatlar içeren gelecek resmi çizer” maddesine vermişlerdir. “Müdürümüz yaptığımız işlerde hep başarıya odaklanmamızı sağlar” ifadesi ise katılımcıların en yüksek puan verdikleri maddedir. Bu bulguya dayalı olarak müdürlerin öğretmenleri başarıya odaklayarak ilham verdikleri söylenebilir.

Tablo 17. Yöneticilerinin İdeal Etki Özelliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

	N	Ortalama	Std. Sapma
Soru.2.13	465	3,53	1,127
Soru.2.14	465	3,54	1,086
Soru.2.15	465	3,70	1,075
Soru.2.16	465	3,59	,996
Soru.2.17	465	3,46	,987
Soru.2.18	465	3,43	1,143
Soru.2.19	465	3,65	,962
Soru.2.20	465	3,49	1,093

Yöneticilerinin ideal etki özelliğine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 17’de özetlenmiştir. Tablodaki veriler ideal etki faktöründe de ilham verici motivasyon

faktöründe olduğu gibi görüşlerin tutarlı olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre faktörü oluşturan maddelerden alınan ortalama puanlar 3.43 ile 3.70 arasında değiştiğini göstermektedir. Soruların değişim aralığı (ranj) ise 0.27’dir. Öğretmenler en düşük puanı “Müdürümüz çok önem verdiği ve inandığı şeyleri bizimle paylaşır” maddesine vermişlerdir. “Müdürümüz, düşünce, ideal ve değerlerine sıkı sıkıya bağlıdır” ifadesi ise katılımcıların en yüksek puan verdikleri maddedir. Bu bulguya dayalı olarak değerlere bağlılık ve tutarlılığın ideal etki özelliğinin temel belirleyicisi olduğu söylenebilir.

Tablo 18. Yöneticilerinin Bireysel İlgî Özelliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

	N	Ortalama	Std. Sapma
Soru.2.21	465	3,50	1,099
Soru.2.22	465	3,45	1,043
Soru.2.23	465	3,33	1,115
Soru.2.24	465	3,56	1,204
Soru.2.26	465	3,35	1,065
Soru.2.27	465	3,43	1,193
Soru.2.28	465	3,66	1,092

Yöneticilerinin bireysel ilgi özelliğine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 18’de özetlenmiştir. Tablodaki veriler bireysel ilgi faktörünü oluşturan maddelerden alınan ortalama puanların 3.33 ile 3.66 arasında değiştiğini göstermektedir. Buna göre soruların değişim aralığı .33’ür. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin bireysel ilgi davranışlarının tutarlılık gösterdiği söylenebilir. Öğretmenler en düşük puanı “Müdürüm kendi kendimi geliştirmeme olanak sağlar.” maddesine vermişlerdir. “Müdürümüz, iyi bir çalışma ortaya koyan öğretmenden övgü ile söz eder” ifadesi ise katılımcıların en yüksek puan verdikleri maddedir. Bu bulguya dayalı olarak övgü ve takdir etmenin müdürlerin bireysel ilgi davranışında kullandığı temel motiv olduğu söylenebilir.

Tablo 19. Yöneticilerinin Zihinsel Teşvik Özelliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri

	N	Ortalama	Std. Sapma
Soru.2.29	465	3,15	1,078
Soru.2.30	465	3,34	1,140
Soru.2.31	465	3,37	,973
Soru.2.32	465	3,37	1,049
Soru.2.33	465	3,34	1,001
Soru.2.34	465	3,28	1,041
Soru.2.35	465	3,23	,984
Soru.2.36	465	3,41	1,095
Soru.2.37	465	3,15	1,049
Soru.2.38	465	3,34	1,063
Soru.2.39	465	3,38	1,080
Soru.2.40	465	3,54	1,121

Yöneticilerinin zihinsel teşvik özelliğine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 19’da özetlenmiştir. Tablodaki veriler zihinsel teşvik faktörünü oluşturan maddelerden alınan ortalama puanların 3.15 ile 3.54 arasında değiştiğini göstermektedir. Buna göre soruların değişim aralığı .39’dur. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin bireysel ilgi davranışlarının tutarlılık gösterdiği söylenebilir. Bununla birlikte değişim aralığı en yüksek faktör zihinsel teşviktir. Öğretmenler en düşük puanı “Müdürümüz, genel kabul görmüş ve şu ana dek hiç tartışılmamış olan fikirlerin bile, sorgulanmasını teşvik eder.” maddesine vermişlerdir. “Müdürümüz yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açıktır ve bu fikirlerin gelişmesini destekler.” ifadesi ise katılımcıların en yüksek puan verdikleri maddedir. Bu bulguya dayalı olarak yenilikçili ve yaratıcılığın müdürlerin zihinsel teşvikte kullandığı temel motiv olduğu söylenebilir.

Tablo 20. Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

	N	Ortalama	Std. Sapma
Duygusal Bağlılık	465	4,0116	,66160
Devam Bağlılığı	465	3,3484	,79524
Normatif Bağlılık	465	4,0774	,71098

Yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 20’de sunulmuştur. Tablodaki değerler öğretmenlerin Duygusal Bağlılık faktöründe $\bar{X} = 4,01$; Devam Bağlılığı faktöründe $\bar{X} = 3,34$; Normatif Bağlılık faktöründe $\bar{X} = 4,07$ ortalama değerlerine sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Buna göre öğretmenler devam bağlılığı dışında kendilerinin örgütsel bağlılıklarını “çoğu zaman” olarak görmektedirler. Devam bağlılığı ise duygusal ve normatif bağlılığa oranla daha düşüktür.

Tablo 21. Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık Düzeyleri

	N	Ortalama	Std. Sapma
Soru.3.1	465	4,19	,910
Soru.3.2	465	3,29	1,379
Soru.3.3	465	2,95	1,044
Soru.3.4	465	3,64	1,113

Öğretmenlerin duygusal bağlılık ölçeğinin farklı maddelerinden aldıkları puanlar Tablo 21’de özetlenmiştir. Tablodaki veriler duygusal bağlılık faktörünü oluşturan maddelerden alınan ortalama puanların 2.95 ile 4.19 arasında değiştiğini göstermektedir. Buna göre soruların değişim aralığı 1.24’tür. Bu bulgudan hareketle çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri, bağlılığı oluşturan bileşenler açısından

oldukça dağınık bir yapı göstermektedir. Öğretmenler en düşük puanı “Sadece işyerime yararlı olsun diye kendimi tüketmeyi istemem” maddesine vermişlerdir. “Saygın ve güvenilir bir kurum olduğu için işyerimi başkalarına söylemekten gurur duyarım.” ifadesi ise katılımcıların en yüksek puan verdikleri maddedir. Bu bulguya dayalı olarak öğretmenlerin çalıştıkları kurumla gurur duydukları ve kurumun öğretmenlerin duygusal bağlılığını arttıran temel değişken olduğu söylenebilir.

Tablo 22. Öğretmenlerin Devam Bağlılığı Düzeyleri

	N	Ortalama	Std. Sapma
Soru.3.5	465	3,97	,880
Soru.3.6	465	4,23	,786
Soru.3.7	465	3,82	1,094
Soru.3.8	465	3,65	1,260

Öğretmenlerin devam bağlılığı ölçeğinin farklı maddelerinden aldıkları puanlar Tablo 22’de özetlenmiştir. Tablodaki veriler devam bağlılığı faktörünü oluşturan maddelerden alınan ortalama puanların 3.65 ile 4.23 arasında değiştiğini göstermektedir. Buna göre soruların değişim aralığı 0.58’dir. Bu bulgu çalışanların devam bağlılık düzeylerinin büyük ölçüde tutarlı olduğunu göstermektedir. Öğretmenler en düşük puanı “Yakın bir arkadaşına bizim işyerinde çalışmasını tavsiye etmem” maddesine vermişlerdir. “İşimde sadece kendim için değil, işim için de çaba harcadığımı hissetmek isterim.” ifadesi ise katılımcıların en yüksek puan verdikleri maddedir. Bu bulguya dayalı olarak öğretmenlerin çalıştıkları kuruma katkı sağlamak için çaba içerisinde oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 23. Öğretmenlerin Normatif Bağlılık Düzeyleri

	N	Ortalama	Std. Sapma
Soru.3.9	465	4,13	,936
Soru.3.10	465	3,50	1,139
Soru.3.11	465	4,02	,877
Soru.3.12	465	4,28	,810

Öğretmenlerin normatif bağıllık ölçeğinin farklı maddelerinden aldıkları puanlar Tablo 24’de özetlenmiştir. Tablodaki veriler normatif bağıllık faktörünü oluşturan maddelerden alınan ortalama puanların 3.50 ile 4.28 arasında değiştiğini göstermektedir. Buna göre soruların değişim aralığı 0.78’dur. Bu bulgu çalışanların normatif bağıllık düzeylerinin büyük ölçüde tutarlı olduğunu göstermektedir.

