

T. C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİMDALI

**OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA
GÖRE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK STİLİ İLE OKUL
ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Türkan DEMİR BALCI

İstanbul
Mayıs, 2019

T. C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİMDALI

**OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA
GÖRE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK STİLİ İLE OKUL
ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Türkan DEMİR BALCI

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Kamil Arif KIRKIÇ

İstanbul
Mayıs, 2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Marmara Üniversitesi ile İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Arasında Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında Ortak Lisansüstü Program Açılmasına İlişkin protokol kapsamında açılan yüksek lisans programında hazırlanan bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Dr. Öğr. Üyesi Kamil Arif KIRKIÇ (Danışman)

.....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Esra TÖRE

.....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Ahmet AVCI

.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

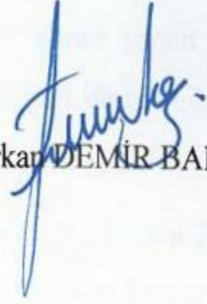
.....

Prof. Dr. Ömer ÇAHA

Enstitü Müdür V.

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Yöneticilerin Liderlik Stillere Göre Okul Öncesi Eğitimi Öğretmenlerinin Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.


Türkan DEMİR BALCI

ÖZET

OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK STİLİ İLE OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Türkan DEMİR BALCI

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Kamil Arif KIRKIÇ

Mayıs-2019, 136+xvii Sayfa

Bu çalışmanın amacı, okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerin liderlik stili ile okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre, yöneticilerin liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerin örgüte bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma ilişkisel tarama modelinde yapılmıştır. Araştırmanın çalışma evreni 2018-2019 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde görev yapan okul öncesi öğretmenlerinden, çalışma grubu bu okullarda görev yapan 237 okul öncesi öğretmeninden oluşmuştur.

Araştırmada ölçme aracı olarak kişisel bilgi formu, okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Balay, 2000), okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerinin liderlik stillerini belirlemek için “Liderlik Stili Ölçeği” (Akan, 2014) kullanılmıştır. Elde edilen veriler bağımsız gruplar t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Bonferroni testi ve Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi ile çözümlenmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını hangi düzeyde etkilediğini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları incelendiğinde, uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa kesinlikle katılmadıklarını, özdeşleşme ve içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa katıldıklarını belirttikleri bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ve alt boyutlarına ilişkin ; yaş, öğrenim durumu, okuldaki görev süresi ve okul türü değişkenine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği; medeni durum ve mesleki kıdem yılına göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Yaş değişkenine göre; ortaya çıkan fark 25 yaş altı

grubundaki öğretmenlerin, 26-30 yaş grubu ve 31-35 yaş grubundaki öğretmenlere göre uyum boyutundaki örgütsel bağlılık algısının daha düşük olduğu yönündedir. Diğer grupların ortalama puanları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Öğrenim durumu değişkenine göre; lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ön lisans mezunu öğretmenlere göre uyum boyutundaki örgütsel bağlılıklarının daha yüksek; ön lisans mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere göre özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarındaki algıları daha yüksek düzeyde olduğu yönündedir. Diğer grupların ortalama puanları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Okul türü değişkenine göre; bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin diğer okulların bünyesinde bulunan anasınıflarında görev yapan öğretmenlere göre özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılık algısının daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Görev süresi değişkenine göre; bulunduğu okulda 4 yıl ve üzeri süreyle görev yapan öğretmenlerin, bulunduğu okulda 1-3 yıl arası süreyle görev yapan öğretmenlere göre uyum boyutundaki örgütsel bağlılık algısının daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin hangi tür liderlik stilini göstermekte olduğu incelendiğinde, öğretmenler genel olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilini gösterdiğine katılmakta, serbest bırakıcı liderlik stilini gösterdiğine ise katılmamakta olduğunu belirttikleri bulunmuştur. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının mesleki kıdem, medeni durum ve görev süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; yaş, okul türü ve en son mezun olunan kuruma göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Yaş değişkenine göre; ortaya çıkan bu fark 25 yaş altı grubundaki öğretmenlerin, 26-30 yaş grubu ve 36 yaş ve üzeri grubu öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sergilediği sürdürümcü liderlik davranışlarını daha düşük düzeyde algıladıkları yönündedir. Eğitim durumu değişkenine göre; “dönüşümcü liderlik” alt boyutunda farkın ön lisans mezunu öğretmenlerle lisans mezunu öğretmenler arasında ön lisans mezunu öğretmenler lehine, “serbest bırakıcı liderlik” alt boyutunda farkın ön lisans mezunu öğretmenlerle lisans mezunu öğretmenler arasında lisans mezunu öğretmenler lehine gerçekleştiği görülmektedir. Bu farka göre ön lisans mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde, serbest bırakıcı liderlik davranışlarını daha düşük düzeyde algıladıkları görülmektedir. Okul türü değişkenine göre; “dönüşümcü

liderlik” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında bağımsız anaokulunda görev yapan öğretmenler lehine; “sürdürümcü liderlik” ve “serbest bırakıcı liderlik” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında diğer okulların bünyesinde bulunan anasınıflarında görev yapan öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin diğer okulların bünyesinde bulunan anasınıflarında görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde algıladıkları, sürdürümcü liderlik davranışlarını ve serbest bırakıcı liderlik davranışlarını daha düşük düzeyde algıladıkları görülmektedir.

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeği alt boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında “Dönüşümcü liderlik” ile “uyum” arasında negatif yönde anlamlı ; “Sürdürümcü liderlik” ile “uyum” arasında pozitif yönde anlamlı; “Serbest bırakıcı liderlik” ile “uyum” arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını; dönüşümcü liderlik stiline örgütsel bağlılığın uyum alt boyutunda negatif yönde, özdeşleşme alt boyutunda pozitif yönde, içselleştirme alt boyutunda pozitif yönde yordamaktadır. Sürdürümcü liderlik stiline örgütsel bağlılığın uyum alt boyutunda pozitif yönde, özdeşleşme alt boyutunda negatif yönde, içselleştirme alt boyutunda negatif yönde yordamaktadır. Serbest bırakıcı liderlik stiline örgütsel bağlılığın uyum alt boyutunda pozitif yönde, özdeşleşme alt boyutunda negatif yönde, içselleştirme alt boyutunda negatif yönde yordamaktadır.

Anahtar kelimeler: Liderlik stilleri, örgütsel bağlılık, yönetici

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVELS OF PRE-SCHOOL TEACHERS ACCORDING TO THE PERCEPTIONS OF PRE-SCHOOL TEACHERS

Türkan DEMİR BALCI

Master of Arts, Educational Administration and Management

Thesis Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Kamil Arif KIRKIÇ

May-2019, 136+xvii Page

The aim of this study is to investigate the relationship between leadership style and organizational commitment levels of pre-school teachers according to the perceptions of pre-school teachers. According to the opinions of pre-school teachers working in the District of Küçükçekmece, Istanbul Province, the relationship between leadership styles of managers and pre-school teachers' commitment to the organization was examined.

The research was conducted in the relational scanning model. The study population consisted of pre-school teachers working in the District of Küçükçekmece, Istanbul province in 2018-2019 academic year, and 237 pre-school teachers working in these schools.

In this study, the personal information form was used to determine the organizational commitment levels of pre-school teachers (balay, 2000), and the "leadership style scale" (Akan, 2014) to determine the leadership styles of pre-school teachers according to their perceptions. The data were analyzed using independent groups t test, one-way variance analysis (Anova), Bonferroni Test and Pearson Product Moment correlation analysis. Leadership styles of school administrators to determine how this affects their levels of organizational commitment of teachers, a regression analysis was conducted.

The results of the study revealed that teachers were definitely not involved in organizational commitment in compliance, and that they were involved in organizational commitment in identification and internalization. It was found that teachers' organizational commitment level and sub-dimensions differ significantly according to age, educational status, school term and school type variables; they did not differ significantly according to marital status and vocational seniority.

According to the age variance, the difference between the teachers in the 25 age group and the teachers in the 26-30 age group and 31-35 age group is lower than the organizational commitment perception. There was no significant difference between

the mean scores of the other groups. According to the educational status variable; higher organizational commitment of undergraduate and graduate teachers to associate degree graduates than teachers; pre-graduate teachers' perceptions of identity and internalization sub-dimensions are higher than undergraduate teachers.

There was no significant difference between the mean scores of the other groups. According to the school type variable, it is observed that the perception of organizational commitment in the dimension of identity is higher than that of teachers in independent kindergartens in other schools. According to the task duration variable; 4 years and over in the school of the teachers who work for 1-3 years in the school of the teachers who work for a higher level of organizational commitment in the size of alignment according to the perception of.

In this study, it was found that school administrators showed a transformational leadership style, while teachers indicated that they did not. It was found that teachers' perceptions of school administrators' leadership styles did not differ significantly in terms of their vocational seniority, marital status and duration of duty; they differ significantly in terms of age, school type and the last institution. According to the age variance, this difference is that teachers in the age group under 25, 26-30 age group and 36 age group, according to the teachers, have perceived the sustainable leadership behaviors exhibited by school administrators at a lower level. According to training status variable; the difference in the sub-dimension of "transformational leadership" is observed in favor of pre-undergraduate teachers and undergraduate teachers, in favor of pre-undergraduate teachers and "liberating leadership" in favor of pre-undergraduate teachers and undergraduate teachers.

According to this difference, pre-graduate teachers perceived transformational leadership behaviors exhibited by school administrators at a higher level, releasing leadership behaviors at a lower level. According to the school type variable; among the points they received from the sub-dimension of "transformational leadership" in favor of teachers in the independent kindergarten; among the scores obtained from the sub-dimension of "Sustainer leadership" and "liberator leadership" in favor of teachers in the kindergarten of other schools were found to be a significant difference.

Teachers who work in independent kindergartens, according to teachers who work in kindergartens in other schools, perceived the transformational leadership behaviors exhibited by school administrators at a higher level, and perceived the sustainable leadership behaviors and release leadership behaviors at a lower level.

In this paper, we will discuss the relationship between organizational leadership and organizational commitment.

The organizational commitment of school administrators to leadership styles of teachers; transformational leadership style of organizational commitment in the lower dimension of compliance in negative direction, identification in the lower

dimension of positive direction, internalization in the lower dimension of positive direction.

The organizational commitment of the corporate leadership style is positive in the lower dimension of cohesion, negative in the lower dimension of identity, negative in the lower dimension of internalization. The organizational commitment of the free leadership style is positive in the lower dimension of cohesion, negative in the lower dimension of identity, negative in the lower dimension of internalization.

Keywords: Leadership styles, organizational commitment, administrator.



ÖNSÖZ

Bir toplumun eğitim düzeyi gelişmişlik düzeyinin göstergesidir. Hızla gelişen günümüz çağında eğitim örgütlerinin de çağa ayak uydurması gerektiği bir gerçektir. Bu gerçeklikten hareketle eğitim kurumları da niteliklerini artırma ve geliştirme çabası içerisinde olmalıdır. Kurumların niteliklerinin ve kalitesinin artırılmasında okul yöneticilerinin rolü çok büyüktür. Kurumlarda yönetim görevi yapan kişilerin mevzuat olarak aynı haklara sahip olmaları, aynı statüde bulunmalarına karşın her kurum birbirinden farklı bir işleyiş göstermektedir. Bu durum kurumlarda görev yapan yöneticilerin yönetim görevini yerine getirirken bireysel özelliklerine, psikolojik durumlarına, mesleki bilgilerine göre değişik uygulamalar ortaya koyduğunu göstermektedir. Eğitim sistemi içinde; kurum yöneticilerinin kurumlarındaki öğretmenlerine değer vermesi, onları motive etmesi, kurumun başarısını yükseltmek için onlara rehberlik etmesi, yeniliklere açık olması gibi özellikleri eğitim sisteminin kalitesini artırılmasında ve kurumu ileriye taşımasında önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışma ile; okul öncesi eğitim öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerin liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki karşılaştırılarak elde edilen bulgular doğrultusunda yorumlanmaya çalışılmıştır.

Benim için çok uzun ve yorucu olan bu süreçte her zaman yanımda olan ,tez çalışmam süresince bilimsel katkılarını esirgemeyen, desteğini hissettiren danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Kamil Arif KIRKIÇ' a titiz çalışmalarından dolayı teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. İstatistik alanda görüşlerine başvurduğum Sayın Özer ATASAYAR'a da bu süreçteki desteklerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamda kullandığım ölçeklerin izni konusunda Prof.Dr. Refik BALAY'a ve Dr. Durdağı AKAN' a ,ölçekleri içtenlikle dolduran İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinin değerli okul öncesi öğretmenlerine teşekkürlerimi sunarım.

Özellikle tez çalışmamın başlangıcından bu yana her zaman karşılaştığım sıkıntıları aşmam da umudumu kaybetmemem için, gerek yardımlarını gerekse sevgi ve desteğini hiç eksik etmeyen sevgili kardeşim Sibel DEMİR'e teşekkürlerimi sunarım.

Sevgili eşim Kerem BALCI'ya ve kızım Aden BALCI'ya bu süreçte bana göstermiş oldukları destek, sabır, güven, anlayış ve fedakarlıkları için teşekkürlerimi sunmak istiyorum.

Türkan DEMİR BALCI

Mayıs, 2019



İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	ii
ÖZET	iii
ÖNSÖZ	ix
TABLolar LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1
1.1. Problem.....	6
1.2. Amaç.....	6
1.3. Araştırmanın Önemi	7
1.4. Varsayımlar	8
1.5. Sınırlılıklar	8
İKİNCİ BÖLÜM	9
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	9
2.1. Lider ve Liderlik Kavramlarının Gelişimi	9
2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı	10
2.1.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	15
2.1.3. Liderlik Kuramları	19
2.1.3.1. Özellik Kuramı.....	19
2.1.3.2. Davranışsal Kuram.....	22
2.1.3.3. Durumsallık Kuramı	26
2.1.4. Liderlik Stilleri.....	33
2.2. Örgütsel Bağlılık	39
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kuramları	43
2.2.1.1. Tutumsal Bağlılık Kuramları	45
2.2.1.1.1. Kanter'in Sınıflandırması.....	45
2.2.1.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması	47
2.2.1.1.3. O'Reily ve Chatman'in Sınıflandırması	48
2.2.1.1.4. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	49
2.2.1.1.5. Mowday'in Sınıflandırması	50
2.2.1.1.6. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	51
2.2.1.1.7. Ponley ve Gould'un Sınıflandırması.....	51

2.2.1.2. Davranışsal Bağlılık Kuramları	52
2.2.1.2.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı.....	52
2.2.1.2.2. Salancik'in Sınıflandırması.....	53
2.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	53
2.2.2.1. Kişisel /Demografik Faktörler	54
2.2.2.1.1. Yaş	54
2.2.2.1.2. Cinsiyet	55
2.2.2.1.3. Eğitim Düzeyi	56
2.2.2.1.4. Çalışma Süresi (Kıdem).....	57
2.2.2.1.5. Medeni Durum	58
2.2.2.1.6. Kişilik Özellikleri.....	58
2.2.2.2. Örgütsel Faktörler.....	59
2.2.2.2.1. Yönetim (Örgüt) Yapısı	59
2.2.2.2.2. Ücret Düzeyi	60
2.2.2.2.3. Örgüt Büyüklüğü	60
2.2.2.2.4. Örgüt Kültürü.....	61
2.2.2.2.5. Örgütsel Adalet	62
2.2.2.2.6. Örgütsel Ödüller.....	63
2.2.2.2.7. Takım Çalışması	64
2.2.2.2.8. Rol Belirsizliği Ve Çatışması.....	64
2.2.2.3. Örgüt Dışı Faktörler	66
2.2.2.3.1 Alternatif İş İmkanları.....	66
2.2.2.3.2. Uzmanlık.....	67
2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	67
2.2.3.1. Uyum.....	68
2.2.3.2. Özdeşleşme	69
2.2.3.3. İçselleştirme	70
2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi	70
2.3. İlgili Araştırmalar.....	76
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	81
YÖNTEM.....	81
3.1. Araştırmanın Modeli	81
3.2 Evren ve Örneklem	81

3.3. Veri Toplama Araçları	81
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	82
3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	82
3.3.3. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği	83
3.4. Verilerin Toplanması	83
3.5. Verilerin Analizi	84
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	85
BULGULAR VE YORUM	85
4.1. Demografik Bilgiler	85
4.2. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	87
4.3. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum	87
4.4. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum	88
4.4.1. Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi.....	88
4.4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi.....	90
4.4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi.....	91
4.4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi.....	92
4.4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi.....	93
4.4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Görev Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi.....	94
4.5. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	95
4.5.1. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Algılarının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi.....	96
4.5.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi	97
4.5.3. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi.....	98
4.5.4. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi	100
4.5.5. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Algılarının Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi	101

4.5.6. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Algılarının Görev Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi.....	102
4.6. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	103
4.7. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	104
BEŞİNCİ BÖLÜM	107
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	107
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	107
5.2. Öneriler	113
5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	113
5.2.2. Karar Vericilere Yönelik Öneriler	114
5.2.3. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	115
KAYNAKÇA	116
EKLER	129

TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	86
Tablo 4.2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri Sonuçları	87
Tablo 4.3: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri Sonuçları	87
Tablo 4.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	89
Tablo 4.5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Bonferroni Testi Sonuçları	89
Tablo 4.6: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Medeni Durum Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları	90
Tablo 4.7: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	91
Tablo 4.8: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Bonferroni Sonuçları.....	92
Tablo 4.9: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	93
Tablo 4.10: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Görev Yapılan Okul Türü Değişkeni Gruplarına Göre Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	94
Tablo 4.11: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Görev Süresi Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları	95
Tablo 4.12: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	96
Tablo 4.13: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Bonferonni Testi Sonuçları	97
Tablo 4.14: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Medeni Durum Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları	98

Tablo 4.15: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	99
Tablo 4.16: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Bonferroni Testi Sonuçları.....	99
Tablo 4.17: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	100
Tablo 4.18: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Görev Yapılan Okul Türü Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları	101
Tablo 4.19: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Görev Süresi Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları	102
Tablo 4.20: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	103
Tablo 4.21: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarını Yordayıp Yormadığına İlişkin Regresyon Analizi	105

KISALTMALAR

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

TDK: Türk Dil Kurumu

LPDQ: Liderlik Dayanışlarını Tanımlama Ölçeği

LPC (Least Preferred Co-Worker): En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Toplumsal bir örgüt olan eğitim kurumlarının en mühim vazifesi, eğitim sistemi kaynaklarının verimli kullanılarak ortaya çıkan ürünlerin nitelikli olmasını sağlamaktır. Eğitim kurumunda var olan örgüt kaynaklarının nitelikli olarak kullanılmasında en büyük rol okul yöneticisine düşmektedir (Özdemir, 1995). Bu sebeple de eğitim kurumlarında ortaya çıkan düzen bozukluklarının çözülebilmesi için mükemmel kurum idarecilerine ihtiyaç duyulmaktadır (Karip ve Köksal, 1999).

İçinde bulunduğumuz zamanda görülen iktisadi ve teknoloji alanındaki değişimler doğrultusunda sosyal yönde gelişmeler görülmekte ve bu değişimlerle birlikte çağımız toplumları da etkilenmiştir. Çağımızdaki bu süratli gelişim ve değişimler, eğitim kurumlarının yaratıcı, etkileyici ve gereksinimleri karşılayabilecek özelliğe sahip olmasını gerektirmektedir. Bu sebeple eğitim çalışanlarının kurum hedefleri doğrultusunda bir araya gelmesi, kuruma olan adanmışlıklarının ve sadakatlerinin artmış olması kurum başarısı açısından önem taşımaktadır. Eğitim kurumlarında çalışmaları başlatma devam ettirme ve sürekliliğini sağlamada ilk sorumlu kişi okul yöneticisidir. Eğitim çalışanlarını, motive etmede, kurum hedefleri doğrultusunda bir araya getirmede, çalışanların kuruma bağlılığını kuvvetlendirmede ve tabi ki en önemli konu olan eğitim öğretim faaliyetlerindeki başarının artırılmasında, yöneticilerin yetkilerini kullanmaları gerekmektedir. Bununla birlikte eğitimcileri etkileyici davranımlar göstermesi beklenmektedir (Turan, 2002). Bu sebeple, eğitim yöneticileri çalışanlarını olumlu anlamda etki altına alma, onları etki altına alma yöntemlerini ve bu alanda uygulaması gereken davranımları bilmeli ve kurumlarında uygulamaya çalışmalıdır. Bir yönetici bu anlamda kendini yeterli duruma getirmeye çalışmalıdır.

İdareci ve lider davranımlarında iki faktör, gerekli olan yapısal boyutu oluşturmak ve hoşgörülü davranış sergilemektir. Yapı oluşturmak, yönetici ve çalışanları arasında iş bölümünü belirleme, kurumun sınırlarını, yollarını ve işlem basamaklarını ortaya

çıkarmaktır. Hoşgörülü olma ise; arkadaş, sadakatli olma, değer verme ve samimiyeti içermektedir. Tüm bu özellikler lider kişinin özellikleri değil, çalışma ortamında sergilemiş olduğu davranımlardır (Bursalıoğlu, 1987). Sosyal bilimlerde yönetme alanında yapılan incelemeler liderliği farklı boyutta ele alınmıştır. Yöneten kişi davranımının topluluk davranışı olduğu görülmüş ve emir verme yerine etki altına alma, uyum sağlama vb. yöntemlerin önemli olduğu ifade edilmiştir (Bursalıoğlu, 1987). Bir okul idarecisinin yapılacak olan düzenlemelerde işlerini devam ettirmesindeki asıl etkenin çalışanları etki altına almış olması gerektiği ifade edilmektedir. Yani yönetme işi çalışanları istenilen davranıma yönlendirme becerisidir (Koçel, 1998). Yönetme işi içerisinde önemli olan, yönetmenin odağında bulunan ve bir liderde bulunması gereken etki altına alma süreci, eğitim yönetiminde de oldukça önemlidir (Aydın, 1994).

Yönetim literatüründe ortak amaçlar için bir araya gelen kişilerin hedeflerini gerçekleştirmek için faaliyette bulunma, istekli hale gelme ve daha etkili performans göstermeleri amacıyla çalışanlara vurgu yapılmıştır. İdarenin, çalışanların davranımlarını etkilemekte, kurum hedefleri doğrultusunda bu davranışların belirli değişim ve düzeltme sağlaması yönünde olumlu birtakım uygulamayı içerdiği ifade edilmektedir. Bu nedenle idarecinin çalışanlarını etkileyebilme gücüne sahip olması gerekmektedir (Aydın, 1986).

Bir yöneticinin hedeflerine ulaşip ulaşmaması, çalışanlarının kurum hedeflerini yapmaya yönelik eğilimleri, faaliyet ve davranımlarını etki altına alma seviyesidir. Yönetme faaliyetlerinde yapılan tüm çalışmaların bir etki süreci ve yöneticinin etki altına alan becerisi ile yakından ilişkili olduğu; yönetme işinin temelinde etkileme olduğu ifade edilebilir (Sarıtaş, 1991). Etkileme işi bir kimsenin tavsiye, emir veya öneri yerine getirme şeklinde ifade edilebilir. Böylece tavsiyede bulunan yada emreden kişi kuvvetli görülecektir. Bu yüzden etki altına alma, birey davranımlarının farklı kişilerin davranımlarında değişiklik ortaya çıkarma süreci olduğu ifade edilebilir (Koçel, 1998). Böylece etkileme işinin; bir diyalog gerektirdiği insan ilişkilerinde temeli oluşturan ve çalışan davranım, tavır, inanç ve kıymetlilerinde değişiklik göstermesi ve çeşitlilik göstermesi; etki ise açıklanan bu sürecin hedeflerini ve sonuç kısmını ifade etmektedir (Akçay,2000).

Etkilenmenin önemli olmasının sebepleri, kişiler arası ilişkilerin başlama ve devam ettirilmesi özelliğinden kaynaklanır. Özünde birey unsuru olan eğitim kurumlarında,

sosyal spesiyalitenin daha çok görülmesi etki altına alma süreçlerinin bu kurumlarda büyük önem taşıdığını ortaya çıkarmaktadır. Çünkü eğitim kurumları birbirini karşılıklı olarak etkileyen ilişkiler içerisinde işleyen bir teşkilattır. Etki altına alma işi, örgütlenmiş devinimlerin başlamasını sağlayan bir süreçtir. Bu süreçten sonra eğitim kurumu yöneticisinin yapması gereken, çalışanları işlerini yapması için yönlendirmektir. Yönetici, teşkilat içerisinde bulunan, psikolojik ve toplumsal olarak farklı özelliklere sahip bireyleri idare etmek için bulunan kişidir. Etki altına alma sürecinin ehemmiyeti, değişik kalite ve özellikler taşıyan çalışanları ortak değerler etrafında bir araya getirmesini sağlamasından kaynaklanmaktadır (Akçay, 2000).

Eğitim kurumları, farklı özelliklere sahip kişilerin gerçekleşmesini istedikleri ve bazı zorlamaların arttığı bir teşkilattır. Bu örgütler içerisinde bulunan bireylerle ve çevresinde iletişim içerisinde olduğu gruplarla hareketli ilişkilerin olduğu bir yapıdır. Bu örgütlerde toplumsal yönü daha zayıf olan teşkilatlara göre formal olmayan ilişkilere bağlı olarak bireylerin birbirlerine karşı zorluk göstermeleri daha fazla görülmektedir. Buradan hareketle de eğitim kurumlarındaki okul yöneticileri ve öğretmenlerinin arasında, farklı teşkilatlara göre çok daha hareketli etkinliklerin yapıldığı söylenebilir (Erçetin, 1993).

Eğitim kurumlarında, eğitim öğretim sürecinin etkileşime dayalı olarak ilerlemesi ve birey faktörünün etkin olmasından dolayı yönetim işini yapan kişilerin çalışanlar üstündeki tesiri çok fazla önem taşımaktadır. Bundan dolayı da eğitim yöneticilerinin etkili birer lider olmaları gerekmektedir. Yönetim işini yapanların, personellerinin örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi ve tesirli olabilmesi için onların üzerinde etki altına alma gücünün var olması gerekmektedir. Örgütte çalışanları etki altına alabilmek için gereken sürecin başlatılması ve devam ettirilmesini sağlanmasının temelinde yönetim görevi yapan kişinin sahip olduğu güç yer almaktadır (Başaran, 1992). Genel olarak güç, farklı kişileri etki altına alma kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bir başka anlamıyla ifade edilecek olursa, bir bireyin farklı kişileri kendi istekleri doğrultusunda davranıma yöneltebilme kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Buradan hareketle, güç kavramı her zaman bireyler arasındaki münasebetlerin anlatımı olarak ifade edilmektedir (Koçel, 1998).

Güç kavramı, teşkilat içerisindeki pozisyonun değil, daha çok yönetim görevi yapan kişinin farklı kişileri ve ekipleri etki altına alma kabiliyetinin bir eseri olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetim görevi gören kişinin başkaları üzerinde yönetme işi yapması

için yetkisi olabilir, ancak onlara iş yaptırma noktasında etki altına alamadığı sürece güç sahibi olması mümkün değildir (Werner, 1993). Buradan da hareketle, güç ve etki altına alma terimlerinin birbirleriyle çok yakın ilişkili olduğu söylenebilir. Yönetim gücüne sahip olan idareci, altında çalışan personellerini çabuk ve kolay bir şekilde etki altına alabilir. Ancak; etki altına alma kabiliyeti yüksek olan bir idareci çalışanlarını daha çabuk etkileme gücünün olduğu görülmektedir (Sarıtaş, 1991).

Liderlik kavramının esası olarak bilinen ve yönetme işinin de tepe noktasında bulunan etki altına alma sürecinde takip edilmesi gereken yegane bir yol olmayıp birden fazla yol vardır. Değişik pozisyonlarda ve şartlarda, değişik yöntemlerin kullanılması çok normaldir. Hangi durumlarda hangi yöntemin kullanılacağı yönetim görevi gören kişiye veya etki altına alma durumunda olan kişilere ait bir durumdur. Var olan koşulların niteliklerine göre etki altına alma usullerinin kullanılması, bir işin başarılması amacıyla ilk şarttır (Aydın, 1994).

Bu açıdan bakıldığında etkilemenin, tek değil birden çok etkileme yolu içeren çok kapsamlı bir zaman dilimi olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle de eğitim kurumu müdürlerinin; eğitim kurumundaki eğitimcilerin istekli bir şekilde çalışmalarını sürdürmeleri için, bilindik tüm etki yollarından faydalanmaları ve bu yolları uygunluk içerisinde kullanma kabiliyetinde olmaları çok mühim ve gereklidir. Bu sebeple eğitim kurumu yöneticisi, etki altına alma fonksiyonlarını, kolay bir durum veya davranım şekli olarak görmekten ziyade; etki altına alma fonksiyonunu sağlam ve güven duyulacak efor sergilenen bir işlev olarak algılamak durumundadır.

Eğitim kurumu yöneticilerinin, okullarında devamlı değişik kişiliklere sahip insanlarla karşılaştıklarından, bu insanların ortaya çıkardığı problemleri çözüme kavuşturmak, arzu ve isteklerine yanıt verebilmek, değişik kişiliklerdeki bu kişileri kurumun hedefleri ve amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmek, kuruma özgü amaçlar için bütün çalışanları bir araya toplayarak birlikte hareket edilmesini sağlamaları gerekmektedir. Eğitim kurumu müdürleri çalışanlarını etki altına alma yöntemini kullanırken bunu çok farklı etkileme yollarından en gerçekçi olanından faydalanarak yapabilir (Sarıtaş, 1991).

Eğitim örgütlerinde istendik davranış gösteren kişilerin var olması için, yönetim görevinde bulunan kişilere büyük sorumluluklar düşer. Çünkü eğitim örgütünün başarısı, örgüt liderliği yapan kişinin ne kadar etkili ve yetki sahibi olması ile

doğrudan ilişkilidir. Lider kişi bulunduğu kurumdaki çalışanlara kurumun görev ve hedeflerini iletmede ne kadar etkili olursa kurumda bulunan kişiler de kurum atmosferine o derece uyum sağlamada başarı sağlarlar (Avcı, 2015:88).

Bir kurumda eğitim yöneticileri ve öğretmenler karşılıklı olarak etki halinde bulunurlar. Kurulan bu iletişimde okul yöneticileri, kurumun hedeflerini yerine getirebilmede, öğretmenlerin kuruma bağlı olma durumlarını artırmada, öğretmenlerin gerçekleşmesini istedikleri durumları karşılayabilmede ve onlar üstünde etki kurmada etkin olarak rol oynamalıdır. Örgütsel bağlılık, örgüt içerisinde bulunmak için yüksek düzeyde istek, örgüt için güçlü bir çalışma isteği duymayı belirtir (Morrow,1983). Bir başka açıdan bakılacak olursa örgütsel bağlılık, örgütün bütün etkin olma durumlarında, menfaati ve başarı durumlarını sahiplenmesidir (İbicioğlu, 2000). Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan etmenlerin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmaların bazılarında liderlik davranımı da bir etmen olarak belirtilmiştir (Çetin, 2004). Kimi araştırmacılara göre, lider görevi yapan kişilerin davranışları ve uygulamaları çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi olduğunu liderin davranımı göstermiştir. Kimi araştırmalar, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde lider konumunda bulunan kişilerin davranışları ve uygulamalarının etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Çalışanlar, kurumlarında lider durumunda bulunan kişiler tarafından yardım görmediklerini düşündüklerinde kuruma yönelik düşük bağlılık göstermektedirler. (Dick ve Metcalfe, 2001; Zangora, 2001). Çalışanlar, etkinlikler gerçekleştirdikleri kurumlarda ve bölümlerde kapalı olmayan kişiler konumlarında iseler ve bu kurumlarda materyal bakımından noksanları olan kurumlar ise, örgüte bağlılık gösterememektedir. (Moss vd., 2006). Bu açıdan bakıldığında toplumsal kurum olan okullarda görev yapan eğitimcilerin buldukları kurumlarda daha etkin ve verimkar çalışması örgüte bağlılık bakımından önemli görülmektedir. Literatür taramasında eğitimcilerin kuruma bağlılığını etkiye uğratan etmenlerin incelendiği bazı çalışmalar bulunmuştur Fakat yapılan çalışmaların sınırlılığı ve eğitim kurumlarında öğretmenlerle yöneticiler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmacıların az olduğu liderlik stili araştırmalarının bütün bir şekilde ele alınmasındaki yetersizliği olduğu ifade edilmektedir. Fakat yapılan çalışmaların sınırlı olması ve sadece eğitim kurumları çerçevesinde lider olma stillerini inceleyen bu çalışmaları bütün bir şekilde yaklaşımlarından dolayı yetersiz görülmektedir. Bu nedenle bu araştırmanın,

diğer kurumlarda ki yöneticilere, liderlik stilleri ve öğretmenlerin bağıllık düzeylerini ve ilişkisini anlamada rehberlik edeceği düşünölmektedir. Aynı zamanda bu araştırma ile yöneticilerin, liderlik stilleri ve öğretmenlerin bağıllıklarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını bilmelerinin, kendilerini geliştirme imkanı sağlaması ve eğitim kurumlarındaki yöneticilerin öğretmenlerin bağıllıklarını geliştirme ve değerlendirme becerileri açısından önemli bir katkı sağlayacağı düşünölmektedir. (Balay, 2000;Çetin, 2004).

1.1. Problem

Bu çalışma okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerin liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin örgötsel bağıllık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi ve aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığının görölməsi için yapılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın temel problemi; okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerin liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin örgötsel bağıllık düzeyleri arasındaki bir ilişki var mıdır? sorusuna yönelik olmuştur.

1.2. Amaç

Okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerin liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin örgötsel bağıllık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmış ve bu çerçevede aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin örgötsel bağıllıkları hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri hangi tür liderlik stilini göstermektedir?
3. Öğretmenlerin örgötsel bağıllıkları yaşa, medeni duruma, eğitim düzeyine, mesleki kıdem yıllarına, görev yapılan okul türüne, okuldaki görev süresine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri yaşa, medeni duruma, eğitim düzeyine, mesleki kıdem yıllarına, görev yapılan okul türüne, okuldaki görev süresine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

5. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Okul öncesi öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Toplumların geleceğini güçlü bir yapı üstüne inşa edebilmesi, sağlam ve güçlü karakterli kuşakların yetiştirilebilmesi için nitelikli bir eğitim sisteminin varlığı gerekmektedir. Eğitimin en önemli parçası olan çocuklarımızın güvenilir bir eğitim kurumunda öğrenim görmeleri onların ileriki zamanlarda bilinçli birer fert olarak yetişmelerine zemin hazırlamaktadır. Geleceğimizin teminatı olan çocuklarımızın gelecek kuşaklara, topluluklara yararlı fertler olarak hazırlanmalarını sağlayabilmek için eğitim kurumlarına önemli sorumluluklar düşmektedir. Bu durumda eğitim kurumlarımızda görevlerini yerine getiren okul yöneticilerimizin ve öğretmenlerimizin bilgi düzeylerinin ve sorumluluklarının artması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Bu sebeple eğitim örgütlerinde bulunan verilerin kullanımı ve eğitim görevlilerinden beklenen davranışı sergilemelerinin sağlanması açısından en büyük görevler okul yönetimine düşmektedir. Okullarda bulunan idarecilerin hem veri kullanımında hem de öğretmen davranışlarına yol gösterirken kullandığı liderlik stillerinin yüksek olması halinde öğretmenlerin motivasyon ve başarımının artışıyla doğrudan ilgili olduğu düşünülebilir. Eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzlarının yüksek olması durumu öğretmenlerin kurumunu ileriye taşıma sorumluklarını alması, farklı ve yenilikçi uygulamalarda bulunmasını ve dolayısıyla öğrencilerin başarı artışını yararlı yönde etkilediği gözlemlenmiştir.

Yapılan araştırma ile kurumlarda yönetim görevi yapan kişilerin yönetim görevleri ile birlikte kurum içinde göstermiş oldukları değişik liderlik stilleri doğrultusundaki davranışların, öğretmenlerin görev yaptıkları kuruma bağlılıkları arasındaki ilişki, öğretmenlerin bu konudaki düşüncelerine dayanılarak değerlendirilmiştir. Bu çalışma ile; kurum yöneticilerinin liderlik stilleri(tarzları) ile ilgili bilgi sahibi olmaları, liderlik davranışlarını iletirmek ve kurumda daha etkili olmaları ve kurum

içerisinde daha aktif, dinamik görevler üstlenerek eğitim öğretim kalitesinin artırılmasında katkılar sağlamaları açısından büyük önem taşımaktadır.

Bir okulda bulunan yöneticilerin nasıl liderlik davranımları gösterdikleri belirlenerek, öğretmenlerin hangi tür liderlik davranımları sergilendiğinde kuruma bağlılığının fazlaştığı belirlenmelidir. Böylelikle kurum yöneticilerinin sürekli gelişime ve değişime açık teşkilat yapısı içinde durumlarını çok daha iyi görmelerini sağlamak açısından yapılan bu çalışmanın Eğitim Bilimleri bölümüne ve kurum yöneticiliği terimine, bilinmeyen faydalar oluşturacağı düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarına verilen cevaplar, örneklemini oluşturan öğretmenlerin objektif ve samimi görüşlerine dayanmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırmanın kapsamı İstanbul ilinden seçilen Küçükçekmece ilçesindeki resmi anaokulları ve resmi anasınıfları ile yapılması bir sınırlılıktır.
2. Araştırmanın kapsamı 2017/2018 eğitim öğretim yılı çalışan okul öncesi öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi bu araştırma için bir sınırlılıktır.
3. Araştırmanın kapsamı örgütsel bağlılığın sadece liderlik stilleriyle olan ilişkisine bakılması ve örgütsel bağlılık ile liderlik stiline ilişkin kullanılan ölçme araçlarından elde edilen verilerin sonuçlarına göre değerlendirilmesi bu araştırma için bir sınırlılıktır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili alan yazın taraması, yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Lider ve Liderlik Kavramlarının Gelişimi

Liderlik bugüne kadar daima üzerinde incelemeler yapılan bir kavram olmuştur. Bu kavram üzerinde yapılan araştırmalar ilk medeniyet zamanlarına kadar uzanmaktadır. İlk medeniyet zamanına bakıldığında liderlik çalışmalarında çalışma verimliliği üzerinde durulmuş ve bunu cinsel farklılıkların etkilediği konusu dikkat çekmiştir. İlerleyen zamanlarda çalışma gücünü toplumsal farklılıklar etkilemiş ve bunun sonucunda düzenlemeleri ortaya çıkarmıştır. Yaşanılan bu zamanda liderlik yapmanın ölçüsü kuvvet ve gözü pek olma durumlarını kapsıyordu. Sanayinin gelişim göstermesine kadar düzenlemeler aile birimi, din topluluğu, asker ve yönetim birimlerinden oluşmaktaydı (Bass, 1990).

