

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tamer UMUT

İstanbul

Aralık-2021

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tamer UMUT

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Kasım KOYUNCU

İstanbul

Aralık-2021

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

İmza

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Kasım KOYUNCU

Üye Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT

Üye Doç. Dr. Mustafa Yüksel ERDOĞDU

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Metin TOPRAK

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım; **‘Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Duygusal Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin 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.

Tamer UMUT

ÖN SÖZ

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesini hedefleyen bu araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde; araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın problem cümlesi, araştırmanın alt problemleri, araştırmanın sayıltıları ve araştırmanın sınırlılıkları yer almaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde; hizmetkâr liderlik konularına ilişkin daha önceden yapılan ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde; Örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık konularına ilişkin yapılmış olan araştırmalara yer verilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümü; araştırmanın modelini, araştırmanın evreni ve örneklemini, araştırmanın veri toplama araçlarını, araştırmanın verilerinin toplanmasını ve toplanan verilerin analiz yöntemlerini içermektedir. Araştırmanın beşinci bölümünde araştırmanın problemine ve alt problemlerine ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın altıncı bölümünde araştırmada varılan sonuçlara ve bu sonuçlara ilişkin öneriler yer almaktadır

Araştırmamdaki her aşamada bana yardımcı olan ve yol gösteren değerli tez danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Kasım KOYUNCU' ya, tez çalışmam süresince her türlü desteği ve anlayışı için eşim Ezgi'ye ve kızım Alya 'ya teşekkürlerimi sunarım.

Tamer UMUT

İstanbul-2021

ÖZET

OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Tamer UMUT

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Kasım KOYUNCU

Aralık-2021, 108 + xvi Sayfa

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırma betimsel tarama çeşitlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evreni 2020-2021 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kademesinde görev yapan 5366 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise evrenden basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 407 öğretmenden meydana gelmektedir. Araştırma da veri toplama aracı olarak, öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin verileri belirlemek amacıyla, Konan (2015) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan 'Hizmetkâr Liderlik Ölçeği' ve Dağlı (2018) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan 'Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Duygusal Bağlılıkla ilgili olan alt soruları kullanılmıştır.

Araştırmada okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeylerinde öğretmenlerin, cinsiyet, yaş, görev yapılan eğitim kademesi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farkın olmadığı belirlenmiştir. Araştırmada öğretmenlerin duygusal bağlılık algılarında medeni durum, cinsiyet, görev yapılan eğitim kademesi değişkenlerine göre anlamlı farklılığın olmadığı ancak 1-3 yıl ve 4-6 yıl arası kıdem yılına sahip öğretmenlerde duygusal bağlılığın istatistiksel olarak anlamlı seviyede fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin orta düzeyde pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmekle beraber 'kişiler arası destek' ve 'ahlaksal bütünlük' alt boyutlarında anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca hizmetkâr liderlik ölçeği alt boyutlarının, duygusal bağlılık ölçeği düzeyi üzerindeki etkisinin %37 olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyinin iyi bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular doğrultusunda, okul müdürlerine hizmetkâr liderlik özelliklerinin geliştirilmesi amacıyla hizmet içi eğitim olanakları sağlanması ve öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını artırma amaçlı çalışmalar düzenlenmesi önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Lider, Hizmetkâr Liderlik, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Bağlılık



ABSTRACT

EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL PRINCIPALS' SERVANT LEADERSHIP BEHAVIOR AND TEACHERS' EMOTIONAL COMMITMENT

Tamer UMUT

Master, Educational Administration

Asst. Prof: Dr. Mehmet Kasım Koyuncu

December-2021,108+ xvi Pages

The purpose of this research is to examine the relationship between school principals' servant leadership behaviors and teachers' emotional commitment. The relational survey model, one of the descriptive survey types, was used in the research. The universe of the research consists of 5366 teachers working in the preschool, primary, secondary and high school levels of the Ministry of National Education in the Küçükçekmece district of Istanbul in the 2020-2021 academic year. The sample of the study consists of 407 teachers selected from the universe by simple random sampling method. In the research, the 'Servant Leadership Scale' adapted to Turkish by Konan (2015) and the sub-questions related to Emotional Commitment of the 'Organizational Commitment Scale' adapted to Turkish by Dağlı (2018) were used as data collection tools in order to determine the data on the demographic characteristics of teachers. . In the study, it was determined that there was no statistically significant difference in the servant leadership behavior levels of school principals according to the variables of teachers' gender, age, and educational level.