Öğretmenler en düşük puanı “Başka bir işverenden daha fazla ücret teklifi olsa bile işyerimdeki durumumu kaybetmek istemem” maddesine vermişlerdir. “Beni tatmin ettiği sürece işimden ayrılmayı istemem” ifadesi ise katılımcıların en yüksek puan verdikleri maddedir. Bu bulguya dayalı olarak öğretmenlerin tatmin düzeylerinin işten ayrılma niyetlerini belirleyen temel değişken olduğu söylenebilir.

4.3 Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağıllık Düzeyleri Arasındaki İlişki

Araştırmanın ikinci alt problemini oluşturan yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağıllık düzeylerine etkisi çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılarak incelenmiştir.

Tablo 24. Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Duygusal Bağıllık Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,659	,115		23,128	,000
İlham Verici Motivasyon	,129	,074	,159	1,751	,081
İdeal Etki	,004	,071	,005	,056	,956
Bireysel İlgi	,458	,072	,638	6,400	,000
Zihinsel Teşvik	,210	,069	,273	3,062	,002

Yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki Tablo 24’de sunulmuştur. Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre yöneticilerin Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik yönleri güçlendikçe öğretmenlerin duygusal bağlılıkları artmaktadır. İlham verici motivasyon ve ideal etki özelliklerinin ise duygusal bağlılığa anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 25. Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Duygusal Bağlılığa Etkisi

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,550	,303	,297	,55482

Yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinin duygusal bağlılığa etki derecesini gösteren R Kare değerleri ise Tablo 25’de sunulmuştur. Tablodaki değerlerden yöneticilerin Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik özelliklerinin duygusal bağlılığı %30 oranında etkilediği anlaşılmaktadır.

Tablo 26. Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,542	,157		16,226	,000
İlham Verici Motivasyon	,203	,101	,208	2,016	,044
İdeal Etki	-,020	,097	-,022	-,204	,839
Bireysel İlgi	,238	,098	,276	2,443	,015
Zihinsel Teşvik	,226	,094	,244	2,415	,016

Yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri ile devam bağlılığı arasındaki ilişki Tablo 26’da sunulmuştur. İlham Verici Motivasyon, Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre yöneticilerin İlham Verici Motivasyon, Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik yönleri güçlendikçe öğretmenlerin devam bağlılıkları artmaktadır. İdeal Etki özelliğinin ise devam bağlılığına anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 27. Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Devam Bağlılığına Etkisi

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,323	,104	,096	,75594

Yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinin devam bağlılığına etki derecesini gösteren R Kare değerleri ise Tablo 27’de sunulmuştur. Tablodaki değerlerden yöneticilerin İlham Verici Motivasyon, Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik özelliklerinin devam bağlılığını %10 oranında etkilediği anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile İlham Verici Motivasyon, Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik özelliklerindeki 1 birimlik artış devam bağlılığında 0.1 birimlik bir artışa yol açmaktadır.

Tablo 28. Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki

	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	3,498	,143		24,419	,000
İlham Verici Motivasyon	-,127	,092	-,145	-1,381	,168
İdeal Etki	,063	,089	,076	,705	,481
Bireysel İlgi	,232	,089	,301	2,602	,010
Zihinsel Teşvik	-,003	,086	-,004	-,035	,972

Yöneticilerin dönüşümsel liderlik özellikleri ile normatif bağlılık arasındaki ilişki Tablo 28’de sunulmuştur. Bireysel ilgi ve ile normatif bağlılığı arasındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre yöneticilerin Bireysel ilgi yönü güçlendikçe öğretmenlerin normatif bağlılıkları artmaktadır. İlham verici motivasyon, ideal etki ve zihinsel teşvik özelliklerinin ise normatif bağlılığa anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 29. Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Normatif Bağlılığa Etkisi

R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata
,250	,063	,054	,69133

Yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinin normatif bağlılığa etki derecesini gösteren R Kare değerleri ise Tablo 29’da sunulmuştur. Tablodaki değerlerden yöneticilerin Bireysel İlgi özelliğinin normatif bağlılığı %6 oranında etkilediği anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile bireysel ilgi özelliğinde 1 birimlik artış normatif bağlılıkta 0.06 birimlik bir artışa yol açmaktadır.

4.4. Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinde, Cinsiyet, Hizmet Süresi ve Eğitim Düzeyi Özelliklerine Bağlı Olarak Değişimi

Araştırmanın üçüncü alt problemini oluşturan öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin, cinsiyet, hizmet süresi, eğitim düzeyine bağlı olarak değişimi t-testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılarak incelenmiştir.

Tablo 30. Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki

		Levene Testi		t-testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
İlham Verici Motivasyon	Varyansların Eşitliği Vars.	,588	,443	-,447	463	,655
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			-,446	456,658	,656
İdeal Etki	Varyansların Eşitliği Vars.	,079	,779	,688	463	,492
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			,688	460,649	,492
Bireysel İlgi	Varyansların Eşitliği Vars.	,420	,517	1,664	463	,097
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			1,660	451,597	,098
Zihinsel Teşvik	Varyansların Eşitliği Vars.	3,104	,079	1,319	463	,188
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			1,314	441,850	,189

Bu çerçevede öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişki t-testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 30’da sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu bulgudan hareketle öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete bağlı olarak değişmediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 31. Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
İlham Verici Motivasyon	Gruplar Arası	28,246	4	7,062	11,625	,000
	Grup İçi	279,432	460	,607		
	Toplam	307,678	464			
İdeal Etki	Gruplar Arası	18,553	4	4,638	6,533	,000
	Grup İçi	326,566	460	,710		
	Toplam	345,119	464			
Bireysel İlgi	Gruplar Arası	12,401	4	3,100	3,746	,005
	Grup İçi	380,682	460	,828		
	Toplam	393,083	464			
Zihinsel Teşvik	Gruplar Arası	16,428	4	4,107	5,779	,000
	Grup İçi	326,886	460	,711		
	Toplam	343,314	464			

Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri ile eğitim durumları arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak

incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 31’de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden ilham verici motivasyon, ideal etki, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 32. Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye Ait Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) En son bitirdiğiniz okul	(J) En son bitirdiğiniz okul	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
İlham Verici Motivasyon	2 Yıllık EE	3 Yıllık EE	-,72917	,35574	,244
		4 Yıllık YO	,30273	,32066	,879
		Yüksek Lisans	,25000	,33749	,947
		Doktora	1,37500	,55112	,094
	3 Yıllık EE	2 Yıllık EE	,72917	,35574	,244
		4 Yıllık YO	1,03190	,16399	,000
		Yüksek Lisans	,97917	,19485	,000
		Doktora	2,10417	,47728	,000
	4 Yıllık YO	2 Yıllık EE	-,30273	,32066	,879
		3 Yıllık EE	-1,03190	,16399	,000
		Yüksek Lisans	-,05273	,11932	,992
		Doktora	1,07227	,45174	,124
	Yüksek Lisans	2 Yıllık EE	-,25000	,33749	,947
		3 Yıllık EE	-,97917	,19485	,000
		4 Yıllık YO	,05273	,11932	,992
		Doktora	1,12500	,46383	,110
	Doktora	2 Yıllık EE	-1,37500	,55112	,094
		3 Yıllık EE	-2,10417	,47728	,000
		4 Yıllık YO	-1,07227	,45174	,124
		Yüksek Lisans	-1,12500	,46383	,110
İdeal Etki	2 Yıllık EE	3 Yıllık EE	-,64063	,38458	,456
		4 Yıllık YO	,25293	,34666	,950
		Yüksek Lisans	,25781	,36484	,955
		Doktora	,00000	,59579	1,000
	3 Yıllık EE	2 Yıllık EE	,64063	,38458	,456
		4 Yıllık YO	,89355	,17728	,000
		Yüksek Lisans	,89844	,21064	,000
		Doktora	,64063	,51597	,727
	4 Yıllık YO	2 Yıllık EE	-,25293	,34666	,950
		3 Yıllık EE	-,89355	,17728	,000
		Yüksek Lisans	,00488	,12899	1,000
		Doktora	-,25293	,48836	,986
	Yüksek Lisans	2 Yıllık EE	-,25781	,36484	,955