Daha sonraları siyasi güç din insanları ya da din insanları aracılığıyla görevli olunan padişahlar ya da krallar aracılığıyla elde edilmiştir. Sonucunda da padişah veya krallar ile onu takip eden toplumu arasındaki değişiklik daha net ortaya çıkmıştır. Bu farklılıklar liderlik kavramını ön plana çıkarmış, toplumları peşinden sürükleyecek liderin yetişmesi için çalışmaların yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. 20. yüzyıla kadar liderde bulunması gereken özellik farklılıklar göstermiştir. Kuvvet ve gözü pek olmanın yerine kabiliyet ve bilgi gelmiştir. Sanayinin gelişmesiyle birlikte kuvvet, ulaşılabilir olma, iletişim vb alanlarda önemli gelişmeler dikkat çekmiştir (Wren, 1994).

Böylece 19. yüzyıl başlarında “Endüstriyel Liderlik” gelişmiş ve dikkat çekmiştir. Çalışanın üretme işinden sorumlu olduğu bu dönemde iş yerinin en yüksek yarar görececek fikirler oluşturulmaktaydı. Temel ölçütün ekonomik faaliyetler olarak görüldüğü bu zamanlarda çalışanlar arasındaki ilişki en az; düzenleme içindeki

görevlerini yapan ve yalnızca kendi ekonomik kazançları uğruna çalışan bireyler olarak görülmekteydi. Ardışık çalışmalar, çalışmaların paylaşılması, sistemli işler, ürünün artması vb endüstrilerde önem arz etmiştir (Koçel, 1995).

Dönemin liderinde, fiziksel özellik, kişisel kuvvet, zeka durumu, ağırlık, boy uzunluğu vb farklılıklar dikkat çekmiştir.1950-1970 arasında lider ihtiyacının olması lidere farklı bakış açısı geliştirmiş ve değişik yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Liderin davranış özelliklerini kapsayan “Davranışsal Liderlik” yaklaşımı olmuştur. Bu yaklaşımın en dikkat çekici özelliği, lider kişinin kişisel özelliklerinin dışında lider görevi yaparken uygulamış olduğu hareketleridir. Etkili olmasında ise liderin çalışanları ile ilişkisi, görev devri yapıp yapmaması, kontrolcü yapısı ve hedef belirleme şekli etkili olmaktadır (Dereli, 1982).

1980’e kadar yapılan araştırmalara bakıldığında liderlik içerisinde liderin durumu da bulunmaktadır. Liderin yaptıklarının yanında hangi durumlarda ne yaptığına dikkat edilmiştir. Fiedler liderlik kavramını lideri izleyenlerin işlerini düzenleme, koordine ve yönlendirmede liderin sergileyecek olduğu davranım olarak ifade etmiştir. 1980-2000 zamanlarında ise topluluğun ya da düzenlemelerin hedefine ulaşması için izleyenlerini etkileme, istenileni yaptırma ve en iyiye ulaşma olarak ifade eder (Wren, 1994).

Bugüne bakıldığında ise en çok ilgi duyulan durumsal liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre liderin etkinliği, içinde bulunulan durumda etkileyici olup olmaması ile ilgilidir. Lider ve izleyicide oluşan pozitif iletişim sayesinde izleyiciler kurallı çalışacak grup düzenine uyacaktır. Lider kişinin birey etkileşimine önem vermesi izleyicinin performansını arttıracaktır.

2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Lider ve liderlik kavramlarının tanımlanmaları, araştırmacıların liderlik hakkındaki kişisel fikirlerine ve ilgi duyulan konular hakkındaki görüşlerine göre çeşitlilik göstermektedir.

Lider, liderlik ve liderlik yapmak kelimeleri anglosakson dilindeki etimolojik kökü “patika” veya “yol” olarak ifade edilen “lead” kelimesidir. “Leaden” eylemi “seyahat etmek” anlamında kullanılır. Bu nedenle lider, grubun başında ilk ilerleyen, birlikte hareket ettiği grup bireyelerine yol gösteren kişi anlamı taşır (Ayverdi, 2006).

TDK ise “lider” sözcüğünün anlamını “önder, şef ya da bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse”, liderlik sözcüğünü ise “liderin görevi ya da önderlik” (TDK,2017) şeklinde ifade etmiştir.

Lider kelimesinin Türkçe anlamı, bir yönetimin başı durumundaki söz sahibi kimse, önder anlamındadır. Liderlik ise önder olma durumu, lider olma durumu anlamındadır (Ertürk, 2008). Lider kelime anlamıyla yol gösteren, aydınlatan, öğreten, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve arzularını zamanında sezen kimsedir (Saruhan ve Yıldız, 2009).

Lider, grupları ve çalışanlarını hedefleri doğrultusunda harekete geçirme, ardından getirme ve çalışanları kendi inandığı gibi yönetme kabiliyetine sahip bireye denir (Yousef, 1998). Lider bulunduğu grubu yaşatmasını sağlamak, yapılan çalışmalarla nelerin daha kıymetli olduğunu ifade etmek, sağgörü oluşturmak ve bu sağgörü grubu kabul ettirmekten sorumludur (Luthans, 2005). İş görenlerin huzurlu ve verimli çalışabilmesi için liderin takibine ihtiyacı vardır. Liderler, iş görenlerin bulunduğu örgüte güven duymalarını ve onunla özdeşleşmesini örgüt kültürünü sağlayarak oluşturur (Baltaş, 2000).

Cole lideri “kişiler ve gruplar aracılığıyla belirlenen zaman diliminde uygun koşul ve ortamda, grubun diğer üyelerine ve grubu etkileyerek kişi ve grubun hedeflerine ulaşmasını sağlayan bireydir.” olarak ifade etmiştir (Leadership, 1972). Lider, çalışanlarını ortak hedeflere yönlendiren, kişisel ve değer yargısı olan, yeni düşünceler ortaya çıkaran, çalışanları hareketlendiren, çalışanlarının talebi doğrultusunda hedef ve bekleneni kendinde birleştiren bireydir. Yönetiminde bulunan kişileri olabilecek kısa yoldan güvenli ve uygun çalışmalarla amaca ulaştıran kimsedir (Eren, 1998).

Ergezer (1995) lideri, izleyenlerini organize etme, plan yapma, inandırma ve çalışmalara katılımını sağlama kabiliyetine sahip kişidir. Diğer bir ifade ile çalışanlarını motive eden, yapılacak çalışmaları düzenleyen ve grubunu ifade eden kimsedir. Asıl amacı belirlenen görevlerin doğru bir şekilde yerine getirilmesidir (Bursalıoğlu, 1987). Kaya (1991) lideri, “grubun tecrübelerini değerlendirip, düzenleyen ve bu tecrübelerle grubun gücünden faydalanan kimse” şeklinde açıklamıştır. Bütün tanımlamalara bakıldığında liderde, değişmeye olumlu bakan, yenilikçi, güdümleyici, analiz edici davranışlarının olması gerekir.

Lider, örgüt çalışanlarına uyum sağlamanın dışında etkin olma özelliğine sahip bireydir. Bu açıdan bakıldığında liderliği hedeflere ulaşma veya hedef değişimi için farklı yollar izleme olarak ifade edilebilir. Buradan hareketle yönetimden sorumlu kişi çalışanlarının fikirlerini, hislerini, değerlerini, inanç boyutlarını ve davranımlarını alışlagelmişin dışında yollarla etkileyebiliyorsa disiplin nedenlerini aşabilmişse lider özelliği göstermiş olur (Özden, 1998). Ortaya çıkan yeni fikir ve imkanları takip eden, belirli ve güvenli olmayan durumlara karşı örgütüne yeni olanak ve fikirler sağlayabilen kimsedir (Erdoğan, 2000).

Şimşeker ve Ünsar (2008,s.1029)'a göre “Yeni tip liderlerin insanları ve örgütleri değiştiren, çalışanların düşünce yapılarını ve yüreklerini yeniden şekillendiren, vizyonlarını genişleten, bilgi ve anlayış düzeylerini yükselten, amaçları netleştiren, davranışları değerlerle uyumlu hale getiren, kalıcı, kendi kendini sürekli kılan ve gelişmeyi hızlandıran değişimleri yönlendirebilen bir liderlik tarzı sergiledikleri konusunda görüş birliği bulunmaktadır”.

Lider, örgüt hedefleri doğrultusunda iletişim halinde olan çalışanlara planlanan süreçte yön veren kimsedir. Bu süreçte lider, çalışmanın vaktini ve çalışanların ilgisini yöneltme, kendisinin de görev, yetki alma ve çalışmalara yön vermesi beklenir. Çalışanlar da buna uyum sağlar (Ardıç ve Yenigün, 1997). “Biz” düşüncesinde olan, kendine özgü davranışlar sergileyen başkalarına özenmeyen kişilerdir. Yenilikçi ortamlara girmekten kaçınmaz. Özgün fikir yaşantısına sahiptir. Hırslıdır, örgüt içinde “biz” düşüncesini yerleştirmeye kararlıdır. Sebat eder yardımda bulunmaktan hoşlanır. Sağgörü sahibidir. Sağgörüyü somutlaştırmak için çabalar. Çalışan bireylerin üzüntü, kaygı, mutluluklarını paylaşır, çalışanlarıyla olumlu iletişim kurar, onlara inanır (Cole, 1993).

Lider aynı zamanda olabilecekleri hisseden, gelecek olayları kestirebilen, çalışanların hedeflerini, arzularını anlayan; çalışan davranımlarını hedefe yönelten kimsedir. Belirlenen hedefler doğrultusunda çalışan davranışlarının yönelimini sağlayan, yapılan işleri planlama ve takip etme yeteneğindeki kimselerdir. Liderler geleneksel görevleri yanında modern görevlerinin de var olduğu belirtmiştir. Bugüne baktığımızda ise lider, amaç belirleme, isteklendirme, planlama, fikir belirleme ve harekete geçirme gibi geleneksel davranışları uygulamakla değil, devamlı değişim gösteren başarımın etkin durumda yapılması için grupça öğrenmeyi destekleyen

yollar amaçlamayı ve birey merkezli çalışmayı hedefleyen olarak görülmektedir (Ardıç ve Yenigün, 1997).

Daha önce de bahsedildiği gibi en genel anlamıyla liderlik, uygun şartlar altında, uygun görülen kişisel, grup veya örgütsel amaçları yapmak amacıyla bir kişinin diğerlerinin çalışmalarını etki altına alma ve yön verme şeklinde tanımlanabilmektedir. Ancak kavramın ifade ettiği geniş alanın daha iyi ifade edilebilmesi için liderlik literatüründeki farklı tanımlamalara göz atmakta fayda vardır.

1910 tarihinden günümüze kadar liderlik konusunda bir çok araştırma yapılmasına karşın ortak bir tanımlama yapılamamıştır. 20.yüzyılın yönetim konusunda yapılan çalışmaların temel konusu olmuştur. Bu zaman diliminde farklı bilim alanlarında hem teori bilimciler hem de faaliyet görücüler tarafından araştırılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda 5000' i aşkın uygulama, 350'yi aşkın tanımlama yapılmıştır (Topçu, 1999).

Bu sonuçlara bakıldığında, 1900-1929'ların tanım çalışmalarında otorite ve odaklaşma, 1930 yıllarında ussal ilişki kurma, beraber etkileme, diğerlerine öncelik verme, 1940 yılında ortak bir örgüt davranışı, 1950'de etkin olma ile grup ilişkisi içinde ortaya çalışma, 1960'da davranış teriminin tanım olarak ifade edilmesi; 1970'de topluluk veya örgütün verime hedefe varmasını sağlama, 1980'de etkili insan ve etkinlik ana terim olarak ifade edilmektedir (Erçetin, 1993).

Liderlik literatüründe liderliğin yüzlerce tanımı bulunmaktadır. Neredeyse liderlik alanında çalışan tüm bilim insanları bu konuda bir tanım ifade etmiştir. Sosyal bilimlerin araştırma konuları arasında olmasına karşın liderliğin ne anlama geldiği konusunda ortak bir fikir birliği sağlanamamıştır. Liderlik kavramı değişik düşünce şekilleriyle ifade edilmeye çalışıldığında, farklı şekillerde incelenen ve tanımı yapılan bir kavramdır. Üzerinde herhangi fikir birliğinin olmayışı farklılıkların fazla olmasından dolayı olduğu ifade edilebilir (Eraslan,2004). Bu açıklamaya dayanarak liderlik sadece yönetim ve çalışma hayatı ile ilgili bir terim değil sosyal bilimleri de içeren bir terimdir (Ak,2010).

Başlıca liderlik tanımlarıysa şöyledir: Liderlik, uygun koşullarda bireysel ya da grup hedeflerine ulaşması amacıyla, kişinin diğerlerini etki altına alarak çalışmalarına yön vermesi sürecidir. Dolayısıyla da lider kişinin çalışmalarını kapsayan bir süreçtir

(Başaran, 1992). Bir kısım bireyleri planlanan hedefler doğrultusunda bir araya getirme; hedeflere ulaşılması için çalışanları ne yapacakları konusunda faaliyete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin tamamıdır (Bass, 1990).

Liderlik aynı zamanda etkileme sürecidir. Bireyin istediklerini hayata geçirmek için örgüt çalışanlarını kazanmak için emek harcanmasıdır. Liderlik, temel olarak etkileme kapasitesi ile ilgilidir. Hedefleri kim belirlerse belirlersin; hedeflerin gerçekleşmesinde çalışanlar kaynağın etkisi altında kalıyorsa liderlik yapılmaktadır. Orada lider var demektir. Hiçbir etki altına almama durumu var ise lider olma özelliğinden bahsetmek imkansız sayılır. Lider, çalışanlarının ona yapmış olduğu etkilemeden daha çok etkileme gücüne sahip kişi demektir (Koçel, 2010).

Dünyada yaşanan bilişim alanındaki çalışmalar, bireyi odağa koyan ve kişi öncelikli farklı düşünce yaklaşımları, globalleşme ve giderek çoğalan, farklılaşan ve karışık hale gelen topluluk ve iş gören yapısı mevcut yönetme düşüncelerinin değişikliğini hedeflemiştir (Eren, 2010).Artık günümüzde, çalışma veriminin ölçülmesi, grubun gelişimi, iş görenlerin güdümlenmesi terimleri kurum ve yöneten kişinin verimi açısından zorunlu olarak görülmüştür. Bu doğrultuda 'liderlik' kavramı yönetim alanında günümüzün en önemli kavramları arasındaki yerini almıştır (Memduhoğlu, 2008).

Çeşitli bilim adamları tarafından yapılan tanımlamalarda görüldüğü üzere liderlik kavramı; bireyi etkileme ve hedef öğelerini içermektedir. Başka bir bireyin var olmasıyla ortaya çıkar. Lider kişinin çevresindekileri etkilemesi ve bireyleri bir araya getirmesi sonucunda belirlenen hedeflerin gerçekleşmesini sağlama sürecini kapsamaktadır. Böylece çıkan sonuç bu üç öğenin birbirlerini etkilemiş olduğudur (Eren, 1998).Günümüzde değişen birey gereksinimlerini belirleyebilmek, bu gereksinimleri grubun amaçlarıyla birleştirmek önceden olduğu gibi basit değildir. Günümüzde grup içindeki birey faktörünü en ideal şekilde yönetme, grubun başarısını arttırmak sebebiyle yönetim görevlilerinin yenilenmiş kabiliyet bilgisine sahip olması gerekmektedir. Bu sebeple de örgüt içerisinde yönetim düşüncelerinin ve takibinde yönetici davranışlarını, fikir ve ifadelerini bu duruma uygun değişiklik göstermeleri gerekmektedir (Kılıç, 2006).

2.1.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Günümüz literatüründe artık yöneticilikle ilgili araştırmalar yerini liderlik araştırmalarına bırakmıştır. Liderlik tanımı netleştirilememiş bir kavramdır. Yöneticilikten pek çok açıdan farklılaşmaktadır. Liderlikle ilgili net bir tanım yapılamayışı ve yıllar geçtikçe yapılan tanımlamaların da değişmesi liderliği durağan bir kavram olmayışı ile ilgilidir. Her dönemde, yaşanan pek çok değişmeye paralel olarak liderliğin uygulanış biçimi ve liderden beklentiler değişmektedir. Yönetim kurumlar nezdinde sistemlerin yürütülmesi ve hedeflere ulaşım olarak tanımlanırken, liderlik daha çok vizyon oluşturma, insanları etkileme, onları davranışa yönlendirme ve gidilecek yönü gösterme gibi öğeler içerir. Yukarıda ifade edildiği gibi yönetim ve liderlik farklı anlam içermektedir. Bu nedenle yönetici ve lider de farklı nitelik, davranım içermektedir. Fakat günlük hayatımızdaki kullanımına bakıldığında birbirlerinin yerine ifade edildiği görülmektedir. Ancak liderliğin yönetici kavramına oranla akıl ve sosyal yönünden ziyade hissi yönü ağırlık göstermektedir (Eraslan, 2004).

Liderlik ve yöneticilik, birbirlerine yakın terim gibi görülse de; ayrı anlamlara gelen iki terimdir. David (1984:101)'e göre "Yönetici, başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişidir". Lunenburg ve Ornstein (1991:119) lideri, yani amaçlar belirleyen, yöneticiyi ise bu amaçları devam ettirmeye çalışan olarak ifade eder. Liderin olaylara bakış açısı yöneticiye oranla daha kapsamlıdır. Yönetici belirlenen amaca ulaşmak için grup yapısını ve zamanı tasarlamaya çalışırken; lider örgütü vizyon çerçevesinde birleştirmeye çalışır.

Liderlik ve yönetici tamamen aynı olmasa da biri diğerini içeren fikir ve davranışları içerir. Günümüz modern yönetim anlayışında verimli olunabilmesi için her birinin özümsemesi gerekir. Ancak aralarında bireysel nitelik ve öz algıları, çalışma anlayışları ve görev yaptırma yöntemleri, çalışanları etkileyici araç- gereçleri, durumlar karşısında takınmış oldukları tavır, herhangi bir riske karşı tutumları vb açıdan ayrılıkları vardır. Değişiklik gösteren şartlar da yenilikçilik, farkındalık gibi

lider olma niteliğini kapsayan yönetim düşüncesinin gerektiğini ifade etmektedir (Erçetin, 2000).

Yöneticiliğin resmi boyutundan söz edilebilirken liderlik ile ilgili böyle bir ifade biçimi yoktur. Liderlik daha çok informal yanı olan bir kavramdır. Dünyada yaşanan değişimler ve bu değişimleri algılamakta zorlanan örgütlerin karışık yapıları ve amaca ulaşmada yaşanan sıkıntılar liderlik kavramının ortaya atılmasını sağlamıştır. Liderlik örgüt içerisinde çalışanların davranışları üzerine yoğunlaşan bir kavramdır. Yönetici örgütte mevcut durumu sürdürme işi ile uğraşırken, lider örgütün vizyonunda ve kimliğinden yapıcı dönüşümler ile ilgilenir (Şişman, 2002). Yönetici, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, inançlarını, değerlerini etki altına almada ve yönlendirme alışıl gelmiş uygulama ve bazı disiplin sebeplerini aşarsa lider olma özelliğini göstermiş olacaktır (Koçel, 2010).

Klasik örgüt yaklaşımına göre yönetme işi, kurumun elindeki kaynaklara dayanarak belirlenen kural çerçevesinde kurum hedeflerine ulaşmayı sağlayan bir zamanı kapsar. Temelinde disiplin, görev verme, tarafsızlık, işleyişler ve yapılan işi takip etme vb konuları barındırır. Bunların yanında yenilikçi düşünme, net olmayan durumları kontrol altına alma, duygu durumu ve fikirlerini belli amaca dönük olarak etkileme gücü de yönetimin temelinde bulunur (Yalçın, 2014).

Liderlik, belli özelliklere bağımlı olmayan farklı yapılara göre oluşum gösterir ve değişim içindedir. Kişinin liderliği atanmış olmasıyla değil, astlarının ondan esinlenmesi, gruplar meydana getirmesi, kabul görmesi gibi özelliklerle bir lider olarak kabul etmesiyle ilgilidir. Yönetici, örgütünün hedeflerine ulaşması için içinde bulunduğu grup özelliklerini ve işlemlerini kullanmasını bilen bireydir (Tüz, 2001).

Yönetici, belirlenmiş hedeflere varma çabasında olan, bunun için yapılacak çalışmaları düzenleyen, yapılmasını sağlayan ve çalışma sonuçlarını kontrol eden kişidir. Lider bulunduğu grubun hedefleri belirleyen ve hedefler yöneliminde çalışanları etki altında bırakan ve onları hedef doğrultusunda davranmaya yönelten kişidir. Yönetici belirlenen hedeflere yönelik çalışmalar yaparken; lider hedeflerini kendisi saptar. Yönetici birçok zaman o göreve verilir. Oysa lider takımının içinden ortaya çıkar ve takımını o davranışı yapmaya yönlendirir. Diğer ayrımları da kullandıkları kuvvetten ötürüdür. Yönetici dayanağını kanun, yönetmelik, tüzük vb

yapılardan oluştururken; lider dayanağını bireysel özelliklerden ve bulunulan ortam şartlarından alır (Erdoğan, 2000).

Yönetici ile lider arasındaki benzerlikler aşağıdaki şekildedir (Koçel, 2010):

- Her ikisi de kişilerin belli amaçlara yönlendirilmesi ile ilgilenir.
- Hem yönetici hem lider bu yöneltme ve tesir altında bırakırken kuvvet kullanmaktadırlar. Bunu uygularken kullanılan kaynaklar aynı değildir.
- Her ikisinde de çalışanlarla yakın ilişki kurulmaktadır.
- İş alanında ikisi de olmalıdır.

Lider ve yönetici bireysel farklılıklar ve kişilik arayışları, çalışma şekilleri ve çalıştırma koşul ve yöntemleri, kişileri etki altında alma için edindikleri kuvvet kaynakları, ortaya çıkan durumlara yaklaşımları, zarara uğrama tehlikesini almaya karşı tavırları gibi özelliklerden de ayrımları bulunmaktadır. Yönetici ve lider arasındaki bu ayrımlar alanda çalışan bilimsel insanları tarafından farklı şekillerde gruplandırılarak ifade edilmiştir (Bennis,1989).

- Yönetici olma işi başarı çalışmasıdır, liderlik bireyleri etki altına alma ve uygulamaya koyma çalışmasıdır.
- Yöneticilik resmi bir düzenleme kapsamında ortaya çıkar, liderlik için resmi bir düzenleme olması şart değildir.
- Yöneticilik belirlenmiş amaçlara varılacak çalışmaların etkili bir durumda yapılmasını içerir, liderlik amaçların ve çalışmaların yapılmasının sağlanması ile ilişkilidir.
- Yönetici kişi bireyleri etki altına almasını ona verilen görev ve bu göreve ait hak ve uygulatma gücüne bağlı olmasını kapsarken liderin etkileme gücü ise kendi bireysel özellikleri, davranımları, çalışanlara vermiş olduğu inanma ve yaratıcı olma kaynağıdır.
- Yönetici vazife tanımlaması mevcutken, liderin vazife tanımlaması bulunmaz
- Yönetici olma eğitim, hesaplama, değerlendirme, veriler, yönetmelik, işleyişe dayalı bilim ağırlıklı bir çalışma, liderlik ise bireyleri istemiş olduklarını davranıma dönüştürme, bireyleri geleceğe yönelik istenilen amaçları sunma işidir.

- Yöneticilik belirlenen amaçlara varma, liderlik ise değiştirme ve dönüştürme çalışmalarını kapsar.
- Yönetici olma işi kurumun içsel özellikleri ve hareketliliklerine; liderlik kurumun dışsal özellik ve hareketliliklerine dayanır.
- Yönetim yapan kişi çalışmasını doğru yapan, lider ise doğru işleri yapan kişidir.

Sonuç olarak yöneticilik karışık çevre koşullarındaki düzenlemelerin disiplinli ve kararlı bir durum ortaya çıkarmasıyla; liderlik ise düzenlemeye yeni bakış açıları kazandırarak değişimin gerçekleşmesini sağlaması ile ilgilidir. Bu açıdan baktığımızda; yönetim düzenlemelerin sürekliliği ile ardışık bir durum ile ilgili bir terimdir. Yönetimde plan yapma, örgüt oluşturma, bir araya getirme, yön verme ve kontrol gibi durumlar yapılmaya çalışılır. Lider; diğerlerini etki altına alan, nereye hangi yolla varacağını ifade eden, amaç ve misyon yerleştiren rehber bir kişidir. Yönetici ise, diğerleri aracılığıyla o statüye getirilmiş, diğerleri için çalışan, önceden belirlenen amaçlara varmak için emek harcayan, çalışmaları planlayan, uygulanmasını sağlayan ve denetimini yapan bireydir (Koçel,2001).

Liderlik sürecinin esasında, bir bireyin başkalarını etki altına alabilmesi yatmaktadır. Bir birey(lider) diğerlerini nasıl etkileyebilmektedir? Ya da niçin bir grup birey lider belirlenen kişi tarafından etkilenir. Etkileme durumunda nasıl yapıların etkileri bulunmaktadır? Liderlik konusu ile ilgili kuram ve araştırmalar bu durumların cevabını bulma peşindedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Yönetici grup üyeleri tarafından benimsenmesinin gerekmediğini belirtmiştir. Lider ise grup üyeleri tarafından benimsenip, izlenen kişidir. Yönetici örgütsel amaçlar gerçekleşmediği zaman; lider ise grup beklentilerini karşılayamadığı zaman başarısız olur (Erdoğan 1991). Yöneten sıklıkla vazifeye getirilen kişi, lider ise çalıştığı topluluktan ortaya çıkan ve topluluğunu davranışlara yönelten kişidir (Sabuncuoğlu 2001).

Tüm bu açıklama ve karşılaştırmalardan anlaşılacağı gibi lider ve yönetici, farklı rol, davranış ve özelliklere vurgu yapan kavramlardır. Ayrıca bütün yönetici kişilerin lider olma özelliklerine sahip olamayacağını ve yönetici olma özelliği bulunmayan liderin de var olabileceği söylenebilir. Fakat iyi bir yönetici olunmasının koşulu lider olma özelliklerine sahip olmakta yatar (Çelik, 2003).

2.1.3. Liderlik Kuramları

2.1.3.1. Özellik Kuramı

Araştırılan kaynaklarda lider ve liderlik terimlerine yönelik fazla sayıda teorik ve alan çalışmalarına rastlanmaktadır. Yapılan çalışmalarda genel amaç lider ve liderlik kavramlarını tanımlamak ve açıklamak olmuştur. Liderlik kuramları yapılan araştırmalarda farklı şekilde gruplandırılmıştır. Bu sınıflandırmalar esas olarak benzerlik gösterse de isim ve içeriği bakımından farklılıklara sahiptir (Tengilimoğlu, 2005).

Liderlik içerikli yapılan ilk çalışmada, zamanın askeri ve bürokratik alanda görev yapan yöneticileri incelenmiştir. Yaşadığı dönemlerde iz bırakan liderlerin kişilik özellikleri incelenmiş, liderde olması gereken kişisel ve toplumsal özellikler belirlenmeye çalışılmıştır (Çelik, 2013). Liderlik kavramını ilk açıklayan “Özellik Kuramı”na göre; bir bireyin lider olabilmesi için bir takım kişisel özelliklere sahip olması gerekir. Kurama liderin, çevresindeki kişilerde fiziki ve kişisel olarak farklılıklar yaratacak özellikler ortaya koymasını ve bu farklılıkları ortaya çıkaran etkenlerin neler olduğu konusu üzerinde durarak lider özelliğini açıklamaya çalışmıştır (Sağır, 2013).

Kişilik özelliklerine dayanarak liderlik araştırması yapanlar 1940 ve 1950 yıllarında fazla sayıda araştırma yayınlamışlardır. Bu çalışmalardan Stogdill (1948), 1904-1947 yıllarında 124 adet liderlik çalışmalarını incelemiştir. Çalışma sonucunda bir toplulukta lider olabilecek bir kişinin çevresindeki bireylerin yönetilmelerine izin vermeleri, liderin söylediklerine tabii olmaları liderin kendilerinde olmayan özelliklere sahip olmasıyla mümkündür. Bu kurama göre lider bulunduğu grubun bireylerinden hem kişisel hem fiziksel olarak farklılık yaratmalıdır (Yalçın, 2014).

Buhar gücünün ortaya çıkmasıyla gerçekleşen Sanayi Devrimi özellik kuramının gelişmesine katkı sağlamıştır. Sanayi devrimiyle yönetim kavramı bilim olarak incelenmeye başlanmıştır. O zamanın yönetim öğeleri iş paylaşımı, uzman olma, standartlaşma, aşamalılık ve belirli nizam ve metotların uygulamaya konulmasıdır (Gül, 2003). Özellik Kuramının başlangıç noktası en iyi “lider olunmaz ancak; lider doğulur” cümlesiyle ifade edilir (Şişman, 2012).

Özellik kuramı lider olabilecek kişiyle lider olamayacak olanı belirlemeye çalışmıştır. Kurama göre liderde bulunması gereken özellikler kişilik, fiziksel ve

sosyal olmak üzere üç şekilde ifade edilmiştir. Bireysel ve fiziksel özellikler; boy, yaş, kilo, kusursuz görünüm, tanınmış kişi olma, eğitilmiş olma, azimlilik, yükseliş gösteren ve hitabet gücüne sahip olma olarak belirtilirken; çözümlene kabiliyeti, işinde uzman olma, yaratıcı düşünme, esnek olma ve sıcak kanlı olma, özgüvenli, güvenilir olma, atılgıcı gibi özellikler de sosyal özellikler olarak ifade edilmiştir (Gül, 2003). Ancak bütün lider olabilecek kişiler için ortak bir liderlik özelliğinin oluşturulamaması, yapılan incelemelerde tüm liderlerin benzer özellik göstermemeleri kuramın eksik yanlarını ortaya koymuştur. Ayrıca kuramda lider ve çevresinin etkileşimine yer verilmemesi, bulunulan ortam şartlarının farklılıklarına dikkat çekilmemiş olması da kuramın eksik yönleri arasındadır (Lussier, 2002).

Özellik kuramına göre liderliğin güç ve kontrol odaklı olması, bulunulan grubu ön planda tutması gibi farklılıklar olsa da temelde varılmak istenen sonuç; lider olan kişilerin bazılarının doğal lider olduğu ve bu kişileri diğerlerinden ayıran fiziki ve kişisel özellik farklılığının olduğudur (Yukl, 2001). Bu kurama göre; kişiler lider olarak dünyaya gelirler daha sonra bu özelliği kazanmazlar. Lider özelliği ile dünyaya gelenler farklılıkları sayesinde diğerlerinden ayrılırlar. Muvaffakiyeti fazla olanlar az olana göre daha üstün nitelik taşımaktadır (Zel, 1996).

Özellik Kuramına göre bir liderde olması gereken nitelikler şu şekildedir:

- *Fiziki özellikler:* Güce sahip olma ve faal olma.
- *Zeka ve yetenek:* Sorgulama, bilgi, hitabet ve kesin olma.
- *Kişilik:* Yenilikçi düşünme, net konuşan, güvenilir ve ahlaki olma.
- *İş ile ilgili özellikler:* Başarılı olma isteği, önde olma isteği, sorumlu olma, vazifeye yönelmede ve hedefe varmada sorumluluk alma.
- *Sosyal özellikler:* İşbirlikçi, prestij sahibi ve tanınmış olma, sosyallik, kişiler arası beceriler, naziklik ve zariflik (Yalçın,2014).

Kuramın eğitim alanlarındaki yansıması düşünülürse hiçbir eğitim kademesi ayrılmaksızın tüm kademelerde görev yapan eğitimcilerin belirli kişisel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu düşünceyle sınıfının yöneticisi olan öğretmen veya okul yönetiminde bulunan kişinin eğitim alanını negatif etkileyecek kişisel özelliklere sahip olmaması gerekir (Celep, 2004).

Özellik kuramı eğitim örgütleri açısından ele alındığında, statüsü ne olursa olsun eğitim-öğretim sürecinde yer alan bir eğitimcinin, belli kişilik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle, sınıf ortamında yönetici olan eğitimci ile kurum yönetimindeki kişinin çalışma ortamını negatif yönde etki oluşturacak kişilik özellikleri buldurmaması gerekmektedir (Celep, 2004). Negatif özelliğe sahip okul yöneticisi kurumdaki öğretmen ve öğrencilere yanlış örnek olacaktır. Kurum başarısının artmasında aktif role sahip okul yöneticisinin negatif tavırları; öğretmenlerinin motivasyonunda, kurum kültürünün kazanılmasında, etkin ve faydalı çalışmaların ortaya çıkışında, çalışanların veriminin artışında olumsuz etkiye sebep olacaktır. Çevresini etkilemesinde başarılı olamayacaktır (Yalçın, 2014).

Stogdill' e göre bir liderde kapasite, sorumlu olma, etkin katılım, prestij ve başarı olmak üzere beş özellik bulunmalıdır (Lunenburg ve Ornstein, 1991; Akt. Çelik, 2013). Mann, Stogdill'in bu niteliklerini denemiş ve liderlik ile zekanın birbirleriyle bağlantılı olduğu diğer özelliklerle bir ilişkisi olmadığını ifade etmiş ve araştırma yapan kişileri bu konuda bilgilendirmiştir. Stogdill, 1974'te yaptığı çalışmayla liderlik özelliklerini yeniden belirlemeye çalışmıştır. Yapmış olduğu çalışmadaki ölçeklerinin geçerli ve güvenilir olması tartışma konusu olmuştur (Çelik, 2013). Lord, Vader ve Alliger 1986 yılında belirlenen özelliklere madde çözümlenmeleri yaparak düzenlemelerde bulunmuştur. Düzenleme sonucunda Mann ve Stogdill'in çalışmalarını eleştirmişler; lider olan bireyin kişisel özellikleri ile lider kabul edilmelerinde olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir (Kouzes ve Posner, 1993; Kreitner ve Kniciki, 1995). Yapılan çalışmalar sonucunda araştırma yapanlar arasında da fikir ayrılığı olmuştur. Net bir lider özelliği konusunda uzlaşlamamıştır (Eren, 2012).

Özellik kuramının yapmış olduğu genellemelerle tüm liderlerin aynı niteliğe sahip olduğunu ifade etmesi, yaptığı belirlemelerde iş görenlere odaklanmaması ve tüm nitelikleri erkek yönünde değerlendirmesi, bazı niteliklerinin görelilik oluşturması, durum odaklı olmaması kuramın önemli eksikliklerini oluşturmuştur. Bu nedenle liderlik konusunda yeni araştırmalar yapılmaya devam edilmiş. Özellik Kuramına alternatif davranışçı kuram geliştirilmiştir. Araştırmacılar 1940-1960 yılları arasında davranışçı kuram ile liderlik çalışmaları yapmışlardır (Çelik, 2013).

2.1.3.2. Davranışsal Kuram

Lider olma niteliklerinin kişinin doğuştan kazandığı düşüncesine sahip Özellik Kuramı, benzer niteliklere sahip bireylerin nasıl olur da liderlik gösteremediklerini açıklayamamıştır. Bu düşünceyle araştırmacılar bireyin çalışmalarındaki davranışlarına bakılarak lider olma özelliklerinin incelenmesi gerekliliği üzerinde durmuşlardır (Aydın,1994; Yalçın, 1991).

Davranışsal Kuramın temelinde aktif ve başarı kazanmış liderlerin kişilik özellikleri değil, liderlik çalışmalarındaki davranış şekilleri yer almaktadır. Bu sebeple lider ve grubu arasındaki ilişki, liderin grubuna olan tutum ve tavrının grubu tarafından kabul görüp görmemesine bağlıdır. Kuram araştırmalarında lider davranışlarının esas yönelimi hedef alınmıştır. Liderin yanında ve alt görevinde çalışanlarıyla ilişkisi, hedef oluşturma tarzı, planlama ve denetim şekli lider kişinin aktifliğini ifade eden önemli unsurlardır (Ownes, 1976). Planlama, teşkilatlandırma, yürütme, haberdar etme, görev – sorumluluk verme, denetleme, güdüleme, hedef belirleme gibi unsurları yerine getirirken göstereceği davranış liderin etkinliği arttıracak ifade edilirken; bu davranış biçiminin grubu tarafından kabul edilmesi koşuluna da yer vermiştir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001).

Özellik kuramı ile ayrılan noktalarından bir tanesi Davranışsal Kuramda bireylerin lider olmak için eğitime tabii tutulabilmeleridir (Zel, 2006). Özellik kuramında liderin niteliklerinden bahsedilirken burada liderin davranım şekli üzerinde durulmuştur (Koçel, 2007). Özellik yaklaşımının liderlik kavramını açıklamadaki yetersizliği de araştırmaların davranım şekilleri üzerine yoğunlaşmasını sağlamıştır (Çelik, 2004).

Kuram lider davranışını incelemiş, lider olabilme davranışlarını açıklamaya çalışmıştır. Bu alanda yapılan en önemli üç çalışma vardır. Bunlar; Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi ve Blake ile Mouton'un geliştirdiği Yönetim Gözeneği araştırmalarıdır (Celep, 2004; Çelik, 2012; Erçetin, 2000; Şişman, 2012).

2.1.3.2.1. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1940-1945 yıllarında Ohio State Üniversitesi'nde yönetim ile ilgilenen kişiler üzerinde yapılan çalışmada; iş gören kişileri amaca bağlama anlamına gelen "Yapıyı Harekete Geçirme" ve üst-ast çalışan arasındaki itimat ve değeri ifade eden

“Anlayış” olarak iki açı ifade edilmiştir. İnceleme sonunda liderin iki esas üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Bu konular “bireyi dikkate alma” ve “insiyatif etmeni” dir. “Dikkate alma” liderin grubu üzerinde saygınlık ve güven etkisi bırakması ve çalışanlarıyla dostça ilişki içerisinde olmasını ifade eder. “İnsiyatif” ise liderin ulaşmak istediği hedef ile ilgilidir. Bu doğrultuda yapılacakların zamanında tamamlanması için hedef oluşturma, çalışanları örgütleme, iletişim kanallarının oluşturulması vb.davranışları içerir. “İnsiyatif” konusunda liderin çalışmasına ve çalışma sonucuna odaklanması beklenir.