In the study, it was concluded that there was no significant difference in teachers' perceptions of emotional commitment according to marital status, gender, and educational level variables, but it was concluded that emotional commitment was statistically significantly higher in teachers with 1-3 years and 4-6 years of seniority.

As a result of the research, it is seen that the relationship between the servant leadership behaviors of the school principals and the emotional commitment of the teachers is moderately positive and statistically significant. In addition, it was determined that the effect of the sub-dimensions of the servant leadership scale on the level of the affective commitment scale was 37%.

Finally, it was concluded that school principals' servant leadership behaviors were a good predictor of teachers' emotional commitment level. In line with the findings, it can be suggested to provide in-service training opportunities to school principals in order to develop servant leadership characteristics and to organize studies to increase teachers' emotional commitment.

Keywords: Teacher, Leader, Servant Leadership, Emotional Commitment, Organizational Commitment



İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ	1
1.1.PROBLEM	1
1.2. AMAÇ	3
1.3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	3
1.4. VARSAYIMLAR	4
1.5. SINIRLILIKLAR.....	4
1.6. TANIMLAR.....	5
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1 LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI.....	5
2.2. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	6

2.3. LİDERLİKLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	8
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı	8
2.3.2. Davranışsal Yaklaşım	9
2.3.2.1 – Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	10
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	11
2.3.2.3. Black ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	12
2.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Kuramları	13
2.3.2.5. Likert'in Sistem Modeli	14
2.3.2.6. Iowa Üniversitesi Çalışmaları	15
2.3.2.7. Harvard Üniversitesi Araştırmaları	15
2.3.3. Durumsallık (Koşulsallık) Yaklaşımları	16
2.3.3.1 Fiedler'in Durumsallık Kuramı	16
2.3.3.2. Yol-Amaç Modeli	17
2.3.3.3. Vroom Ve Yetton 'un Durumsal Liderlik Modeli	18
2.3.3.4 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı	18
2.3.3.5. Hersey ve Blanchard' ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı	19
2.3.4. MODERN LİDERLİK KURAMLARI	20
2.3.4.1. Lider – Üye Etkileşimi Kuramı	20
2.3.4.2. Otantik Liderlik	21
2.3.4.3. Karizmatik Liderlik	22
2.3.4.4. Paternalist Liderlik	23
2.3.4.5.1. Hizmetkâr Liderlik Özellikleri	24
2.3.4.5.2. Hizmetkâr Liderlik Modelleri	26
2.3.4.5.2. 1. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	26
2.3.4.5.2. 2. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli	28

2.3.4.5.2. 3. Page ve Wong'un Kavramsal Modeli.....	29
2.3.4.5.3.HİZMETKÂR LİDERLİĞİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI.....	34
2.3.4.5.3.1. Hizmetkâr Liderliğin Avantajları.....	34
2.3.4.5.3.2. Hizmetkâr Liderliğin Dezavantajları.....	34
2.4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	35
2.4.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....	37
2.4.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI.....	38
2.4.2.1. Becker 'in Yan Bahisler Yaklaşımı.....	38
2.4.2.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	40
2.4.2.3.Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Kuramı.....	41
2.4.2.4. Staw ve Salancik Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	41
2.4.2.5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	42
2.4.2.6.Porter, Mowday ve Steers'in Yaklaşımı.....	42
2.4.2.7.Charles O'Reilly Ve Jennifer Chatman Yaklaşımı.....	43
2.4.2.8. Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	44
2.4.2.8.1. Devamlılık Bağlılığı.....	44
2.4.2.8.2. Normatif bağlılık.....	45
2.4.2.8.3 Duygusal Bağlılık.....	46
2.4.2.8.3.1.DUYGUSAL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN ETKENLER.....	46
2.4.3 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	48
2.4.3.1. Hizmetkâr Liderlikle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	48
2.4.3.2.Duygusal Bağlılıkla İlgili Yapılan Araştırmalar.....	50
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	52
3.YÖNTEM.....	52

3.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ	52
3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	52
TABLO 3.1. ÖĞRETMENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	53
3.3.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	54
3.4.VERİLERİN TOPLANMASI.....	54
3.4.1. Kişisel Bilgi Formu.....	55
3.4.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	55
3.3.2.Duygusal Bağlılık Ölçeği	57
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	62
BULGULAR	62
4.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEMİNE AİT BULGULAR.....	62
4.2. ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBLEMİNE AİT BULGULAR.....	63
4.3.ARAŞTIRMANIN ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEMİNE AİT BULGULAR.....	69
4.4.ARAŞTIRMANIN DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEMİNE AİT BULGULAR.	71
4.5 ARAŞTIRMANIN BEŞİNCİ ALT PROBLEMİNE AİT BULGULAR	77
4.6.ARAŞTIRMANIN ALTINCI ALT PROBLEMİNE AİT BULGULAR	79
BEŞİNCİ BÖLÜM	81
5.SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	81
5.1.SONUÇLAR VE TARTIŞMA	81
5.1.1.Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	81
5.1.2. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	82