		3 Yıllık EE	-,89844	,21064	,000
		4 Yıllık YO	-,00488	,12899	1,000
		Doktora	-,25781	,50143	,986
		2 Yıllık EE	,00000	,59579	1,000
	Doktora	3 Yıllık EE	-,64063	,51597	,727
		4 Yıllık YO	,25293	,48836	,986
		Yüksek Lisans	,25781	,50143	,986
Bireysel İlgi	2 Yıllık EE	3 Yıllık EE	-,87500	,41522	,219
		4 Yıllık YO	-,14174	,37428	,996
		Yüksek Lisans	-,20536	,39392	,985
		Doktora	-,28571	,64326	,992
	3 Yıllık EE	2 Yıllık EE	,87500	,41522	,219
		4 Yıllık YO	,73326	,19141	,001
		Yüksek Lisans	,66964	,22743	,028
		Doktora	,58929	,55708	,828
	4 Yıllık YO	2 Yıllık EE	,14174	,37428	,996
		3 Yıllık EE	-,73326	,19141	,001
		Yüksek Lisans	-,06362	,13927	,991
		Doktora	-,14397	,52727	,999
	Yüksek Lisans	2 Yıllık EE	,20536	,39392	,985
		3 Yıllık EE	-,66964	,22743	,028
		4 Yıllık YO	,06362	,13927	,991
		Doktora	-,08036	,54138	1,000
	Doktora	2 Yıllık EE	,28571	,64326	,992
		3 Yıllık EE	-,58929	,55708	,828
		4 Yıllık YO	,14397	,52727	,999
		Yüksek Lisans	,08036	,54138	1,000
Zihinsel Teşvik	2 Yıllık EE	3 Yıllık EE	-,80208	,38477	,228
		4 Yıllık YO	,01693	,34682	1,000
		Yüksek Lisans	-,10937	,36502	,998
		Doktora	,54167	,59608	,894
	3 Yıllık EE	2 Yıllık EE	,80208	,38477	,228
		4 Yıllık YO	,81901	,17737	,000
		Yüksek Lisans	,69271	,21075	,010
		Doktora	1,34375	,51622	,071
	4 Yıllık YO	2 Yıllık EE	-,01693	,34682	1,000
		3 Yıllık EE	-,81901	,17737	,000
		Yüksek Lisans	-,12630	,12906	,865
		Doktora	,52474	,48859	,820
	Yüksek Lisans	2 Yıllık EE	,10937	,36502	,998
		3 Yıllık EE	-,69271	,21075	,010
		4 Yıllık YO	,12630	,12906	,865
		Doktora	,65104	,50168	,693
	Doktora	2 Yıllık EE	-,54167	,59608	,894
		3 Yıllık EE	-1,34375	,51622	,071
		4 Yıllık YO	-,52474	,48859	,820
		Yüksek Lisans	-,65104	,50168	,693

Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri arasındaki farkın hangi eğitim düzeyinde anlamlı olduğunu belirlemek için yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 32’de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden hemen hemen tüm boyutlarda 3 yıllık eğitim enstitüsü mezunları ile diğer eğitim düzeylerinde öğretmenler arasındaki farkın anlamlı olduğu gözükmemektedir.

Tablo 33. Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İlham Verici Motivasyon	2 Yıllık EE	6	3,7083	,22822	,09317
	3 Yıllık EE	24	4,4375	,38247	,07807
	4 Yıllık YO	384	3,4056	,81732	,04171
	Yüksek Lisans	48	3,4583	,65165	,09406
	Doktora	3	2,3333	,00000	,00000
	Toplam	465	3,4613	,81431	,03776
İdeal Etki	2 Yıllık EE	6	3,7500	,13693	,05590
	3 Yıllık EE	24	4,3906	,24259	,04952
	4 Yıllık YO	384	3,4971	,87046	,04442
	Yüksek Lisans	48	3,4922	,86195	,12441
	Doktora	3	3,7500	,00000	,00000
	Toplam	465	3,5476	,86243	,03999
Bireysel İlgi	2 Yıllık EE	6	3,2857	,00000	,00000
	3 Yıllık EE	24	4,1607	,50254	,10258
	4 Yıllık YO	384	3,4275	,93928	,04793
	Yüksek Lisans	48	3,4911	,88697	,12802
	Doktora	3	3,5714	,00000	,00000
	Toplam	465	3,4710	,92041	,04268
Zihinsel Teşvik	2 Yıllık EE	6	3,2917	,13693	,05590
	3 Yıllık EE	24	4,0937	,46516	,09495
	4 Yıllık YO	384	3,2747	,86208	,04399
	Yüksek Lisans	48	3,4010	,88937	,12837
	Doktora	3	2,7500	,00000	,00000
	Toplam	465	3,3269	,86017	,03989

Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına bağlı olarak değişimi ise Tablo 33’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerler varyans analizi ve Tukey testi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde 3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin ilham

verici motivasyon, ideal etki, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik boyutlarında yöneticilerini diğer öğretmenlere göre daha başarılı buldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 34. Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri ile Hizmet Süreleri Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılı k
İlham Verici Motivasyon	Gruplar Arası	8,654	5	1,731	2,657	,022
	Grup İçi	299,024	459	,651		
	Toplam	307,678	464			
İdeal Etki	Gruplar Arası	10,763	5	2,153	2,955	,012
	Grup İçi	334,356	459	,728		
	Toplam	345,119	464			
Bireysel İlgi	Gruplar Arası	2,909	5	,582	,684	,635
	Grup İçi	390,173	459	,850		
	Toplam	393,083	464			
Zihinsel Teşvik	Gruplar Arası	7,894	5	1,579	2,161	,057
	Grup İçi	335,420	459	,731		
	Toplam	343,314	464			

Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri ile hizmet süreleri arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 34’de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden ilham verici motivasyon, ideal etki ile hizmet süresi arasındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bireysel ilgi ve zihinsel teşvik ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 35. Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri ile Hizmet Süreleri Arasındaki İlişkiye Ait Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Öğretmenlik mesleğinde gecen hizmet süreniz	(J) Öğretmenlik mesleğinde gecen hizmet süreniz	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
İlham Verici Motivasyon	1-5 yıl	6-10 yıl	-,19886	,17911	,877
		11-15 yıl	-,27297	,18087	,659
		16-20 yıl	-,48274	,18262	,089
		20-25 yıl	-,46955	,20940	,221
		26 yıl +	-,40625	,20178	,336
	6-10 yıl	1-5 yıl	,19886	,17911	,877
		11-15 yıl	-,07411	,10249	,979
		16-20 yıl	-,28387	,10555	,079
		20-25 yıl	-,27069	,14710	,441
		26 yıl +	-,20739	,13604	,649
	11-15 yıl	1-5 yıl	,27297	,18087	,659
		6-10 yıl	,07411	,10249	,979
		16-20 yıl	-,20977	,10850	,383
		20-25 yıl	-,19658	,14924	,775
		26 yıl +	-,13328	,13835	,929
	16-20 yıl	1-5 yıl	,48274	,18262	,089
		6-10 yıl	,28387	,10555	,079
		11-15 yıl	,20977	,10850	,383
		20-25 yıl	,01319	,15136	1,000
		26 yıl +	,07649	,14063	,994
	20-25 yıl	1-5 yıl	,46955	,20940	,221
		6-10 yıl	,27069	,14710	,441
		11-15 yıl	,19658	,14924	,775
		16-20 yıl	-,01319	,15136	1,000
		26 yıl +	,06330	,17400	,999
	26 yıl +	1-5 yıl	,40625	,20178	,336
		6-10 yıl	,20739	,13604	,649
		11-15 yıl	,13328	,13835	,929
		16-20 yıl	-,07649	,14063	,994
		20-25 yıl	-,06330	,17400	,999
İdeal Etki	1-5 yıl	6-10 yıl	-,03125	,18939	1,000
		11-15 yıl	-,34455	,19125	,466
		16-20 yıl	-,38393	,19310	,351