Araştırma sonuçları şöyledir (Şimşek vd., 2001) :

1. Lider kişi çalışanlarına dikkat eden davranış gösterdikçe; çalışanların sirkülasyonu ve takibinde işe devamsızlık azalmıştır.
2. Lider insiyatifinin artması çalışanların başarısını arttırmaktadır.

Ohio Üniversitesi’nde yapılan çalışmalar, davranışsal kuramın ilerlemesine olanak sağlamıştır. Lider olma özelliklerini açıklamaya çalışan bu kuram hem askeri hem sivil alanda olmak üzere bir çok yönetim işi yapan kişilerle yapılmıştır. Bu çalışmalarda Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği (LBDQ)’ nden yararlanılmıştır (Kılıç, 2014).

Halpin (1996), LBDQ incelemeleri sonucunu şöyle ifade etmiştir (Hoy&Miskel, 2010):

1. Yapı kurma ve anlayışlı olma bir liderde olması gereken ana unsurdur.
2. Etkin bir lider hareketlerini bu alanlarda gerçekleşen davranışlarıyla bağdaştırır.
3. Üst-ast çalışanlar lider kişinin davranışlarının etkinliğini yorumlama davranışı gösterirler. Üst çalışan yapsal, alt çalışanlar ise anlayış gösterme ile ilgilenirler .
4. Ast ve üst çalışanların birbirlerinin davranışlarını değerlendirme ifadeleri arasında minimum ilişki olduğu ifade edilmiştir.

2.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Michigan Üniversitesi’nde yapılan çalışmalar Ohio Üniversitesi’nde yapılan çalışmalar gibi 2. Dünya Savaşı zamanlarında yapılmıştır. Rensis Likert’in yönettiği

bu çalışmaların amacı da liderin davranış özelliklerini belirlemeye yönelik olmuştur (Çelik, 2007). Çalışmalarda etkin ve etkin olamayan lider karşılaştırması yapılarak iki lider arasındaki farklar bulunmaya çalışılmıştır (Celep, 2004).

Yapılan çalışmaların bulgularında “iş merkezli” ve “kişi merkezli” iki davranış olduğu ifade edilmiştir. “İş odaklı liderlik” te bir lider yapılacak çalışmalardaki yöntem kısmı üzerine yoğunlaşır, iş yapanların belirlenen prensip ve teknik doğrultusunda işlerini yapıp yapmamasıyla ilgilenir. Yetki kullanımı otorite ve ceza kullanımı vardır (Yalçın, 2014). Lider çalışmaların ilkelerini belirler ve amaca ulaşılmasıyla ilgilenir. Asıl amaç başarıdır (Özkalp ve Kirel, 1999).

“Birey odaklı liderlik” insan ilişkileri, iş görenlerin kişisel gereksinimleriyle ilgilenir, kişisel ayrımları önemser, yetkilendirme yapılmasını amaçlar (Yalçın, 2014). Çalışanlar arasında olumlu grup ilişkileri geliştirme, çalışanların memnuniyetini esas alır (Özkalp ve Kirel, 1999). Lider iş görenlerinde “insan” olma düşüncesini ön planda tutar, onların kişisel gelişimlerine de yardımcı olmaya çalışır (Erçetin, 2000).

Üniversitenin yapmış olduğu çalışmalar, birey odaklı davranış gösteren liderin, iş odaklı lidere oranla daha başarılı bir çalışma ortamı ve çalışma grupları sağladığını göstermektedir (Çelik, 2012). Bunun nedenini olarak da birey odaklı liderin bireylerin gelişimine ve birey ilişkilerine daha fazla önem vermesi olarak ifade etmiştir. Böylece çalışan performanslarında artış ve çalışanlarda memnuniyet daha fazla artacaktır (Celep, 2004).

2.1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Araştırmaları

Robert Blake ve Jane Mouton örgüt içerisinde liderliğin kapsamı araştırmış ve Yönetim Gözeneği Yaklaşımını geliştirmişlerdir. Yönetim Gözeneği Yaklaşımı Ohio Üniversitesi çalışmalarında bulunan yapıyı harekete geçirme veya anlayış içinde bulunma açıları kadar; Michigan Üniversitesi çalışmalarındaki iş odaklı ve birey odaklı olma boyutlarına da yakındır. Kuram lider olabilme koşullarında çevre etkeninin etkili olmadığını grup liderliğinin her yer ve durumda geçerli olabileceği düşüncesindedir. Ancak durumsallık yaklaşımı bu düşünceye karşı çıkmıştır. Grup üyelerinin davranış farklılıklarını ve durum faktörünü göz ardı etmesi yaklaşımın eksikliğini göstermektedir (Çelik, 2013).

Blake ve Mouton yapılan inceleme sonuçlarını Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) isimli yönetici davranımlarını ifade etmede yardımcı olacak matrikse

dönüştürmüşlerdir. Bu sonuçlarda liderin iki davranış şekline odaklanılmıştır. Bu davranışın birincisi liderin grup üyelerine karşı göstermiş olduğu davranış şeklidir. İkincisi ise yapılan çalışmaya, ortaya çıkan ürüne yönelik gösterilen davranışını ifade eder. Kuramın kapsam içerikleri kendi içersinde farklı alt bölümlere ayrılarak ifade edilmiştir (Kılıç, 2014). Yönetim Gözeneği Kuramı'na göre farklılıklar gösteren birçok liderlik çeşidi bulunmasına rağmen liderlik şekillerini beş esas içerikte anlatmıştır. Bunlar (Owens,1987):

- *Zayıf liderlik:* Liderin çalışanlarını kendi haline bıraktığı, çalışma, çalışan ve ürüne odaklanılmayan liderlik türüdür.
- *Otorite ve itaat liderliği:* Liderin kontrolcü olduğu, teftiş etme ve vazife yetkisi kullanarak, çalışma kalitesinin artmasına odaklanan liderlik türüdür.
- *Şehir kulübü liderliği:* Çalışma sonucunda ortaya çıkan ürüne daha az odaklanan, iş görenlere daha fazla odağın olduğu liderlik türüdür.
- *Denge sağlayıcı liderlik:* İş gören ve ortaya çıkan ürüne eşit şekilde ilgi vardır.
- *Grup liderliği:* İş gören ile ortaya çıkarılan ürünün her ikisine de yüksek oranda odaklanmasıdır. Lider kendini izleyenlerle iyi bir ilişki içerisinde. Lideri izleyenler alınan kararlarda söz hakkına sahiptir.

Diğer çalışmalardan farklı olarak Blake ve Mouton yapmış olduğu çalışmalarda etkin bir lider yetişmesi amacıyla geliştirdiği Liderlik Izgarası'nın önemli bir vasıta olduğunu göstermiştir. Böylece iş odaklı ya da ürün odaklı yönetici belirlemek mümkündür (Kılıç, 2014). Ancak lider tiplerinden sadece Grup Liderliği istenilen boyutta hedefi yakalamıştır ve Blake ve Mouton bu liderlik stiline başarılı olacağını ifade etmiştir (Balcı, 2002).

Davranışsal Kuramlarda yapılan çalışmalar lider davranış yönelimlerini belirlemeye önemli katkı sağlamıştır. Yaklaşım sıklıkla demokratik liderliğin etkili olduğunu ifade etmiş; farklı durumlarda ürün odaklı liderliğin de demokratik lider kadar etkili olabileceğini savunmuştur. Bulunulan ortam ve şartları incelememesi Davranışsal Kuramın zayıf tarafı olmuştur. Lider araştırmalarının devamında diğer bir yaklaşım Durumsallık Kuramı olmuştur. Bu kuramda lider izleyicileri ve birbirleri arasındaki ilişki incelenmiştir (Geçmez, 2009).

2.1.3.3. Durumsallık Kuramı

Yönetim alanında 1960 ve sonrasında yaşanan değişiklikler lider olma kuramlarını da etkilemiş, bundan sonraki aşamalarda lider ve çevresinin davranışları önem kazanmış ve incelemeler bu yönde olmuştur. Durumsal Yaklaşımına göre lider davranışları her durum ve şartlara göre farklılık göstermelidir. Her koşula ve ortama uyum gösteren tek lider olma davranımı yoktur. Yaklaşımına göre etkin bir lider olma davranımları; hedefin özelliklerine, grubun kabiliyet ve beklentilerine, yapılacak çalışma özelliklerine, geçmişte yaşanan deneyimlere ve grubun sinerjisine bağlıdır (Yalçın, 2014). Bu nedenle bir lider içinde olduğu şartlara uygun davranış geliştirmeli, ona göre hareket etmelidir. (Kılıç, 2014).

Durumsal Yaklaşım, Fiedler'in Durumsallık Kuramı, House ve Evans'ın Yol-Amaç Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı ve Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı olarak dört başlık altında açıklanmıştır (Celep, 2004).

2.1.3.3.1. Fiedler' in Durumsallık Kuramı

Fiedler'e göre grup içindeki davranışlar; kişilerin davranış şekilleri ve yaşanan durumlara göre şekillenmektedir. Önceki yapılan araştırmalar doğrultusunda lider kişinin nitelikleri ve ortam koşulları değerlendirilerek lider etkinliğinin ne kadar olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır(Akt: Erçetin, 2000).

Bu davranış şekillerini ölçmek için, LPC (Least Preferred Co-worker) "En az tercih edilen iş arkadaşı" adlı bir ölçek geliştirmiştir (Alganer, 2002). Ölçek ile yapılmış olduğu araştırma sonucunda iki lider davranışı üzerinde yoğunlaşmıştır. Birincisi içinde bulunan vaziyete göre değişiklik gösteren, çalışma sonucunda ortaya çıkan iş odaklı olması; diğeri ise çalışan, lideri izleyen odaklı olmasıdır. Durum yaklaşımları içerisinde diğeri çalışmalara da dayanak oluşturan günümüz tarihine yakın en içerikli olan çalışmadır. Başlangıç noktasında çalışan başarılarının, liderin davranış şekli ve çalışma alanının niteliklerinin bir birleşimi olduğunu ifade eder (Ak, 2010).

Fiedler'e göre çalışan performansının oranı LPC verilerine ve aralarındaki ilişki boyutlarına göre değişiklik göstermektedir. Fiedler uygunluğu liderin ortam ve iş görenler üzerindeki etkililiği olarak ifade eder ve çalışılan grubun üç niteliği ile ölçüldüğünü ifade eder. Bunları şöyle sıralar (Özkalp, 1991):

Lider-Grup İlişkisi: Bu ilişki liderin çalışanları ile arasındaki ilişkiyi temel almaktadır. Çalışanlarını etkileyen, onlar tarafından beğenilen, çalışanları tarafından kabul edilen, onlar tarafından iyi yorumlanan lider başarılı sayılır. Ortam içindeki ilişkiler de iyi olarak ifade ediliyorsa lider için de uygun atmosfer oluşmuş demektir (Zel, 2001).

Tamamlanacak Çalışma Niteliği: Başarılacak olan çalışmanın yapılması aşamasında belirli bir tekniğin var olup olmaması ile ifade edilir. Belirli işler belli tekniklere bağlıken; bazı çalışmalar çalışanların alacak olduğu karara bağlıdır (Ak, 2010).

Lider Yetkisine Bağlı Disiplin Oranı: Lider kişinin yapmış olduğu mükafat, sıkıntı, işten ayırma, kademe yükseltme gibi alanlarda liderin yetki sınırlılıklarını içermektedir. Bunlar küçük veya büyük oranda olabilir. Üç değişken birlikte ele alındığında şu durum ortaya çıkar (Koçel, 2001). Bir gruptan en fazla başarıyı elde etmek istiyorsanız üç değişkeni birlikte ele almalısınız. En olumlu ve en olumsuz durumlarda görev odaklı liderlik tarzının, orta düzeyde uyumlu/elverişli ortamlarda ise ilişki odaklı liderlik tarzının daha iyi performans gösterdiği sonucuna vardı (Robbins, 2009). Fiedler bu durumu şöyle açıklamaktadır; en olumlu durumda, grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesi beklenmektedir. En olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç almaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle, doğrudan yapılacak göreve ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır (Ak, 2010).

Fieldler'in araştırma modeli; LPC yönteminin geçerlilik ve güvenilirlik, ortamın uygunluğu, değişkenlerin ölçüm sonuçları ve yorumları, LPC ve durum arasındaki ilişkinin başarılı olması konularından yetersizliği bulunduğu düşüncesiyle eleştirilmiştir. Bunlara rağmen Fieldler kendi araştırmalarının o zamana kadar liderlik kavramı üzerine yapılan çalışmaların en fazla araştırılanı ve geçerliliği en fazla olan çalışma olarak görmektedir. Zıt düşüncede olanlar var olsa da lider davranışlarının duruma göre değişken olması gerektiğini savunan ve bunu kavramsal boyuta taşıyan bir çalışma olması açısından önemlidir (a.g.e).

2.1.3.3.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Kuramı

1970 yılında Robert House ve Martin Evans, lider olacak kişilerin sergilemiş oldukları davranışların, iş gören performansı, iş memnuniyeti ve iş güdümüne olan

etki boyutu üzerine çalışmalar yapmıştır (Zel, 2011). Yaklaşımın temelinde iş görenlerin işi yamasına, gayretlerinin neticesini alabilmelerine, iş tamamlanınca sahip olunacak mükafatın önemli olmalarına olan inançları onları duruma güdüleyecektir. İş yapan kişiler, liderin iş görenlerin beklentilerini etkileme boyutu (yol) ya da liderin iş görenlerin değerlerini etki boyutuna (hedef) göre güdülenebilirler (Mondy ve Premeaux, 1995; Akt. Geçmez, 2009).

Kuramda liderin görevi, çalışanlar için mühim hedefler belirlemeli, çalışanların bu hedefe ulaşabilmeleri için onlara bir yol haritası çizmelerine yardım etmektir (Koçel, 2010). Bu sebeple bir lider çalışanlarını motivesini arttırmalı, çalışılan bölümün etkinliğini, çalışanların yeteneklerini geliştirici çalışmalarda bulunmalıdır (Hoy ve Miskel, 2010).

Hedef- Yol Yaklaşımı liderin davranışlarını hedef almıştır. Kurama göre bir lider emir verici, başarıyı arttırıcı, yardımda bulunan ve çalışmalara ve gruba katılan davranışlarda bulunmalıdır (Erdoğan 2000). Lider çalışma ortamında iki görevi vardır. Bunlar (Eren, 2001):

1. Çalışanların hedeflerine ulaşmadaki kişisel hedeflerini ortaya koymalarında yardımcı olmak ve bu hedeflerine ulaşmada mukafatlandırılacak davranışları bildirmek.
2. Lider izleyicilerini hedeflenenleri gerçekleştirmesi için destekler, hedefe ulaşmasına yardımcı olur ve hedefe ulaşıldığında ödüllendirmesini yapar.

Yol-amaç kuramı liderin farklı durumlarda farklı davranış şekilleri göstereceğini öne sürer. Bu kurama göre lider, aşağıda yer alan liderlik davranışlarından birisini gösterebilir (Koçel, 2010).

Otokratik Lider: Otokratik lider, yetki altında çalışanları yönetme alanından uzakta tutar ve çalışanlara ifade hakkı tanımaz. Fikir alışverişi, program yapma, vazife verme işlerini sadece kendisi yapar. Çalışanlar verilen görevleri yapmaktan sorumludurlar (Eren, 2012; akt. McFarland, 1970). Lider grup çalışmasını yapmaya elverişli değildir. Bunun nedeni liderin daha çabuk karar verme zorunda olmasıdır. Bu da lideri çalışanlarını önemsemeyen, ben merkezli davranan kişi yapar (Boğa, 2010). Bu lider davranışlarının sonucunda iş görenlerde, işe karşı isteksizlik, lidere karşı kin duyma, çalışmaya karşı isteksizlik, insan ilişkilerinde zayıflama ve çatışmaya sebep olur. Ayrıca otoriter lider, yalnızca kendi istekleri doğrultusunda

çalıştığı için çalışanın yenilikçiliğini de engeller; yeni fikirlerin ortaya çıkamamasına neden olur (Eren, 2012).

Demokratik-Katılımcı Liderler: Burada lider kişi yönetme işini çalışanlarıyla paylaşır. Çalışanlara görev ile ilgili daha fazla yetkilendirme yapar; böylece çalışanları da fikir belirtme, karara varma gibi konulara dahil etmiş olur. Astlarına dostane yaklaşan lider, hedef belirlemede uygulanacak teknikte, yapılacak işlerde daima çalışanlarının fikrine başvurur (Başaran, 1992; akt. Boğa, 2010; Eren, 2012). Düşünceleri önemsenen iş görenlerin performansı ve iş yapma isteği artar, işine karşı güdülenir (Eren, 2012).

Destekleyici Lider: Anlaşılır ve Arkadaş olarak yaklaşan lider, iş ortamında çalışanın ferah düzeyiyle ilgilenir; çalışanların gereksinimlerini önemser bunları tamamlamaya çalışır (Hoy ve Miskel, 2010). İş görenlerin kaygılarının fazla olduğu durumlarda tercih edilmesi gereken liderlik türüdür. Böylece iş görenlerin performansı, çalışmalara karşı duyarlılığı, iş birliği içinde olma ve grup bilincini kazandırma konularında daha etkin olmaları için uygun ortam sağlanmış olur (Çelik, 2012).

Tam Serbesti Taniyan (Laissez-Faire) Liderlik: Bu liderlik tavrında lider kişi, çalışanlarını hedefler doğrultusunda belirlenecek olan plan ve program yapılmasında serbest bırakır. Verilen imkanlar doğrultusunda çalışanların kendilerinin ilerlemelerine olanak verir. Kısaca lider yetkili değil çalışan yetkili liderlik tarzıdır. İş görenlerin kişisel nitelikleri doğrultusunda yenilikçi olmalarını sağlama durumlarında görülür. Burada iş görenler hedef ve teknik belirleme konusunda bireysel gelişimlerini tamamlamışlardır. Gerektiğinde takım oluşturup sorunların üstesinden gelme yeteneğine sahiplerdir. Lidere düşen görev ise sadece kaynak ve araç temini yapmaktır. İhtiyaç halinde yardım istendiği durumlarda duruma müdahil olur; ancak çalışanlar liderin fikrine uymak zorunda değildir (Eren, 2012).

Bilim araştırmaları, farklı incelemelerde, meslek uzmanlığı gerektiren konularda, farklı düşünme yeteneği olan kişi ve çalışmalarda tercih edilmelidir. Kurama göre lider olma özelliği; grubunun bireysel nitelikleri, grubun ortam ve zamanlama konusunda baskıda olması ve iş özelliğine göre farklılıklar gösterebilmektedir (Koçel, 2010).

Kuramı eğitim açısından değerlendirmek gerekirse; destekleyici ve katılımcı liderin özellikleri eğitim ortamlarında daha sıklıkla karşılaştığımız davranışlardır. Eğitimli

kişilerden oluşan okul atmosferinde otoriter liderin etkin olması mümkün değildir. Eğitim kurumları içerisinde sıklıkla kabul görmüş olan düşünce; okulun bulunduğu çevresel faktör, okul iç şartları, vazifelerin ayrımı ve yapısı, lider ve çalışanların bireysel özellikleri, toplumsal farklılıkların lider tarzlarını etkilediği görülmektedir. Bazı ortamlarda uygun olan liderlik tarzı diğer koşul ve imkanlarda uygun olmayabilir. Bu sebeple başarılı lider kurumunun farklı ihtiyaçları doğrultusunda farklı liderlik tarzını uygulanabilmelidir (Eren, 2012; Tengilimoğlu, 2005; akt. Çakınberk ve Demirel, 2010). Fakat kültür seviyesi yüksek olmayan ortamlarda çalışma ve görev alma sorumluluğu olmayacağı için bu liderlik şekillerinin yürütülmesi mümkün olmayacaktır (Bass, 1990; akt. Çakınberk ve Demirel, 2010; Eren, 2012; Mccoll-Kennedy ve Anderson, 2005).

Amaç – Yol Kuramı akılcı ve gerçek durumlara dayanan çalışmalar içermesine rağmen; her durumu ve parametreleri yeterince açıklayamadığından dolayı her zaman doğruluğu kabul edilemez bir çalışma olarak ifade edilebilir. Lider, hedef belirleme, görev dağılımında yaşanan belirsizlikleri en aza indirme ya da yok etme davranışları sergilerken çalışanlarında negatif etki oluşturabilir. Bu da çalışanların bazılarında olumsuz davranış görülmesine neden olabilir (Eren, 2009).

2.1.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Kuram, Blake ve Mouton' un liderlik araştırmalarından hareketle Paul Heray ve Kenneth Blanchard tarafından araştırmaları yapılmıştır (Koçak, 2006). Çalışmalar sonrasında belirlenen en önemli etken; çalışanların olgun olma düzeyleridir. Lider grubunu aktif hale getirme veya kişileri önemseme davranışlarını çalışanlarının olgun olma durumlarına göre ayarlamaktadır. Çalışanın olgun olması liderin grubunun olgunluğuna göre hareket etmesini gerektirir ve lider başarısı grubun olgunluk seviyesine bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Olgunluk çalışan ya da ortamın tüm niteliklerini değil; yalnızca iş gücü açısından yetkin olunmasını, tecrübesini, sonuçlarını üstlenmesini ve çalışanın motivasyonunu ifade etmektedir (Ergeneli, 2006). İzleyenlerin bu yetenekleri geliştikçe olgunluk seviyelerinde de artış olması beklenmektedir. Bu aşamada önemli olan, liderlik biçiminin izleyenlerin olgunluk seviyesine uygun olmasıdır. Çünkü liderlik biçimi, sadece bu olgunluk düzeyinin en uygun olduğu noktada en etkili şekilde gerçekleşebilir (Kırel, 1998).

Bu yaklaşımda çalışanları etkilemenin tek ve en iyi yolu bulunmamaktadır. Kişi iş yapmaya istekli ve bu konuda bilgiliyse onları etkilemek daha rahat olacaktır. Belirlenen amaç doğrultusunda lider, çalışanları hedefe yöneltmek istiyorsa onların olgunluk düzeylerine göre hareket etmelidir. Çalışanların özelliklerini doğru bir şekilde tanımlamalı, yapmış oldukları incelemelerine önem vermelidir (Başaran, 2004; akt. Geçmez, 2009).

Bir tek doğru yönetme şeklinin olduğunu söyleyen davranışsal yaklaşım ile farklılıklar göstermektedir. Lider çalışma ve çalışan üzerine odaklanırken; durumsallık kuramları liderin uygun koşul ve imkanlarda nasıl davranması gerektiği ve çalışanlarının performansını nasıl arttıracak konusıyla ilgilidir. Durumsallığa göre farklı davranışlar koşullara göre etkili olma özelliğine sahip olabilir. Bu nedenle lider hangi koşul ve imkanlarda hangi davranışı sergilemesi gerektiğini iyi bilmelidir. Kuramda başarı gereksinimi yüksek olan bireylerin amaçlarını gerçekleştirmede başarı derecelerini bilmek istedikleri, başarı gereksinimi düşük olanların ise, insanlar tarafından seilmeye ve kabul edilmeye önem verdikleri varsayımı yer almaktadır (Kılıç, 2006).

Kuram temelde çalışmaya yönelik ve ilişkiye yönelik davranış boyutundan hareketle dört temel liderlik tarzı bulunmaktadır. Bunlar; yüksek görev ve düşük ilişki, yüksek görev ve yüksek ilişki, yüksek ilişki ve düşük görev ve de düşük ilişki ve düşük görev olarak isimlendirilmiştir. Bu dört davranış şeklini, birer liderlik stili olarak görmekten ziyade takipçiler tarafından algılanan davranış şekilleri olarak ele almak gerekmektedir. Hersey ve Blanchard bu davranış şekillerinin yanına olgunluk seviyesini de eklemiştir. Yani, diğerlerinden farklı olarak bu modelde “olgunluk derecesi” göze çarpmaktadır (Geri, 2010).

2.1.3.3.4. Vroom ve Yetton’un Normatif Kuramı

Temel amacı örgüt içinde karar alma ve bu kararı uygulayabilme görevine sahip liderin, çalışanlarını da işe katarak yapılacak çalışmaları uygulamaktır. Bu sebeple alınan kararlara dikkat edilmeli, çalışanların da karar alma sürecine katılımı sağlanarak sürecin hızlanması sağlanmalıdır. Böylece liderin grup üzerinde etkisi artarken çalışanların niteliği artırılmış olur. Bu pozitif tutumların yanında, grup üyelerinin fikir ayrılığı, zamansızlık ve kişisel hedeflerle örgüt hedefleri arasındaki

zıtlıklar gibi negatif durumlar da yaşanabilir (Aydın, 1994; Celep, 2004; Çelik, 2012).

Kuram, Yol-Hedef kuramında olduğu gibi liderlik biçiminin, liderin organizasyon içindeki yerine bağlı olmasından ötürü farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını öne sürmüştür. Ancak, Fiedler'in durumsallık kuramının tersine liderlik tarzının değişebileceğini ileri sürerek, aşağıda yer alan varsayımlarla liderlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirlemeye çalışmışlardır (Aydın, 1994).

Yalnız bir lider olma davranımı her tür düzenlemelerde kabul görmemektedir. Problem durumuna çözüm bulunulabilmesi için öncelikle problemi ortaya koyan etmenler belirtilmelidir. Var olan bir durumda kullanılan liderlik biçimi, farklı olaylardaki liderlik şeklini etki altına alamaz. Fikir birliğine varma aşamasında çalışanların katılımını etki altına alan fazla sayıda sosyal süreç vardır (Aydın, 1994).

Kuram normatif olarak ifade edilmiştir. Bu sebeple karar almada belli süreçlerin olması gerektiği ifade edilir (Aydın, 1994). Bu süreçler farklı durum çeşitleri için belirlenmiştir. Her koşulda, liderin seçebileceği otokratik, danışmacı, grup olmak üzere üç karar alma seçeneği söz konusudur. Bu seçenekler bir bakıma seçilen liderlik biçimini de ortaya koymaktadır (Robbins, 1994).

Çalışanları kararlara dahil etmeye yönelik Vroom ve Yetton (1973) beş liderlik şekli geliştirmiştir. Bunlar şu şekilde ifade edilmiştir (Celep, 2004):

Otokratik süreçte, lider iki türlü davranış gösterebilir:

Otokratik I: Lider elindeki bilgilerden yararlanarak karar verir.

Otokratik II: Lider takipçilerinden gereksinim duyulan fikre ulaşmasına karşın kararı yalnız kendi başına alır.

Danışmacı süreçte ise lider, iki türlü davranış gösterebilir:

Danışmacı I: Lider takipçileriyle birebir olarak görüşüp, görüşlerini dinlemesine rağmen kararı tek başına kendisi alır. Bu karar, takipçilerin fikrini ya yansıtır ya da yansıtmaz.

Danışmacı II: Lider takipçilerini organize ederek, problem durum hakkında fikir alışverişi yapar fakat son söz yetkisi kendisine aittir. Alınan karar çalışanların fikirlerini yansıtabildiği kadar yansıtmama özelliğine de sahiptir.

Grup sürecinde ise lider, bir grup toplantısına başkanlık eder. Sorunu grupla paylaşır ve grup kararında görüş birliğinin sağlanmasına katkıda bulunur. Bu süreçte gruba bilgi verebilir, görüş bildirebilir, fakat fikir ya da isteklerini dayatmada bulunmaz. Karar izleyicilerle birlikte alınır (Vroom ve Yetton, 1977; akt. Koçak, 2006) .

Vroom ve Yetton'un kuramı, astların katılım oranını ve şeklini belirlemek için etkili bir modeldir. Model yaklaşım olarak normatiftir, liderin izleyicilerin katılımlarının biçimi ve miktarını belirlemek için bir grup ardışık kurala sahiptir. Modeli destekleyen araştırmalar az sayıdadır ve bazı eleştirmenler tarafından günümüzün karmaşık ortamını değerlendirmek için yetersiz bulunmaktadır. Bununla beraber yönetim geliştirme programlarında yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Ataman, 2001). Ancak kuram, en etkili karar seçeneğinin tercihinde bazı belirsizliklerin olması, liderin kişisel özelliklerinin ve astların tepkilerinin yeterince dikkate alınmayışı gibi konularda eleştirilmiştir (Robbins, 2001).

2.1.4. Liderlik Stilleri

Liderlik yaklaşımları toplumun sosyal ve siyasi niteliklerinden ayrı düşünülemez. Başarılı bir lider bulunduğu toplumsal yapıyı inceler ve onun sosyal ve kültür yapısına ve değişkenliğine uygun hareket eder ve toplum hareketlerini takip eder. Lider bulunduğu toplum içindeki çeşitliliği varlıklılık olarak düşünmeli ve bunların birleşimini sağlamalıdır. Bütün insanları etkileyebilmesi, iyi bir diyalog gücü, bütüncü yaklaşım içinde olması, güçlü ve zayıf yönleri bilmesi, olumlu yaklaşım, hakkaniyetli olması ve eşit davranma gibi kriterlere uygun kararlar alması gerekir (Kantos, 2011).

Lider ve onu izleyenler kişilerle birbirlerini etkilemektedirler. Liderin etkisinin izleyenlerin bireysel niteliklerine göre çeşitlilik gösterdiği zaman liderin niteliği ile takipçilerin niteliklerine ve liderlerin değişiminin, izleyenlerin farklı bireysel niteliklerinde nasıl ortaya çıktığına bakılmalıdır. 19. Yüzyıl liderlik ve yönetim yaklaşımında geleneğe dayanan yapı oluştururken çok çabuk farklılığın gerçekleştiği günümüzde yeni liderlik açıklamaları yapılmaya başlanmıştır (Yıldırım, 2006). Liderlik stillerinin hiçbiri iş görenlerdeki çalışma potansiyelini yalnız başına artırıcı etkiye sahip değildir. Burada da örgüt çalışanları önemli bir pozisyona sahiptir. Liderin davranışları ve tarzları iş görenler üzerinde ve örgütteki çalışma atmosferinde önemli bir etkiye sahiptir (Avcı, 2015:163).

Günümüzdeki yaklaşımlarda liderlik terimi; lider üslupları, lider olma şekilleri, lider davranışları vb şekilde gruplandırılmıştır. Bu liderlik yaklaşımlarında sıkça kullanılan terim lider olma üslupları ile ilgilidir. Liderlik stilleri olarak da genellikle araştırmacılar dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik şeklinde sınıflamışlardır (Yalçın, 2014).

2.1.4. 1.Dönüşümcü(Transformasyonel) Liderlik

Yeni yaklaşımlara önem veren dönüşümcü lider, örgüt görevini açıklamaya odaklanır. Çalışanlar üzerinde güvenilir, dürüst ve saygın olma izlenimi bırakmaya çalışan lider, ülküsüne bağlı olmayı sürdürmek istemektedir. Dönüşümcü bir lider, geleneğe dayanan yöneticilik davranışlarından çok, yüksek başarımlı, tecrübe ve etkin çalışma gücüne sahiptirler ve daha az görev karmaşasına girerler. Kısaca dönüşümcü liderlik davranışlarının temelinde, lider kişinin geleceğe yönelik davranışları, değerleri ve ülküsü bulunmaktadır (Hoşcan vd., 2007).

Dönüşümcü liderler iş görenlerinin güçlerini, umduklarını, taleplerini ve amaçlarını kurum hedeflerine yönelik şekil verme ve kollektif bir bilinç, inanma ve uyum sağlayarak kurumsal sinerjiyi oluştururlar. Böylece hem çalışanların tatminin, doyumunu, bağlılığını ve kurumdaki standardı arttırır hem de kurum hedeflerinin yaşıatılması için bir enerjinin oluşmasını sağlar (Eren, 2009).

Dönüşümcü liderlerin en önemli özelliklerinden bir tanesi vizyon geliştirmesidir. Ülkü, kurumun temelini oluşturan hedeflere ulaşılmasında ve çalışanlar tarafından anlaşılması amacıyla lider için esin kaynağı oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderin diğer bir özelliği, insan ihtiyaçlarını önceden kestirmesi, çalışanların performanslarına karşılık verebilmesi, çalışanların tanınmış olma, kurum ile ilgili olma ve kendini ortaya koyma gereksinimlerinin farkında olması gerekir. Bu yönüyle dönüşümcü lider, çalışanların kişisel davranım çeşitliliklerini ve grupla davranış biçimlerini birbirleriyle uyum sağlamaya çabalar. Dönüşümcü liderin başka bir niteliği kuvvetli bir değer sistemine sahip olmasıdır. Bireysel oluşturduğu değerler bütünü, hakkaniyetli bir şekilde bütünleştirir. Açıklama yapıcı bireysel

görüşleriyle iş görenleri belirlenen amaç ve inanışlar çerçevesinde bütünler ve değişimlerini sağlar (Eren, 2009).

Dönüşümcü liderler, daima farklı düşünlerin peşindedir. Farklı fikirler oluşturarak farklı işler yapmak isterler. Çalışanlarını yenilikler düşünmeye ve yeni işler üretmeye motive eder, çalışanların önünde aşağılama, küçük düşürme hareketlerinde bulunmaz. (Cömert, 2004). Dönüşümsel liderlikte itimat, değer ve iş görenlerin birlikte çalışarak, beklenen hedeflere ulaştığı ve böylece iş gören motivesini artırdığını savunurlar. Bu durum doğrultusunda dönüşümsel liderlik, bir gelişme ve öğrenmeye yardımcı olarak kurum ve kişinin gelişmesini sağlar. Dönüşümsel liderlik, motive ve manevi gücün daha da artması için lider ve diğerlerinin yardımlaşması ve birbirlerine güç vermelerinde oluşur (Bass ve Avolio; 1993).

Transformasyonel liderlik, kişinin bireysel hedefleri dışında, topluluğun hedeflerine yönelik bir değer kazandırılması üzerinde çalışır. Okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışını sergiledikçe beraberinde okul örgütünde, işbirliği, inovasyon, yüksek performans ve kaliteyi de getirecektir (Erdoğan, 2000).

Muvaffakiyetli bir yönetici çalışanlarını belirlenen bir eğitim görünümü etrafında birleştirendir. Çalışmalar, eğitim çalışanlarının kendi aralarında bir birlik olamadıklarını, her çalışanın şahsına ait bir alanda yaşam sürdüğü, iş birikimlerinin paylaşımı diğer mesleki çalışmalara oranla daha alt seviyede kaldığını gösterir durumdadır.

Yöneticinin en mühim vazifelerinden biri eğitimcilere görevlilerinin ayrı ayrı etkinliklerinden daha büyük olduğunu anlatmalarıdır. Öğretmenlerin bireysel fikirlerini de kapsayan ancak bu fikirleri de içine alan bir eğitim görünümü altında eğitimcileri birleştirmek eğitim yöneticinin lider olma durumuna bağlıdır. Burada eğitim görünümünün bir parçası olmak eğitim çalışanını düşürmez aksine kuvvetlendirir. İleri görüşlü bir lider bu düşünceyle çalışanın başarısını iyi değerlendirir; çalışanı çalışmalarından dolayı daha iyisine motive eder (Çelik, 1998: 411). Okul yönetiminde görevli kişiler yapmış oldukları çalışmalar ve sergilemiş oldukları davranışlarına göre kendilerini dönüşümcü lider olarak nitelendirirler de var olan sistemsel yaklaşım ve bürokrasi, yöneticileri sürer durumu devam ettiren sürdürümcü lider olmaya baskılamaktadır. Bu liderlik türünde yeni nesil okulu bilgi toplumuna yöneltmek imkansızdır (Özden, 2002: 38). Bu sebeple eğitim örgütlerinde

yöneticileri rahatlatacak, onları güdümlenecek çalışmaların yapılmasına izin verilmelidir. Sorumluluk alamayan yönetimin bürokratik engellerle karşılaşması kaçınılmazdır. Transformasyonel bir lider risk almalıdır; zira temelden bir değişim yapabilmek için risk alınmalıdır (Çelik, 1998).

Dönüşümcü Liderlik dört boyutta incelenmiştir. Bunlar (Bass, 1985):

Entelektüel uyarım: Liderler, grubunu sorunlara yeni bakış açıları geliştirerek yaklaşımları için cesaret verir, yenilikçi olmalarını sağlar. Sorun çözümü için deney ve test yapmayı, yeniden sorgulamayı destekler. Sadece akıl çerçevesinde değil; hislerini de sorunun çözümünde kullanırlar. Entelektüel uyarımcı liderler, sorunlara kendine ait yaratıcı yöntemlerini kullanarak grubunu bilgilendirirler. Böylece grubundakiler, lider yardımına ihtiyaç duymadan başarılı sorun çözücü olabilmelidirler (Bass ve Avolio, 1990).

Bireysel destek: Dönüşümcü lider, çalışanları birbirinin aynısı olarak değil, farklı kişilikler olarak değerlendirmektedir. Farklılıklara sahip bireylerin düşüncelerini alırken, diğer yandan öz güvenlerinin gelişimini sağlar. Yani burada lider için danışman görevi yapıyor diyebiliriz.

Lider çalışanlarının kuvvetli ve güçsüz taraflarını fark etmesini sağlar. Çalışanların hedeflerine varabilmesi için gereksinim duydukları araçlara ulaşılmasına sağlar. Burada temel olasılık, her bir çalışan gereksiniminin farklılığı ve kendine uygun olduğudur. İhtiyaçlarının bazılarında bir kısım değişiklikler olabilecektir. Dönüşümcü liderler, iş gören gereksinimlerini tespit ve tedarik etmeli ve bunları değerlendirebilme, sonrasında çalışan başarısını en iyi gösterebilecekleri konumlara terfi etmelerini sağlamalıdır (Bass ve Avolio, 1993).

Telkinle güdüleme: Çalışanların grup amacını kabul etmesi, gruba bağlılıklarını arttırmak amacıyla liderin çalışanlarının motivasyonlarını arttırmasını ifade etmektedir. Bu amaçla güdüleme, grup çalışmalarına yönlendirmelerini sağlar. Motivasyonlarını arttırıcı konuşmalar yapar (Bass ve Avolio, 1990).