		20-25 yıl	-,30288	,22143	,746
		26 yıl +	-,26563	,21337	,814
	6-10 yıl	1-5 yıl	,03125	,18939	1,000
		11-15 yıl	-,31330	,10837	,046
		16-20 yıl	-,35268	,11161	,021
		20-25 yıl	-,27163	,15555	,502
		26 yıl +	-,23438	,14386	,580
	11-15 yıl	1-5 yıl	,34455	,19125	,466
		6-10 yıl	,31330	,10837	,046
		16-20 yıl	-,03938	,11473	,999
		20-25 yıl	,04167	,15781	1,000
		26 yıl +	,07893	,14629	,995
	16-20 yıl	1-5 yıl	,38393	,19310	,351
		6-10 yıl	,35268	,11161	,021
		11-15 yıl	,03938	,11473	,999
		20-25 yıl	,08104	,16005	,996
		26 yıl +	,11830	,14871	,968
	20-25 yıl	1-5 yıl	,30288	,22143	,746
		6-10 yıl	,27163	,15555	,502
		11-15 yıl	-,04167	,15781	1,000
		16-20 yıl	-,08104	,16005	,996
		26 yıl +	,03726	,18399	1,000
	26 yıl +	1-5 yıl	,26563	,21337	,814
		6-10 yıl	,23438	,14386	,580
		11-15 yıl	-,07893	,14629	,995
		16-20 yıl	-,11830	,14871	,968
		20-25 yıl	-,03726	,18399	1,000

Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri arasındaki farkın hangi hizmet süresi grupları arasında anlamlı olduğunu belirlemek için yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 35’de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden ideal etki boyutunda 6-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerle 11-20 yıl hizmet süresine sahip öğretmenler arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 36. Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşlerinin Hizmet Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İlham Verici Motivasyon	1-5 yıl	24	3,1458	,87306	,17821
	6-10 yıl	132	3,3447	,90087	,07841
	11-15 yıl	117	3,4188	,89589	,08282
	16-20 yıl	105	3,6286	,64622	,06306
	20-25 yıl	39	3,6154	,68308	,10938
	26 yıl +	48	3,5521	,66703	,09628
	Toplam	465	3,4613	,81431	,03776
İdeal Etki	1-5 yıl	24	3,3125	,97871	,19978
	6-10 yıl	132	3,3438	,96607	,08409
	11-15 yıl	117	3,6571	,94617	,08747
	16-20 yıl	105	3,6964	,62641	,06113
	20-25 yıl	39	3,6154	,72909	,11675
	26 yıl +	48	3,5781	,73234	,10570
	Toplam	465	3,5476	,86243	,03999

Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin hizmet sürelerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 36'da verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerler varyans analizi ve Tukey testi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde öğretmenlerin yöneticilerinin ilham verici motivasyon ve ideal etki boyutundaki değerlendirmelerinin hizmet sürelerine bağlı olarak olumlu yönde geliştiği diğer bir ifade ile tecrübeli öğretmenlerin yöneticilerini söz konusu boyutlarda daha başarılı buldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 37. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşleri ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki

		Levene Testi		t-testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	Varyansların Eşitliği Vars.	,091	,763	,890	463	,374
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			,891	462,399	,374
Devam Bağlılığı	Varyansların Eşitliği Vars.	13,777	,000	,620	463	,536
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			,617	435,796	,537
Normatif Bağlılık	Varyansların Eşitliği Vars.	2,360	,125	4,438	463	,000
	Varyansların Eşitsizliği Vars.			4,456	448,972	,000

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişki t-testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 37’de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden normatif bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile cinsiyet arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 38. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Bağlı Olarak Değişimi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
Normatif Bağlılık	Bayan	228	4,2237	,61644	,04082
	Bay	237	3,9367	,76667	,04980

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 38’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerler t-testi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde bayan öğretmenlerin normatif bağlılıklarının erkeklerden daha güçlü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 39. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşleri ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	5,451	4	1,363	3,171	,014
	Grup İçi	197,647	460	,430		
	Toplam	203,097	464			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	7,465	4	1,866	3,002	,018
	Grup İçi	285,971	460	,622		
	Toplam	293,436	464			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	5,007	4	1,252	2,509	,041
	Grup İçi	229,539	460	,499		
	Toplam	234,546	464			

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri ile eğitim durumları arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 39’da sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile eğitim arasındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 40. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşleri ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkiye Ait Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) En son bitirdiğiniz okul	(J) En son bitirdiğiniz okul	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	2 Yıllık EE	3 Yıllık EE	-,17500	,29919	,977
		4 Yıllık YO	,22969	,26968	,914
		Yüksek Lisans	,10000	,28384	,997
		Doktora	-,40000	,46350	,910

	3 Yıllık EE	2 Yıllık EE	,17500	,29919	,977
		4 Yıllık YO	,40469	,13792	,029
		Yüksek Lisans	,27500	,16387	,449
		Doktora	-,22500	,40140	,981
	4 Yıllık YO	2 Yıllık EE	-,22969	,26968	,914
		3 Yıllık EE	-,40469	,13792	,029
		Yüksek Lisans	-,12969	,10035	,696
		Doktora	-,62969	,37992	,462
	Yüksek Lisans	2 Yıllık EE	-,10000	,28384	,997
		3 Yıllık EE	-,27500	,16387	,449
		4 Yıllık YO	,12969	,10035	,696
		Doktora	-,50000	,39009	,703
	Doktora	2 Yıllık EE	,40000	,46350	,910
		3 Yıllık EE	,22500	,40140	,981
		4 Yıllık YO	,62969	,37992	,462
		Yüksek Lisans	,50000	,39009	,703
Devam Bağlılığı	2 Yıllık EE	3 Yıllık EE	-,09375	,35988	,999
		4 Yıllık YO	,20898	,32439	,968
		Yüksek Lisans	-,15625	,34142	,991
		Doktora	,00000	,55753	1,000
	3 Yıllık EE	2 Yıllık EE	,09375	,35988	,999
		4 Yıllık YO	,30273	,16590	,360
		Yüksek Lisans	-,06250	,19712	,998
		Doktora	,09375	,48283	1,000
	4 Yıllık YO	2 Yıllık EE	-,20898	,32439	,968
		3 Yıllık EE	-,30273	,16590	,360
		Yüksek Lisans	-,36523	,12071	,022
		Doktora	-,20898	,45700	,991
	Yüksek Lisans	2 Yıllık EE	,15625	,34142	,991
		3 Yıllık EE	,06250	,19712	,998
		4 Yıllık YO	,36523	,12071	,022
		Doktora	,15625	,46923	,997
	Doktora	2 Yıllık EE	,00000	,55753	1,000
		3 Yıllık EE	-,09375	,48283	1,000
		4 Yıllık YO	,20898	,45700	,991
		Yüksek Lisans	-,15625	,46923	,997
Normatif Bağlılık	2 Yıllık EE	3 Yıllık EE	-,79167	,32243	,103
		4 Yıllık YO	-,73698	,29063	,085
		Yüksek Lisans	-,89583	,30588	,029
		Doktora	-,33333	,49950	,963
	3 Yıllık EE	2 Yıllık EE	,79167	,32243	,103
		4 Yıllık YO	,05469	,14863	,996
		Yüksek Lisans	-,10417	,17660	,977
		Doktora	,45833	,43258	,827
	4 Yıllık YO	2 Yıllık EE	,73698	,29063	,085
		3 Yıllık EE	-,05469	,14863	,996

		Yüksek Lisans	-,15885	,10814	,583
		Doktora	,40365	,40943	,862
	Yüksek Lisans	2 Yıllık EE	,89583	,30588	,029
		3 Yıllık EE	,10417	,17660	,977
		4 Yıllık YO	,15885	,10814	,583
		Doktora	,56250	,42039	,668
	Doktora	2 Yıllık EE	,33333	,49950	,963
		3 Yıllık EE	-,45833	,43258	,827
		4 Yıllık YO	-,40365	,40943	,862
		Yüksek Lisans	-,56250	,42039	,668

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri arasındaki farkın hangi eğitim düzeyleri arasında anlamlı olduğunu belirlemek için yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 40’da sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden duygusal bağlılık boyutunda 3 yıllık eğitim enstitüsü mezunları ile 4 yıllık yüksek okul/fakülte mezunları, devam bağlılığı boyutunda 4 yıllık yüksek okul/fakülte ile yüksek lisans mezunları, normatif bağlılık boyutunda 3 yıllık eğitim enstitüsü mezunları ile yüksek lisans mezunları arasındaki farkın $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 41. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Duygusal Bağlılık	2 Yıllık EE	6	4,2000	,00000	,00000
	3 Yıllık EE	24	4,3750	,48387	,09877
	4 Yıllık YO	384	3,9703	,67499	,03445
	Yüksek Lisans	48	4,1000	,61471	,08873
	Doktora	3	4,6000	,00000	,00000
	Toplam	465	4,0116	,66160	,03068
Devam Bağlılığı	2 Yıllık EE	6	3,5000	,27386	,11180
	3 Yıllık EE	24	3,5938	,92022	,18784
	4 Yıllık YO	384	3,2910	,77015	,03930
	Yüksek Lisans	48	3,6563	,91038	,13140
	Doktora	3	3,5000	,00000	,00000

	Toplam	465	3,3484	,79524	,03688
Normatif Bağlılık	2 Yıllık EE	6	3,3333	,00000	,00000
	3 Yıllık EE	24	4,1250	,91584	,18695
	4 Yıllık YO	384	4,0703	,69644	,03554
	Yüksek Lisans	48	4,2292	,72169	,10417
	Doktora	3	3,6667	,00000	,00000
	Toplam	465	4,0774	,71098	,03297

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına bağlı olarak değişimi ise Tablo 41’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerler varyans analizi ve Tukey testi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde 4 yıllık yüksek okul mezunlarının duygusal bağlılık ve devam bağlılığının, 2 yıllık eğitim enstitüsü mezunlarının ise normatif bağlılığının diğer öğretmenlere oranla daha düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 42. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşleri ile Hizmet Süreleri Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	9,370	5	1,874	4,440	,001
	Grup İçi	193,727	459	,422		
	Toplam	203,097	464			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	1,366	5	,273	,429	,828
	Grup İçi	292,070	459	,636		
	Toplam	293,436	464			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	3,069	5	,614	1,217	,300
	Grup İçi	231,477	459	,504		
	Toplam	234,546	464			

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri ile hizmet süreleri arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 42’de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden duygusal bağlılık ile hizmet süresi arasındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile hizmet süresi arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 43. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşleri ile Hizmet Süreleri Arasındaki İlişkiye Ait Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Öğretmenlik mesleğinde gecen hizmet sureniz	(J) Öğretmenlik mesleğinde gecen hizmet sureniz	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	6-10 yıl	-,14773	,14416	,910
		11-15 yıl	-,31090	,14558	,271
		16-20 yıl	-,34357	,14699	,181
		20-25 yıl	-,61346	,16855	,004
		26 yıl +	-,36250	,16242	,225
	6-10 yıl	1-5 yıl	,14773	,14416	,910
		11-15 yıl	-,16317	,08249	,357
		16-20 yıl	-,19584	,08495	,194
		20-25 yıl	-,46573	,11840	,001
		26 yıl +	-,21477	,10950	,366
	11-15 yıl	1-5 yıl	,31090	,14558	,271
		6-10 yıl	,16317	,08249	,357
		16-20 yıl	-,03267	,08733	,999
		20-25 yıl	-,30256	,12012	,121
		26 yıl +	-,05160	,11136	,997
	16-20 yıl	1-5 yıl	,34357	,14699	,181
		6-10 yıl	,19584	,08495	,194
		11-15 yıl	,03267	,08733	,999
		20-25 yıl	-,26989	,12183	,233
		26 yıl +	-,01893	,11319	1,000
	20-25 yıl	1-5 yıl	,61346	,16855	,004
		6-10 yıl	,46573	,11840	,001
		11-15 yıl	,30256	,12012	,121

		16-20 yıl	,26989	,12183	,233
		26 yıl +	,25096	,14005	,472
	26 yıl +	1-5 yıl	,36250	,16242	,225
		6-10 yıl	,21477	,10950	,366
		11-15 yıl	,05160	,11136	,997
		16-20 yıl	,01893	,11319	1,000
		20-25 yıl	-,25096	,14005	,472

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşleri arasındaki farkın hangi hizmet süresi grupları arasında anlamlı olduğunu belirlemek için yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 43’de sunulmuştur. Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden 20-25 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenlerle diğer öğretmenler arasındaki farkın $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 44. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Hizmet Sürelerine Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	24	3,7250	,73618	,15027
	6-10 yıl	132	3,8727	,70992	,06179
	11-15 yıl	117	4,0359	,72901	,06740
	16-20 yıl	105	4,0686	,56828	,05546
	20-25 yıl	39	4,3385	,42340	,06780
	26 yıl +	48	4,0875	,52980	,07647
	Toplam	465	4,0116	,66160	,03068

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin görüşlerinin hizmet sürelerine bağlı olarak değişimi ise Tablo 44’de verilmiştir. Tablonun ortalama sütunundaki değerler varyans analizi ve Tukey testi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde 20-25 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin diğer öğretmenlerden daha güçlü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında öğretmen görüşlerine göre nasıl bir ilişki olduğu belirlenmeye çalışıldığı araştırmanın sonuçları:

5.1 Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin %51'i bay, %49'u bayandır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin %1'i 2 Yıllık Eğitim Enstitüsü, %5'i 3 Yıllık Eğitim Enstitüsü, %83'ü 4 Yıllık Yüksek Okul veya Fakülte, %10'u Yüksek Lisans, %1'i Doktora mezunudur. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan çoğunluk 4 yıllık yüksekokul veya fakülte mezunudur.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin %5'i 1-5 yıl, %28'i 6-10 yıl, %25'i 11-15 yıl, %23'ü 16-20 yıl, %8'i 20-25 yıl, %10'u 26 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. Diğer bir ifadeyle araştırmaya katılanların çoğunluğu 5-15 yıl arası çalışma süresine sahiptirler.

5.2 Öğretmenlerin Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerini Değerlendirmelerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenler yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerini İlham Verici Motivasyon faktöründe $\bar{X} = 3,46$; İdeal Etki faktöründe $\bar{X} = 3,54$; Bireysel İlgi faktöründe $\bar{X} = 3,47$; Zihinsel Teşvik faktöründe $\bar{X} = 3,32$ ortalama değerlerinde bulmaktadırlar. Öğretmenlere göre yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerini tam olarak taşımamakta olduklarını “çoğu zaman” olarak değerlendirdikleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca yöneticilerinin diğer dönüşümsel

liderlik özelliklerinden zihinsel teşvik özelliğinin daha zayıf olduğu düşüncesinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Razi (2003) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

5.3 Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenler örgütsel bağlılık ölçeğinin Duygusal Bağlılık faktöründen $\bar{X} = 4,01$; Devam Bağlılığı faktöründen $\bar{X} = 3,34$; Normatif Bağlılık faktöründen $\bar{X} = 4,07$ ortalama puanlar almışlardır.

Sonuçlar değerlendirildiğinde öğretmenler duygusal ve normatif bağlılıklarını çoğu zaman, normatif bağlılıklarının ise ara sıra olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin devam bağlılığı, duygusal ve normatif bağlılıklarına oranla daha düşük olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuç; Tuncer (1995) ve Celep (1996) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına da uygun düşmektedir. Ayrıca bu sonuç, Patrick Lukasavich (1994)'in araştırmasının sonuçları ile örtüşmektedir (Balay, 2000).