Çalışanların kabul etmiş olduğu bir kurum amacı ve görünümü mevcut ise liderin bu yolla motivasyon sağlaması daha kolaydır. Farklı bir söyleyişle çalışanlarda enerji ve sadakat oluşturmak; güçlüklerle baş edilmesi gereken zamanlarda onlara kuvvet ve pozitif yaklaşım göstermelerini sağlar. Aynı zamanda ortaya çıkardığı farklı bakış

açılıyla, çalışanların işini ve vazifelerini azaltmasında yardımcı yollar bulmaya çalışır (Bass ve Avolio, 1990)

İdealleştirilmiş etki: Lider kişi, grubu açısından ideal örnektir. Lider grubundaki kişilerin güven ve değerini kazanmayı hedefleyerek olumlu kararların alınmasını amaçlar. Lider değer ve itimat sağlayarak doğru fikirler verilmesini sağlar. Çalışanlarına değer verir, saygısını kazanır ve amaca inanmalarını sağlayarak güçlü bir etki oluşturur. Lider izleyenleri için en doğru örnek kabul edilir. Çalışanlar istenilen hedefe ulaşıldığını görünce liderin davranış ve inançlarını takip etme, lider gibi davranışlarda bulunurlar. (Bass ve Avolio, 1990).

2.1.4.2. Sürdürümcü Liderlik

Bu liderlik türünde, kurumların çalışma ölçülerine uyulması, kurum amaçlarına ulaşılması amacıyla işe fokuslanma ve çalışanların işlerini tamamlaması halinde ödüllendirileceği üzerinde duran; vazifenin tamamlanmaması durumunda sıkıntı yaşanabileceğini ifade eden bürokratik denetlemeden ve yasal olarak belirlenen görev konumundan destek alan liderlik şeklidir (Kılıç ve Özgener, 2009). Burada lider ve çalışan arasındaki bağ belirgin bir şekilde iktisadi kıymetler üzerine oluşmuştur. Lider kişi çalışanın kuruma olan katkısına göre çalışanına iktisadi avantaj sunmakta; çalışan da bu motivasyonla çalışmaktadır. Burada iş görenler çalışmaları sonucunda ödüllendirilirler. İş görenler eğitim kurumlarında çalışırken sürdürümcü lider, iş görenlerin çalışmadan ne beklediklerini bilir ve çalışanlara destek sağlar. Liderler, çalışmalarından dolayı iş görenlere mukafatlandırarak çalışanların gereksinimlerini karşılarlar (Celep, 2004).

Sürdürümcü liderlik, insanlar için kıymetli olan durumları önemsemektedir. Bu düşünceye göre yönetme işi moral veya moralsizlik olarak ifade edilemez. Diğer bir ifadeyle yönetim aklın kurallarına uygun karar alma, etkili olma, başarılilik ve disiplinli olmayı içeren; gelecekte olanı tahmin etmeyle alakalıdır. Sürdürümcü lider, doğru, güzel, sorumlu olma vb. davranışları barındırması beklenir. Bu davranışlar insan yaşamının bir parçası olmakla birlikte, yönetim konusunda da yararlanan bir davranış yaklaşımıdır. Burada lider, kişi ile topluluğu arasında birliktelik ve ortak çalışmanın sağlanmasında etkilidir. Bu sebeple sürdürümcü lider, iş görenleri belirlenen çalışmalarını yapma ve diğer çalışanlarla ortaya çıkabilecek sorunların çözülmesini sağlayan kişidir (Korkmaz, 2005).

Burada liderin geleneksel bir yaklaşımı vardır. Geçmiş zaman yaşantılarından pozitif ve uygulanabilir olanları, gelecek kuşaklara aktarma konusunda faydalı çalışmalarda bulunur. Yeni girişimlerde bulunmak, yenileşme amaçlı politik gelişmeleri takip eden çalışmalarda dönüşümcü liderlik yapısı, zıt bir durumu ifade eden durağan gelişme ve tedbir politikalarını kabul eden düzenlemelerde de sürdürümcü liderlik etkisi görülmektedir (Çelik, 2007).

Sürdürümcü bir lider, iş görenlerin geçmiş yaşantılarının etkisinden olumlu bir faydalanma veya daha etkili hale getirmek amacıyla çalışmalarını sağlar. İş görenlerin üretken ve yenilik düşüncesinde olmalarını daha az önemsemektedir. Fazla ve disiplinli çalışmalarının yanında müsamaha gösteren bir yapıları vardır. Akıllıdırlar. Çalışmaların plan dahilinde ve disiplin içerisinde ilerlemesinden memnundurlar. Bireysel olmayan başarı, düzen, çalışma planı ve ekonomiyi önemsemektedir (Eren, 2010). Bu tip liderler örgütün düzenli ve sorunsuz olmasına odaklanmışlardır. Bu liderler, mevcut düzeni sürdürme ve bunun için çalışanların motivasyonunu sağlama, gereksinimlerini karşılama, belirlenen düzen ve düzenlemeler doğrultusunda yönetme davranımı gösterme; lider olmanın aksine yönetme davranışında bulunma, grup içinde ortaya çıkan sorunları ve düzen bozukluklarını gereken önlemler ile meydana gelmesini engelleme gibi davranışlar göstermektedir. İş görenlere aynı davranışı göstermeye özen gösteren, ortaya çıkan sıkıntılara çözüm üretmeye çalışırlar (Çelik, 2007).

Genel olarak girdi ve çıktı sistemi üzerine kurulan bu davranış stilinde, bürokrasi sınırları kapsamında lider kişinin üst çalışanlar tarafından şahsına sunulan vazife doğrultusunda çalışması beklenir. Ancak bu liderlik stili örgüt açısında kabul edilen bir yaklaşım stili olmamaktadır. Özellikle değişimin ve yeni çalışmaların izlenemeyecek hızda bir liderlik davranımı var olan yapıyı tutmaktan başka bir anlama gelmemektedir (Kılıç ve Özgener, 2009).

2.1.4.3.Serbest Bırakıcı (laissez-faire) Liderlik

Bu yaklaşıma göre lider, yönetme hakkına en az gereksinimi olan kişidir. Lider çalışanları kendi yetkileri doğrultusunda serbest bırakır, bireysel olarak sahip oldukları kaynaklar doğrultusunda hedef ve düzenlemelerini yapmalarına fırsat veren davranışlar sergilerler. Başka bir anlatımla tamamen serbestlik tanıyan liderler, haklara sahip çıkmayarak çalışanlara yetki vermektedirler. Serbest bırakıcı lider,

yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, astları kendi hallerine bırakan ve her astın kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına (Karip, 1998).

Bu liderlik türü, kurumlarda önder bulunmadığını ifade etmekle birlikte, diğer liderlik stilleri olan sürdürümcü ve dönüşümcü liderlerin zıttı olarak ifade edilebilir. Rahatlık imkanı sunan önder olma stili topluluk içindeki iş görenlerin yüksek kabiliyetli, çalışma yeterliliği olan ve büyük ölçüde motivasyonun sağlandığı ortamlarda etkili olabileceği ifade edilir (Eren, 2010).

Bu yaklaşım tarzını sergileyen lider kişiler, kendi arzularının yapılmasının dışında başka bir şeye odaklanmadıklarından dolayı yapılan çalışmaların belli ölçütler dışına çıkmasını beklememelidir. Yenilikçi, yaratıcı düşünce içinde olmaları, bireysel güçlerini keşfederek bu güçlerinin sınırlarını aşmaları beklemek çok da doğru bir yaklaşım olmaz. Bu yaklaşımda önder kişi etki altına alan değil çalışmaları ve yaşantıları akışına bırakan bireydir. Bu liderlerin çalışma ortamında çalışanların bireysel olarak kendini ortaya koymaları, kurum hedefini benimsemelerini sağlayan, iş görenlerin motivasyonunu sağlayan bir durumdan bahsetmek mümkün değildir. Bu sebeple böyle davranış sergileyen kişilerin lider olmaktan daha fazla yönetici olma niteliği gösterdiğini ifade etmek daha doğru olacaktır (Doğan, 2002).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık kavramı Fransızca ve Latince kelimelerden gelmektedir. Kavram öncelikle kanunlara uymayı anlatırken, farklı dönemlerde farklı anlamlar yüklenmiş, çoğu zaman sadakat kavramıyla karıştırılmıştır (Gilmer, 1966:321). Ülkemizdeki çalışmalarda “organizational commitment” kavramı alanyazında genellikle “örgütsel bağlılık” olarak adlandırılmıştır. Fakat Celep (2000) ve Balcı (2000) “örgütsel adanmışlık” kavramını kullanmışlardır (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık, kavram olarak işgörene örgüt arasındaki ilişkiyi tanımladığı kabul edilirken, kavramın doğası hakkında tartışmalar sürmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı, örgüt psikolojisi ile örgütsel davranış alanyazınlarında popülerliği sürekli yükselen konular arasındadır. Örgütsel bağlılığa artan ilgi, sonuçlar ve beklentileri tespiti dönük gerçekleştirilen teorik ve uygulama gayretlerinin her ikisiyle ortaya

konulmaya çalışılmıştır. Örgütsel bağlılık süreci, çalışanları için gizli anlamları fark edebilmek adına yararlı olmaktadır (Okçu, 2011).

Örgütsel bağlılık kavramı, örgüt etkinliği ile entelektüel birikimin yönetilmesi ve devamı bakımında önemlidir. Steers'e (1977:301) göre, çalışanların örgüte bağlılığı, örgütsel etkililik bakımından bir gösterge olduğu için önemli görülmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütün varlığını devam ettirme çabalarının temel etkinliklerinden ve mutlak hedeflerinden biri olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılığı bulunan çalışanlar uyumlu, iş doyum yüksek, üretkenliği fazla, sadakatli ve sorumluluğunu bilerek çalışmakta, bu sayede maliyetleri düşürmektedir (Balcı, 2003:28).

Örgütsel bağlılık çalışanların işe yönelik tutumlarından biri olarak 1970'lerden itibaren modern yönetim anlayışıyla birlikte önemi oldukça artan bir kavramdır. Araştırmacıların ilgisine rağmen uzlaşılmış tam bir tanımı bulunmamaktadır. Bu durumun en önemli sebebi psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi farklı alanlardaki araştırmacıların örgütsel bağlılığı kendi alanlarına göre değerlendirmeleridir (Çöl ve Gül, 2005:292).

Örgütsel bağlılık, bir ihtiyaç olup kişiler bu ihtiyacı karşılamak için toplum yaşamının her alanında gayret sarf ederler (Karapostal, 2014:71). Örgütsel bağlılığı Çöl (2004:233), kişinin örgütsel çıkarları bireysel çıkarlarından üstte tutması; Çekmecelioğlu (2006:155), işgörenlerin örgütte kalma çabası; örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlılıkları; Bakan (2011:7) işgörenin örgütüyle özdeşleşmesi, Sağlam Arı (2003:22) ise kişinin örgüte hissettiği özdeşleşme duygusu ve örgütle bütünleşme derecesi olarak ifade etmiştir.

Celep (2014:15); örgütsel bağlılığı örgütün formal ve normatif beklentilerinden çok kişinin örgütün amaçları ve değerlerine dönük davranışları, örgütsel değerlere sahip olmaları, örgütün belirlediği hedeflerin benimsenmesi olarak tanımlarken; Balay (2000:15) ise; kişinin tutumsal bağlılık davranışlarına yönelimi ve örgütsel amaçlar ve değerlerle özdeşleşmesi olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel bağlılık, farklı alanlardan uzmanlar tarafından tanımlandığından, tartışılan ve anlaşılması güç bir kavramdır. En çok kabul edilenler Porter, Mowday ve Steers'in tanımlarıdır. Örgütsel bağlılık tanımlamalarında farklı kavramların öne çıktığı görülmektedir. Bunlardan bazıları iş ahlakı, örgütsel bağlılık, mesleğe

bağlılık, meslektaşlarına bağlılık ve işe sarılma olarak sıralanabilir. Söz edilen kavramlar denk kavramlar değil, farklılıklar içeren kavramlardır (Bayrakdar,2014).

Tanımlardan hareketle örgütsel bağlılık; işgörenler ile örgütün özdeşleşmesi, işgörenlerin örgütsel amaç ve değere inancı ve kabullenışı, örgütsel amaçlar için çaba gösterilmesi, örgüt içinde kalma arzusu, örgütü sahiplenerek kişisel çıkarlarından çok örgütsel çıkarların öne çıkması, kısaca örgüt ve işgören arasındaki bağ, işgörenin örgüte olan duyguları olarak ifade edebilir. Fakat örgüt ve çalışan arasındaki bağ otoriteye bağlı pasif bağ değildir. Çalışanın örgütün gelişip güçlenmesi, daha iyiye gitmesi adına aktif bir bağlıdır.

Örgütsel bağlılık kavramının öneminin büyük olmasının sebebi insan unsurudur. İnsanların birbirinden farklı ihtiyaçları ve öncelikleri bulunmaktadır. Bunlar göz önünde bulundurularak insanların yönetilmesi işgörenlerin örgütte mutlu olmalarını ve o örgütte çalışmayı sürdürmelerini kolaylaştırarak, beraberinde örgütsel bağlılığı getirmektedir. Fakat çalışanların her birinin örgütsel bağlılık seviyesi farklıdır (Güçlü, 2006:5).

Örgütsel bağlılık, örgüt amaçlarının ve örgütsel değerlerin örgüt üyelerinin tamamı tarafından benimsenerek, işgörenlerin örgütü aile olarak algılaması ve ailenin üyesi olmak için gayret etmesidir (Steers, 1977:46).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte hissettiği bağın gücüdür. Örgütsel bağlılık, örgüt performansını olumlu etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın işe geç kalma, devam etmeme ve tamamen görevden uzaklaşma durumlarında azalma, bunun yanında üretimde ve iş kalitesinde pozitif katkı sağladığı düşünülmektedir (Bayram, 2005:125).

Porter ve Smith (1976) örgütsel bağlılığın örgüte inanma ve hedeflerini kabul etme, örgüt adına çaba göstermeye istekli olma ve kesin bir arzuyla örgütsel üyeliğini koruma şeklinde en az üç unsur ile karakterize edilebileceğini söylemiştir. Bu unsurlar örgütsel bağlılığın yalnızca işgörenleri örgütte tutmak olmadığını, bunun yanında işgörenlerin performansı ve gayretiyle de ilgisi bulunduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılığı olan bireyler; örgütte etkin rol oynar, işini yaşamının merkezin koyarak özsaygısının kaynağı olarak görür ve kendini başarılı olarak ifade eder (Gül, 2003:55).

Örgütsel bağlılığın görüldüğü kişilerdeki bağlılık göstergeleri şu şekilde sıralanabilir (İbicioğlu, 2000:14-15):

1. Örgütsel amaçları ve değerleri kabullenme ve inanma.
2. Örgüt için fedakârlık yapma.
3. Örgütte kalmak için duyulan güçlü istek.
4. Örgütsel kimlikle özdeşleşme.
5. İçselleştirme

Örgütsel bağlılık; yaş ve çalışma yılı gibi demografik değişiciler ile görev dağılımı, yönetimdeki kişinin nitelikleri gibi kurum değişkenlere göre şekillenmektedir. Bunun yanında örgüt yapısı ve iklimi, iş güvenliği, çalışanların kararlara katılabilmesi ve sorumluluk çalışanların örgüte bağlılıklarına etkilidir (Balay, 2000:1).

Örgütsel bağlılık itaat etme, dahil olma ve kimlik kazanma olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. İtaat aşamasında, kişi diğer insanları kendini tanıtmak için kabullenir ve örgüte dahil olduğu için gururludur. Son aşamada kişi örgüt değerlerinin övgüye değer olduğunu ve kişisel değerleriyle yaklaşık olarak aynı olduğunu farkına varır (O'Reilly III, Chatman, 1986:492).

Örgütsel bağlılık çalışanların verimliliğini artırmanın veya örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinin aracı olarak kullanılmaktadır. Okulların toplumsal dönüşüm için önemli bir konuma sahip olması, okul çalışanları olan öğretmenlerin okula bağlılıklarının artırılmasını gerektirebilir (Uğurlu ve Üstüner, 2011:436).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bazı unsurlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir Çetin (2004:99).

1. Cinsiyet, yaş ve deneyim,
2. Örgütsel güven, iş tatmini ve adalet
3. Örgüt içinde rollerin belirlenmesi, rol çatışması
4. İşin önemi, iş güvenliği ve özerklik,
5. Karar alma süreçlerine dahil olma, süreçlerde yer alma,
6. Alınan destek, iş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
7. Medeni hal, ücret dışındaki sosyal haklar,

8. Çaresizlik, mesai saatleri, ödül, rutinlik,
9. Terfi imkanları, ücret dağılımı,
10. Liderlik tutumları,
11. Örgüt dışındaki iş olanakları,
12. Örgüt çalışanlarına gösterilen ilgi.

Örgüt Kavramı

Örgüt, “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak tanımlanmıştır. Örgüt, ortak amaçlara ulaşmak üzere bir araya gelen insanların ortak paydada toplanması, liderlik ve değerlendirme süreçlerini kapsar (Balcı, 2010:166). Örgüte, sistematik olarak bakıldığında, kendine özgü bütünü meydana getiren unsurların bir araya gelmesi olarak kabul edilir. Örgütler için sistem düşüncesinin temel iki boyut üzerinde kurulmuştur. İlk boyut, örgütün çeşitli özelliklerinin diğer örgütlerle ilişki içinde oldukları ve bu nedenle birbirlerinden bağımsız nitelikler olarak görülemeyeceğidir. İkinci boyut ise, örgütlerin, çevresiyle kesintisiz olarak etkileşim içinde bulunmalarındır. Örgütler çevrelerinden girdi alır ve kendi sisteminde işler çevrelerine çıktı verirler (Aydın, 2010:54). Başaran (2000) toplumda belirlenen amaçları gerçekleştirmek için işbirliği içinde bulunan kişilerin birlikteliğiyle örgütün ve yönetimin ortaya çıkmaya başlayacağını ifade eder. Bu nedenle, örgütün amacının olmaması düşünülemez. Örgütün amaçlarının olduğuna dönük varsayım, kişilerin örgütsel davranışlarına etki etme bakımından önemlidir. Örgütün amaçlarının bulunduğu kişilerin bilinmesi, kişinin performansına yansır. Örgütün amaçları üyeler açısından yol göstericidir ve belirsizliği ortadan kaldırır. Örgütsel değerlendirme açısından standartları ortaya koyar (Aydın, 2000:42).

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kuramları

Örgütsel bağlılık tanımlarındaki çeşitlilik, kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılığı, tutumsal ve davranışsal olarak iki boyutta sınıflandırmışlardır (akt. Bakan, 2011:76). Bu sınıflandırmaya sonraları çoklu bağlılık olarak üçüncü bir boyut ilave edilmiştir. Çoklu bağlılık yaklaşımında, örgütsel bağlılık basit olarak yalnızca örgüte bağlılık

olarak değil; bireyin örgüte, işine, meslektaşlarına, yöneticilerine ve genel olarak topluma bağlılıklarının olacağını varsaymaktadır (Doğan, 2013:73).

Örgütsel bağlılık tutum ve davranış olarak iki boyutta incelenmesinin nedeni, örgütsel davranışçılarla sosyal psikologların örgütsel bağlılığa farklı bakış açılarından bakmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık kavramını araştırırken, sosyal psikologlar ise davranışsal bağlılık incelemelerine yoğunluk göstermiştir (Gül, 2003).

Tutumsal bağlılık genel olarak; kişinin, örgütsel hedeflerle özdeşleşmesi ile bu doğrultuda çalışmasındaki istekliliğini gösterir. Davranışsal bağlılık ise kişinin davranışa dayalı etkinliklere bağlılığından ortaya çıkmaktadır (Erceylan, 2010).

Tutumsal bağlılıkta, bireylerin örgütle ilişkileri üzerine düşüncelerine odaklanılır. Çoğu durumda, çalışanları değerleri ve amaçları ile örgütsel değerler ve amaçlar uyumlu olarak görülür (Dağdeviren, 2007). Davranışsal bağlılıkta ise bireylerin hisleri ve deneyimleri gibi sosyolojik ve psikolojik unsurların bireyi örgüt üyeliğinin devamı üzerine etkileri söz konusudur.

Tutumsal bağlılık, içselleştirme ile özdeşleşme olarak iki ana motive kaynağına dayanmaktadır. Kişinin örgütle ve örgütteki diğer bireylerle yakınlaşma arzusunu ifade eden özdeşleşme, kişinin kendini tanımasına imkan veren iletişimin sağlanması ve devam ettirilmesi sonucu kişinin örgütle bütünleşmesini anlamına gelmektedir. Kişinin örgütün değerlerini ve normlarını kendi değerleri ve normları gibi görmesinin ve benimsemesinin mümkün olduğu içselleştirme; kişisel ve örgütsel değerler bakımından karşılıklı uyum gerektirir. İçselleştirmede, kişi örgütsel olarak paylaştığı değerler neticesinde kendi değerlerine uyduğundan örgüte bağlanarak, örgütün başarısı adına gayret sarf etmektedir (Sürvegil, 2007).

Davranışsal bağlılık ise kişilerin deneyimleri ve örgüte uyumlarına göre örgütsel bağlılık süreciyle ilgilidir (Bayram, 1999). Bu noktada, davranışsal bağlılık sergileyen işgörenlerin, örgütten çok, örgütün yaptığı belirli bir faaliyete bağlandıkları söylenebilir. Bu nedenle davranışsal bağlılıkta işgörenler, örgütten çok, bir eyleme karşı bağlılık duyuyor gibi görülmektedir. Bağlılık tutumu, belirli bir eyleme bağlılığın sonucu şeklinde düşünülmektedir (Sürvegil,2007).Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında kullanılan yaklaşımlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

2.2.1.1. Tutumsal Bağlılık Kuramları

Bireylerin örgütle ilişkileri üzerine düşünme süreçlerine yoğunlaşır. Çoğu bakımdan, kişilerin değerleri ve hedeflerinin örgütün değer ve hedefleriyle uyumuna inandıkları düşünce sistemi olarak bakılabilir (Doğan, 2013:71). Tutumsal bağlılık kişinin örgütün amaçlarına ve değerlerine inancı, örgüt içindeki varlığını devam ettirmek istemesi ve örgütün faydası adına daha çok gayret göstermesiyle ortaya çıkmaktadır.

Tutumsal bağlılık, kişinin bulunduğu örgütte belirlenen kurallara pasif itaati değil; örgütsel amaçlara, misyona, vizyona, başarıya ve huzura bilinçli şekilde katkı sağlamak üzere aktif bir ilişkiyi ifade etmektedir (Varoğlu, 1993:8).

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

Tutumsal bağlılıkla ilgili farklı yaklaşımlar, kişilerin tutumsal bağlılıklarının farklı biçimlerde ortaya çıkabildiğini ve farklı unsurlara sahip olabildiğini göstermektedir. Tutumsal bağlılık modelini tanımlayan ve davranış boyutlarını ortaya koyan en önemli yaklaşımlar aşağıda sıralanmıştır.

2.2.1.1.1. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter'e göre bağlılık; kişilerin enerji ve bağlılıklarını düzene katmaya gönüllü davranmaları, gereksinimlerini karşılayabilecek ilişkilerle kişiliklerini bir araya getirmeleridir (Kaygısız, 2012:39).Bağlılık kişilere örgüt içinden zorlanan davranışsal isteklerden kaynaklanmaktadır. Bu istekler devamlılığa yönelik bağlılık ile kenetlenme ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç farklı bağlılığı ortaya koymaktadır (Balay, 2000).

Kanter, kişilik ve sosyal olmak üzere iki sistemden söz eder. Bu sistemlerden kişilik sistemi; bilişsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıktan meydana gelir. Sosyal sistemde ise grup birliği, sosyal kontrol ve devamlılık esastır. Her iki sistemde bağlılığın süreklilikçi veya devamlılığı sağlayan bağlılık, birlik veya birliktelik bağlılığı ve kontrol bağlılığından söz edilir. Kanter, bu üç bağlılığa sahip örgütlerin daha başarılı söylemiştir (Erceylan,2010).

Devama Yönelik Bağlılık: Kişinin örgütten ayrılmasının bedelinin ağır olacağını farketmesi, örgütte bulunmanın daha yararlı olacağına inanarak, örgütteki varlığını

sürdürmesi, örgütün devamını sağlamaya kendisini adanmasıdır (Bakan, 2011:83). Bağlılığın olması için kişinin örgütte bulunmayı daha avantajlı görmesi ve örgütten kopmasını engelleyecek bireysel ödünler ve yatırımlar bulunmalıdır (Gül, 2002:42). Genel anlamda süreklilikçi bağlılık sosyal sistemdeki rol bağlılığıdır. Bu bağlılık, kişinin pozitif bilişsel eğilimi sonucudur. Bilişsel eğilim, nesnelere olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmesi manasına gelir. Olumlu bilişsel bağlanmanın olması için sistemin, kişinin örgütteki varlığını devam ettirmesini cazip kılacak şekilde dizayn edilmesi gerekir. Kişi, sistemden ayrılmanın zararıyla sistemde kalmanın getirilerini karşılaştırır. Sistemde kalmanın kendisi için daha yararlı olduğunda örgütte kalmaya devam eder. Kişi, kendisi için fayda sağlayacak şeylere ulaşmasının örgütte bulunmayı devam ettirmesiyle olacağını ve örgüt içindeki yeri ile sağlayabileceğinin farkına vardığında, örgüt içindeki rolüne bağlı kalacak ve buna pozitif bilişsel değerler yükleyerek duygusal veya normatif biçimde değerlendirme yapmayacaktır (Erceylan,2010).

Kenetlenme Bağlılığı: Kişinin gruba ya da grup içindeki kişilere ve bu kişilerle olan ilişkilere bağlılığıdır (Gül, 2002: 42). Duygusal yönelim sayesinde, kişinin grubun üyesi olmasını ve grupla özdeşleşmesi şeklinde ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle, sosyal ilişkiler yapısına bağlılıktır. Kişi, gruba sadakat duyar. Bu sayede grup, her durumla başa çıkabilecek gücü elde eder (Erceylan,2010). Grubun üyesi olmak ve grup üyeleri arasında yakın ilişkiler, grubun normlarının kolaylıkla benimsenerek üyelerin yardımlaşmasını ve birbirine kenetlenmesini sağlayacaktır. Bu sayede grupta kıskançlığın veya çekememezliğin ortaya çıkmaması, anlaşmazlıkların asgari düzeye indirilmesi, dış tehditlere karşı birlikteliği ve beraberliği getirecektir (Gül, 2002:42).

Kontrol Bağlılığı: Kişinin davranışlarının örgütün isteği yönde ortaya koyması ve üyenin örgüt normlarına bağlılığı şeklinde ifade edilebilir (Işık, 2009:58). Birey, örgütün ondan beklenen davranışları ve koyulan kuralları kendisine ait değerlerle uyduğu için doğru kabul etmektedir.

Bu türdeki bağlılık, kişinin normatif yönelimi sonunda meydana çıkar. Sistemin istekleri, bireyin kişiliğine zıt değildir. Otoriteye itaat, büyük öneme sahiptir. Sosyal sistem ile kişilik sistemine bağlılığı olan kişiler, kendini daha yüksek düzen sisteminde kabul etmelidir. Bu sistem, bireyin yaşamını düzenlerken aynı zamanda hayatını anlamlı kılar. Kişi normlarını terk ederek, düşüncelerini örgütsel normlara

ve değerlere göre tekrar düzen koyar. Bu türdeki bağlılığa sahip kişi, grup yoksa kendisini basit ve talihsiz algılar. Örgüt gücünün isteklerini gerçekleştirerek yaşama bağlanması sağlanır (Erceylan,2010).

Bağlılık türlerinin nedenleri arasında farklılıklar olduğu gibi, ortaya çıkan sonuçlar da birbirinden farklıdır. Devama yönelik bağlılık bireyin örgütsel üyeliğinin devam etmesine, kenetlenme bağlılığı potansiyel dış tehditlere karşı örgütsel birlik olunmasına, kontrol bağlılığı ise bireylerin örgüt normlarına sadakatle bağlı kalmalarına sebep olacaktır (Bakan, 2011:85).

2.2.1.1.2. Etzioni'nin Sınıflandırması

Etzioni, rgtsel bağlılık üzerine çalışanların ilkidir. İşgörenler zerindeki gücünün ya da yetkinin işgörenin örgüte yaklaşım şeklinden ortaya çıktığını savunmaktadır (Gl, 2002:43). Etzioni (1975) rgtsel bağlılığı, bireylerin örgüte bağlılığı açısından üç gruba ayırmaktadır (Balay, 2000:25). Bunlar, ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Yalçın,2014).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Kişisel davranışlar sınırlandırıldığında ortaya çıkan, örgüte karşı olumsuz yönelimi ifade eder. Çalışanların, rgte duygusal bağlılıkları bulunmaz, örgüt içinde zorlamayla kalmaktadırlar. Bu tür bağlılık, kişinin rgt cezalandıran ya da zararlı olarak algıladığı zamanlarda ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000:25).

ıkara Dayalı Bağlılık (Hesapı Bağlılık): Örgütün taahhüt ettiği ödüllerle sağlanan bağlılık türüdür. Bireyler bağlılık seviyelerini, motivasyonlarını karşılayacak biçimde yönlendirmektedir. Örgütle alışanlar arasındaki alış veriş ilişkisi vardır. Kişi elde edilen ücrete karşılık kendisinden beklenen işe uygun biçimde bağlılık sergilemektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012:94).

Hesapı bağlılıkta, kişinin örgütle az ilişkisinden söz edilirken yabancılaştırıcı bağlılıkta, davranışların sınırlandırılmasıyla örgüte duyulan olumsuz tutum ifade edilmektedir (Hoşoğlu, 2012).

Ahlaki Açıdan Bağlılık (Moral Bağlılık): Kişinin rgtsel amaçları ve değerleri ielleştirilmesiyle ve yetkiye dayalı özdeşleşmeyle örgüte olumlu ve yoğun yönelimdir (Varoğlu, 1993: 4). Moral bağlılığı yüksek kişiler, örgütsel amaçları ve

örgüt üyeliğini değerli görmektedir. Örgütün elemanı olmayı değerli görmekte ve işini öncelikle bu hisleri sebebiyle yapmaktadırlar (Gümüş ve Sezgin, 2012:93).

2.2.1.1.3. O'Reily ve Chatman'in Sınıflandırması

Genel olarak örgütsel bağlılık bireyin geçmiş yaşantıları, şu anki konumu ve gelecekte beklenenleriyle ilişkilendirilmesine karşın O'reily ve Chatman, bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığı şeklinde ifade etmişlerdir. Örgütsel bağlılığın O'Reily ve Chatman'a göre üç boyutu vardır. Bu boyutlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986:493).

Uyum: Uyum, sadece inançların paylaşılmasıyla değil ödül kazanmak için de oluşabilir. Bu noktada tutumlarda farklılıklar görülebilir. Temel amaç ödüllere sahip olmaktır. Kişiler tutumlarını ve davranışlarını, belirli kazanımlara ulaşma cezalarından da kurtulma temelinde gerçekleştirirler (Yalçın, 2014).

Bağlılık; örgütten sağlanacak ödüllerle, ödülleri kazanma maliyetlerini karşılama kıyasına göre ortaya çıkmakta ve örgütün amaçlarını kabullenmeye dönük araçsal bağlılığı barındırmaktadır (Hoşoğlu, 2012).

Özdeşleşme: Kelman'a (1956) göre özdeşleşme, grubun üyesi konumundayken değerli olmasıyla beraber bireyi mutlu kılan ilişkilerin olması ve devamı sonucunda ortaya çıkar. Diğer örgüt üyeleriyle yakınlaşma isteğine dayalıdır. Kişiler, tutumlarını ve davranışlarını, kendini ifade etmek ve doyuma ulaşmak için diğerleriyle ve grupla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme ortaya çıkmaktadır (Yalçın, 2014).

İçselleştirme: Bireyin değerlerinin, örgütsel değerlerle benzerliği sonucu tutumlarda ve davranışlarda görülen uyum olarak ifade edilmektedir. Tamamen kişinin ve örgütün değerleri arasındaki uyuma dayanmaktadır. Tutum ve davranışlar, kişiler değerlerini diğerlerinin değerleriyle uyumlu gördüğünde gerçekleşir (Yalçın,2014). Uyum, kazanç maliyet hesabını öncelik vererek bireyi araçsal algılara; içselleştirme ve özdeşleşme ise örgütsel beklentilere yönelik sonuçlara götürmektedir (Balay, 2000).

2.2.1.1.4. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer (1987) geliştirdiği üç unsurlu bu sınıflandırma, örgütsel bağlılık araştırmalarında en yaygın kullanılanıdır. Örgütsel bağlılık üç boyutta duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak sınıflanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:3). Örgütle işgören arasındaki bağa değinen bu kavramsal yapılar birbirlerinden farklıdır. Duygusal bağlılık işgörenin pozitif yöndeki deneyimlerinden kaynaklı örgüte karşı oluşan duygusal bağı ile örgütte kalma isteğinden, devam bağlılığı kişinin gereksinimlerine bağlı olarak örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı sosyal ve ekonomik maliyetten, normatif bağlılık ise işgörenin örgütte kalmayı zorunlu ve gerekli olduğunu hissetmesinden kaynaklanmaktadır (Türkmen, 2016).

Başka bir ifadeyle bağlılıklardaki artışlarda çalışanlar örgütte kalmayı sürdürürler fakat, duygusal bağlılıkta örgütte kalma isteğe bağlıyken, devam bağlılığında gereksinimler, normatif bağlılıkta ise yükümlülükler belirleyici rol oynamaktadır (Yalçın, 2014).

Duygusal Bağlılık: Çalışanların örgüte olan duygusal bağın durumudur. Duygusal bağlılık kişilerle örgüt arasında, kişilerin örgütte bulunmaktan haz duymalarını meydana getiren bağıdır. Bu bağı örgütle kurmuş kişilerde; gönüllülüğe dayanan çalışmalar, örgütsel amaçları gerçekleştirme konusundaki isteklilik, örgütsel değerlerle bireysel değerleri özdeşleştirme ve örgütte kalmayı sürdürme isteği bulunmaktadır (İmamoğlu, 2011:18).

Alanyazında örgütsel bağlılık görüşlerinin en yaygın olanı duygusal bağlılıktır. Bu bakış açısıyla bağlılık, kişinin örgüte duygusal olarak bağlanması şeklinde görülür. Güçlü bağlılığa sahip kişiler örgütle özdeşleşerek örgütün üyesi konumunda bulunmaktan mutlu olurlar (Erceylan, 2010).

Devam Bağlılığı: Bireyin örgütten ayrılması sonucunda karşılaşacağı maliyete yönelik algısından kaynaklı bağlılıktır (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007:49). Maliyeti yükselten şeyler bu bağlılığın unsurudur (İmamoğlu, 2011:19). Kişi, örgütteki sosyal ilişkileri, mesleki kıdemi, kariyerini, emeklilik haklarını, ücretini, itibarını, yatırımlarını kaybetme riskini alamıyor ve örgütten ayrıldığında yeni bir örgüte geçme seçeneğine sahip olmadığında örgüte devam bağlılığı görülmektedir.

Birey örgütten ayrıldığındaki kayıplarını düşünerek örgüt üyeliğini sürdürür. Çünkü örgütte kaldığı sürede elde edeceği fayda kişiyi alternatif örgütler aramaktan

vazgeçirir. Birey elde ettiği kazanca kolay ulaşamayacağını düşünür (Erceylan, 2010). Devama bağlılığı olan kişiler, ihtiyaçlarından dolayı örgütte kalmaya devam ederler (Hoşoğlu, 2012).

Normatif Bağlılık: İşgörenin örgüte bağlılığı görev, sorumluluk ve yükümlülük şeklinde algılamasıyla oluşmaktadır. Kişiler kendi faydalarından çok, üye bulunduğu örgüte kendilerini borçlu hissettiklerinden dolayı bağlılık duyarlar (Gül, 2002:45; İmamoğlu, 2011:19).

Bağlılık, kişinin örgüte olan sorumluluğuna şartlanmasının sonucunda oluşur. Kişi, örgüt içinde kalmaya kendini mecbur hisseder ve bu inancı taşır. Bu inanca sahip olan çalışan, örgüt uygulamaları ve bireysel hikayelerinden dolayı örgüte sadık olması gerektiğini düşünür (Erceylan, 2010).

Yukarıdaki sınıflandırmaya bakılarak bağlılık; çalışanın örgütle olan ilişkisini açıklayan psikolojik etkenlerden biridir. Kişinin örgüt üyeliğini sürdürme kararına etki eder. Bunun yanında, üç yaklaşımın da doğasında psikolojik etkenler farklıdır. Duygusal bağlılık, kişinin örgütüne duygusal bağını, özdeşleşmeyi ve örgüte katılımı ifade eder. Duygusal bağlılığa güçlü bireylerin örgütte kalmalarının temel sebebi örgüt üyeliğini sürdürmelerindeki güçlü istekleridir. Devamlılık bağlılığı, kişinin örgütten ayrıldığı takdirde ödeyeceği bedelin farkında olmasını gösterir. Örgütsel bağlılığın ana kaynağı devam bağlılığı olduğunda kişinin örgütte kalma nedeni, örgütte kalma gereksinimlerinin olmasıdır. Normatif bağlılık ise, örgüt üyeliğini sürdürmedeki zorunluluk duygusunu öne çıkartır. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütten ayrılamama konusunda gereklilik duygusu taşırlar (Erceylan, 2010).

2.2.1.1.5. Mowday'in Sınıflandırması

Bağlılık tutum ve davranış olarak ayrılmıştır. Tutum bağlılığı, bireyin örgütün amaçlarıyla özdeşleşerek ve bu doğrultudaki istekli olma durumunu belirtmektedir. Davranışsal bağlılık, bireyin davranışsal etkinliklere bağlılığı sonucu oluşmaktadır. Tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık arasında dönüşümlü ilişkilerin bulunduğu ortaya atılmıştır. Buna nedenle bağlılık tutumu ortaya bağlılık davranışlarını çıkarırken, ortaya çıkan davranışlar da bağlılık tutumlarını güçlendirmektedir (Yalçın, 2014).

2.2.1.1.6. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Çalışanların örgütteki faaliyetleri, iç ve dış ödüllerin toplamıdır. İç ödül anlatımsal, dış ödül araçsal devreyi göstermektedir. Anlatımsal ve araçsal olarak yapılan ayırım, bireylerin kendilerini örgüte adayışlarının seviyesini belirtmektedir. İçsel açıdan ödüllendirici olduğu zamanlarda, anlatımsal devreden söz edilebilir. Dışsal ödüllerin motivasyonu olduğunda ise araçsal devre ortaya çıkmaktadır (Özkan, 2008).

2.2.1.1.7. Ponley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould'un bağlılık anlayışı Etzioni'nin ortaya attığı örgüte katılım yaklaşımını temel almaktadır. Etzioni'nin ahlaki, çıkara dayalı ve yabancılaştırıcı bağlılık sınıflandırmasının örgütsel bağlılığı açıklamasının yeterli olduğunu, fakat bazı sebepler alanyazında yeterli ilgiyi görmediğinden bu sınıflandırmayı tekrar yorumlamışlardır. (İlsev, 1997:18; İnce ve Gül, 2005:35). Penley ve Gould örgütsel bağlılığı, örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşme olarak ifade etmiştir. Ahlaki bağlılık olarak adlandırdıkları bağlılıkta birey, kendini örgüte adamakta, örgüt başarılı veya başarısız olmasından kendini sorumlu görmektedir. Çıkara dayalı bağlılık, karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. İşgörenler katkıları sonucunda ödül veya teşvik beklentileri vardır. Örgüte, belirlenen hedeflere erişebilmek aracı olarak bakılır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise, bireyin örgüt içinde kontrolünün olmadığı ya da farklı iş fırsatlarının bulunmadığı algısına dayanmaktadır Bu bağlılığa sahip olan kişi ödüllerin ve cezaların, yapılan işten değil de tesadüfen verildiğini düşünür. Bu durumda, bireyin örgütte kontrolünün olamayacağı duygusunu ortaya çıkarmaktadır (İlsev, 1997:19). Penley ve Gould (1988), örgütsel bağlılık çeşitlerinin farklı farklı ilişkiler içinde olduğunu ifade etmektedir. Örnek olarak ahlaki bağlılık örgüt üyeliğinin sürdürülmesiyle ilgilidir. İşe gereğinden fazla düşkün olmak, çalışma saatleri dışında çalışmak veya eve iş götürmek şeklindeki davranışlardan oluşmaktadır (Okçu, 2011).

Çıkarıcı bağlılık türünde, alış veriş ilişkisinden dolayı kişinin kendini sevdirmesiyle ilgilidir. Kendini kanıtlama, amirlerine daha çok sorumluluk alma isteğini belirtme, kısacası kendisini mümkün olduğunca göstermedir. Kendini sevdirmeye, bireyin yükümlülüklerini en iyi biçimde yapması, amirlerinin sunduğu katkıyı ve başarısının farkında olmalarını sağlayacak davranışları göstermesidir (Okçu,2011).

Yabancılaştırıcı bağlılıkta birey, kendisinin kariyerinde kontrolü bulunmadığı düşüncesinden dolayı, daha çok bireyin işi ve kariyeri ile ilgili kontrol hissiyle ilgilidir (İnce ve Gül, 2005:37).

2.2.1.2. Davranışsal Bağlılık Kuramları

Tutumsal bağlılık daha çok örgütsel davranış üzerine çalışma yapan araştırmacılarca tercih edilirken, davranışsal bağlılık ise bağlılığın gözlemlenebilmesi veya normatif davranışlar biçiminde sosyal psikologlarca araştırılmaktadır (Gül, 2003:77). Mowday vd. (1982) davranışsal bağlılık, bireyin geçmiş davranışlarından dolayı örgütte kalma isteğiyle ilgilidir. Bu noktada bağlılık olarak bahsedilen örgütte kalmayı isteme, ayrılmama, devamsızlıktan kaçınma davranışlarıdır (İnce ve Gül, 2005:48). Davranışsal bağlılıkta kişi örgütten değil örgütün gerçekleştirdiği faaliyetlere bağlanmaktadır. Örgüte bağlılık bireyin davranışlarından ve geçmiş yaşantılarından kaynaklanmaktadır.

Alanyazında Becker'in Yan Bahis Kuramı ve Salancik'in Sınıflandırması davranışsal bağlılık kuramlarını sınıflandırmada kullanılmaktadır.

2.2.1.2.1. Becker'in Yan Bahis Kuramı

Becker (1960) kişinin davranışlarına bağlılığını tutarlı davranışlara bağlamaktadır. Tutarlı davranışlar, kişinin uzun zamandır süren ve farklı etkinlikleri kapsayan ve amacı aynı olan davranışlar olarak ifade etmiştir (Gül, 2003:78). Kişi amacına ulaşacak doğru yol olarak davranışlarındaki tutarlılığı görür. Farklı davranışlar sergilemez. Örgüte duygusal bağlılık duymaz, örgütün amaçları ve değerleriyle özdeşleşmemekte ancak örgütte kalmayı sürdürmektedir. Bunun nedeni ise yatırımlarını kaybetmesi sonucunda karşılaşacağı maliyetin kaldırılabilir olup olmadığını düşünmesidir. Kaldırılmayacak düzeyde olduğunda kişi kaybı göze almayacak, tutarlı davranışlarına devam edecek ve davranışsal bağlılığını kuvvetlendirecektir. Sözü edilen yatırımlar emek, ücret, statü ve zaman gibi şeylerdir (Bakan, 2011:94).

2.2.1.2.2. Salancik'in Sınıflandırması

Salancik'in sınıflandırmasında bağlılık, bireyin davranışlarına bağlılığı olarak ifade edilmektedir (Gül, 2002:49). Kişi önceden gösterdiği davranışlarına uyumlu davranışlar ortaya koymakta ve bu davranışları sürdürme eğilimindedir.

Salancik yaklaşımı tutum ile davranış ilişkisindeki uyuma dayalıdır. Bu uyumun bağlılığın kaynağı olacağı savunulmaktadır. Tutum ile davranışlarda tutarsızlık bulunduğu birey gerilim yaşayacak ve strese girecektir. Örgütsel bağlılığı davranışla tutum arasındaki uyum sağlayacaktır. (İnce ve Gül, 2005:53).

Açık ve net biçimde dışa vurulmuş, diğerlerinin önünde ve bilgisinde olan, geri dönüşü olmayan, isteyerek gerçekleştirilen davranışların bağlılık üzerinde etkisi bulunmaktadır (Bakan, 2011:98).

2.2.1.3. Çoklu Bağlılık Kuramları

Örgütsel bağlılık genel olarak bağlılığın örgütün tamamına duyulduğu algısıyla sınıflandırılmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımındaysa örgütsel bağlılık diğer bağlılık türlerinden farklı biçimde açıklanmaktadır. Bu yaklaşım, örgütte farklı unsurlar ve bu unsurlara farklı seviyelerde bağlılık geliştirilebileceğini savunmaktadır (Balay, 2000:35).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre kişinin duyduğu bağlılık başka biri tarafından duyulan bağlılıktan farklıdır. Bireyler, örgütte yöneticilere ve meslektaşlarına farklı bağlılıklar duyabileceği gibi örgütün dışındaki unsurlardan müşteriler ve sendikalara da birbirinden farklı bağlılık seviyeleri sergileyebilirler (Gül, 2002:50). Kişinin, örgütün farklı unsurlarına gösterdiği bağlılığın tümü, toplam bağlılık olarak ifade edilmektedir.

2.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık kavramının farklı algılamalara yönelik olmasından dolayı örgüt içindeki kişilerin ilişki içinde bulunduğu atmosfere şekil veren her unsurun örgütsel bağlılığa etki etme potansiyeli bulunmaktadır. Örgüt içindeki kişilerin psikolojik, fiziksel ve sosyal yapısı, örgüte ait iç ve dış yapılar ile örgütün var olduğu ülkenin

veya bölgenin yasal düzenlemeleri ve kültürel yapısı gibi unsurlar arasında sayılabilir.

İşgörenlerin örgütsel bağlılığa etki eden faktörler incelenirken dikkat edilmesi gereken başka bir etken de, örgütsel bağlılığa etki eden unsurların bağlılığı etkileme derecelerinin örgütsel ve işgören özelliklerine göre farklılaştığıdır. Örgütsel bağlılığa olumlu veya olumsuz etki eden etkenlerin etki dereceleri sektöre, örgüte veya kişilere göre farklılıklar gösterebilmektedir (Erceylan,2010).

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler kişisel-demografik, örgüt içi ve dışı faktörler olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır.

2.2.2.1. Kişisel /Demografik Faktörler

Örgütsel bağlılık ile kişisel faktörler arasındaki ilişkinin güçlü olduğu pek çok araştırmacı açısından kabul görmektedir. Örgütsel bağlılıkta şartlar bakımından farklılık görülse de kişisel ve demografik faktörler, bireyin örgütün amaçlarını ve hedeflerini içselleştirmesi bakımından uzun süre örgüt içinde bulunmasını sağlamaktadır (Türkmen,2016)

Çalışanların kişisel ve demografik nitelikleri, örgütsel bağlılığı büyük oranda etkilemektedir. Farklı kişiler ve örgütlerde bu özelliklerin yarattığı etkiler farklıdır. Farklı araştırmalarda örgütsel bağlılıkla ilişkisi saptanan kişisel/demografik etkenlere aşağıda yer verilmiştir (Erceylan,2010).

2.2.2.1.1. Yaş

Yaş değişkeninin, kişilerin örgütsel bağlılık, tutum, algı, örgüt içindeki talep ve beklentilerine etkisi olan bir unsur olup olmadığı çok defa araştırılmıştır. Araştırmaların bazılarında elde edilen sonuçlar yaşın bağlılık üzerinde etkisi bulunmadığını belirtse de, genelde yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişkiye ulaşılmaktadır. Başka bir ifadeyle, yaş ile örgüte olan bağlılık birlikte artmaktadır (Erceylan, 2010).

Örgütsel bağlılıkla çalışanların yaşı arasında ilişkinin araştırıldığı çalışmaların çoğunda yaş ilerlemesiyle birlikte bağlılığın da arttığına ilişkin sonuçlar elde edilmiştir. Angle ve Perry (1981), yaş ilerledikçe kişinin alternatif iş bulma imkanlarının azalmasından dolayı kişilerin örgüte daha bağlı olacaklarını savunmuştur (Bakan, 2011:122). Yaşça genç çalışanların, ilk defa iş bulma ve

başlama ile eğitim seviyelerine uygun iş bulma istekleri, iş yaşamlarına daha yeterli yatırımları yapmadıklarından, mesleklerinde başarıya ulaşmış ve yatırımları bulunan yaş ilerlemiş çalışanlara oranla örgütsel bağlılıkları daha düşüktür.

Yaş ve örgütsel bağlılık ilişkisi konu alındığında, yaş ilerledikçe kişilerin alternatif iş olanaklarının azaldığı görülmektedir. Kişilerin bu noktada sınırlandırıldıklarının farkında olmaları var olan işlerinin çekiciliğini de arttırmaktadır. Bu sayede psikolojik bağlılık yükselmektedir (Erceylan ,2010)

Bazı araştırmalarda ise genç ve işe yeni başlayan kişilerin bağlılıklarının daha fazla olabileceği ifade edilmiştir. Genç çalışanlar deneyimlerinin az olmasından dolayı daha az iş imkanlarının olduğunu farkındadırlar. Bu durum örgütsel bağlılığı güçlendiren psikolojik bir etken yaratır (Kırel, 1999).

Griffiths, yaşlı kişilerin bağlılıklarının genç kişilerle benzer olduğunu ancak orta yaş grubundakilerden fazla olduğunu bulmuştur. Bu sonuca göre, çalışanın yaşı ile bağlılığı arasında U biçimde bir ilişki bulunmaktadır (Erceylan, 2010).

Hrebiniak ve Alutto, işe yeni başlayan gençlerin, mesleki başarıya ulaşmış yaşlı çalışanlar kadar örgüte bağlılıklarının bulunmadığını; Blau ve Lunz, genç çalışanların, işten ayrılma eğilimlerinin daha fazla olduğunu, Maris ve Sherman, yaşlı ve kendini üst düzey yeterlilikte gören çalışanların, örgüte bağlılıklarının daha üst seviyede olduğunu belirtmişlerdir (Balay, 2000:56).

2.2.2.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek üzere gerçekleştirilen araştırmalarda fikir ortaklığı görülmemektedir. Bazı çalışmalarda erkek çalışanların örgütsel bağlılığının fazla olduğu savunulmaktadır. Bunun sebebi olarak da erkek çalışanların kadınlar çalışanlardan daha yüksek mevkilerde görev alması, işlerini her şeyin önünde görmeleri; kadın çalışanlarınsa işten çok ailevi rollerine daha fazla özen göstermeleri ile kadınların iş yaşamında kendilerine yer bulmalarının önündeki zorluklar sıralanmaktadır. Kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklerden daha fazla olduğunu belirten araştırmalardaki nedenlere bakıldığında kadın çalışanların iş yaşamında ve örgüt içindeki konumları için karşılaştıkları zorlukların, güdülenmelerini arttırarak istikrarlarını korumaları başka bir ifadeyle sürekli iş

değişikliğinden hoşlanmamaları ifade edilmektedir (Güllüoğlu, 2011:76;İnce ve Gül, 2005:62).

Toplumda oluşan rol farkları sebebiyle, kadınların ve erkeklerin örgütten farklı değer ve beklentilere sahip oldukları savunulmaktadır. Örnek olarak, kadınlar çalışma şartları ve iş yerindeki sosyal ilişkileri önemli görürken; erkekler ise kariyer yükselmesi, ücret artışı, terfi olanakları gibi konuları daha önemli görmektedir (Kırel, 1999:117).

Cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği araştırmalar sonucunda iki farklı model ortaya çıkmıştır. Bu modeller cinsiyet modeli ve iş modelidir. Cinsiyet modelinde, geleneksel düşünce yapısı temel alınmıştır. Kadınların ve erkeklerin, örgütsel bağlılıkları farklılıklar gösterir. Başka bir ifadeyle, kadının ailedeki rolü onun kimliğine yansır. Bu durum, kadın açısından, işini en planda tutan erkeklere göre farklı tutumlar sergilemesi sonucunu doğurur (Erceylan, 2010).

İş modelinde ise, kadınların ve erkelerin örgütsel bağlılık seviyelerinde farklılık bulunmadığı belirtilir. Kişinin örgütsel tecrübeleri ve bu tecrübelerin bağlılıktaki etkisini gösterir. Kadınlar ve erkekler, işe karşı tutumlarını benzer biçimde geliştirdikleri halde bu tutumlarının farklı olmasının tek nedeni kadınların ve erkelerin örgütteki pozisyonlarıdır. Başka bir ifadeyle iş modelinde, cinsiyet örgütsel bağlılığa etki etmemektedir (a.g.e).

Kadınların ve erkeklerin örgütsel bağlılıklarının ayrı ayrı incelendiği araştırmalarla birlikte Tsui ve diğerleri farklı cinsiyetlerin beraber çalışmalarından kaynaklı bağlılık düzeylerini araştırmışlardır. Bu araştırmaya göre erkekler için kadınlarla birlikte çalışma, psikolojik bağlılığın düşmesine, devamsızlığın artmasına ve örgütsel bağlılık düzeyinin azalmasına neden olurken; kadınlar içinse, bağlılık düzeyinin artmasına sebep olmaktadır (a.g.e).

2.2.2.1.3. Eğitim Düzeyi

Çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ilişki vardır (Uygur, 2009:24). Çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe örgütsel beklentileri artmakta, iş yaşamına yükledikleri anlamlar da farklılaşmaktadır (Celep, 2014:29). Beklentilerin gerçekleşme seviyesine göre örgüt bağlılıkları şekil almaktadır.

Eğitim seviyesi arttıkça, sorumluluk üstlenme, kişinin yetkisini kullanma, bağımsız kararlar alma ve uygulama imkanı da artmaktadır. Bu nedenle, çalışanların rutinlik ve tükenmişlik durumlarını engelleyerek işlerini benimsemelerini kolaylaştırmakta, çalışanların rahatsızlıklarını ve işe devamsızlıklarını azaltmaktadır (Eren, 2003:68).

İş yaşamına genç yaşta başlamak yerine uzun zaman eğitimini devam ettiren, eğitimine yatırım yapan kişiler eğitimlerini bitirdiklerinde nitelikli bir çalışan olarak iş yaşamında bulunmak istemektedir. İşinin prestijli olması, ücret, sosyal ilişkiler ve iş şartlarındaki beklentileri de artmaktadır. Bu nedenle eğitim düzeyi artan kişiler beklentilerini bulamadıklarında örgütsel bağlılıkları zayıflamaktadır. Araştırmalar genel olarak eğitim seviyesi ile örgüte bağlılık arasında zıt yönlü ilişki bulunduğunu işaret etmektedir (Güçlü, 2006:67).

Bunun nedeni eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların fırsatlarının artması ve beklentilerinin yerine gelmemesidir. Morris ve Sherman ileri yaşta ve düşük eğitim seviyesindeki ancak yüksek yeterlilik hissine sahip olan çalışanların, örgüte bağlılıklarının daha fazla olduğunu tespit etmiştir.

2.2.2.1.4. Çalışma Süresi (Kıdem)

Yaş unsurundaki gibi örgütte çalışılan zaman uzadıkça kişilerin örgütsel bağlılıklarının da güçleneceği savunulmaktadır. Bunun nedeni kıdemın örgüte bir yatırım olarak görülmesidir (Gümüş ve Sezgin, 2011:11). Örgütte uzun zaman çalışan kişiler verdikleri emek ve harcadıkları zamandan dolayı bir mevkiye ulaşarak terfi fırsatları bulmuşlardır. Bu yatırımlar kişinin vazgeçmekten çekineceği yatırımlar olduğu için örgüte bağlı kalacaklardır (Bakan, 2011:124).

İşine uyum sağlayamayan, iş doyumunu olmayan, işiyle özdeşleşemeyen kişilerde işten ayrılma eğilimi bulunacağı varsayıldığında, çalışma süresi ile bağlılık arasındaki ilişki açık olarak ifade edilebilir. Fakat farklı iş olanakları ve örgütten ayrılmayı zorlaştıran ekonomik nedenler bulunduğunda, çalışma süresiyle örgütsel bağlılık arasında çok düşük bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkabilir. Bu nedenle çalışma süresi ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmaların tutarlı olmaması, çalışma süresiyle birlikte farklı değişkenlerin de incelenmesini gerektirmektedir (Erceylan, 2010).

Allen ve Meyer, örgütte geçen süreye bağlı mevki ve memnuniyet seviyesinin yükselmesinin örgütsel bağlılıkla çalışma süresi arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir (Allen ve Meyer 1993:49). Çalışma süresine bağlı olarak, çalışanın işyerinden edindiği kazançta artmaktadır. Elde edilen kazançlar örgüt bağlılığına etki ettiğinden, çalışanın kıdemiyile birlikte örgüte bağlılığı da artmaktadır (Cohen, 1993:143).

2.2.2.1.5. Medeni Durum

Medeni durumla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi çok fazla incelenmiş değildir. Yine de genel olarak, bekar çalışanların örgütsel bağlılıklarının evli çalışanlardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durum evli çalışanların sorumluluk duygusunun daha fazla olduğunu ve işini zamanında yapmaya, geciktirmemeye özen gösterdikleriyle açıklanmaktadır (Güllüoğlu, 2011:80).

2.2.2.1.6. Kişilik Özellikleri

Kişiliğin tanımı, *“bireyde yapıların, davranış biçimlerinin, ilgi ve eğilimlerin, yetenek ve yönelişlerin karakteristik bütünleşmesi”* (Giderler, 2005) şeklinde yapılabilir. Kişiliğin çok çeşitli türleri bulunmakta ve bu konuya sosyal bilimciler büyük ilgi duymaktadır. Her bireyin kişiliğinin farklı olması merak konusudur. Bir birey kendine güvenen ve iyimserken, başka bir bireyin ise şüpheli ve kötümser olması; kardeş olan bireylerden birisi ürkek ve çekingen, diğeri cesur ve girişken olması; bazı insanlar cana yakın ve insancılken, bazılarının ise soğuk ve uzak olması merak konusu olmuştur. Bu konuda niçinler ve nedenler arttırılabilir. Çünkü canlı, neşeli, özgür, bağımlı, mutlu, karamsar gibi farklı kişilik özellikleri bulunmaktadır (Perçin, 2008).

Bireylerin farklı nitelikleri ve çeşitli faaliyetlere başlarken farklı etkenlerden güdülenmesi, onların aynı hedefe yönelseler de farklı yöntemler kullanmalarına neden olmaktadır. Kişilik tipi, bireyin algılarını ve etrafındakileri yorumlama biçimini etkileyerek farklı faaliyetlerde sergilediği performansı da değiştirir (Dubin ve diğerleri,1975).

Çalışanlar, yöneticiler farklı farklı kişiliklere sahiptir. Farklı motivasyon kaynaklarına yönelebilirler. Kişiliklere göre artan veya azalan motivasyon

yöneticilerin, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmak için üzerinde durmaları gereken konulardandır. Her bireyin kişisel özellikleri birbirinden farklıdır. Ancak bu özellikler saptanarak, ortak bir nokta belirlenebilir. Bu sayede bireyin kişilik özellikleri ile motivasyonları arasındaki ilişki tespit edilerek örgütsel bağlılık için ortam yaratılabilir (Perçin,2008).

2.2.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığa kişisel özellikler etki ettiği gibi örgütsel faktörler de etki etmektedir. Alanyazında bir çok örgütsel faktör tanımlanmış olsa da bu bölümde bunlardan bazıları açıklanacaktır.

Bu faktörler, örgüt ve yönetim yapısı, ücret düzeyi, örgüt büyüklüğü, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması ve son olarak da rol belirsizliği ve çatışma boyutları olarak ele alınabilir (Erceylan,2010).

2.2.2.2.1. Yönetim (Örgüt) Yapısı

Yönetim tarzı, üyelerin örgütün değerleri ve amacına bağlılıklarına etki eden önemli etkenlerden biridir. Kararlara katılımı sağlayan, çalışana güven duyan, değişime açık ve yenilikçi yönetim tarzları işgörenler tarafından beğenilmekte ve örgüte bağlılığı arttırmaktadır (Bakan, 2011:147). Yönetim örgüt kültürüne ve değerlerine gereken önemi gösterirse, verim ve yenilikler yükselecektir. Bu durum da beraberinde örgütsel bağlılığı arttıracaktır (Zeffane, 1994:980). Sert, kontrol sürekli elinde tutan, çalışana güven duymayan otokratik yönetimlerde örgüte bağlılık azalmaktadır (Gül ve İnce, 2005:72). Fazla merkeziyetçi örgüt yapılarında karara katılım fırsatı bulunmadığından çalışanlar örgütün amaçları ve değerleriyle özdeşleşmemektedir.

Yumuşak ve karara katılımın sağlandığı yönetim tarzları örgütsel bağlılığı arttırırken (Meyer ve Allen, 1991), otokratik yönetim kararlara katılmanın önüne geçerek bağlılık duygusuna olumsuz etki etmektedir (İnce ve Gül, 2005:72). Dick ve Metcalfe, (2001:115) yönetici davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarında etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örgüt ve örgütün temsilcisi yöneticilerce destek görmediğini hissine kapılan çalışanların, örgüte bağlılıkları düşecektir.

2.2.2.2.2. Ücret Düzeyi

Bağlılık seviyesine etki eden önemli faktörlerden birisi de ücrettir. Ekonomik sorunları bulunan çalışanlar için ücret işi devam edip etmeme kararının verilmesinde birçok etkenden daha önemlidir. Çünkü ücret düşüklüğü çalışanları daha fazla ekonomik kazanç elde edebilecekleri yollar aramaya yöneltir.

Ücret seviyesinin bağlılık üzerindeki etkisinde, hayat standardının etkisi olmasıyla birlikte ücret dağılımının adaletli olması da bir o kadar önemlidir. Çalışanlar örgüt içindeki ücret politikasının adaletli ve dengeli dağıldığını düşündüklerinde bağlılık düzeyleri de pozitif olarak etkilenecektir (Gümüş ve Sezgin, 2012:112).

Ücretin adaletli dağıtımının yanında, çalışanların en az ücret beklentişinin karşılanması tatminkarlığına yeterli olurken, beklentiden fazla bir ücret alması bağlılığı arttıran bir unsur olmaktadır. Ücreti yüksek olan çalışanlar daha iyi hizmet vererek, bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini sonuna kadar kullanarak katkı sağlarlar (Erceylan,2010).

Çalışanların ödemeleri, parasal veya parasal olmayan ödüller şeklinde olabilir. Maaş, ikramiye, komisyon parasal ödemelerdir. İzin hakkı ve sigorta ise dolaylı parasal şekilleridir. Takdir ve övgü ödüller ise, iş doyumunu ve verimini yükselten parasal olmayan ödüllerdir (Barutçugil, 2004:278).

2.2.2.2.3. Örgüt Büyüklüğü

Örgütün büyümesi ve sonucunda örgüt yapısının karmaşıklaşması, üst yönetimle astlar arasındaki dikey farklılık, iletişim sorunlarını da beraberinde getirerek ve örgütsel çatışmaya yol açması gibi problemlere neden olduğundan bağlılığı olumsuz şekilde etki edebilir. Yönetimin gereğinden fazla merkezileşmesi çalışanların yetkileriyle alacakları kararların önüne geçmesi, bilgilerini, becerilerini, yeteneklerini kullanamamalarına ve inisiyatif alamamalarına sebep olacağından kişilerin iş hayatı anlamsızlaşır ve bağlılıkları azalır (Erceylan,2010).

Kurumlar büyüme gösterdikçe beraberinde siyasal yapıları da büyümektedir. Büyüyen kurumlarda yönetme ve etki altına alma mekanizmalarının etkili çalışabilmesi için, belirlenen sıralı yapılar, kişilerin buldukları pozisyonlardan

aldıkları yetkileri ve sorumlulukları bulunmaktadır. Birimlerde işlerin nasıl yürütüleceğine dair ayrıntılı kurallar vardır (Koçel, 2005:131).

Büyük örgütlerde çalışanların bağlılık düzeyleri düşük bulunmuş ve bu durum büyük örgütlerde çalışanların katılımlarının ve etkileşim düzeylerinin az olmasıyla açıklanabilir (Sommer, S.at all, 1996:977).

Küçük örgütlerde çalışan sayısının azlığı, büyük örgütlerle kıyaslandığında çalışanlar arasındaki iletişim ve sıcak ilişkiler nedeniyle örgütse bağlılıkları daha fazladır (Balay, 2000:67).

2.2.2.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü; örgütü diğerlerinden farklılaştıran, örgütün üyelerince oluşturulan ve kabul edilen norm, değer, inanç ve beklenti bütünü olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü çalışan beklentileriyle örgütün amaçları arasında bağ kurarak örgütsel bağlılığa olumlu etki eder. Örgütün amaçlarına katılmayı teşvik ederek bağlılığın meydana gelmesini veya kuvvetlenmesini sağlar (İnce ve Gül, 2005:76).

Örgüt kültürünün farklı tanımları bulunmaktadır. Tanımlarda farklılıklar olmasına rağmen belli ortak noktaları bulunmaktadır. En önemli nokta kültürün, örgütteki çalışanlar tarafından paylaşılmasıdır. Başka bir ifadeyle hangisinin iyi ya da kötü, hangi davranışın istenen veya istenmeyen olduğuna ilişkin ortak anlayış vardır. Başka ortak özellik ise örgüt kültürünün değerlerden oluştuğunun kabulüdür. Burada ifade edilmeye çalışılan, değerlerin yazılı olmadan, çalışanların aldıkları eğitimlere yansıtılmadan, onların kendilerinin oluşturdukları düşünce ve inançlardan meydana gelmesidir. Başka bir ortak özellikse değerlere çalışanların yüklediği anlamlardır. Bu anlamlar örgütte çalışanlar arasında kurulan etkileşimle öğrenilir (Özkalp ve Kirel, 2005). Sözü edilen üç ortak noktaya bakıldığında örgüt kültürünün tanımı şöyle yapılabilir: Örgüt kültürü, bazı değerlerden oluşan ve olduğu gibi kabul edilen, örgütte çalışanlarca ortaya çıkarılmış bir kavramdır (a.g.e). Örgüt kültürü, örgütteki bireylerin veya grupların davranışlarına yön veren norm, değer, inanç, tutum ve alışkanlık sistemlerinin bütünüdür (Tuna, 2007).

Alışkanlıklara ve bürokrasiye takılan bir örgüt, teknolojik arz talep ilişkilerine cevap vermek için daha sade, daha genişletilebilir kültür olarak değişmek durumunda kalabilir (Avcı,2018:9).

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık bütünleşmiş iki kavramdır. Örgütsel bağlılık, örgüt kültürünün, değerlerin ve hedeflerin çalışanlarca benimsemesi olduğuna göre bağlılık düzeyi yüksek çalışanların bulunduğu örgütlerin örgüt kültürleri de güçlüdür. Bu durum da örgüte yeni katılanların örgüt kültürünün parçası olma isteklerini artırarak örgütün beklentilerinin karşılanmasını sorumluluğunu ortaya çıkarır. Başarıya ulaşıldığında ise örgüt kültürü çalışanlar tarafından kabul görülür ve benimsenir (Erceylan, 2010).

Örgüt içerisindeki davranış, semboller, verim, devamsızlık gibi beklenti içinde olunan değerlerin var olması ve örgüt dışına karşı ortaya konan imaj gibi örgüt kültürünü oluşturan bazı özellikler bağlılığın meydana gelmesinde önemli rolü bulunan faktörlerdir. Örgüt kültürü oluşmadan örgütün bütünlüğü ve örgüte bağlılıktan söz edilemez (Erceylan,2010).

Sheridan'ın çalışmasında çalışanlara saygının olduğu bir kültürün bulunduğu örgütlerde sadakatin ve örgütsel bağlılığın seviyelerinin yükseleceğini belirtmiştir (Sheridan, 1992). Bu noktada çalışanların güven duyulan ve takım çalışmasını destekleyen örgüt kültürünün bulunduğu örgütlerde bağlılık ve sadakat seviyeleri de artmaktadır.

2.2.2.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli unsurlardan birisi de adaletin bulunduğu bir örgütte çalışıldığına duyulan inançtır (Dikmen, 2012:169). Örgütte adalet olmazsa örgüte bağlılık, örgütle özdeşleşme mümkün değildir. Çalışanlar örgütten elde ettikleri yararın ve örgütteki uygulamaların ne kadar adaletli olduğuyla ilgilenirler (Celep, 2014:129). Hakların dağıtımı, ücret dağılımı, görevlerin ve sorumlulukların paylaşımı, kuralların uygulanış biçimi gibi uygulamalarda adaletli olunması bağlılık üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.

Örgütsel adalet kavramı aynı zamanda, yönetimin kararları ve bu kararları uygulamaları noktasında çalışanlarca algılanma şekliyle ilgilidir. Çalışanlar, kendilerini diğer çalışanlarla karşılaştırırlar. Çalışanlar kuralların eşit uygulanmasını, eşit izin hakkına sahip olmayı, sosyal haklardan herkesin eşit olarak faydalanmasını bekler (Erceylan,2010).

Örgütsel adalet kavramı genel olarak iki boyutta incelenir. Dağıtımsal adalet örgüt kaynaklarının ve ödül dağıtımını adil olmasıyla ilgilidir. Kişiler sahip oldukları kazanımları adaletli veya aksi olarak algılayabilir. Elde ettikleriyle diğerlerinin sahip oldukları arasındaki kıyaslama sonunda haksızlığa uğradığını hissedebilir. Bu fikirler, kişinin tutumunu, örgüte duyulan güveni ve örgütsel bağlılıklarına olumsuz olarak yansıyacaktır (Erceylan,2010).

Prosedürel adalet, ücret, yükselme ve maddi olanaklar, çalışma koşulları ve verimlilik değerlemesi unsurlarının ortaya konmasında kullanılan yöntem, prosedür ve izlenen politikalarda adaletli davranma seviyesi olarak tanımlanmaktadır (Doğan,2002).

Kaynak, ödül, izin dağıtılması dağıtımsal adalet boyutunda incelenirken, bunların dağıtımındaki kuralların oluşturulması prosedürel adalet kapsamına girmektedir. Dağıtımcı adaletin oluşması bakımından prosedürel adaletin başarıyla uygulanması son derece önemlidir (Erceylan,2010).

2.2.2.2.6. Örgütsel Ödüller

Ödül, çalışanın önemini ona hissettirmek, işini beğenerek takdir etmektir. Örgüte bağlılığının olması için ödüllerin büyük önemi vardır. Örgütsel bağlılık çalışanların ileriye dönük beklentilerinin bugün sahip olacaklarıyla değiştirilmesi, örgüt içinse bugün gösterilen gayret ve bağlılık için ödenen bedeldir (İnce ve Gül, 2005:79).

Çalışanların aldığı ödüller, beğenilmek ve takdir edilmek örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların beklentilerine uygun verilen ödüller motivasyon kaynağı olabilir. Ödüller maaş, ikramiye veya prim gibi maddi veya takdir, terfi, statü ve övgü gibi manevi de olabilir.

Ödül iyi performans gösteren çalışana teşekkür etmenin en uygun yollarından biridir. Çalışana değerli olduğunu, işinin takdir edildiği mesajını verir (Gözen, 2007:40). Bu bakımdan ödüller bağlılık düzeyinde olumlu etki sağlar. Örgüt tarafından çalışana verilen ödüller adil ve adil görülürse örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır (İnce, Gül, 2005:94). İş güvencesinin olması, sigorta, izinler, maaşın yükselmesi, prim, terfi imkanları gibi ödüller örgütsel ödüllerdir. Çalışanların yaptıkları işin fark edilmesi, takdir görmesi ve sonucunda yönetim ve meslektaşlarınca saygı gören bir kişi olması psikolojik ödüdür.

2.2.2.2.7. Takım Çalışması

En az iki kişinin belirlenen amaçları gerçekleştirmek adına beraber hareket etmesi takım çalışması olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık üzerinde takım çalışmasının olumlu etkisi bulunmaktadır. Takım çalışmasındaki kişilerin birlikte aldığı ortak kararlar iş doyumunu arttırmakta, takıma bağlılığı kuvvetlendirerek çalışanların örgütsel bağlılıklarında olumlu etki yaratmaktadır. Takımlar aynı zamanda iş hayatının güçlüklerine uyumlu çözümlerin yaratılmasında daha çok katılımın sağlanmasında ve beklentilerin değişimine çalışanların daha uyumlu davranabilmesinde, etkin bir araç olmaktadır (Williams, 1998:195). Bunun yanında çalışanların, belirli zamanlarda birlikte yürüttükleri faaliyetler olarak ifade edilebilecek çalışmaların örgüte adanmışlığa olumlu etki edeceği kabul görmektedir (Celep, 2000:4).

Takım çalışmasının getirdiği artı örgütteki farklı disiplinlerin bilgilerini, yeteneklerini ve denetimlerini birleştirmesidir. Takımlar hiyerarşik örgüt yapısında sert ve gerekli olmayan sınırlamaların kaldırılmasını sağlayarak ortak amaçlarda birliktelik yaratmaktadır (Barutçugil, 2004:278).

Takım ruhunun kişilere getirdiği olumlu tutumlar ve yönetimin takımlara verdiği destekle işgörenlerin esnek davranış sergileyebilmesi, örgüte bağlılığa pozitif etki eden faktörlerdir. Takımda içinde alınan ortak kararlar çalışanların bağlılıklarını kuvvetlendirmektedir. Takım bakımından olduğu gibi birey bakımından da işgörenlerin kararlara aktif katılımının desteklenmesi, yönetim tarafından onlara değer verildiğinin ortaya konması bakımından önemlidir (Samadov,2006).

Takımların kişilerin örgüte bağlılıklarında oluşturduğu etki her zaman fayda sağlayamayabilir. Destekçi iş atmosferinde takım üyeleri, amacın karşılıklı fayda algısında dolayı özdeşleşebilirler. Bununla birlikte, rekabet ortamında takım amaçları örgütün amaçlarını ikinci plana itebilir. Takımın amacı ile örgütsel amaçlar uyum sağladığında yüksek bağlılık görülürken, aksi durumda örgüte olan bağlılık bu durumdan olumsuz olarak etkilenecektir (Balay, 2000).

2.2.2.2.8. Rol Belirsizliği Ve Çatışması

Rol belirsizliği, çalışanlardan beklentinin açık şekilde söylenemediği, görev ilişkin yeterince bilginin iletilmediği zamanlarda meydana gelmektedir (Bakan, 2011:151).

Rol çatışması ise kişinin aynı zamanda en az iki rolü ortaya koyması durumunda bırakılması, bu rollerden birisini ötekine göre benimsemesini veya rolle kişilik niteliklerinin uyum sağlamaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012:115).

Rol belirsizliği ile çatışması örgütün uyumsuz davranışı olarak görülmekte ve çoğu araştırmada örgüte bağlılıkla zıt yönde ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Rol belirsizliğinde çalışandan beklenen davranışın açık olarak bilinmemesi, rol çatışmasındaki yönergelerin var olması gerilime sebep vermekte, örgüte bağlılık bu nedenle negatif etkilenmektedir.

Rol çatışması, çalışanın örgütteki görevlerini yerine getirmesinde, örgütte ve dışarıdaki isteklerindeki uyumsuzluğu işaret etmektedir. Rol çatışması, birbiriyle uyuşmayan rollerin kişide toplanması veya kişinin beklentilerinin örgüt politikalarıyla uyumsuz olması durumunda oluşur. Bu çatışmalar iş ortamında gerilime yol açar, iş tatminine ve örgütsel bağlılığa olumsuz etkisi olur.

Rol belirsizliği, bireyin örgüt içindeki rolüne ilişkin beklentilerinin açık olarak çalışana açıklamaması sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Çalışanın gerçekleştirmekle yükümlü olduğu görevleriyle ilgili beklentinin net olmaması ve davranışa ilişkin açıklamaların yapılmaması örgütte görülebilecek belirsizliklere rol belirsizliği denilebilir. Başka bir deyişle rol belirsizliği, görevler, yetkiler ve sorumluluklar bakımından kesinliğin bulunmaması durumudur (Erceylan,2010).

Örgüt içinde rollerin gerçekleştirilmesindeki belirsizlik ve stres örgütsel uyumsuzluğa yol açar. Örgütsel uyumsuzluk, örgütün dışındaki seçenekleri daha cazip hale getirerek örgüte bağlılığı zayıflatır. Rollerin örgüte bağlılığa olumlu etki edebilmesi, çalışanların açık olarak belirlenen ve yerine getirdiğinde tatmin olacağı ve zevk alacağı görevler bulunduğu mümkündür (Erceylan,2010).