5.4 Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

- Yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinden bireysel ilgi ve zihinsel teşvik ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasında $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin bireysel ilgi ve zihinsel teşvik yönleri güçlendikçe öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arttığı, yöneticilerin ilham verici motivasyon ve ideal etki özelliklerinin ise öğretmenlerin duygusal bağlılığını etkilemediği sonuçlarına ulaşılmıştır.
- Yöneticilerin dönüşümsel liderlik özelliklerinden ilham verici motivasyon, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik ile öğretmenlerin devam bağlılığı arasında $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin ilham verici motivasyon, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik yönleri

güçlendikçe öğretmenlerin devam bağlılıklarının arttığı, ideal etki özelliği ise devam bağlılığına anlamlı bir katkıda bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Yöneticilerin bireysel ilgi ve öğretmenlerin normatif bağlılıkları arasında $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin bireysel ilgi yönü güçlendikçe öğretmenlerin normatif bağlılıklarının arttığı, ilham verici motivasyon, ideal etki ve zihinsel teşvik özelliklerinin ise öğretmenlerin normatif bağlılığına herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

5.5 Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinde, Cinsiyet, Hizmet Süresi ve Eğitim Düzeyi Özelliklerinin Değişimine İlişkin Sonuçlar

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin cinsiyete bağlı olarak değişmediği sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin cinsiyetleri yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinde etkisizdir.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin diğer değişkenler olan eğitim düzeyi ve hizmet süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur.
- Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerinden ilham verici motivasyon, ideal etki, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik ile eğitim düzeyi arasında $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin ilham verici motivasyon, ideal etki, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik boyutlarında yöneticilerini diğer öğretmenlere göre daha başarılı buldukları sonucuna ulaşılmıştır.
- Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerinden ilham verici motivasyon, ideal etki ile hizmet süresi arasındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 11-20 yıl hizmet süresine sahip öğretmenler 6-10 yıl hizmet

süresine sahip öğretmenlere göre yöneticilerini ilham verici motivasyon ve ideal etki boyutunda daha başarılı buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin hizmet süreleri yükseldikçe yöneticilerini söz konusu boyutlarda daha başarılı buldukları söylenebilir.

5.6 Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Cinsiyet, Hizmet Süresi ve Eğitim Düzeyi Özelliklerinin Değişimine İlişkin Sonuçlar

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinden cinsiyetleri ile örgütsel bağlılığın boyutlarından normatif bağlılık ile $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile cinsiyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bayan öğretmenlerin normatif bağlılıklarının erkekler öğretmenlerden daha güçlü olduğu sonucuna varılmıştır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinden eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılığın tüm boyutları arasında $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. 4 yıllık yüksek okul mezunu öğretmenlerin; duygusal bağlılık ve devam bağlılığının, 2 yıllık eğitim enstitüsü mezunlarının ise normatif bağlılığının diğer öğretmenlere oranla daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinden hizmet süreleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında bir ilişkinin olmadığı, duygusal bağlılık ile öğretmenlerin hizmet süreleri arasında $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. 20-25 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin diğer öğretmenlerden daha güçlü olduğu sonucuna varılmıştır.

BÖLÜM VI

ÖNERİLER

Bolu ili merkez ilçedeki ortaöğretim okullarında gerçekleştirilen bu araştırma bulgularına dayanılarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

6.1 Uygulamacılar İçin Öneriler

1. Okul yöneticileri; eğitim yönetimi yüksek lisans ve doktora programlarına katılarak, alanlarında uzmanlaşmalılardır.
2. Yöneticiler, yönetiminde bulundukları kurumun tüm çalışanları için iletişim yollarının işlerliğini sağlamalıdır.
3. Okul yöneticileri; insan ilişkilerinde demokratik ve objektif olmalılardır.
4. Yöneticiler, okulun amaçlarına hizmet ederken, çalışanların da karar mekanizmasına katılmasını sağlamalıdır.
5. Örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de, çalışanların bağlılık düzeylerini artırmak gerekmektedir. Bağlılığı üst seviyeye çıkartmak için mesleki gelişimin teşvik edilmesi, kurs ve seminerlerin cazip hale getirilmesi, öğretmenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenip o doğrultuda eğitim verilmesi gerekmektedir.

6.2 Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyleri, yöneticilerin görüşleri alınarak yapılabilir.
2. Farklı liderlik kuramları göz önüne alınarak, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri araştırılabilir.

3. Farklı kurum yöneticilerinin dönüşümsel liderlik düzeylerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi araştırılabilir.
4. Sadece yönetim alanında uzmanlaşmış yöneticilerin katılımı ile dönüşümsel liderlik düzeylerinin belirlenmesi ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına olan etkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalin, Aytaç. İlköğretim Okulu Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2000.
- Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, Halil Can, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara: HÜİİBF Yayın No: 18, 1994.
- Akınaltuğ, Emin. Yöneticilerde İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: TEDAŞ Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, 2003.
- Allen, N ve J. Meyer, “The Measurement And Antecedent Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization”, Journal of Occupational Psychology, 1990.
- Ataman, Göksel. İşletme Yönetimi. İstanbul:Türkmen Kitabevi, 2001.
- Balay, Refik. Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2000.
- Balcı, Ali. Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Ankara Üniversitesi. 1985.
- Balcı, Ali. Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler. Ankara: PegemA Yayıncılık, 2003.
- Bass, B. M., and Steidlmeier, P. Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership Behavior Binghamton University, Binghamton, Ny Usa, 1999.
- Bingöl, Dursun. ve Atılhan. Naktiyok “Algılanan Cinsel Tacizin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”. 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. 2002.

Budak, Gülay. İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol.. İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayınları, 1999.

Budak, Gülay ve Gönül Budak, İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları, 2004.

Burns J. G., Transformational Leadership,
http://books.google.com.tr/books?id=kjLspnsZS4UC&pg=RA4-PA1503&lpg=RA4-PA1503&dq=%22Burns+J.+G.,+Transformational+Leadership&source=bl&ots=maIXQrQPtX&sig=_Y53y9Kh1zDtbyX4FZx0sjbrqvo&hl=tr&ei=I58mSpftLoyRsAbfkNzUBQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1
 (Erişim:25.05.2009)

Bursalıoğlu, Ziya. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Yayınları, 1994.

Celep, Cevat. Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.

Celep, Cevat. Dönüşümsel Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık, 2004.

Cengiz, Aytül Ayşe. Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir' de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2001.

Ceylan, Adnan. Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu. Gebze: GYTE Yayınları, 1998.

Colvin R. E. Transformational Leadership: A Prescription for Contemporary Organizations, 2001.

Çakır, Özlem.. İşe Bağlılık Olgusu Ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Seçkin Kitabevi, 2001.

- Çelik, Cemile ve Lider Sünbül. “Liderlik Algılamalarında Eğitim Ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, S.3, 2008.
- Çelik, Vehbi. “Eğitimde Dönüşümsel Liderlik”, Eğitim Yönetimi. Cilt: 4, S:16, 1998.
- Çelik, Vehbi. “Eğitimde Dönüşümsel Liderlik”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 1998.
- Çelik, Vehbi. Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pagem A Yayınları, 2000.
- Çetin, Münevver Ölçüm. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Çırpan, Hüseyin. Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1999.
- Çöl, Güner. İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık ve Benzeri Kavramlarla İlişkisi. İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt:6, S. 2, 2004.
- Denton, John. Organisational Learning And Effectiveness. London: Routledge, 1998.
- Dessler, Gary. Management: Principles and Practices For Tomorrow’s Leaders. Upper Saddle Riwer, New Jersey: Prentice Hall, 2004.
- Eraslan, Levent. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri (Yayınlanmamış Yüksek LisansTezi), Kırıkkale: Kırıkkale Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2003.
- Erdoğan, İlhan. İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996.
- Erdoğan, İlhan. İşletmelerde Davranış. Baskı: 4, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994.
- Erdoğan, İrfan. Okul Yönetimi Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.