Rol çatışması çalışanlarda iç çatışmayı ve işteki gerginliği yükselttiği, bununla birlikte çalışanların iş doyumunu ve örgütsel güvenlerini zayıflattığı sonucuna varılmıştır (Güçlü, 2006:81).

Roller çalışanlar arasında örgüte bağlığın belirlenmesinde önemlidir. Rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki negatif etkisi, davranışa yansımada da genellikle psikolojik olarak içine kapanma ve ilgisizlik biçiminde görülmektedir.

Bunu tecrübe eden çalışanlar duygusal olarak boşluk hissi yaşayarak arkadaşlarından uzaklaşma eğiliminde bulunur (Okçu, 2011).

2.2.2.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüte bağlılığa etki eden kişisel veya örgütsel faktörlerin yanında örgüt dışı unsurlar da bulunmaktadır. Örgüt dışı unsurlar genellikle alternatif iş fırsatları ile uzmanlık olarak ifade edilebilir.

2.2.2.3.1 Alternatif İş İmkanları

Kişilerin bağlılıklarına etki eden örgüt dışı unsurların en başında yeni bir iş bulma fırsatı bulunmaktadır. Yeni bir iş bulma fırsatının olması ve bu seçeneklerin cazipliğinin artması sonucu kişinin bağlılığını azaltmaktadır. Bununla birlikte çoğu araştırmada ulaşılan sonuç, daha az iş bulabilme fırsatı olan çalışanların örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlılık türü, Allen ve Meyer'in sınıflamasındaki devam bağlılığının oluşmasını sağlar (Erceylan,2010).

Örgütsel bağlılığın belirlenmesinde alternatif iş imkanlarının varlığının önemli bir rolü bulunmaktadır. Kişilerin işe girdikten sonra bağlılıkları üzerinde etkisi bulunan örgüt dışı etkenlerin en önemlisi, alternatif iş imkanlarıdır. Alternatif iş imkânlarının örgütteki devamlılığın belirlenmesinde önemli rolü bulunmaktadır. Ücretli düşük olarak işe giren kişinin farklı iş fırsatının bulunmaması onun bağlılığını güçlendirir. Diğer tarafından daha fazla ücret alabilme olasılığı olduğunda bağlılık da azalmaktadır (Karaca, 2001:62).

Yeni iş bulma fırsatının bulunması; eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi unsurlarla da yakından ilişkilidir. Eğitim düzeyi yüksek çalışanların yeni bir iş bulma imkanları daha fazladır ve bundan dolayı beklentileri de fazladır. Yeni iş fırsatlarına karşın örgüt üyeliğini sürdüren ve örgütle kimlik birliğini sağlamış çalışanların örgüt içindeki etkinliği, yeni bir iş bulma fırsatı olmadığından örgüt içindeki mevkisini korumaya çalışan örgüt üyelerinden daha çoktur (Erceylan, 2010).

Alternatif iş fırsatlarının bulunması özellikle işe ilk girişte etkilidir (Şen,2008). Araştırmalarda, aynı örgütte uzun süre çalışan kişiler için alternatif iş imkânlarının, işe yeni başlayanlara kıyasla örgüte bağlılıklarına daha az etki ettiğini belirtilmiştir (Erceylan,2010).

Örgütsel bağlılığı belirleyen farklı unsurlar da bulunmaktadır. Özellikle iş pazarı şartları önemlidir. İş pazarındaki sınırlı iş imkanları, örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Alternatif iş imkanlarının azlığı algısı ve yeni iş bulma konusunda seçeneği daha az çalışanların örgüte bağlılıkları da daha fazladır (Balay, 2000:67).

2.2.2.3.2. Uzmanlık

Mesleki kabiliyetlerinden kaynaklı olarak uzmanlar kurallarını kendisi belirleyen, mesleğiyle özdeşleşmiş, sorumluluklarını bilen, alanında yetkin kişilerle çeşitli örgütlerde bir araya gelen ya da alanlarında örgütler kurabilen kişilerdir. Örgütün sürekliliği için farklı eğitim etkinlikleri, sosyal ve kültür faaliyetleri, çalıştaylar ve seminerler yaparak sağlam temeller oluşturma çabası gösterirler (İnce ve Gül, 2005:94).

Mesleki deneyimle örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Bireysel ve örgütsel niteliklerin yanında mesleki deneyim ile duygusal bağlılık ilişkisini araştıran çok miktarda çalışma bulunmaktadır. Ancak bunun yanında, yapılan araştırmalar büyük ölçüde sistematik değildir. Bağlılık çalışanların gereksinimleriyle uyumlu olduğunda gelişir. Çalışanların işte edindikleri deneyimlerle örgütsel bağlılıkları oluştuğunda, örgütte kalma isteklerine ve örgüte kalmaya yönelik zorunluluk duygularına katkı sağlayabilir (Okçu, 2011).

2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık, birey ve örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak tanımlanmakta olup işine sarılma, örgüte sadık kalma ve örgütsel değerleri benimsemekle ilişkilidir. Kelman'a (1958) göre kişinin örgüte bağı bağımsız üç kaynakla açıklanabilir (O'Reilly ve Chatman, 1986:493):

- Dışsal ve özel ödül için uyum.
- Örgüte üye olmak için istek veya özdeşleşme.
- Bireysel değerlerle örgütsel değerler arasındaki uyum veya içselleştirme.

Bunlar bağlılığın boyutları olarak ifade edilebilir. Her boyutta örgütsel amaçların tanımını yapmak için çeşitli güdüleyiciler söz konusudur.

Çalışanın işine veya işinin bazı boyutlarına olan tutumlarını belirleyen, örgüte bağlılığının düşük olmasının kişisel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır. İş hayatında, yeterli olmayan örgütsel bağlılık, çalışanda performans düşüklüğü, devamsızlık, düşük seviyede bağlılık veya örgütten kopmalar şeklinde sonuçlanmaktadır. Bunlar iş hayatında örgütlerin amacının gerçekleştirilmesini zorlaştıran veya engelleyen sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Yüksel, 2004). Örgütsel bağlılığın boyutları uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme boyutları olarak sınıflandırılmıştır.

2.2.3.1. Uyum

Bireyin değer verdiği başka bir bireyle veya grupta etkileşimi sonucunda ortaya çıkan etkiye uyum denmektedir. Kişide görülen davranış, yalnızca inançlarıyla değil dışarıdan aldığı ödül veya cezalara göre de şekillenmektedir. Bundan dolayı uyum, bireyin sosyal etkiyi kabullenmesiyle oluşmaktadır (Kelman, 1986:53).

Kişiler, ödül kazanmak veya ceza almamak için örgütün amaçlarını ve etkisini kabullenmektedir (O'reily ve Chatman, 1986:493). Böyle durumlarda uyum; diğerlerinin beklentilerinin ötesinde, kişice önemli görülen ödüllere erişebilmek için yaptıklarını belirtir (Celep, 2014:16).

Birey gösterdiği davranışları örgüte inandığından değil de zorunluluktan dolayı yapar. Uyum, daima zorunluluk ifade etmektedir. Yetkisini ve otoritesini kullanan ve bu sayede isteklerini çalışanlara kabullendiren yöneticilere mecburen uyulur ancak bu şekildeki uyum gönülsüz olarak yapılır. Handy'e (1985) göre zorunluluğun getirdiği bu uyum türü güvene değil de daha çok kontrole dayanmakta ve bireyin seçme hakkını ortadan kaldırmaktadır (Balay, 2000:104).

Fedakarlık ve özveri beklenen okullarda öğretmenlerin örgüte olan uyum bağlılığı, eğitim öğretim etkinliklerine, kalitesine, okulların etkililiğine olumsuz etki edeceğinden çok da istenmemektedir (İmamoğlu, 2011:29).

Bazen insanlar örgütlerini yüzeysel olarak destekler. Bu kişiler, örgüte inanmanın ötesinde, uyumlu davranışlarla ödül elde etmeyi ve ceza almamayı isterler. Bu bağlılık türü, uyum olarak isimlendirilmektedir. Yetkisel, kuralsal ve prosedürel davranışlar genelde uyuma neden olur. Uyum yetkiye sahip olanın güçlü olduğu bir durumdur ve genelde acil çözüm olarak kısa vadede iş görür (Balay, 2000).

Uyum boyutu, örgütte bazen değişim, bazen de yapısal durumlar olarak meydana gelmektedir. Başka bir anlatımla, bağlılık, sahip olunabilecek ödül oranının, ödülü elde etmedeki maliyet ilişkisine dayanmaktadır. Çoğu örgütte emirlere uyulur fakat menfaatin ötesinde bağlılık çok zayıftır. Ücret ve bazen mevki için bulunan eşit değişimden başka bağlılık yoktur. Bundan dolayı örgütte çalışanlar arasında oluşan bir tatminsizlik, ödül maliyet kıyasında mağdur olma hissini doğurur. Bu bakımdan uyum, ödüllerin ve maliyetin karşılaştırmasında tamamen araçsal sonuçlar ortaya çıkarabilir (Balay, 2000).

2.2.3.2. Özdeşleşme

Bireyin başka bir bireyle veya grupta etkileşimi sonucunda ortaya çıkan etkiyi kabullenme ve devam ettirme isteği özdeşleşme olarak tanımlanabilir. Bu etkinin kaynağı, bireyin başkalarının rollerini de yerine getirdiği sınıfsal değerlendirmeler olabilir. Bireyle özdeşleşmeyle uyum bulduğu cevaplara kendini inandırır ancak bu cevaplara ilgisi azdır. Bundan dolayı, memnuniyet duygusu böyle davranışlar sonucu meydana gelen özdeşleşmeden kaynaklanır (Kelman, 1958).

Özdeşleşme, üyelerin birbirlerine yakınlık kurma isteklerine dayalı örgütsel bağlılıktır. Kişi diğerleriyle ilişki kurmak ve bunu devam ettirmek için, diğerlerinin eylemlerini ve davranışlarını benimseyebiliyorsa özdeşleşmeden söz edilebilir. Özdeşleşme, çekici bir durum olduğundan, kişiye yüksek oranda memnuniyet verir. Ancak bu çekicilik, korunamadığında kolayca kaybolabilir. Kişiler özdeşleşme boyutunda örgütsel bağlılıklarını sergilemekten gurur duymaktadırlar. Çalışanların örgütle özdeşleşmesi bu aşamada üst seviyededir. Bunun nedeni örgütün de kişilerin değer verdiklerini desteklemesidir (Balay, 2000). Kişiler, örgütle farklı nedenlerden dolayı özdeşleşmektedir. Örgüt üyeliği kişinin kendini tanımasında, aitlik duygusunda ve kendini gerçekleştirilmesinde yardımcı olur (Benkhoff, 1997).

Kişilerin amaç ortaklığı ve örgüt etkisi memnuniyetlerindeki süreklilik sonucu meydana gelen özdeşleşmede (O'reily ve Chatman, 1986), kişi örgütün üyesi olmaktan ve üyeliğini devam ettirmekten, sosyal bağlardan memnun olmaktadır (Bakan, 2011:87). Birey örgütün amaç, değer ve özelliklerini kabullenir ve inanır fakat bu değerleri kendi değerleri olarak benimseyemez. Yalnızca onlara saygı duyarak buna uygun davranışlar sergiler. Bu nedenle örgütsel bağlılık, kişinin

örgütsel görüşleri ve değerleri kendine uyarlama oranını göstermektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012:95; Balay, 2000a; Bakan, 2011:85).

2.2.3.3. İçselleştirme

Bağlılığın son süreci olan içselleştirme kişisel ve örgüt değerlerinin uyumlu olmasıdır. İçselleştirme, kişisel değerlerin örgüt değerleriyle uyumlu olması ve örgüt değerlerinin kişinin davranışlarına etki etmesidir. İçselleştirmede kişinin, örgütsel değerlerini, kendi değerleri gibi, zorlama olmadan isteyerek kabullenmesi ve benimsemesi gerekir. Bu nedenle içselleştirme içinde normatif bağlılığı barındırır (Balcı, 2003).

Örgütlerin en fazla istediği bağlılık türü içselleştirmedir. Bunun nedeni içselleştirmenin, kendisini sürdürücü olarak etki kaynağının başlangıcından bağımsız olmasıdır. Ancak başarı şansı daha az ve zamanı uzundur. İçselleştirme oluştuğunda ise, kişinin etkilenmesi için yeni kaynakların bulunması gerekli değildir. Bu bağlılıkta kişi, yeni düşünceyi, gelişimi veya davranışı kendisine ait olarak kabullenir (Balay, 2000).

İçselleştirmenin, bazı fikirlerin veya davranışların bireydeki etkisini kabullenmesiyle ortaya çıktığı söylenebilir. Birey, değer sistemiyle uyumundan dolayı, davranışlara uyumlu olur. İhtiyaçlarını gidermede ve sorunların çözümünde onu yararlı görür. Uyum davranışı, kişinin değerleriyle bütünleşir. Sonrasında yeni davranışla beraber içselleştirme oluşur (Kelman, 1958:53).

2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık çalışanların örgüt amaçlarını ve hedeflerini kabullenmesini, örgütün iyi duruma gelmesi için gayret göstermelerini ve örgüt içinde kalmalarını istemelerini kapsayan geniş bir kavramdır (Ada, Alver ve Atlı, 2008). Örgüt bağlılığının işgörenler üzerinde gücü bulunmaktadır (Allen ve Meyer, 1990).

Örgütler günümüzde devamlılığını sağlayabilmek, varlığını sürdürmek için üst düzey özelliklerle donanmak, kendisini geliştirip, örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyen, etkin, performansı yüksek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Günümüz rekabet şartlarında kâr amacı olan veya olmayan örgütlerin hepsi için bağlılık önemlidir.

Günümüzde hemen hemen tüm ülkelerde her örgütte insan unsuru sıradan üretim etkeni olmaktan ziyade diğer faktörleri yöneten, yeni düşünceler ortaya atan, değişimci, üretken ve rekabetçi varlıklar olarak kabullenilmektedir. Bundan dolayı insan kaynaklarının örgüte bağımlı olması önem derecesi yüksek durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Bakan, 2011:40). İyi seçilen ve yetiştirilen işgörenlerin; yenilikçi ve etkin donanıma sahip olması, işin nitelikli ortaya konması açısından yeterli olmamaktadır. Buradaki önemli nokta çalışanın işinde yeterince nitelikli üretim için motive edilmesidir (Balcı, 1985:2). Yaratıcılığı düşük ve yenilikten hoşlanmayan, örgütsel bağlılığı zayıf işgörenlerle başarılı bir örgüt olmak zordur. Çoğu araştırmada çalışanların örgüte bağlılıklarının güçlendirilmesinin önemine değinilmiş ve bağlılığı az çalışanlardan meydana gelen bir örgütün başarıya ulaşamayacağı belirtilmiştir (Kaya ve Selçuk, 2007:176).

Örgüt, çalışanın gelişimi için fedakarlıklardan kaçınmadığı müddetçe çalışan da bilgilerinin, becerilerinin, yeteneklerinin ve enerjisinin tamamını içinde bulunduğu örgüt için kullanmaktan kaçınmayacaktır. Böyle gerçekleştirilen özdeşleşmeyle çalışanın örgütü, örgütün çalışanı kabullenmesiyle büyük bir güç açığa çıkacaktır (Karaca, 2001:62).

Bireyin de örgütün de yalnız başına bir anlamı yoktur. İkisi birlikte bir bütünü oluşturur. Birey yoksa örgüt anlamsız olurken, örgütsüz de birey kendini gerçekleştirme imkanı bulamaz. Birey amaçlarına örgüt içinde ulaşabilmekte, örgüt de kendi amaçlarını bireyler yoluyla gerçekleştirmektedir. Bu bütünlük kaybolduğunda ikisi de anlamını kaybeder. Fakat bütünlük sağlandığında bağlılık güçlenir, örgüt karşılaşması gerekli bir çok maliyetten kurtulur, verim yükselir ve rekabette avantaj elde edilir. Bu sonuca ulaşılması için, kişiye örgütün parçası vazgeçilmez bir parçası olduğunu ve ona ihtiyaç duyduğunu hissettirmesi gereklidir. Kişi bunun farkına vardığında örgütün üyesi olduğundan gururlanır ve üstüne düşeni en iyi biçimde yapar (Erceylan,2010).

Örgütsel bağlılığın önemli bir yararı da, bilgi toplumlarında git gide önemini arttıran bilgiyi paylaşma ve bilginin yayılmasına getirdiği katkıdır. Hooff ve Ridde (2004) araştırmasında; örgütsel bağlılığın, bilginin paylaşılmasını ve yayılmasını olumlu etkilediği sonucuna varmıştır. Bununla birlikte iyi iletişimin, bilgi toplanmasını, paylaşılmasını, yayılmasını ve örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği bulunmuştur (Erceylan,2010).

Örgütsel bağlılığı fazla olan kurum idarecilerinin ve eğitimcilerinin ,güvenilir ve başarılı bir çalışma atmosferinin oluşmasında ,devam ettirilebilir çalışmaların yürütülmesinde ,bireysel ve akademik ilerlemenin istenilen düzeyde olmasında ,özgüvenli ve kendini kabul eden kişilerin yetişmesinde büyük etkiye sahip olduğu net bir şekilde ortaya çıkarılmıştır. Bu idareci ve eğitimcilerin, örgütlerine bağlılığı artmakta, yararlı çalışmalar için bireysel gelişimlerini desteklemekte, yenilikçi çalışmalarla öğrencilere daha çok destek sağlamakta ve daha fazla zaman ayırmaktadır. Bu davranışlar da kurumun başarısının artmasına katkı sağlamaktadır (Avcı, 2017:67).

Örgütler, çalışanlarının örgüte bağlılıklarını güçlendirmek istese de bunu gerçekleştirmek kısa sürede sonuç alınacak bir durum değildir. Çalışan bağlılığını değerlendirmede temel gücü tespit etmek önemlidir. Her bireyin kendine özgü bağlılık profili bulunmaktadır. Bireyin, grubuna bağlılığı güçlü olup birey aynı zamanda örgüte bağlılık duymayabilir ve örgütüyle özdeşleşemeyebilir (a.g.e).

Araştırmalarda örgüte bağlılığın; örgütsel değerlerini, misyonunu ve vizyonunu kabul etme, örgütle özdeşleşme, güdülenmeyi gerçekleştirme, grup ruhunu oluşturma ve kuvvetlendirme, fazladan gayret gösterme, örgütte kendi isteğiyle kalma gibi bazı davranışlarla ilgili olduğu görülmektedir (İnce ve Gül, 2005:1). Bağlılığı yüksek işgörelere, örgütsel amaçları ve değerleri benimser, amaçların gerçekleşmesinde yüksek performans gösterir (Balay, 2000:3). Bununla beraber işe geç kalma, devamsızlık yapma, işi bırakma gibi istenmedik davranışların örgüte bağlılığa olumsuz etki ettiği düşünülmektedir.

İşgörenlerin örgüt bağı, düşük olduğunda performansları ve hizmet kalitesi bu durumdan olumsuz etkilenecektir. İşgörenlerin işinden, bulunduğu örgütten memnuniyeti ürettiği hizmet kadar önemlidir. Bunun nedeni örgütsel bağlılığın, örgütün verimli çalışmasının sağlanıp hedefine erişmesini sağlayan unsurlara etki eden bir kavram olmasıdır (Serin, 2011:51). Örgütün başarısıyla yakındır ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olanların performansı daha yüksek, daha çok sorumluluk sahibi, üretken, değişimci bireyler olmaya uğraşmakta, örgütsel amaçlara ve değerlere kuvvetle inanmakta, emirlere isteyerek uymakta, örgütte sorun çıkarmaktansa çıkan sorunları engellemeyi tercih etmektedir.

Örgütsel bağlılığı olan çalışanların, daha yaratıcı, sadık ve sorumluluklarını daha fazla yerine getirdikleri savunulmaktadır (Balay, 2000). Çalışanların üretim unsuru olmadıklarının ve kısa vadede isten ayrılmalarının örgüt açısından yarar değil zarar getireceğinin farkına varılması ve bununla birlikte son zamanlarda oluşan rekabet ortamıyla baş edebilmek için yüksek niteliği olan çalışanların örgütte bulunması gerektiği düşüncesi, çalışanların örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesi gerçeğini doğurmuştur (Kirel, 1999).

Örgüte bağlılık, çalışana örgütten farklı yarar ve ödül sağlamak ve örgütlerin tamamını ilgilendirmektedir. Örgütlerin hepsi çalışan devamsızlığından ve rotasyonundan kaçınmalıdır. Sözü edilen olumsuzluklar genellikle maliyetlerde artış göstermektedir. Bunun önüne geçmenin yöntemi çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamaktır. Psikolojik olarak örgüte bağlılığı olan çalışanlar, örgütsel amaçları içselleştirme eğilimindedirler (Çırpan, 1999).

Örgütsel bağlılık, işten ayrılma, devamsızlık yapma ve yeni iş bulma faaliyetleriyle iş tatmini, işine sıkı sıkıya sarılma, verimlilik gibi tutumsal ve duygusal; serbestlik, sorumluluk, görev bilinci gibi çalışanın işindeki rolü üzerindeki nitelikler; cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim düzeyi gibi çalışanların özellikleriyle ve kişilerin örgüte bağlılıklarını tahmin etme sebeplerinden dolayı örgütün devamı için hayati bir durum olmuştur (Balay, 2000).

İşgörenlerin örgüte bağlılığı örgütün başarı elde etmesinde kritik unsurlardan biridir. Örgütler çalışanlarının örgüte bağlılığını yükseltmek ister. Bunun nedeni örgütsel bağlılık işgörenleri sorun çıkaran değil sorun çözen bireylere dönüştürür. Örgüt huzurlu olmak ya da varlığını sürdürme isteğindeyse muhakkak çalışan bağlılığını sağlamalıdır (İnce ve Gül, 2005).

Rekabetin artması örgütün ayırıcı bir özelliğinden dolayı işgörenlerin, örgüt içinde kalmasının sağlanması zorunluluk durumuna gelmektedir. Rekabet ortamında bilgiye sahip çalışanları örgütte kalmaya ikna etmenin tek yolu yalnızca ücret değildir. Çoğu durumda vasıflı çalışanların örgütten ayrılarak daha düşük ücret karşılığında başka örgütte çalıştığı görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasının önemli sebeplerinden birisi örgütün ve yöneticilerin, işgörenlerin örgüte bağlılığının sağlamadaki başarısızlıklarıdır (Özdevecioğlu, 2003).

Eğitim sistemlerinin en önemli örgütü okuldur. Okul eğitim sisteminin örgüt, eğitim ve yönetim amaçlarını gerçekleştirir. Bunların gerçekleşmesi için motive edilmiş ve okulla özdeşleşmiş öğretmenlere ihtiyaç vardır. Okulun amacını gerçekleştirmesi için, yönetici ve öğretmenlerin okullarına bağlılıklarının güçlü olması gerekir. Okula bağlılık, öğretmenlerin iş tatmini, performansı, okul iklimi ve öğrencilerin başarısında önemli etkilere sahiptir (Balay, 2000; Buluç, 2009).

Toplumsal kalkınma, nitelikli insan gücü için nitelikli eğitim kurumları gereklidir. Nitelikli eğitim kurumları oluşturma ve eğitimin etkinliğini sağlama yetkin ve donanımlı eğitim kadrosuyla gerçekleşebilir. Okulun etkililiğini yükseltmek için eğitimcilerin görev tanımlarında belirtilenlerden daha fazla gayret sarf etmesi gerekmektedir. Kaliteli bir eğitim, büyük oranda öğretmenin bilgisine ve okula bağlılığına dayanmaktadır. Bunu gerçekleştirecek olan da ancak okula yüksek bağlılığı olan öğretmenlerdir (Türkmen,2016).

Öğretmenin okula bağlılığı okul etkililiğinin önemli bir göstergesidir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin amaçlarıyla ilişkilerinde, okulun etkililiği için bağlılık göstermeleri, kişisel amaçlarıyla birleştirmesi okulla özdeşleşmedir. Etkili okulun temel özelliği öğrencilere ve okula bağlılıktır. Karar almada istişare eden, eğitim reformlarına yoğunlaşan yöneticilerin, öğretmenlerde okula bağlılığın artırılmasına yardımcı olacağı bilinmektedir (Eskiköy Aydoğan, 2010:83).

Araştırmalarda öğretmenlerin bağlılığı konusunda üç durumda incelenmektedir: Okul için gayret gösterme isteği, okulda kalmayı sürdürme eğilimi ve okulun amaçlarını ve değerlerini benimseme (Balay, 2000:82). Açıklanan durum okulda kurum başarısını sağlamak, nitelikli ve verimli yeni etkinlikler yaratmanın öğretmenin okula bağlılığıyla ilişkisinin yakın olduğunu söylemektedir (Işık, 2009:95). Bu bağlılık kaliteli eğitim kadar daha modern ve demokrasiyi benimseyen toplum yapısı oluşturmaya katkıda bulunacaktır.

Öğretmenin okula bağlılık düzeyinin yüksek olması okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli unsurlardan biridir. Okula yüksek bağlılık gösteren öğretmenlerin, okula devam arzusu, okula adanmışlığı, öğretmenlik heyecanı özellikleri de yüksektir. Öğretmenin okula bağlılığının güçlendirilmesinde yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Okul yöneticileri öğretmenler tarafından

okulun yüksek kalitede bir örgüt, tercih edilen bir okul olmasında gösterdiği davranışlar bağlılık bakımından büyük öneme sahiptir (Yalçın, 2014).

Yöneticilerin davranışlarının ve uygulamalarının, çalışanların örgüte bağlılığına etki ettiği kanıtlanmıştır. Örgüt açısından destek görmeyen, kararlarda kısıtlı rolü olan ve performansı konusunda dönüt almayan kişilerin bağlılıkları genelde düşüktür (Dick ve Beverly, 2001).

Okul yöneticilerinin öğretmen bağlılığını yükseltebilmesinin ilk yöntemi önce kendilerinin örgüte bağlılığının yüksek olmasıdır. Okula yüksek bağlılık gösteren yönetici, öğretmen bağlılığını yükseltmede daha istekli olur. Bir kurumdaki iş atmosferinin pozitif olması, eğitimcilerin güdümlü ve istekli olmalarını sağlar. Onların performansını arttırabilir. Eğitimcilerin çalışmalarını isteyerek yapması ve yaptıkları işe sahiplenmelerine katkı sağlar. En mühim olanı da eğitimcilerin örgütsel bağlılıklarını ve kurumu sahiplenmelerinde etkili olur (Avcı,2015:17).

Okul yöneticiliğinin yenilikçi, günün gerektirdiklerini izlemeyi ve bunlar doğrultusunda gelişme olması gerekliliğinden yöneticilerin örgütsel bağlılığı önemli görülmektedir. Yöneticinin örgüt amaçlarıyla özdeşleşme seviyesi yöneticinin liderliği bakımından önemlidir. Okulun amaçlarıyla özdeşleşmiş yöneticiler, aynı amaçları öğretmenlerin de kabullenmesini sağlayarak, öğretmenlerin okul için yaptıkları olumlu katkılarda da artış sağlayacaktır (Nayir, 2013).

Okulların etkililiği çok sayıda faktöre dayanmakla beraber en önemlileri okul yöneticisi, öğretmen ve öğrenci etkileşimi olarak görülmektedir. Bu etkileşimi yönlendiren okulun genelinde okul yöneticisi sınıfta ise öğretmendir. Öğretmenlerin kendini okuluna, öğrencilerine ve öğretime adanması; başka bir ifadeyle öğretmenden beklentilerin ve beklentilerden yüksek davranışlar sergilemesi okulun etkililiğini olumlu etkilemektedir (Özkan, 2008).

Örgütsel bağlılık, öğretmenin etkililik seviyesiyle öğretimden aldıkları iş doyumunu, iç motivasyonu ve istek düzeyini göstermektedir (Ingersoll, 1994). Bu yönden bakıldığında temel eğitim okullarında öğretmenin etkili ve verimli olabilmeleri için okuluna, işine ve öğrencilere karşı bağlılığının bulunması gerekir (Balay, 2000). Bunun seviyesi ne kadar yüksekse öğretmenin mesleki başarısı ile iş tatmini de o kadar yüksek olacaktır.

Öğretmenlerin mesleğine olan olumlu tutumu, verimliliğini de yükseltecektir. Bu sayede öğretmen beklentilerden daha fazlasını gerçekleştirecektir. Eğitim sisteminde görülen sorunlarından birisi de, öğretmenin okuluna ve mesleğine karşı olumlu tutumunun ve gösterdiği olumlu davranışların azalmasıdır. Bunun psikolojik, sosyolojik, maddi veya örgütsel bir çok nedeni bulunabilir. Okula bağlılığı yüksek öğretmenler, öğrencilerine de güçlü bir yönelim sergilerler (Özkan, 2008).

Öğretmenin bağlılığın düşük olması öğrencinin de başarısını düşürmektedir. Tükenmişlik düzeyi yüksek öğretmenlerin öğrencilere sevecenliği ve hoşgörüyü daha az, endişe ve bıkkınlığı daha fazla göstermektedir. Bu öğretmenler, akademik başarıyı yükseltmeyi daha az planlamakta ve etkili öğretim yapmanın önen geçen otorite şartlarına itiraz etmede daha geri durmaktadır (Yalçın,2014).

Öğretmenin bağlılığı, mesleğinden memnuniyetini sağlamanın yanında, öğrencilerin başarılarının yanı sıra, genel anlamda okulun başarılı olmasında da rol almaktadır (Karataş ve Güleş, 2010). Önemli olan okullar için, eğitim sisteminde en kritik öneme sahip öğretmenlerin enerjisini, öğrencilerine harcamasıdır. Bunun gerçekleşmesi de öğretmenlerin bağlılık duygusu ile olur. Şüphesiz ki bu bağlılığın var olabilmesinde okul yöneticilerinin etkisi büyüktür (Serin ve Buluç, 2012).

2.3. İlgili Araştırmalar

Yalçın ve Akan (2016) “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli araştırmalarında, öğretmenlerin, okulda sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik davranışı gösteren okul müdürleriyle değil dönüşümcü liderlik tarzına sahip okul müdürlerini tercih ettiklerini bulmuşlardır. Öğretmenlerin yalnızca kurumdaki hizmet yılları dönüşümcü liderlik stilleri düşüncelerini etki altına aldığı bilgisine ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından içselleştirme boyutu en yüksek katılım gösterilen boyut, özdeşleştirme ise en az katılım sağlanan boyut olarak tespit edilmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre ortaokulda görev yapan öğretmenlerin uyum bağlılığı yüksek, lisede görev yapan öğretmenlerin uyum bağlılığı düşük seviyede bulunmuştur. Bulduğu okulda on yıl ve üzeri mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerin okulu içselleştirme düzeyleri daha yüksek

bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik stiliyle örgütsel bağlılığın özdeşleştirme ve içselleştirme alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stili ile örgütsel bağlılığın uyum alt boyutu arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır. Sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stili ile örgütsel bağlılığın içselleştirme ve özdeşleştirme alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Şama ve Kolalmaz (2011) “Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleriyle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” isimli araştırmalarında, kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarını erkek çalışanlardan göre daha düşük düzeyde bulmuştur. Okul yöneticilerinin destekleyici ve geliştirici lider özellikleri ile örgütsel bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutu arasında pozitif, uyum alt boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Uyum ve içselleştirme alt boyutlarında, okul türüne göre anlamlı bir farklılık bulunmazken, ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin özdeşleşme bağlılıkları, ilköğretimde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur.

Türkmen (2016) “Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi” isimli araştırmasında, öğretmenlerin uyum bağlılıklarını düşük, özdeşleşme bağlılıklarının orta, içselleştirme bağlılıklarını ise yüksek düzeyde bulmuştur. Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıkları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıklarının cinsiyete, medeni duruma ve hizmet süresine göre farklılık göstermediği bulunmuştur.

Gülşen (2014) “Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri İle Kendi İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli araştırmasında, öğretmenlerinin yöneticilerini dönüşümcü lider olarak algıladıklarını tespit etmiştir. İstanbul’daki kadın öğretmenler okul yöneticilerinin liderlik stillerini idealleştirilmiş etki (davranış) alt boyutunda daha fazla gerçekleştirdiği, Manila’daki erkek öğretmenler okul yöneticilerinin liderlik stillerini istisnalarla yönetim (aktif) alt boyutunda daha fazla gerçekleştirdiği görüşündedirler. İstanbul’daki anaokulu yöneticilerinin liderlik stillerinin 26-33 ile 34-41 yaş grubundaki öğretmenler okul yöneticilerinin liderlik stillerini koşullu ödül alt boyutunda daha fazla sergilediklerini düşünürken; 18-25 ile 26-33 yaş grubundaki öğretmenler okul yöneticilerinin liderlik

stillerini telkinle güdüleme alt boyutunda daha fazla sergilediklerini düşünmektedir. İstanbul'da idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek ve koşullu ödül alt boyutlarında ön lisans mezunları puanları daha yüksek; istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutunda lisans mezunlarının puanları anlamlı derecede yüksek bulunmuştur.

Erceylan (2010) “Yöneticilerin liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma” isimli araştırmasında, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında doğrusal bir ilişki, yöneticilerin insana yönelik liderlik davranışını benimsemeleri ile çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları arasında anlamlı, yöneticilerin işe-yapıya yönelik liderlik davranışını benimsemeleri ile çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin sergilediği insana yönelik davranış; çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını, işe/yapıya yönelik davranışa oranla görece olarak daha fazla etkilediği ve çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını, insan odaklı davranışa oranla görece olarak daha fazla etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Akan ve Yalçın (2015) “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli araştırmalarında, okul yöneticilerinin genelde dönüşümcü liderlik davranışı sergilediğini tespit etmişlerdir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek bulunmuştur. Öğretmenler en yüksek katılımı örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutuna, uyum bağlılığına orta düzeyde, en düşük katılımı ise özdeşleştirme alt boyutuna göstermişlerdir. Dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Kılınçarslan (2013) “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İzmir İli Karabağlar İlçesi Örneği)” isimle araştırmasında, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin cinsiyet, okul türü ve eğitim durumlarına durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği; yaş, branş ve hizmet süresine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Yaşa göre; 18-33 yaş grubu aktif yönetim puanları, diğer boyutlardan ortalamalarından daha yüksektir. Hizmet süresine göre, 16 yıl ve üstü hizmet süresi bulunanların 0-5 yıl hizmet süresi bulunan öğretmenlerden tam serbest yönetim puanlarından daha yüksektir. Tam serbest yönetim ve aktif yönetim

boyutlarında sayısal branş öğretmenliği diğer branşlardan daha yüksek algılamışlardır. Sınıf öğretmenleri karizma yönetim boyutunda okul yöneticilerini sosyal, okul öncesi ve sayısal alan branş öğretmenlerinden daha düşük algılamaktadırlar. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi alt boyutlarına ilişkin dağılım incelendiğinde; branşa, hizmet süresine ve okul türüne göre anlamlı farklılıklar gösterdiği; cinsiyete, yaş düzeyine ve eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar göstermediği görülmüştür. Öğretmenlerin hizmet süresine göre uyum alt boyutunda anlamlı farklılıklar göstermektedir. 16 yıl ve üstü hizmet veren öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanları diğerlerinden yüksektir. Okul türlerine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri özdeşleşme alt boyutunda anlamlı farklılıklar göstermektedir. Okul öncesi öğretmenliğinin diğer branşlara göre uyum alt boyut puanları daha düşük, özdeşleşme alt boyut puanları daha yüksektir. Özdeşleşme alt boyutunda sayısal alan branş öğretmenliğinin aleyhine anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yalçın (2014) “Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli araştırmasında, okul yöneticilerinin okulda genellikle dönüşümcü liderlik davranışı sergilediğini bulmuştur. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çıkmıştır. Öğretmenler örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutuna en yüksek katılımı gösterirken, en az katılımı ise özdeşleştirme bağlılığına göstermişlerdir. Öğretmenler uyum bağlılığına ise orta düzeyde katılım göstermişlerdir. Dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Hoşoğlu (2012) “Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama” isimli araştırmasında, yöneticinin liderlik tarzı ile çalışanların örgüte bağlılığı arasında pozitif yönde orta derecede bir ilişki olduğu görülmüştür. Yöneticinin liderlik tarzı ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde orta derecede; yöneticinin liderlik tarzı ile zorunlu bağlılık arasında ise pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Liderlik ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarında yöneticinin liderlik davranışının, çalışanın görev durumuna ve yaşına göre farklılık gösterdiği; zorunlu bağlılık boyutunun ise cinsiyete göre farklılık göstermekte olduğu görülmüştür.

Didin (2014) “Resmi ve Özel Temel Eğitim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki ve Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi” isimli araştırmasında, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki bulunurken, devam bağlılığı arasında düşük düzeyde negatif ilişki bulunmuştur. Sürdürümcü liderlik stili ile duygusal ve normatif bağlılık arasında düşük düzeyde negatif ilişki bulunurken, devam bağlılığı arasında düşük düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, İstanbul’un hangi yakasında çalıştıkları değişkenlerine göre örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Öğretmenlerin haftalık çalışma süresi ve buldukları okuldaki çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılıklarının arttığı ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılığının devlet okullarında çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okçu (2011) “Okul Yöneticilerinin liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” isimli araştırmasında, okul yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik davranışlarını işlemci liderlik davranışlarından daha fazla sergilediklerini; ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının içselleştirme boyutunda en yüksek düzeyde olduğu, bunu sırasıyla özdeşleşme ve en düşük düzeyde ise uyum boyutunun izlediği, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olmasına rağmen işlemci liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna varmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, verilerin elde edildiği örneklem, veri toplamada kullanılan araçlar, veri toplama işlemi ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel tekniklere ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirleme amacıyla tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Genel tarama modeli, çok sayıda elemanın bulunduğu bir evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek veya örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2006).

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırma evreni İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde bulunan resmi bağımsız anaokulları ile resmi ilkokul, ortaokul ve lise bünyesinde bulunan anasınıflarında 2017-2018 eğitim öğretim yılında görev yapan 596 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem alınacak öğretmen sayısı (www.surveysystem.com/sscalc.htm) internet sitesinden örneklem hesaplama programıyla en az 234 olarak hesaplanmıştır. Evrendeki toplam 596 öğretmen arasından tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen toplam 237 öğretmen örnekleme oluşturulmuştur.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada üç bölümden oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Veri toplama aracının birinci kısmında araştırmanın amacını ve verilecek yanıtların akademik amaçlar için kullanılacağını belirten kişisel bilgi formu bulunmaktadır. Bilgi formunda okulöncesi öğretmenlere yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdem, görev yaptıkları okul türü ve görev yaptıkları okuldaki görev süresi soruları yöneltilmiştir.

3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

İkinci bölümde Balay (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” bulunmaktadır. Uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç alt boyuttan oluşan ölçek beşli likert tipinde hazırlanmış ve (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Az Katılmıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum, (4) Çok Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum biçiminde derecelendirilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin uyum alt boyutu 1-8 maddeler arasından, özdeşleşme alt boyutu 9-16 maddeler arasından, içselleştirme alt boyutu 17-27 maddeler arasından oluşmaktadır. Ölçekte üç faktör için faktör puanları üzerinden analizler yapılabilir, ölçekten tek bir puan elde edilemez. Ölçeğin bağımsız alt faktörlerini belirlemek için Varimax dik döndürme yöntemi kullanılmış ve ölçekte yer alan 27 maddenin birbirinden bağımsız üç faktörde toplandığı ve maddelerin faktör yük değerlerinin .49 ile .85 arasında değiştiği görülmüştür. Madde toplam korelasyonları birinci faktör için .38 ile .68, ikinci faktör için .33 ile .75, üçüncü faktör için .53 ile .83 arasında değişmektedir. Her bir faktörün açıkladığı varyans oranı sırasıyla %26.2, %16.7 ve %13.8 olmak üzere toplam %56.7’dir. Cronbach alfa katsayısı alt boyutlara göre sırasıyla .79, .89 ve .93 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel Bağlılık

Bu çalışmada Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı uyum alt boyutu için .82, özdeşleşme alt boyutu için .90, içselleştirme alt boyutu için .90 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre örgütsel bağlılık ölçeğinin araştırmanın örnekleminde elde edilen veriler için güvenilir olduğu ve bu çalışmada kullanılabilmesi söylenebilir. Ölçekte yer alan ifadelerin puanlamaları; 1–1,79 arası kesinlikle katılmıyorum, 1,80–2,59 arası katılmıyorum, 2,60–3,39 arası kararsızım, 3,40–4,19 arası katılıyorum ve 4,20–5,00 arası ise tamamen katılıyorum şeklinde belirlenmiştir.

3.3.3. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği

Üçüncü bölümde Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği” kullanılmıştır. Beşli likert tipinde hazırlanan ölçek (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum biçiminde derecelendirilmiştir. Ölçek dönüşümcü liderlik stili, sürdürümcü liderlik stili ve serbest bırakıcı liderlik stili olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik boyutunda 1,4, 6,8,10,11,14,15,16,19,20,22,23,24,25,27,30,32,34,35 olmak üzere toplam 20 madde, sürdürümcü liderlik boyutunda 3,5,7,18,21,28,29 olmak üzere toplam 7 madde, serbest bırakıcı liderlik boyutunda ise 2,9,12,13,17,26,31,33 olmak üzere toplam 8 madde olmak üzere toplam 35 madde bulunmaktadır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa katsayıları dönüşümcü liderlik alt boyutu için .96, sürdürümcü liderlik alt boyutu için .85 ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutu için .82 olarak hesaplanmıştır. Maddelerin faktör yük değerleri incelendiğinde birinci faktöre ait maddelerin yük değerinin 0.555 ile 0.835, ikinci faktöre ait maddelerin yük değerinin .426 ile .702, üçüncü faktöre ait maddelerin yük değerinin .641 ile .730 arasında değiştiği görülmektedir.

Bu araştırmada Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı dönüşümcü liderlik alt boyutu için .95, sürdürümcü liderlik için .65 ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda .87 olarak tespit edilmiş olup, okul yöneticilerinin liderlik stili ölçeğinin araştırma örnekleminde elde edilen verilere göre güvenilir ve bu araştırmada kullanılabilir olduğu söylenebilir. Ölçekte yer alan ifadelerin puanlamaları; 1–1,79 arası kesinlikle katılmıyorum, 1,80–2,59 arası katılmıyorum, 2,60–3,39 arası kararsızım, 3,40–4,19 arası katılıyorum ve 4,20–5,00 arası ise tamamen katılıyorum şeklinde belirlenmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Veri toplama amacıyla hazırlanan anket formu 2017-2018 eğitim öğretim yılının Mart ayında araştırmacı tarafından bizzat okullara gidilerek uygulanmıştır. Araştırmada ölçekleri geliştirenlerden gerekli izinler alınarak EK-2’de sunulmuştur. Anketin örnekleimde bulunan öğretmenlere uygulanabilmesi için İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü’nden alınan izin EK-3’te yer almaktadır.

3.5.Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen veriler, “SPSS for Windows” programına aktarılmış ve verilerin çözümlenmesi aşağıdaki açıklamalara göre yapılmıştır.

1. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutlardan aldıkları puanların \bar{x} , ss ve $Sh_{\bar{x}}$ tespit edilmiştir.
2. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stili ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puanların \bar{x} , ss ve $Sh_{\bar{x}}$ tespit edilmiştir.
3. Öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları ile okul yöneticilerinin liderlik stili ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puanların; yaşa, mesleki kıdem yılına, eğitim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile tespit edilmiştir. Gruplar arası farklılık bulunduğu zaman hangi gruplar arasında farklılaşma olduğunun tespiti için Bonferroni testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin medeni duruma, görev yaptıkları okul türüne ve görev yaptıkları okuldaki görev süresine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere bağımsız grup t testi kullanılmıştır.
4. Okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile okul yöneticilerinin liderlik stili arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi kullanılmıştır.
5. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını hangi düzeyde etkilediğini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır.

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve bu değerler sırasıyla; örgütsel bağlılık ölçeğinin “uyum” alt boyutunda 1.00 ile 1.15, “özdeşleşme” alt boyutunda -.57 ile .11, “içselleştirme” alt boyutunda -.40 ile .76 ve örgütsel bağlılık ölçeğinin tamamında -.63 ile 1.25 olarak saptanmıştır. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeğinin “dönüşümcü liderlik” alt boyutunda -.43 ile .59, “sürdürümcü liderlik” alt boyutunda .04 ile .35, “serbest bırakıcı liderlik” alt boyutunda .64 ile .60 olarak hesaplanmıştır.

Tabachnick ve Fidell’e göre (2013) çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1.5 George ve Mallery’e (2010) göre ise ± 2 aralığında yer alması normallik için kabul edilebilir bir durumdur. Bu ifadelerden yola çıkarak dağılım normal kabul edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmesiyle elde edilen bulgulara ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Bu amaçla araştırmaya katılan öğretmenlerin “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği”nde her bir alt boyuta verilen cevapların frekansları tablolar halinde verilmiştir. Ardından öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından alınan puanların daha sonra okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeği alt boyutlarından alınan puanların demografik değişkenlere göre istatistiksel analizleri yapılmıştır. Son olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir.

4.1. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin demografik Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde (%)
Yaş	25 ve altı	55	23,2
	26-30 arası	84	35,4
	31-35 arası	54	22,8
	36 ve üstü	44	18,6
	Toplam	237	100
Medeni Durum	Bekar	110	46,4
	Evli	127	53,6
	Toplam	237	100
Eğitim Durumu	Ön Lisans	65	27,4
	Lisans	163	68,8
	Lisans Üstü	9	3,8
	Toplam	237	100
Mesleki Kıdem Yılı	5 yıl ve altı	105	44,3
	6-10 yıl arası	89	37,6
	11 yıl ve üzeri	43	18,1
	Toplam	237	100
Çalıştığınız Okul Türü	Bağımsız Anaokulu	145	61,2
	Diğer Okullar Bünyesinde	92	38,8
	Anasınıfı	Toplam	237
Çalıştığınız Okulda Kaçınıcı Yılı?	1-3 yıl	161	67,9
	4 yıl ve üzeri	76	32,1
	Toplam	237	100

Tablo 4.1’de ifade edildiği örneklem grubundaki öğretmenlerin 55’i (%23,2) 25 ve altı yaş grubunda, 84’ü (%35,4) 26-30 arası yaş grubunda, 54’ü (%22,8) 31-35 arası yaş grubunda, 44’ü (%18,6) 36 ve üstü yaş grubundadır. Öğretmenlerin 110’u (%46,4) bekar, 127’si (%53,6) evlidir. Öğrenim durumuna göre örneklem grubundaki öğretmenlerin 65’i (%27,4) ön lisans mezunu, 163’ü (%68,8) lisans mezunu, 9’u (%3,8) yüksek lisans mezunudur. Öğretmenlerden 105’i (%44,3) 5 yıl ve altı mesleki kıdeme, 89’u (%37,6) 6-10 yıl arası mesleki kıdeme, 43’ü (%18,1) 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin 145’i (%61,2) bağımsız anaokulunda, 92’si (%38,8) ilkokul, ortaokul ve lise gibi diğer okulların bünyesinde bulunan anasınıfında görev yapmaktadır. Öğretmenlerin 161’i (%67,9) bulunduğu okulda 1-3 yıl arasında, 76’sı (%32,1) bulunduğu okulda 4 yıl ve üzerinde süreyle görev yapmaktadır.

4.2. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın “Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları hangi düzeydedir?” sorusu olan birinci alt problemine ilişkin elde edilen veriler Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.2: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

Boyutlar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	$Sh_{\bar{x}}$
Uyum	237	1,74	,59	,04
Özdeşleşme	237	3,81	,77	,05
İçselleştirme	237	3,89	,60	,04

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları en fazla “içselleştirme” ($\bar{x}=3,89$) alt boyutunda, sonrasında “özdeşleşme” alt boyutunda ($\bar{x}=3,81$) ve en az olarak “uyum” alt boyutunda ($\bar{x}=1,74$) görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları “uyum” alt boyutuna “kesinlikle katılmıyorum” düzeyinde; “özdeşleşme” alt boyutuna “katılıyorum” düzeyinde; “içselleştirme” alt boyutuna “katılıyorum” düzeyindedir. Başka bir ifadeyle öğretmenler uyum boyutundaki örgütsel bağlılığa kesinlikle katılmadıklarını, özdeşleşme ve içselleştirme boyutundaki örgütsel bağlılığa katıldıklarını belirtmişlerdir.

4.3. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın “Öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticileri hangi tür liderlik stilini göstermektedir?” sorusu olan ikinci alt problemine ilişkin elde edilen veriler Tablo 4.3’de sunulmuştur.

Tablo 4.3: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

Boyutlar	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	$Sh_{\bar{x}}$
Dönüşümcü Liderlik	237	4,08	,59	,04
Sürdürümcü Liderlik	237	2,57	,61	,04
Serbest Bırakıcı Liderlik	237	1,93	,68	,04

Tablo 4.3’de görüldüğü üzere öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri en fazla “dönüşümcü liderlik” stilini ($\bar{x}=4,08$), sonrasında “sürdürümcü liderlik” stilini ($\bar{x}=2,57$), en az “serbest bırakıcı liderlik” stilini ($\bar{x}=1,93$) göstermektedir. Öğretmenler okul yöneticilerinin “dönüşümcü liderlik” stilini “katılıyorum” düzeyinde, “sürdürümcü liderlik” stilini “kararsızım” düzeyinde, “serbest bırakıcı liderlik” stilini “katılmıyorum” düzeyinde gösterdiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler genel olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilini gösterdiğine katılmakta, serbest bırakıcı liderlik stilini gösterdiğine ise katılmamaktadır.

4.4. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın “Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları yaşa, medeni duruma, eğitim durumuna, mesleki kıdem yılına, çalışılan okul türüne, çalışılan okuldaki görev süresine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” soruları olan üçüncü alt problemine ilişkin elde edilen veriler aşağıda sunulmuştur.

4.4.1. Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yaş değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.4’de sunulmuştur.

Tablo 4.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları							
Boyut	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Uyum	25 yıl ve altı	55	1,51	,51	G.Arası	3,92	3	1,31	3,944	,009
	26-30 arası	84	1,81	,63	G.İçi	77,30	233	,33		
	31-35 arası	54	1,85	,59	Toplam	81,23	236			
	36 ve üzeri	44	1,73	,52						
Özdeşleşme	25 yıl ve altı	55	4,03	,82	G.Arası	4,30	3	1,43	2,462	,063
	26-30 arası	84	3,80	,69	G.İçi	135,70	233	,58		
	31-35 arası	54	3,68	,77	Toplam	140,01	236			
	36 ve üzeri	44	3,69	,81						
İçselleştirme	25 yıl ve altı	55	3,96	,67	G.Arası	,48	3	,16	,477	,720
	26-30 arası	84	3,89	,52	G.İçi	83,13	233	,36		
	31-35 arası	54	3,83	,62	Toplam	83,61	236			
	36 ve üzeri	44	3,86	,62						

Tablo 4.4’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ortalama puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; “içselleştirme” alt boyutu ortalama puanları [$F_{(3-233)} = ,477$; $p > ,05$] ve “özdeşleşme” alt boyutu ortalama puanları [$F_{(3-233)} = 2,462$; $p > ,05$] arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Buna karşın “uyum” alt boyutu ortalama puanlarının [$F_{(3-233)} = 3,944$; $p < ,05$] arasında anlamlı fark bulunmuştur. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni testi yapılarak sonuçlar Tablo 4.5’de sunulmuştur.

Tablo 4.5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Bonferroni Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Uyum	25 yaş ve altı	26-30 yaş	-,30	,10	,019
		31-35 yaş	-,34	,11	,015

Tablo 4.5’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ortalama puanları arasındaki farkın yaş değişkenine göre hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan Post-Hoc Bonferroni testi sonucunda; “uyum” alt boyutunda farkın 25 yaş ve altı grubundaki öğretmenlerle, 26-30 yaş grubu ve 31-35 yaş grubu öğretmenler arasında, 26-30 yaş grubu ve 31-35 yaş grubu öğretmenler lehine olduğu görülmektedir ($p < ,05$). Ortaya çıkan fark 25 yaş altı grubundaki öğretmenlerin, 26-30 yaş grubu ve 31-35 yaş grubundaki öğretmenlere göre uyum boyutundaki örgütsel bağlılık algısının daha düşük olduğu yönündedir. Diğer grupların ortalama puanları arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($p > ,05$).

4.4.2. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız grup t testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.6’da sunulmuştur.

Tablo 4.6: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Medeni Durum Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Uyum	Bekar	110	1,67	,64	,06	-1,672	235	,096
	Evli	127	1,79	,53	,05			
Özdeşleme	Bekar	110	3,89	,78	,07	1,598	235	,111
	Evli	127	3,73	,76	,07			
İçselleştirme	Bekar	110	3,90	,63	,06	,249	235	,804
	Evli	127	3,88	,57	,05			

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyut ortalama puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda; “uyum” alt boyutu [$t_{(235)} = -1,672$; $p > ,05$], “özdeşleme” alt boyutu [$t_{(235)} = 1,598$; $p > ,05$] ve “içselleştirme” alt boyutu [$t_{(235)} = ,249$; $p > ,05$] ortalama puanlarının arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları arasında medeni durumlarına göre anlamlı fark bulunmamaktadır.

4.4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında öğrenim eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.7’de sunulmuştur.

Tablo 4.7: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri		ANOVA Sonuçları								
Boyut	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Uyum	Ön Lisans	65	1,48	,42	G.Arası	7,12	2	3,56		
	Lisans	163	1,81	,61	G.İçi	74,11	234	,32	11,248	,000
	Lisans Üstü	9	2,18	,62	Toplam	81,23	236			
Özdeşleşme	Ön Lisans	65	4,13	,71	G.Arası	9,46	2	4,73		
	Lisans	163	3,68	,76	G.İçi	130,55	234	,56	8,481	,000
	Lisans Üstü	9	3,75	,71	Toplam	140,01	236			
İçselleştirme	Ön Lisans	65	4,05	,62	G.Arası	2,93	2	1,47		
	Lisans	163	3,84	,56	G.İçi	80,67	234	,35	4,253	,015
	Lisans Üstü	9	3,57	,85	Toplam	83,61	236			

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ortalama puanlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; “uyum” alt boyutu ortalama puanları [$F_{(2-234)} = 11,248$; $p < ,05$], “içselleştirme” alt boyutu ortalama puanları [$F_{(2-234)} = 8,481$; $p < ,05$] ve “özdeşleşme” alt boyutu ortalama puanları [$F_{(2-234)} = 4,253$; $p < ,05$] arasında anlamlı fark bulunmuştur. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni testi yapılarak sonuçlar Tablo 4.8’de sunulmuştur.

Tablo 4.8: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Bonferroni Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Uyum	Ön Lisans	Lisans	-,34	,08	,000
		Lisans Üstü	-,70	,20	,002
Özdeşleşme	Ön Lisans	Lisans	,45	,11	,000
İçselleştirme	Ön Lisans	Lisans	,21	,09	,050

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ortalama puanları arasındaki farkın eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan Post-Hoc Bonferroni testi sonucunda; “uyum” alt boyutunda farkın ön lisans mezunu öğretmenlerle lisans ve lisans üstü mezunu öğretmenler arasında lisans ve lisans üstü mezunu öğretmenler lehine, “özdeşleşme” alt boyutunda ön lisans mezunu öğretmenlerle lisans mezunu öğretmenler arasında ön lisans mezunu öğretmenler lehine, “içselleştirme” alt boyutunda ön lisans mezunu öğretmenlerle lisans mezunu öğretmenler arasında ön lisans mezunu öğretmenler olduğu görülmektedir ($p < ,05$). Bu farka göre lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ön lisans mezunu öğretmenlere göre uyum boyutundaki örgütsel bağlılıklarının daha yüksek; ön lisans mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere göre özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarındaki algıları daha yüksek düzeyde olduğu yönündedir. Diğer grupların ortalama puanları arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($p > ,05$).

4.4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.9’da sunulmuştur.

Tablo 4.9: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları							
Boyut	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Uyum	5 yıl ve altı	105	1,65	,55	G.Arası	1,48	2	,74		
	6-10 yıl arası	89	1,82	,58	G.İçi	79,75	234	,34	2,172	,116
	11 yıl ve üzeri	43	1,77	,67	Toplam	81,23	236			
Özdeşleşme	5 yıl ve altı	105	3,89	,76	G.Arası	1,40	2	,70		
	6-10 yıl arası	89	3,72	,77	G.İçi	138,61	234	,59	1,185	,308
	11 yıl ve üzeri	43	3,78	,79	Toplam	140,01	236			
İçselleştirme	5 yıl ve altı	105	3,92	,58	G.Arası	,53	2	,27		
	6-10 yıl arası	89	3,83	,57	G.İçi	83,07	234	,36	,750	,473
	11 yıl ve üzeri	43	3,94	,67	Toplam	83,61	236			

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ortalama puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; “uyum” alt boyutu ortalama puanları [$F_{(2-234)} = 2,172$; $p > ,05$], “özdeşleşme” alt boyutu ortalama puanları [$F_{(2-234)} = 1,185$; $p > ,05$] ve “içselleştirme” alt boyutu ortalama puanları [$F_{(2-234)} = ,750$; $p > ,05$] arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları arasında mesleki kıdemlerine göre anlamlı fark bulunmamaktadır.

4.4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının görev yapılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız grup t testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.10’da sunulmuştur.

Tablo 4.10: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Görev Yapılan Okul Türü Değişkeni Gruplarına Göre Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh _x	t Testi		
						t	Sd	p
Uyum	Bağımsız Anaokulu	145	1,71	,58	,05	-,762	235	,447
	Diğer Okul Bün. Anasınıfı	92	1,77	,60	,06			
Özdeşleme	Bağımsız Anaokulu	145	4,00	,74	,06	5,083	235	,000
	Diğer Okul Bün. Anasınıfı	92	3,50	,73	,08			
İçselleştirme	Bağımsız Anaokulu	145	3,93	,61	,05	1,216	235	,225
	Diğer Okul Bün. Anasınıfı	92	3,83	,57	,06			

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ortalama puanlarının görev yapılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda; “özdeşleşme” alt boyutundan [$t_{(235)}= 5,083$; $p<,05$] aldıkları puanlar arasında bağımsız anaokulunda görev yapan öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin diğer okulların bünyesinde bulunan anasınıflarında görev yapan öğretmenlere göre özdeşleşme boyutundaki örgütsel bağlılık algısının daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Buna karşın “uyum” alt boyutu puanlarının [$t_{(235)}= -,762$; $p>,05$] ve “içselleştirme” alt boyutu puanlarının [$t_{(235)}=1,216$; $p>,05$] görev yapılan okul türüne göre bağımsız grup t testi sonucuna göre gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır.

4.4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Görev Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının bulunduğu okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız grup t testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.11’de sunulmuştur.

Tablo 4.11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Görev Süresi Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh _x	t Testi		
						t	Sd	p
Uyum	1-3 yıl	161	1,65	,54	,04	-3,394	235	,001
	4 yıl ve üzeri	76	1,92	,64	,07			
Özdeşleme	1-3 yıl	161	3,83	,76	,06	,820	235	,413
	4 yıl ve üzeri	76	3,75	,78	,09			
İçselleştirme	1-3 yıl	161	3,94	,58	,05	1,802	235	,073
	4 yıl ve üzeri	76	3,79	,62	,07			

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ortalama puanlarının görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda; “uyum” alt boyutundan [$t_{(235)} = -3,394$; $p < ,05$] aldıkları puanlar arasında aynı okulda 4 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin lehine anlamlı fark bulunmuştur. Bulunduğu okulda 4 yıl ve üzeri süreyle görev yapan öğretmenlerin, bulunduğu okulda 1-3 yıl arası süreyle görev yapan öğretmenlere göre uyum boyutundaki örgütsel bağlılık algısının daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Buna karşın “özdeşleme” alt boyutu puanlarının [$t_{(235)} = ,820$; $p > ,05$] ve “içselleştirme” alt boyutu puanlarının [$t_{(235)} = 1,802$; $p > ,05$] bulunduğu okuldaki görev süresine göre bağımsız grup t testi sonucuna göre gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır.

4.5. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın “Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri yaşa, medeni durumu, eğitim durumuna, mesleki kıdem yılına, çalışılan okul türüne, çalışılan okuldaki görev süresine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” soruları olan dördüncü alt problemine ilişkin elde edilen veriler aşağıda sunulmuştur.

4.5.1. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Algılarının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stilleri algılarının yaş değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.12’de sunulmuştur.

Tablo 4.12: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları							
Boyut	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Dönüşümcü	25 yıl ve altı	55	4,22	,49	G.Arası	1,90	3	,63	1,828	,143
	16-30 arası	84	4,08	,58	G.İçi	80,77	233	,35		
	31-35 arası	54	4,00	,62	Toplam	82,67	236			
	36 ve üzeri	44	3,96	,67						
Sürdürümcü	25 yıl ve altı	55	2,34	,77	G.Arası	3,75	3	1,25	3,516	,016
	16-30 arası	84	2,62	,53	G.İçi	82,82	233	,36		
	31-35 arası	54	2,62	,48	Toplam	86,57	236			
	36 ve üzeri	44	2,67	,58						
Serbest Bırakıcı	25 yıl ve altı	55	1,80	,72	G.Arası	1,20	3	,40	,871	,457
	16-30 arası	84	1,97	,71	G.İçi	106,75	233	,46		
	31-35 arası	54	1,99	,61	Toplam	107,95	236			
	36 ve üzeri	44	1,93	,64						

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul yöneticilerini liderlik stilleri ölçeği alt boyutları ortalama puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; “dönüşümcü liderlik” alt boyutu ortalama puanları [$F_{(3-233)} = 1,828$; $p > ,05$] ve “serbest bırakıcı liderlik” alt boyutu ortalama puanları [$F_{(3-233)} = ,871$; $p > ,05$] arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Buna karşın “sürdürümcü liderlik” alt boyutu ortalama puanlarının [$F_{(3-233)} = 3,516$; $p < ,05$] arasında anlamlı fark bulunmuştur. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni testi yapılarak sonuçlar Tablo 4.13’de sunulmuştur.

Tablo 4.13: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Bonferroni Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
Sürdürümcü	25 yaş ve altı	26-30 yaş	-,28	,10	,034
		31-35 yaş	-,28	,11	,065
		36 yaş ve üzeri	-,33	,12	,032

Tablo 4.13’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeği alt boyutları ortalama puanları arasındaki farkın yaş değişkenine göre hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan Post-Hoc Bonferroni testi sonucunda; “sürdürümcü liderlik” alt boyutunda farkın 25 yaş ve altı grubundaki öğretmenlerle, 26-30 yaş grubundaki ve 36 yaş ve üzeri grubundaki öğretmenler arasında, 26-30 yaş grubu ve 36 yaş ve üzeri grubu öğretmenler lehine gerçekleştiği görülmektedir ($p < ,05$). Ortaya çıkan bu fark 25 yaş altı grubundaki öğretmenlerin, 26-30 yaş grubu ve 36 yaş ve üzeri grubu öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sergilediği sürdürümcü liderlik davranışlarını daha düşük düzeyde algıladıkları yönündedir.

4.5.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre İncelenmesi

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stilleri algılarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız grup t testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.14’de sunulmuştur.

Tablo 4.14: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Medeni Durum Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh _x	t Testi		
						t	Sd	p
Dönüşümcü	Bekar	110	4,11	,62	,06	,713	235	,477
	Evli	127	4,05	,57	,05			
Sürdürümcü	Bekar	110	2,57	,67	,06	,083	235	,934
	Evli	127	2,56	,55	,05			
Serbest Bırakıcı	Bekar	110	1,94	,72	,07	,176	235	,860
	Evli	127	1,92	,64	,06			

Tablo 4.14’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeği alt boyut ortalama puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda; “dönüşümcü liderlik” alt boyutu [$t_{(235)} = ,713$; $p > ,05$], “sürdürümcü liderlik” alt boyutu [$t_{(235)} = ,083$; $p > ,05$] ve “serbest bırakıcı liderlik” alt boyutu [$t_{(235)} = ,176$; $p > ,05$] ortalama puanlarının arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Öğretmenlerin algıladıkları okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasında medeni durumlarına göre anlamlı fark bulunmamaktadır.

4.5.3. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre İncelenmesi

Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stilleri algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.15’de sunulmuştur.

Tablo 4.15: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri		ANOVA Sonuçları								
Boyut	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Dönüşümcü	Ön Lisans	65	4,23	,53	G.Arası	2,26	2	1,13		
	Lisans	163	4,01	,61	G.İçi	80,41	234	,34	3,291	,039
	Lisans Üstü	9	4,17	,59	Toplam	82,67	236			
Sürdürümcü	Ön Lisans	65	2,49	,63	G.Arası	1,55	2	,78		
	Lisans	163	2,58	,59	G.İçi	85,01	234	,36	2,138	,120
	Lisans Üstü	9	2,92	,58	Toplam	86,57	236			
Serbest Bırakıcı	Ön Lisans	65	1,70	,64	G.Arası	4,80	2	2,40		
	Lisans	163	2,02	,69	G.İçi	103,15	234	,44	5,445	,005
	Lisans Üstü	9	2,00	,32	Toplam	107,95	236			

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul yöneticilerini liderlik stilleri ölçeği alt boyutları ortalama puanlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; “dönüşümcü liderlik” alt boyutu ortalama puanları [$F_{(2-234)} = 3,291$; $p < ,05$] ve “serbest bırakıcı liderlik” alt boyutu ortalama puanları [$F_{(2-234)} = 5,445$; $p < ,05$] arasında anlamlı fark bulunmuştur. Buna karşın “sürdürümcü liderlik” alt boyutu ortalama puanlarının [$F_{(2-234)} = 2,138$; $p > ,05$] arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni testi yapılarak sonuçlar Tablo 4.16’da sunulmuştur.

Tablo 4.16: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Bonferroni Testi Sonuçları

Puan	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Dönüşümcü	Ön Lisans	Lisans	,22	,09	,037
Serbest Bırakıcı	Ön Lisans	Lisans	-,32	,10	,004

Tablo 4.16’da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeği alt boyutları ortalama puanları arasındaki farkın eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan Post-Hoc Bonferroni testi sonucunda; “dönüşümcü liderlik” alt boyutunda farkın ön lisans mezunu öğretmenlerle lisans mezunu öğretmenler arasında ön lisans mezunu öğretmenler lehine, “serbest bırakıcı liderlik” alt boyutunda farkın ön lisans mezunu öğretmenlerle lisans mezunu öğretmenler arasında lisans mezunu öğretmenler lehine gerçekleştiği görülmektedir ($p<,05$). Bu farka göre ön lisans mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde, serbest bırakıcı liderlik davranışlarını daha düşük düzeyde algıladıkları görülmektedir.

4.5.4. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stilleri algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.17’de sunulmuştur.

Tablo 4.17: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları							
Boyut	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Dönüşümcü	5 yıl ve altı	105	4,13	,56	G.Arası	,72	2	,36		
	6-10 yıl arası	89	4,05	,59	G.İçi	81,95	234	,35	1,026	,360
	11 yıl ve üzeri	43	3,99	,67	Toplam	82,67	236			
Sürdürümcü	5 yıl ve altı	105	2,47	,65	G.Arası	1,88	2	,94		
	6-10 yıl arası	89	2,60	,56	G.İçi	84,68	234	,36	2,602	,076
	11 yıl ve üzeri	43	2,70	,56	Toplam	86,57	236			
Serbest Bırakıcı	5 yıl ve altı	105	1,88	,66	G.Arası	,70	2	,35		
	6-10 yıl arası	89	1,94	,67	G.İçi	107,25	234	,49	,768	,465
	11 yıl ve üzeri	43	2,03	,73	Toplam	107,95	236			

Tablo 4.17’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeği alt boyutları ortalama puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; “dönüşümcü liderlik” alt boyutu ortalama puanları [$F_{(2-234)} = 1,026$; $p > ,05$], “sürdürümcü liderlik” alt boyutu ortalama puanları [$F_{(2-234)} = ,076$; $p > ,05$] ve “serbest bırakıcı liderlik” alt boyutu ortalama puanları [$F_{(2-234)} = ,768$; $p > ,05$] arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Öğretmenlerin algıladıkları okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasında mesleki kıdeme göre anlamlı fark bulunmamaktadır.

4.5.5. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Algılarının Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine Göre İncelenmesi

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stilleri algılarının görev yapılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız grup t testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.18’de sunulmuştur.

Tablo 4.18: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Görev Yapılan Okul Türü Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Dönüşümcü	Bağımsız Anaokulu	145	4,22	,54	,05	5,012	235	,000
	Diğer Okul Bün. Anasınıfı	92	3,85	,60	,06			
Sürdürümcü	Bağımsız Anaokulu	145	2,49	,62	,05	-2,320	235	,021
	Diğer Okul Bün. Anasınıfı	92	2,68	,56	,06			
Serbest Bırakıcı	Bağımsız Anaokulu	145	1,86	,72	,06	-2,020	235	,045
	Diğer Okul Bün. Anasınıfı	92	2,04	,58	,06			

Tablo 4.18’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeği alt boyutları ortalama puanlarının görev yapılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık

bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda; “dönüşümcü liderlik” alt boyutundan $[t_{(235)}= 5,012; p<,05]$ aldıkları puanlar arasında bağımsız anaokulunda görev yapan öğretmenler lehine; “sürdürümcü liderlik” $[t_{(235)}= -2,320; p<,05]$ ve “serbest bırakıcı liderlik” $[t_{(235)}= -2,020; p<,05]$ alt boyutundan aldıkları puanlar arasında diğer okulların bünyesinde bulunan anasınıflarında görev yapan öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin diğer okulların bünyesinde bulunan anasınıflarında görev yapan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde algıladıkları, sürdürümcü liderlik davranışlarını ve serbest bırakıcı liderlik davranışlarını daha düşük düzeyde algıladıkları görülmektedir.

4.5.6. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Algılarının Görev Süresi Değişkenine Göre İncelenmesi

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stilleri algılarının bulunduğu okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız grup t testi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.19’da sunulmuştur.

Tablo 4.19: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Alt Boyutları Puanlarının Görev Süresi Değişkeni Gruplarına Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar	Gruplar	N	\bar{x}	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Dönüşümcü	1-3 yıl	161	4,09	,56	,04	,596	235	,551
	4 yıl ve üzeri	76	4,04	,66	,08			
Sürdürümcü	1-3 yıl	161	2,53	,64	,05	-1,400	235	,163
	4 yıl ve üzeri	76	2,65	,53	,06			
Serbest Bırakıcı	1-3 yıl	161	1,90	,69	,05	-1,021	235	,308
	4 yıl ve üzeri	76	2,00	,64	,07			

Tablo 4.19’da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeği alt boyut ortalama puanlarının görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi

sonucunda; “dönüşümcü liderlik” alt boyutu [$t_{(235)} = ,596$; $p > ,05$], “sürdürümcü liderlik” alt boyutu [$t_{(235)} = -1,400$; $p > ,05$] ve “serbest bırakıcı liderlik” alt boyutu [$t_{(235)} = -1,021$; $p > ,05$] ortalama puanlarının arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Öğretmenlerin algıladıkları okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasında buldukları okulda geçen görev süresine göre anlamlı fark bulunmamaktadır.

4.6. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi, “Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklindedir. Bu alt problemi cevaplamak için, öğretmenlerin ölçeğe verdikleri yanıtlardan elde edilen veriler Pearson Korelasyon Analizi ile incelenmiş ve Tablo 4.20’ de sunulmuştur.

Tablo 4.20: Okul Öncesi Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Yapılan Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyutlar		Uyum	Özdeşleşme	İçselleştirme
		r	p	r
Dönüşümcü	r	-.467	.630	.514
	p	.000	.000	.000
Sürdürümcü	r	.431	-.385	-.266
	p	.000	.000	.000
Serbest Bırakıcı	r	.487	-.505	-.399
	p	.000	.000	.000

Tablo 4.20’de görüldüğü gibi, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ölçeği alt boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda;

“Dönüşümcü liderlik” ile “uyum” arasında istatistiksel açıdan negatif anlamlı bir ilişki vardır ($r=-.467$; $p<.05$).

“Dönüşümcü liderlik” ile “özdeşleşme” arasında istatistiksel açıdan pozitif anlamlı bir ilişki vardır ($r=.630$; $p<.05$).

“Dönüşümcü liderlik” ile “içselleştirme” arasında istatistiksel açıdan pozitif anlamlı bir ilişki vardır ($r=.514$; $p<.05$).

“Sürdürümcü liderlik” ile “uyum” arasında istatistiksel açıdan pozitif anlamlı bir ilişki vardır ($r=.431$; $p<.05$).

“Sürdürümcü liderlik” ile “özdeşleşme” arasında istatistiksel açıdan negatif anlamlı bir ilişki vardır ($r=-.385$; $p<.05$).

“Sürdürümcü liderlik” ile “içselleştirme” arasında istatistiksel açıdan negatif anlamlı bir ilişki vardır ($r=-.266$; $p<.05$).

“Serbest bırakıcı liderlik” ile “uyum” arasında istatistiksel açıdan pozitif anlamlı bir ilişki vardır ($r=.487$; $p<.05$).

“Serbest bırakıcı liderlik” ile “özdeşleşme” arasında istatistiksel açıdan negatif anlamlı bir ilişki vardır ($r=-.505$; $p<.05$).

“Serbest bırakıcı liderlik” ile “içselleştirme” arasında istatistiksel açıdan negatif anlamlı bir ilişki vardır ($r=-.399$; $p<.05$).

4.7. Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt problemi, “Okul yöneticilerinin liderlik stilleri öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını hangi düzeyde etkilemektedir?” şeklindedir. Bu alt problemi cevaplamak için, öğretmenlerin ölçeğe verdikleri yanıtlardan elde edilen veriler regresyon analizi ile incelenmiş ve Tablo 4.21’ de sunulmuştur.

Tablo 4.21. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarını Yordayıp Yordamadığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p	R	R ²	F	p
Dönüşümcü	Uyum	-,47	,11	-,47	-8,090	,000	,467	,218	65,456	,000
	Özdeşleşme	,82	,07	,63	12,447	,000	,630	,397	154,93	,000
	İçselleştirme	,52	,06	,51	9,189	,000	,514	,264	84,431	,000
Sürdürümcü	Uyum	,42	,06	,43	7,327	,000	,431	,186	53,686	,000
	Özdeşleşme	-,49	,08	-,39	-6,394	,000	,385	,148	49,887	,000
	İçselleştirme	-,26	,06	-,27	-4,226	,000	,266	,071	17,858	,000
Serbest Bırakıcı	Uyum	,42	,05	,49	8,536	,000	,487	,237	72,869	,000
	Özdeşleşme	-,58	,06	-,51	-8,978	,000	,505	,255	80,606	,000
	İçselleştirme	-,35	,05	-,40	-6,677	,000	,399	,159	44,576	,000

Tablo 4.21’ de görüldüğü üzere, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını hangi düzeyde etkilediğini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda; dönüşümcü liderlik stili örgütsel bağlılığın uyum alt boyutunu ($R^2=,218$; $p<,05$) negatif yönde, özdeşleşme alt boyutunu ($R^2=,397$; $p<,05$) pozitif yönde, içselleştirme alt boyutunu ($R^2=,264$; $p<,05$) pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Dönüşümcü liderlik stili örgütsel bağlılığın uyum boyutu düzeyindeki toplam varyansın %22’sini, özdeşleşme boyutu düzeyindeki toplam varyansın %40’ını, içselleştirme boyutu düzeyindeki toplam varyansın %26’sını açıklamaktadır.

Sürdürümcü liderlik stili örgütsel bağlılığın uyum alt boyutunu ($R^2=,186$; $p<,05$) pozitif yönde, özdeşleşme alt boyutunu ($R^2=,148$; $p<,05$) negatif yönde, içselleştirme alt boyutunu ($R^2=,071$; $p<,05$) negatif yönde yordadığı görülmektedir. Sürdürümcü liderlik stili örgütsel bağlılığın uyum boyutu düzeyindeki toplam varyansın %19’unu, özdeşleşme boyutu düzeyindeki toplam varyansın %15’ini, içselleştirme boyutu düzeyindeki toplam varyansın %1’ini açıklamaktadır.