- Eren, Erol. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı. İstanbul: Beta, 2004.
- Eren, Erol. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2001.
- Eren, Erol. Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2003.
- Ertürk, Mümin. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. 4. Baskı, İstanbul, 2009
- Eryılmaz, Bilal. Kamu Yönetimi. İstanbul: Erkam Matbaası, 2003.
- Fındıkçı, İlhami. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yay. Dağıtım Ltd. Şti., 1999.
- Friedman, Harshey H., Mitchell, Langbert ve KreIndy Giladi. Transformational Leadership National Public Accountant. Newyork, 2000.
- Genç, Nurullah. Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayınları, 2004.
- Gordon Judith. R. Organizational Behaviour. Fifth Edition. Usa: Prentice Hall, 1997.
- Gökçe, Erten. Problem Belirleme, Önleme ve Çözme. İş Fikirleri Dergisi. Yıl:4 Sayı:45. İstanbul, 2000.
- Gönenli, A. Aycan. Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Anatolia Seramik A.Ş.'de Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, 2004.
- Güçlü, Nezahat. "Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi". Milli Eğitim. S:134, 1997.
- Güreşcier, A. The Impact of An Information Employee Job Satisfaction And Organizational Commitment. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, 1999.
- Handy, Charles B. Understanding Organisations. Londra: Penguin, 1985.

Hayran, Osman ve Haydar Sur. Sağlık Hizmetleri Yönetimi El Kitabı. İstanbul: Yüce Yayın, 1998.

Heim Pat. ve Elwood N.Chapman. Liderliği Öğrenmek. Çev. Tülay Savaşer, İstanbul: Rota Yayınları, 1997.

Hellriegel, Don, Slocum, W.John., Woodman, Richard W. Organizational Behaviour. 6.Baskı, West Publishing Co, 1992.

İlgar, Lütfi. Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi. İstanbul: Beta Basım, 2000.

İşcan, Ömer Faruk. “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”. Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi, S: 11, 2006.

Johnston, M. W. ve Diğerleri. “A Longitudinal Assessment Of The Impact Of Selected Organizational Influence On Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment”. Journal of Marketing Research, S: 27, 1990.

Kamer, Meltem. Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2001.

Karatepe, Osman ve Ali Halıcı. “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme”. 6. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi(139-158)___Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.,1998.

Karip, Emin. “Dönüşümsel Liderlik”, Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi Dergisi. 1998.

Karip, Emin. “Dönüşümsel Liderlik”. Eğitim Yönetimi. Cilt:4, S:16, 1998.

- Katz, Daniel ve Robert Kahn. Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. Ankara: TODAİE Yayını, 2005.
- Keçecioglu, Tamer. Lider&Liderlik. Baskı: 1, İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık, 2003.
- Kırel, Çiğdem. Esnek Çalışma Saati Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini Ve İş Bağlılığı İlişkisi. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:28, S:2, 1999.
- Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği. 9.Baskı. İstanbul: Beta, 2003.
- Leadership : An Overview (2001). Southwest Educational Development Laboratory <http://www.sedl.org/change/leadership/history.html>, (Erişim: 25.05.2009)
- Leithwood, K.A. “The Move Toward Transformational Leadership”. Educational Leadership. Cilt: 49, S:5, 1992.
- Liontos, L.B. Transformational Leadership. Eric Digest, No:72. 1992
- Lord, Alan. ve F. Todd DeZoort. “The Impact Of Commitment And Moral Reasoning On Auditors' Responses To Social Influence Pressure”. Accounting, Organizations and Society, S: 26, 2001.
- Luthans, Fred. Organizational Behavior (6. Edition). International Edition, - Singapore : McGraw-Hill Inc, 1992.
- Nauman, Earl. Antecedents And Consequences Of Satisfaction And Commitments Among Expatriate Managers. Group Organization Managment, Cilt:18 S: 2, 1993.
- Niehoff, R.L. Job Satisfaction, Organizational Commitment And Individual And Organizational Mission Values Conguence: Investigating The Relationships. Catholic Educational Association. Minneapolis. April, 1997.
- Northcraft, Gregory. Organizational Behavior. Orlando: The Dryden Pres, 1994.

- O'reilly, C., ve J. Chatman "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior" Journal of Applied Psychology, Cilt: 71,S:3, 1986.
- Oran, Necibe. İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. 2002.
- Ordun, Güven. Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesi ve Analizine Yönelik Bir Çalışma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2001.
- Owen, Hilarie, Vicky Hodgson, ve Nigel Gazzard. Liderlik El Kitabı. İstanbul: Çeviren: Münevver Çelik, Optimist Yayın Dağıtım, 2007.
- Özden, Yüksel. Eğitimde Yeni Değerler, 2. Basım. Ankara, 1999.
- Özden, Yüksel. Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002.
- Pehlivan, İnayet. İş Yaşamında Stres. Ankara:Pegem Yayıncılık, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol İşletme. Bursa: Ezgi Yayınları, 2001.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi., 2001.
- Shann, M.H. Professional Commitment And Satisfaction Among Teachers İn Urban Middle Schools. Journal Of Educational Research. Cilt: 92 , Sayı 2, 1998.
- Stroh, L.K. ve Diğerleri Organizational Behavior. Third Editon, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2002.
- Suliman, A.M., ve P.A. İles. "The Multi-Dimensional Nature Of Organizational Commitment İn A Non-Western Context", Journal of Management Development, Cilt: 19, S:1, 2000.

- Şimşek, Şerif. Yönetim ve Organizasyon. Baskı: 6, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Sti., 1999.
- Şimşek, M. Şerif., Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset, 2001.
- Tabak, Akif ve Kemal Göre. Yönetime Giriş Ders Notları. Ankara: Kara Harp Okulu Basım Evi, 2002.
- Tabak, Akif. Lider ve Takipçileri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti, 2005.
- Timur, Necdet. Stratejik Yönetim. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2006.
- Tiryaki, Tuğba. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Tuncer, A. M.E.B. Bilgisayar Eğitimi Ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü Personelinin İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Durumları. Yayınlanmamış Lisansüstü Uzmanlık Tezi, Ankara TODAİE, 1995.
- Tüz Melek ve Zeyyat Sabuncuoğlu. Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitapevi, 1995.
- Uyguç, Nermin; Duygulu, Erken; Çıraklar, Nermin. “Dönüşümsel Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildirileri Kitabı, 2000.
- Vatansever, Çiğdem. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalara Yönelik Tutumların Örgüte Bağlılığa Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi, 1994.
- Vecchio, Robert. Organizational Behavior. Fourth Worth: The Dryden Pres, 1995.
- Victor. H. Vroom: 1999. “A New Look At Managerial Decision Making”, Organizational Dynamics, Cilt. II, S.1,1999.

www.pau.edu.tr/pau20/asp_download.aspx?id=66 (Erişim: 25.05.2009)

Yıldırım, Murat Emrah. Subaylarda Kariyer Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.
(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2003.

Yüksel, Öznur. İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.

Zel, Uğur. Kişilik ve Liderlik. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.

Zel, Uğur. “Davranış Teorileri”, 1999, www.ugurzel.com (Erişim: 25.05.2009)

EK-1

Bölüm II

Bu bölümde okul yöneticilerinin gösterdiği davranışlara ilişkin sorular bulunmaktadır. Lütfen her soruda okul müdürünüzün davranışı ne sıklıkla gösterdiğine ilişkin uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

(1) Hiçbir zaman, (2) Çok az, (3) Ara sıra,
(4) Çoğu zaman, (5) Her zaman

	1	2	3	4	5
ILHAM VERİCİ MOTİVASYON					
Okul amaçlarını gerçekleştirmek için okul müdürünüzün beraber ve istekli çalışmaya yönlendiren destekleyici ve motive edici davranışlarını içerir.					
1. Müdürünüz, bizlere heyecan verici yeni fırsatları içeren bir gelecek resmi çizer.					
2. Okulumuzdaki yönetici ve öğretmenler "iyi bir eğitimin" ne olduğu konusunda ortak bir görüşe sahiptir.					
3. Müdürünüz, okul ile ilgili belirlediği hedeflere ulaşmak için tutarlılık gösterir.					
4. Derslerde gerçekleştirmeyi hedeflediğimiz şeyler konusunda görüş alış veriş yaparız.					
5. Okulumuzun hedeflerini hep birlikte ayrıntılı bir şekilde tartışır ve üzerinde düşünürüz.					
6. Müdürünüz, okul işleri ile ilgili olası problemler hakkında bizi bilgilendirir.					
7. Müdürünüz, yaptığımız işlerde hep başarıya odaklanmamızı sağlar.					

Adım K. Özhan ÇETİN, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. "Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklar Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmamı veni sağlamak amacıyla bu anketlerde sizlere uygun olan seçenekleri işaretlemenizi rica ediyorum. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Bölüm I

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Lütfen her soruda durumunuza uyan seçeneği işaretleyiniz

1. Cinsiyetiniz
☐ Bayan ☐ Erkek
2. En son bitirdiğiniz okul
☐ 2 Yıllık Eğitim Enstitüsü
☐ 3 Yıllık Eğitim Enstitüsü
☐ 4 Yıllık Yüksek Okul veya fakülte
☐ Yüksek Lisans
☐ Doktora
3. Öğretmenlik mesleğinde geçen hizmet süreniz
☐ 1-5 yıl
☐ 6-10 yıl
☐ 11-15 yıl
☐ 16-20 yıl
☐ 21-25 yıl
☐ 26 veya daha fazla yıl

EKLER

	1	2	3	4	5
8. Müdürümüz, okulda çalışma şeklimizi sürekli canlı tutar.					
9. Müdürümüz, yapılan işlerde yüksek hedefler belirler.					
10. Müdürümüz, amaçlarımızı gerçekleştireceğimizin konusunda bize güvenir.					
11. Okulumuzda, okul dışındaki eğitimsel gelişmeleri izlemekteyiz.					
12. Okulumuzda yürütülen eğitim faaliyetleri hakkında yeni bakış açıları geliştirmemiz beklenir.					
IDEAL ETKİ Okul müdürünün bizden beklenen davranış kalıplarına dair model oluşturmıştır.					
13. Müdürümüz, kendi eylemlerinin ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
14. Müdürümüz, birbirimize güven duymamızın karşılaştığımız problemlerin üstesinden gelmede ne kadar önemli olduğunu vurgular.					
15. Müdürümüz, düşünce, ideal ve değerlerine sıkı sıkıya bağlıdır.					
16. Müdürümüz, zor bir sorun karşısında mücadeleyi bir tavır sergiler.					
17. Müdürümüz, işle ilgili eylemlerimizin altında yatan birinci amacı görmemizi sağlar.					

	1	2	3	4	5
18. Müdürümüz çok önem verdiği ve inandığı şeyleri bizimle paylaşır.					
19. Müdürümüz, hepimizin paylaştığı ortak bir gayeye sahip olmanın önemini vurgular.					
20. Müdürümüz, inandığımız şeyleri yapmak için kendimizi adanmamızın önemini vurgular.					
BİREYSEL İLGI Okul müdürünün sizin ihtiyaçlarımız üzerinde özel bir dikkat göstererek seviyeli bir ilişki kurmasıdır. Bu davranışlarla okulda saygı ve güven oluşturmaya çalışır.					
21. Müdürümüz bize grubun bir üyesi olarak değil, bir birey olarak davranır.					
22. Müdürümüz öğrencilerin ihtiyaç ve yeterlilik seviyelerinin tespitini nasıl belirleyebileceğimizin konusunda yardımcı olur.					
23. Müdürüm kendi kendini geliştirmeye olanak sağlar.					
24. Müdürüm sorunlarını dikkatli bir biçimde dinler.					
26. Müdürüm, mesleki olarak güçlü yönlerini geliştirmem konusunda bana yardımcı olur.					
27. Müdürümüz her öğretilmeye farklı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranır.					
28. Müdürümüz, iyi bir çalışma ortaya koyan öğretmenden övgü ile söz eder.					

	1	2	3	4	5
37.Müdürümüz, özel ilgiye ihtiyaç duyanlara (örnek: ipe kapamak olma), kişisel ilgi gösterir.					
38.Müdürümüz okulumuzun geleceğini şimdiden görmemizi sağlar.					
39.Müdürümüz işi yapma yöntemlerimizi geliştirmemize katkıda bulunur.					
40.Müdürümüz yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açıktır ve bu fikirlerin gelişmesini destekler.					

	1	2	3	4	5
ZİHİNSEL TEŞVİK Okul müdürümüzün yaratıcılık ve gelişimi arttırmayı sağlayan profesyonel (mesleki) becerilerinizi geliştirmeniz için sizi desteklemesi ve bu konuda cesaretlendirmesidir.					
29.Müdürümüz, genel kabul görmüş ve şu ana dek hiç tartışılmamış olan fikirlerin bile, sorgulanmasını teşvik eder.					
30.Müdürümüz, bizi kendi fikir ve düşüncelerimizi ortaya koymamız için teşvik eder.					
31.Müdürümüz işlerimizi nasıl yapacağımıza ilişkin yeni yaklaşımlar önerir.					
32.Müdürümüz, sorunlara farklı açılardan bakmamızı sağlar.					
33.Müdürümüz sorunları çözerken, birbirinden farklı bakış açıları arar.					
34.Müdürümüz alışla gelmiş problemlere, alışılmadık çözüm yolları denememiz için bizi teşvik eder.					
35.Müdürümüz, çok önemli ve vazgeçilmez olarak görünen yargılarımızın bile, yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine inanır.					
36.Müdürümüz problemler üzerinde konuştuğumuzda geliş güzel dayanaksız konuşmak yerine, mantıklı ve kanıt göstererek konuşmamızı destekler.					

Bölüm III

Cook ve Wall Örgütsel Bağlılık Anketi (Cook and Wall Organizational Commitment Questionnaire)

Lütfen size en yakın seçeneği işaretleyiniz.

(1) Kesinlikle Hayır, (2) Hayır, (3) Kararsız, (4) Evet, (5) Kesinlikle Evet

	1	2	3	4	5
1. Saygın ve güvenilir bir kurum olduğun için işyerini başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.					
2. Daha iyi bir iş bulursam bu işimden ayrılmayı isterim.					
3. Sadece işyerime yararlı olsun diye kendimi tüketmeyi istemem					
4. Kişisel gelişimimi destekleyip beni tatmin ettiği için işyerimi başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.					
5. Kendimi işyerimin bir parçası olarak hissediyorum					
6. İşimde sadece kendim için değil, işim için de çaba harcadığımı hissetmek isterim.					
7. İşimden ayrılarak kazanılmış haklarımı tehlikeye atmak istemem					
8. Yakın bir arkadaşına bizim işyerinde çalışmasını tavsiye etmem					
9. İşimin, çalıştığım yere katkısı olduğunu bilmek beni memnun eder.					
10. Başka bir işverenden daha fazla ücret teklifi olsa bile işyerimdeki durumumu kaybetmek istemem					
11. İşyerimin karşılaştığı zorluklarda, benden beklenenden fazlasını yapmaya istekli olurum.					
12. Beni tatmin ettiği sürece işimden ayrılmayı istemem.					

EK-3

Merhaba

Tezimde kullandığım Dönüşümsel Liderlik Ölçeğini, sizin kullanmanızda herhangi bir sorun yoktur. Çalışmanızda Dönüşümsel Liderlik ile ilgili kısımlarda yardımcı da olabilirim.

Necibe ORAN

Sevgili Kazım Özhan ÇETİN

Tezim sırasında geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını, daha sonra Prof. Dr. Suna Tevruz'un yardımı ile faktör analizini de yaptık. Eğer tezime ulaşma imkanın varsa hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık envanterini kullanabilirsin. Yardımcı olabilirse mutlu olurum.

Sevgilerimle

Vedat EROL

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Kazım Özhan ÇETİN

Sürekli Adres : Atatürk İlköğretim Okulu Yüksekova/HAKKARİ

Doğum Yeri ve Yılı : Kiraz/İZMİR 1983

Yabancı Dili : İngilizce

İlköğretim : 50. Yıl İlköğretim Okulu - 1994

Ortaöğretim : Hulusi Uçaçelik Anadolu Lisesi - 2001

Lisans : Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sınıf Öğretmenliği - 2005