Serbest bırakıcı liderlik stili örgütsel bağlılığın uyum alt boyutunu ($R^2=,237$; $p<,05$) pozitif yönde, özdeşleşme alt boyutunu ($R^2=,255$; $p<,05$) negatif yönde, içselleştirme alt boyutunu ($R^2=,159$; $p<,05$) negatif yönde yordadığı görülmektedir.

Serbest bırakıcı liderlik stili örgütsel bağlılığın uyum boyutu düzeyindeki toplam varyansın %24'ünü, özdeşleştirme boyutu düzeyindeki toplam varyansın %26'sını, içselleştirme boyutu düzeyindeki toplam varyansın %16'sını açıklamaktadır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi, bununla birlikte bazı demografik değişkenlere göre öğretmenlerin algısına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının farklılaşma durumlarının incelenmesi amaçlanmıştır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları en yüksek düzeyde içselleştirme, orta düzeyde özdeşleşme ve en düşük düzeyde uyum boyutuna gösterdikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin özdeşleşme ve içselleştirme örgütsel bağlılıklarına katıldıkları, uyum örgütsel bağlılığına ise katılmadıkları bulunmuştur. Yalçın ve Akan (2016) örgütsel bağlılık alt boyutlarından içselleştirme boyutu en yüksek katılım gösterilen boyut, özdeşleştirme ise en az katılım sağlanan boyut olarak tespit edilmiştir. Türkmen (2016) öğretmenlerin uyum bağlılıklarını düşük, özdeşleşme bağlılıklarının orta, içselleştirme bağlılıklarını ise yüksek düzeyde bulmuştur. Akan ve Yalçın (2015) öğretmenlerin en yüksek katılımı örgütsel bağlılığın içselleştirme alt boyutuna, orta düzeyde uyum bağlılığına, en düşük katılımı ise özdeşleştirme alt boyutuna gösterdiklerini bulmuşlardır. Öğretmenler örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutuna en yüksek katılımı gösterirken, en az katılımı ise özdeşleştirme bağlılığına gösterdiklerini tespit etmiştir. Okçu (2011) okul yöneticilerinin, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının içselleştirme boyutunda en yüksek düzeyde olduğu, bunu sırasıyla özdeşleşme ve en düşük düzeyde ise uyum boyutunun izlediğini bulmuştur. Araştırmaların tümünde öğretmenler en yüksek örgütsel bağlılık düzeyini içselleştirme boyutu olarak ifade etmişlerdir. Uyum boyutu ve içselleştirme boyutu sıralaması araştırmalarda yer değiştirebilmektedir. Bunun sebebi olarak okul yöneticilerinin liderlik stillerinden,

okulun büyüklüğünden, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik yapısından ve okul ikliminden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Öğretmenler okullarında yöneticilerini büyük ölçüde dönüşümcü lider olarak algılamaktadır. Öğretmenlerin okul yöneticilerini dönüşümcü liderlik olarak algıladıkları, sürdürümcü lider olarak algılarında kararsız kaldıkları, serbest bırakıcı lider algılarının zayıf olduğu bulunmuştur. Yalçın ve Akan (2016) okulda sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik davranışı gösteren okul müdürleriyle değil dönüşümcü liderlik tarzına sahip okul müdürlerini tercih ettiklerini bulmuşlardır. Akan ve Yalçın (2015) okul yöneticilerinin genelde dönüşümcü liderlik davranışı sergilediğini tespit etmişlerdir. Gülşen (2014) öğretmenlerinin yöneticilerini dönüşümcü lider olarak algıladıklarını tespit etmiştir. Yalçın (2014) okul yöneticilerinin okulda genellikle dönüşümcü liderlik davranışı sergilediğini bulmuştur. Şeffaflık, hesap verilebilirlik, karara katılım gibi çağdaş yönetim anlayışında bulunan unsurlar olduğundan, öğretmenlerin yöneticilerini çağdaş yönetim anlayışına sahip dönüşümcü liderler olarak görmek istemelerinden ve aynı zamanda mevcut okul yöneticilerini de dönüşümcü lider olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin uyum bağlılıkları arasında yaşa göre anlamlı farklılık bulunmakta, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıkları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. 26-30 yaş ve 31-35 yaş grubu öğretmenlerin uyum bağlılıkları 25 yaş ve altı öğretmenlerden daha yüksektir. Buna göre yaşı 25 ve daha küçük olan öğretmenlerin uyum bağlılıklarının yaşı 26 ile 35 arasında olan öğretmenlerden daha düşük olduğu söylenebilir. Didin (2014) ve Kılınçarslan (2013) öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi alt boyutlarına ilişkin dağılımlarında yaş düzeyine anlamlı farklılıklar göstermediği bulmuştur. Diğer araştırmalardan farklı olarak uyum boyutundaki farkın genç öğretmenlerin aleyhine çıkmasının örneklem grubunun farklılığından ve diğer araştırmalarda öğretmenler yaşlarına göre gruplanırken yaş aralığının daha geniş tutulmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında medeni duruma göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Öğretmenlerin medeni durumlarının örgütsel bağlılıklarını etkilemediği söylenebilir. Türkmen (2016) öğretmenlerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıklarının medeni duruma farklılık göstermediğini bulmuştur. Didin (2014) öğretmenlerin yaşı ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılık

olmadığını tespit etmiştir. Araştırmalarda öğretmenlerin medeni durumlarının örgütsel bağlılıklarında farklılık yaratmadığı görüldüğünden, öğretmenlerin okul dışındaki özel hayatlarının okula bağlılıkları üzerinde etkisinin olmadığı düşünülebilir.

Öğretmenlerin uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme bağlılıkları arasında öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin uyum bağlılıkları ön lisans mezunu öğretmenlerden; ön lisans mezunu öğretmenlerin özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıkları lisans mezunu öğretmenlerden daha yüksektir. Buna göre lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerinin uyum bağlılıklarının, ön lisans mezunu öğretmenlerin özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Didin (2014) ve Kılınçarslan (2013) öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi alt boyutlarına ilişkin dağılımlarında eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermediği bulmuştur. İlgili araştırmalarda bu araştırmadan farklı olarak eğitim durumu olarak ön lisans mezunu öğretmenler araştırmaya dahil edilmemiş veya lise ile yüksek okul mezunu öğretmenler birlikte alınmıştır. Araştırmalardaki farkın alınan örneklemelerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin örgütsel bağlılıklarını etkilemediği söylenebilir. Türkmen (2016) öğretmenlerin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıklarının hizmet süresine göre farklılık göstermediği bulmuştur. Kılınçarslan (2013) 16 yıl ve üstü hizmet veren öğretmenlerin örgütsel bağlılık puanları diğerlerinden yüksek olarak tespit etmiştir. Yakın tarihli araştırmalarda öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre örgütsel bağlılıkları arasında fark bulunmamakta, tarih uzaklaştıkça farklılığın ortaya çıktığı görülmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında mesleki kıdemlerine göre ortaya çıkan farklılığın araştırmaların yapıldığı tarihlerle ilgili olduğu düşünülmektedir.

Öğretmenlerin özdeşleşme bağlılıkları arasında görev yapılan okul türüne göre anlamlı farklılık bulunmakta, uyum ve içselleştirme bağlılıkları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bağımsız anaokulunda görev yapan öğretmenlerin özdeşleşme bağlılıkları diğer okulların bünyesindeki anasınıflarında görev yapan öğretmenlerden daha yüksektir. Şama ve Kolalmaz (2011) uyum ve içselleştirme alt boyutlarında, okul türüne göre anlamlı bir farklılık bulmazken, ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin özdeşleşme bağlılıkları, ilköğretimde görev yapan

öğretmenlerden daha yüksek bulmuştur. Özdeşleşmenin üyelerin birbirlerine yakınlık kurma isteklerine dayalı örgütsel bağlılık olduğu ve bağımsız anaokullarının da öğretmen mevcutlarının diğer okullardan çok daha az olduğu göz önüne alındığında, bağımsız anaokulu öğretmenlerinin bu nedenle birbirlerine karşı daha yakın ilişkiler kurma isteklerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Öğretmenlerin uyum bağlılıkları arasında bulunduğu okuldaki görev süresine göre anlamlı farklılık bulunmakta, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıkları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bulduğu okulda 4 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin uyum bağlılıkları bulunduğu okulda 1-3 yıl arası görev yapan öğretmenlerden daha yüksektir. Yalçın ve Akan (2016) bulunduğu okulda on yıl ve üzeri sürede görev yapan öğretmenlerin okulu içselleştirme düzeyleri daha yüksek bulmuştur. Didin (2014) öğretmenlerin buldukları okuldaki çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılıklarının arttığı sonucuna varmıştır. Uyum bağlılığı genel olarak dışarıdan gelen ödül, takdir, övgü vb. teşvik edicilere bağlı olduğunda aynı okulda uzun süre görev yapmanın dışsal teşvik beklentilerini arttığı düşünülebilir.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik stili algıları arasında yaşa göre anlamlı farklılık bulunurken, dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik stili algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. 26-30 yaş, 31-35 yaş ve 36 yaş ve üzeri grubu öğretmenlerin sürdürümcü liderlik stili algıları 25 yaş ve altı öğretmenlerden daha yüksektir. Buna göre yaşı 25 ve daha küçük olan öğretmenlerin okul yöneticilerini sürdürümcü lider olarak algılamalarının yaşı 26 ve üzerinde olan öğretmenlerden daha düşük olduğu bulunmuştur. Bu farkın, sürdürümcü liderlik stilinin ödül, yaptırım, bürokratik denetim ve makam gücüne dayandığından, okul yöneticilerinin yaş 25 ve daha küçük olan mesleğin ilk yıllarındaki genç öğretmenlere daha toleransları davranmalarından ve onlara mentorluk yapmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stilleri algıları arasında medeni duruma göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Öğretmenlerin medeni durumlarının okul yöneticilerinin liderlik stili algılarını etkilemediği bulunmuştur.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili ve serbest bırakıcı liderlik stili algıları arasında öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık bulunurken, sürdürümcü liderlik stili algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Ön

lisans mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlerden dönüşümcü liderlik stili algıları daha yüksek, serbest bırakıcı liderlik algıları daha düşüktür. Kılınçarslan (2013) okul yöneticilerinin liderlik stillerinin eğitim durumlarına durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulmuştur. Bu çalışmada lise ile yüksek okul mezunu öğretmenler birlikte örnekleme alınmıştır. Araştırmalardaki farkın alınan örneklemlerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stilleri algıları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin okul yöneticilerinin liderlik stili algılarını etkilemediği bulunmuştur.

Öğretmenlerin yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili algıları arasında görev yapılan okul türüne göre anlamlı farklılık bulunmakta, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stili arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bağımsız anaokulunda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik algıları diğer okulların bünyesindeki anasınıflarında görev yapan öğretmenlerden daha yüksektir. Kılınçarslan (2013) okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit etmiştir. Kılınçarslan araştırmasında bağımsız anaokullarını örnekleme almamış, diğer okul türlerinde araştırmamızla paralel olarak okul türlerine göre farklılık bulunmamıştır. Bağımsız anaokullarındaki farklılığın öğretmen mevcutlarının diğer okullardan çok daha az olmasından dolayı birbirleriyle sürekli yakın ilişkiler kurmalarından kaynaklandığı düşünülebilir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stilleri algıları arasında bulunduğu okuldaki görev süresine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Öğretmenlerin bulunduğu okuldaki görev süresi okul yöneticilerinin liderlik stili algılarını etkilemediği bulunmuştur. Bu durumun okul yöneticilerinin okuldaki çalışma sürelerine bakmaksızın her öğretmene eşit şekilde liderlik yapmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik stili algıları ile uyum bağlılığı arasında negatif yönde, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yalçın ve Akan (2016) dönüşümcü liderlik stiliyle örgütsel bağlılığın özdeşleştirme ve içselleştirme alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit etmiştir. Yalçın (2014) dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Okçu (2011) dönüşümcü

liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğunu bulmuştur. Araştırmalarda ortaya çıkan farklılığın, bu araştırmada katılımcı olarak yalnızca okul öncesi öğretmenlerinin alınması, bu nedenle öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stilleri algılarının diğer araştırmalara göre daha belirgin olmasından ve okul öncesi öğretmenlerinin uyum bağlılıklarının çok düşük olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Okul yöneticilerinin demokratik liderlik stilleri öğretmenlerin uyum bağlılıklarını negatif yönde yordamakta ve toplam varyansın %22'sini açıklamakta; özdeşleşme bağlılıklarını pozitif yönde yordamakta ve toplam varyansın %40'ını açıklamakta; içselleştirme bağlılıklarını pozitif yönde yordamakta ve toplam varyansın %26'sını açıklamaktadır. Okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik stilleri uyum öğretmenlerin uyum bağlılıklarını pozitif yönde yordamakta ve toplam varyansın %19'unu açıklamakta; özdeşleşme bağlılıklarını negatif yönde yordamakta ve toplam varyansın %15'ini açıklamakta, içselleştirme bağlılıklarını negatif yönde yordamakta ve toplam varyansın %1'ini açıklamaktadır. Okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik stilleri öğretmenlerin uyum bağlılıklarını pozitif yönde yordamakta ve toplam varyansın %24'ünü açıklamakta, özdeşleşme bağlılıklarını negatif yönde yordamakta ve toplam varyansın %26'sını açıklamakta; içselleştirme bağlılıklarını negatif yönde yordamakta ve toplam varyansın %16'sını açıklamaktadır. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilini gösterme düzeyleri arttıkça öğretmenlerin özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıkları artmakta, uyum bağlılıkları azalmakta; sürdürümcü liderlik stilini gösterme davranışları arttıkça öğretmenlerin uyum bağlılıkları artmakta, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıkları azalmakta; serbest bırakıcı liderlik stilini gösterme davranışları arttıkça uyum bağlılıkları artmakta, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıkları azalmaktadır. Yalçın ve Akan (2016) örgütsel bağlılığın özdeşleşme ve içselleştirme alt boyutlarında liderlik stillerinden sadece dönüşümcü liderlik stili alt boyutu ile anlamlı bir ilişki bulmuştur. Araştırmalarda ortaya çıkan farklılığın, bu araştırmada tek branş olarak okul öncesi öğretmenleriyle çalışılması, bundan dolayı öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerini algılamalarının diğer araştırmalara göre daha belirgin ortaya çıkmasından ve okul öncesi öğretmenlerinin uyum bağlılıklarının çok düşük çıkmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

5.2. Öneriler

Bu çalışma; diğer pek çok demografik, örgütsel ve örgüt dışı faktörün yanı sıra, yöneticilerin astlarına, buldukları örgütün bir parçası olduklarını, örgütün onlara ihtiyacı olduğunu ve aynı amaçlar doğrultusunda hareket eden bir takım olduklarını hissettirebilmesinin, çalışanların kendilerini örgütlerine adanarak çalışmalarını ve kendilerinden beklenen en yüksek performansı gösterebilmeleri yönünden çok önemli olduğunu göstermiştir. Elde edilen bulgular, yöneticilerin davranışları ve çalışan bağlılığı konularının birbirleri ile direkt etkileşim içerisinde olan konular olduklarını açıkça ortaya koymaktadır. Çalışanların bağlılık düzeylerinin oldukça yüksek seviyede olduğu örneklem içerisinde çalışanların örgütsel bağlılık ve liderlik davranışlarını betimleme ölçekleri için verdikleri yanıtların değerlendirilmesi, çalışan bağlılığını maksimize etmek isteyen farklı örgütler için faydalı olabilir. Elde edilen bu sonuçlar, kavramsal açıdan faydalı olmakla birlikte bağlılık olgusunun bunlara ilave olarak pek çok farklı değişken ile etkileşim içinde olduğu da unutulmamalıdır. Bu bağlamda çalışmanın, konu ile ilgili yapılacak daha geniş kapsamlı çalışmalar için bir temel teşkil ettiği değerlendirilmektedir. Farklı yapılarıdaki örgütlerde, örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörleri ve farklı örgütsel bağlılık boyutlarını içerisine alacak çapta yapılacak gelecek çalışmalar, bu çalışmanın ortaya koyduğu temellerin geliştirilebilmesini sağlayacaktır.

Liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bu çalışmada aşağıdaki önerilere yer verilmiştir.

5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu araştırma sadece ölçekler ile veri toplama yoluyla yapılmış olup değişik bilgi elde etme araçları ve yöntemleri kullanılarak hem nicel hem de nitel araştırmadan yararlanarak daha net sonuçlar verebilir.
- Benzer araştırmalar, Türkiye çapında başka şehirlerde de yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir ve sonuçlar ulusal düzeyde de incelenebilir.
- Okullarına devam etmeyen öğretmenler ile bu durumun nedenlerini sondajlayan nitel çalışmalar gerçekleştirilebilir.

- İstanbul ili Küçükçekmece özneline yapılan bu araştırma, ülke genelindeki okulları temsil edecek şekilde Milli Eğitim Bakanlığının desteği ile geniş kapsamlı bir çalışmaya dönüştürülebilir.
- Kamuya ait okullarda yapılan bu araştırma, özel okulları da kapsayacak şekilde genişletilerek yapılabilir.
- Bu araştırma özel okulda çalışan eğitimciler ile devlet okullarında çalışan eğitimcilere ve farklı iş görenlere karşılaştırmalı olarak yapılabilir.

5.2.2. Karar Vericilere Yönelik Öneriler

- Kurum yönetimindeki kişilerin, çalışma ortamlarında dönüşümcü lider olma niteliklerini kullanma becerilerine göre eğitimcilerin daha etkin çalışabilmelerini sağlayan tedbirler alınmalıdır. Dönüşümcü liderlik becerilerinin okul yöneticilerine kazandırılması, sistemdeki öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılması amacıyla katılımcı, dönüşümcü liderlik anlayışı okul yöneticilerine benimsetilebilir.
- Eğitim kurumlarının verimli çalışmalar yapabilmesi için eğitimli, profesyonel ve iyi bir lider davranışı gösterebilen kurum liderlerine gereksinim duyulmaktadır. Eğitim yöneticileri, yönetme ve lider olma tarzları konusunda profesyonel olarak verilen eğitimlerden geçmelidir.
- Dönüşümcü liderlik stili günümüzde kurumlarımızda en çok ihtiyaç duyulan liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle kurum yöneticileri, bu konudaki kendilerindeki noksanları tamamlamalı, destek alabileceği kurumlara durumlarını bildirmeleri ve bu konuda çalışmalar yapılmalıdır. Eğitim fakültelerinde eğitim yöneticisi yetiştiren bölümler de dönüşümcü liderlik dersleri açılarak okul yöneticileri yetiştirilebilir. Dönüşümcü Liderliğin, Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bilim programlarında dalında yüksek lisans ve doktora dersi olarak verilmesi sağlanabilir.
- Kurumlarda çalışanları liderlik davranışlarının sergilenmesi hususunda eğitime tabii tutulabilir, etkili liderlik davranışlarının çok üst düzeyde olmasa da işgörenlerin bağlılığına etki ettiğine; bunun da etkili kurumların ortaya çıkmasında etkin rol oynadığına vurgu yapan seminerlere katılabilirler.

5.2.3. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması için çözüm yolları bulunmalıdır. Öğretmenlerin okullarına olan bağlılıklarını artırıcı etkinlikler düzenlenebilir, öğretmenlerin kendilerini okulun bir parçası olarak görmelerini sağlayıcı çalışmaların sayısı arttırılabilir.
- Meslekte daha az çalışan eğitimcilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması için faaliyetlerde bulunulmalıdır.
- Okullarda çalışan öğretmenlerin yaşları arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı bulunmuştur. Bu sebeple tecrübeli öğretmenlerin okula yeni gelenlere rehberlik etmesi için yeni düzenlemelere gidilebilir. Öğretmenlerin okulda daha fazla bulunmalarını sağlayacak veya bedenen okulda olmasalar dahi okulun yararını düşünüp çalışmalar üretebilmeleri için doyum veren aktiviteler sağlama adına uygulayıcılar tarafından adımlar atılabilir

KAYNAKÇA

- Ada, N., Alver, Ğ. & Atlı, F. (2008). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 487-518.
- Ak, M. (2010). *Liderlik stillerinin çalışan motivasyonuna etkisi üzerine analitik bir alışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Akan, D.(2014). *Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi*. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 2014, Cilt:13 Sayı:51 (392-415).
- Akçay, A. (2000). *Orta öğretim kurumu müdürlerinin gösterdikleri etkileme davranışlarına ilişkin müdür ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Alganer, Y. İ. (2002). *Liderlik analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde liderlik*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, 26, :46–91.
- Ardıç, K. ve Yenigün, M.C. (1997). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24): 61-189
- Avcı, A.(2015). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal erevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 5.

- Avcı, A.(2017). Örgütsel Bağlılık: Kavramsal Çerçevesi Ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 2(6):55-76
- Avcı, A. (2018). Örgüt Kültürü: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1): 1-38
- Avcı, A.(2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi Ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2) :11-26
- Aydın, A. (1997). Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir? 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. *Tuzla-İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi*, 1: 82-87.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.
- Aydın, M. (1986). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim yöneticisinin iş doyumunu*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Balcı, A. (2000). *Öğretim Elemanlarının İş Stresi-Kuram Ve Uygulama-*. Ankara:Nobel.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji Ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Baltaş, A. (2000) *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Barutçugil, İ. (2004) İnsanı ve Organizasyonu Anlamak. Canan Başoğlu (Editör). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B.M . (1990). *Handbook of leadership: A Survey of Theory and Research*. Ny: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: Free Pres.
- Bass B. M. and Avolio B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond Journal of European Industrial Training. 14(5): 21 – 27.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1993). *Transformational leadership and organizational culture*. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Başaran, İ. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bayrakdar, M. (2014). *Çalışanların liderlik özellikleri ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Aksaray.
- Bayram, L. (1999). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59.
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling Organizational Commitment.The Dangers of The OCQ For Research and Policy. *Personel Review*, 26(1/2): 114-131
- Bennis, W. 2003. Bir Lider Olabilmek (U. Teksöz, çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Boğa, Ç. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeylerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi (Samsun ili örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuzmayıs Üniversitesi, Samsun.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Sitilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim yönetimi*, 15(57).

- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı.
- Celep, C. (2004). *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı.
- Celep, C. (2014). *Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanma*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143–159.
- Cole, G.A. (1993) *Management Theory And Practice*. London: *Dp, Publications Ltd, Aldine Place*.
- Çakınberg, A. ve Demirel, Erkan T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24: 103-119.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4): 395-422
- Çelik, V. (2004). Liderlik. Yüksel Özden (Ed.). *Eğitim Ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: PegemA.
- Çelik, V. (2009). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: PegemA.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2).
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 19(1): 291-306.
- Dereli, T. (1982). *Organizasyonda Davranış*. İstanbul: Ar Yayıncılık.
- Didin, Ş. (2014). *Resmi ve özel temel eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ve bazı*

demografik değişkenlere göre incelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara

Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramının çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik uygulamalı bir araştırma.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Doğan, E. (2002). *Çalışanın işine cezp olması, dönüştürücü liderlik tarzının, lidere olan güvenin, güçlenmenin ve duygunun etkileri.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Doğan, H. (2013). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 71-78.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanması ve Güçlendirilmesinde Personel Güçlendirilmesinin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29: 37-61.

Dubin, R., Champoux, J. E., ve Porter, L. W. (1975). Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers. *Administrative Science Quarterly*, 411-421.

Eraslan, L.(2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162:166.

Erceylan, N. (2010). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri ve bir araştırma.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.

Erçetin, Ş. (1993). *Ast-Üst İlişkileri (Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler).* Ankara: Şafak Matbaacılık Ltd.Şti.

Erçetin, Ş. (2000). *Liderlik Sarmalında Vizyon.* Ankara: Nobel Yayınevi.

Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2009) *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2012). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergezer, B. (1995). *Liderlik ve Özellikleri*. Ankara: Ocak Yayınları
- Eskiköy Aydoğan, S. (2010). *Resmi liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Geçmez, T. (2009). *Yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile çatışma yönetimi stilleri arasındaki ilişki ve kimya sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Geri, S. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerine etkisi (Gsgm merkez örgütü örneği)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Giderler, C. (2005). *Yöneticilerin kişilik tarzları ile liderlik davranışları arasındaki ilişki ve eczacıbaşı topluluğunda uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Gilmer, J.H. (1966). Memur ve Siyaset: Yönetime bağlılık. (V.Pekiner, çev.). *TODAYE, A İD*, 1(1): 91-92.
- Gözen, E. D. (2007) *İş tatmini ve örgütsel bağlılık, sigorta şirketleri üzerine bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, İstanbul.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Gül, H. (2003), *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine aksaray ve karaman emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

- Gül, H. (2002). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. Yönetim Ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF*, 10(1): 73-83.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Hoşcan, Y., Oktal, Ö., Hepkul, A., Kağnıcıoğlu, H. ve Sevim, A. (2004). *Yönetim Bilgi Sistemi*. Eskişehir: AÖF yayınları.
- Hoşoğlu, S. (2012). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ile liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi , İstanbul.
- Hoy, W. ve Miskel, C. (2010). *Eğitim Yönetimi* (S. Turan. çev.). İstanbul: Nobel.
- Işık, M. (2009). *Okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beylikdüzü örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *D.E.Ü. İİ.B.F. Dergisi*, 15(1).
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kantos, E.Z.(2011). Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1).
- Karaca, S. B. (2001). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi.

- Karapostal, İ. O. (2014). *Okul müdürlerinin liderlik biçimleri ile lise öğretmenlerinin örgütsel bağlılık davranışlarının incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 4(16).
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı: 18 Ss.193-20
- Kaya, N. ve Selçuk S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2): 175-190.
- Kelman, H. C. (1956). Compliance, Identification And Internalization Three Processes Of Attitude Change. *Journal Of Conflict Resolution*, 2: 51-60.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, Identification and Internalization: Three Process of Attitude Change. *Journal of Conflict Resolution*, 2: 51-60.
- Kelman, H. C. (1986). Compliance, Identification and Internalization: Three Process of Attitude Change. *Journal of Conflict Resolution*, 2: 51-60.
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kılınçarslan, S. (2013). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (izmir ili karabağlar ilçesi örneği)*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Okan Üniversitesi, İstanbul
- Kırel, Ç. (1999) Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2): 115-136.
- Kırel, Ç.(1998). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: AÜ AÖF Yayınları.
- Koçak, T.(2006). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Koçel T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43: 401-422
- Korkmaz, M.(2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53: 75-98.
- Lussier, R. N. (2002). *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building*. Boston: Mcgraw-Hill Irwin.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behaviour*. Boston: McGraw-HillIrwin.
- Memduhoğlu, H., B. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Moss, S., Mcfarland, J., Ngu, S. and Kijowska, A. (2006). Maintaining an Open Mind to Closed Individuals: The Effect of Resource Availability and Leadership Style on The Association Between Openness to Experience and Organizational Commitment. *Journal of Research in Personality*, 20: 1–17.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover*. New York: Academic Press
- O'reilly C. ve Chatman J. (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
- Okçu, V. (2011). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırım yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Özdemir, S. (1995). Eğitimde Verimlilik Ve Toplam Kalite Yönetimi. Eğitim Yönetimi. 3, 377-388
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: PegemA.
- Özden Y. (1997). Öğretmenlerde Adanmışlık: Yönetici Davranışları İle İlişkili Mi? *Milli Eğitim Dergisi*, 135: 35-41.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2):113-130.
- Özgener, S.ve Kılıç, G. (2009). Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını.
- Özkan, V. (2008). *İlköğretim okulunda görevli sınıf öğretmenlerinin bazı değişkenlere göre örgütsel bağlılık düzeyleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Perçin, M. (2008). *İşletmenin örgüt yapısının işgörenlerin örgütsel bağlılığına etkisine ilişkin bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior, Coulter Mary: Management*. Prentice Hall, New York.
- Robbins, Stephen P. ve Judge, Timothy. A. (2009). *Organizational Behavior, Pearson*. Prentice Hall, New York.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayıncılık.

- Sağır, M. (2013). Eğitim Yönetimi. Niyazi Can (Ed.). *Okul Liderliği*. Ankara: PegemA.
- Samadov, S. (2006). *İş doyumu ve örgütsel bağlılık: özel sektörde bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sarıtaş, M. (1991). *İlkokul müdürlerinin etki sürecine ilişkin yeterlikleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım, İstanbul.
- Serin, M. K. (2011). *İlköğretim kurumlarında öğretimsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Konya ili Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sheridan John E. (1992). Organizational Culture and Employee Retention. *The Academy of Management Journal*, 35(5).
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Sürvegil, O. (2007). *Çalışma yaşamında örgütsel bağlılık*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şama, E. ve Kolamaz, C., (2011). Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2): 313-342.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel.
- Şimşeker, M. ve Ünsar, S. (2008). Küreselleşme Süreci ve Liderlik. *Journal of Yaşar University*, 3(9): 1029-1045.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kùltürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- TDK (2017). Türk Dil Kurumu. www.tdk.org.tr [Mayıs,2017].
- Temgilioğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 23-48.
- Topçu, E. B. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Turan, S. (2002). Teknolojinin Okul Yönetiminde Etkin Kullanımında Eğitim Yöneticisinin Rolü. *Eğitim Yönetimi*, 30: 271-274
- Türkmen, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Uğurlu, C. ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41: 434-448.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Barış Platin Kitabevi, Ankara.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). A.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Vedat Üner, çev.). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd. Şti.
- Williams, T. (1998) Job Satisfaction in Teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(5): 101,195
- Wren, D. A. (1994). *The Evolution of Management Thought*. NY: John Wiley ve Sons, New York.
- Yalçın, S. (2014). *Öğretmenlerin algularına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki*

ilişkinin incelenmesi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Yalçın, A. (1991). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Yıldırım, F.(2003). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi. *Mülkiye Dergisi*, 27(239).

Yıldırım, C. (2006). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki 211 etkisi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

Yukl, A. G. (2001). *Leadership in Organizations. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice-Hall.*

Yüksel, İ.(2004). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik Ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 47–58.

Zaleznik, A. (2004). *Managers and Leaders Are They Different?* Harvard Business Review, 74-81.

Zangora, G. (2001). Organizational commitent: A concept analysis. *Nursing Forum*, 212 36(2), 14–22.

Zeffane, R. (1994) Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comprison of Public and Private Sector Employees, *Human Relations*, 47: 980

Zel, U. (1996). *Liderlik Teorileri ve Araştırmaları*. Ankara: Kara Harp Okulu Matbaası.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Araştırmalar Teoriler ve Yorumlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

EKLER

Ek-1 Anket Örneği

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Değerli Meslektaşım,

Bu anket, okul yöneticilerin liderlik stillerine göre Okul Öncesi Öğretmenlerinin örgüte bağlılık düzeylerinin incelenmesi amacı ile hazırlanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilerinizle ilişkili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde “Örgütsel Bağlılık Anketi, üçüncü bölümde ise “Liderlik Stilleri” anketi yer almaktadır. Sizlerden bu ölçeklerde yer alan ifadelere katılma durumunuzu uygun seçeneğin altını (x) işaretleyerek belirtmeniz istenmektedir.

Anket sorularına içtenlikle vereceğiniz yanıtlar araştırmanın amacına ulaşmasında büyük katkı sağlayacaktır. Araştırma bulguları bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır. Araştırmaya göstermiş olduğunuz duyarlılık ve ifadelere vermiş olduğunuz içten yanıtlarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Türkan DEMİR BALCI
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER FORMU

1- Yaşınız

() 25 yaş ve altı () 26-30 yaş () 31-35 yaş () 36-40 yaş () 41 yaş ve üzeri

2- Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

3-Medeni durumunuz

() Bekar () Evli

4- En son mezun olduğunuz eğitim kurumu

() Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

5- Meslek kıdem yılınız

() 5 yıl ve altı () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri

6- Çalıştığınız okul türü

() Bağımsız anaokulu () İlkokul bünyesinde anasınıfı

() Ortaokul bünyesinde anasınıfı () Lise bünyesinde anasınıfı

7-Bu okuldaki görev süreniz

() 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-10 yıl () 11 yıl ve üstü

<p>2.BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ</p> <p>Değerli Meslektaşım,</p> <p>Her madde için ifadelere katılma düzeyinizi belirten seçeneği (x) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.</p>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu okuldaki görevimi büyük ölçüde parasal kaygılarla yapıyorum.					
2. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.					
3.Emek birikimlerim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.					
4.Öğrencilerin başarısına ilişkin çabamın ders saatleriyle sınırlı olduğunu düşünüyorum.					
5.Bu okula uyum sağlamada güçlük çekiyorum.					
6. Bu okulun kurallarına mecbur olduğum için uyuyorum.					
7.Bu okulda çalışma şevkimin her geçen gün azaldığını hissediyorum.					
8. Bu okulda yönetimin beni okula bağlama çabalarından rahatsızlık duyuyorum.					
9. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.					
10. Bu okulun bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.					
11. Bu okulun mesleğimle ilgili değişiklik ve yenilikleri takip etme olanağı sağladığı kanısındayım.					
12. Bu okul işimde beni en yüksek performans göstermeye özendiriyor.					
13. Bu okulun eğitim ve öğretim etkinlikleri açısından uygun bir ortam sağladığını düşünüyorum.					
14. Çalışma arkadaşlarımla okul dışında da sık sık birlikte oluyorum.					
15. Başka bir yerde çalışma olanağım olduğu halde bu okulda çalışmayı tercih ediyorum.					
16. Bu okulda yeteneklerimi en üst düzeyde gerçekleştirdiğime inanıyorum.					
17. Okulumun başarısı için beklenenin ötesinde çaba gösteriyorum.					
18. Bu okulun geleceğini gerçekten düşünüyorum.					

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

<p>3.BÖLÜM: LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ</p> <p>Değerli Meslektaşım,</p> <p>Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacı ile hazırlanmıştır. Görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, ifadelere katılma düzeyinizi belirten seçeneği (x) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.</p> <p>Okul müdürümüz;</p>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
2. Okul içinde çok fazla görülmez.					
3. Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur.					
4. Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar.					
5. Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur.					
6. Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür.					
7. Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir.					
8. Sorunlara etkili çözümler bulur.					
9. Geri bildirim vermekten kaçınır.					
10. Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır.					

11. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir.					
12. Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır.					
13. Sorumluluklarını başkalarına devreder.					
14. Enerjik bir yapıya sahiptir.					
15. Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir.					
16. Uyum içinde çalışmamızı sağlar.					
17. Acil sorulara cevap vermekte gecikir.					
18. Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır.					
19. Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar.					
20. Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir.					
21. Risk almaktan hoşlanmaz.					
22. Bizlere güven verir.					
23. Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır.					
24. Coşku ve heyecanımızı canlı tutar.					
25. Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur.					
26. Karar vermekten kaçınır					
27. Bilimselliğe gereken önemi verir.					
28. Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir.					
29. Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar.					
30. Geleceğe yönelik planlar yapar.					
31. İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.					
32. Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister.					
33. Bize yol ve yöntem göstermez.					
34. Kaygılarımızı dinler ve önemser.					
35. Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar.					

Katkılarımız için teşekkürler...

Ek-2 Uygulanan Ölçeklerin Geliştiricilerinden Alınan İzin

19.12.2017

Ynt: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzin Talebi

Ynt: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzin Talebi



refik balay <refikbalay@hotmail.com>

13.12 (Çar), 16:28
Siz



Yanıtla

Gelen Kutusu

Bu iletiyi 13.12.2017 16:55 tarihinde ilettiniz

Sayın Türkan DEMİR,

Tarafımdan geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği"ni referans göstermek suretiyle araştırmanızda kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Prof. Dr. Refik BALAY
Ahi Evran Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Dekanı
Cacabey Yerleşkesi Kırşehir

Gönderen: turkan demir <turkkan_28@hotmail.com>

Gönderildi: 13 Aralık 2017 Çarşamba 14:45

Kime: refikbalay@hotmail.com

Konu: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanım İzin Talebi

Sayın Hocam Merhabalar...

Ben İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisiyim. Tarafınızca geliştirilmiş olan "Örgütsel Bağlılık Ölçeğini" "Yöneticilerinin Liderlik Stillerine Göre Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi" adlı yüksek lisans tezimde kullanmak istiyorum. Bu ölçeğin çalışmamda kullanılmasına izin verirsiniz memnun olurum... İyi çalışmalar...

19.12.2017

Re: Liderlik Stili Ölçeği İzin Talebi

Re: Liderlik Stili Ölçeği İzin Talebi



Durdağı Akan <durdagiakan@atauni.edu.tr>

Bugün, 09:27
Siz



Yanıtla

Gelen Kutusu

Sayın, Demir;
"Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği"ni tez çalışmanızda kullanabilirsiniz.
Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim.
Dr. Durdağı AKAN

Kimden: "turkan demir" <turkkan_28@hotmail.com>

Kime: "durdagiakan" <durdagiakan@atauni.edu.tr>

Gönderilenler: 18 Aralık Pazartesi 2017 13:02:47

Konu: Liderlik Stili Ölçeği İzin Talebi

Sayın Hocam Merhabalar..

Ben İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisiyim. Tezim için " Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğini", "Yöneticilerinin Liderlik Stillerine Göre Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi" adlı yüksek lisans tezimde kullanmak istiyorum.Bu ölçeğin çalışmamda kullanılmasına izin verirseniz memnun olurum...
İyi çalışmalar...

Ek-3 Uygulanan Ölçek İzinleri



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.4159825
Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

27.02.2018

Sayın: Türkan DEMİR BALCI

İlgi: a) 26.01.2018 tarihli ve 1878921 Gelen Evrak No'lu dilekçeniz.
b) Valilik Makamının 26.02.2018 tarih ve 4022587 sayılı oluru.

"Yöneticilerin Liderlik Stillerine Göre Okul Öncesi Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi konulu araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve söz konusu talebiniz; bilimsel amaç dışında kullanmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması**, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

M. Nurettin ARAS
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 0f03-bee1-30bb-8664-4b54 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.4159825
Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

27.02.2018

Sayın: Türkan DEMİR BALCI

İlgi: a) 26.01.2018 tarihli ve 1878921 Gelen Evrak No'lu dilekçeniz.
b) Valilik Makamının 26.02.2018 tarih ve 4022587 sayılı oluru.

"Yöneticilerin Liderlik Stillerine Göre Okul Öncesi Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi konulu araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve söz konusu talebiniz; bilimsel amaç dışında kullanmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması**, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

M. Nurettin ARAS
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 0f03-bee1-30bb-8664-4b54 kodu ile teyit edilebilir.