5.1.3. Öğretmenlerin Duygusal Bağlılıklarının İncelenmesine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	85
5.1.4. Öğretmenlerin Duygusal Bağlılıklarının Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	85
5.1.5. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Duygusal Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	87
5.2. ÖNERİLER.....	87
5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	87
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	88
KAYNAKÇA	89
EKLER.....	103

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri.....	60
Tablo 3.2. Hizmetkâr Liderlik Puan Aralık Sınırları.....	63
Tablo 3.3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği İç Güvenirlik Cronbach Alpha Değerleri.....	63
Tablo 3.4. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular.....	65
Tablo 3.5. Hizmetkar Liderlik Ve Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Çarpıklık Ve Basıklık Sonuçları.....	66
Tablo 4.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerler.....	70
Tablo 4.2.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	71
Tablo 4.2.2.Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	72
Tablo 4.2.3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	73
Tablo 4.2.4. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	74
Tablo 4.2.5.Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Görev Yaptığı Öğrenim Kademesi Türü Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	75
Tablo 4.2.6. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdem Yılı Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	76
Tablo 4.3. Duygusal Bağlılık Algılarına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	78
Tablo 4.4.1. Duygusal Bağlılık Ölçeğine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin-Testi Sonuçları.....	79
Tablo 4.4.2. Duygusal Bağlılık Ölçeğine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	80

Tablo 4.4.3. Duygusal Bağlılık Ölçeğine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	81
Tablo 4.4.4. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları.....	82
Tablo 4.4.5. Duygusal Bağlılık Ölçeğine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Görev Yaptığı Öğrenim Kademesi Türü Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	83
Tablo 4.4.6. Duygusal Bağlılık Ölçeğine Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdem Yılı Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	84
Tablo 4.5. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ve Öğretmenlerin Duygusal Bağlılıklarına İlişkin Pearson Korelasyon Verileri.....	86
Tablo 4.6. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Duygusal Bağlılıklarına İncelenmesine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

İKİNCİ BÖLÜM

Şekil 2.1. Patterson'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	31
Şekil 2.2. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	32
Şekil 2.3. Page Ve Wong Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	33
Şekil 2.4. Washington, Sutton Ve Field Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	34
Şekil 2.5. Dierendonck'un Hizmetkar Liderlik Kavramsal Modeli	35
Şekil 2.6. Hizmetkâr Liderlik Alanında Geliştirilen Ölçekler.....	37
Şekil 2.7. Tutumsal Perspektif.....	42
Şekil 2.8. Davranışsal Perspektif.....	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Şekil 3.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Kutu-Çizgi Grafiği.....	65
Şekil 3.2. Hizmetkâr Liderlik Q-Q Grafiği.....	65
Şekil 3.3. Duygusal Bağlılık Ölçeği Kutu Çizgi Grafiği	66
Şekil 3.4. Duygusal Bağlılık Ölçeği Q-Q Grafiği.....	66

KISALTMALAR LİSTESİ

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

SPSS :(Statistic Packets For SocialSciencs) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi

Akt : Aktaran

ev : Çeviren

Ed : Editör

Sf. : Sayfa

v.d. : Ve Diğerleri

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine ve sınırlılıklarına, varsayımlara ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1.Problem

Günümüzde işletme, örgüt ya da cemiyetleri yönetmek eskisinden daha zordur. Lider, günümüz evrensel örgütlerinde değişimi başlatan, devam ettiren ve sonuçlandıran kişi olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile belirli bir amaca ulaşmak için etrafındaki insanları örgütleyerek ikna edebilen bu kişiye lider denir. Bilgi teknolojisi alanında yaşanan değişme ve gelişme sebebiyle liderlik yapacak olan kişinin bilişsel ve zihinsel anlamda donanımlı olması beklenir (Güney, 2012: 34).

Yenidünya düzeninde insanların bedensel performansları kadar zihinsel performansları da önem kazanmaktadır. Bu bağlamda insanlar daha mutlu olacakları iş yerleri istemektedir. Bu nedenle çalışanlarını motive edecek liderler ve onları mutlu edecek fiziki çalışma ortamları önem kazanmaktadır. Günümüzde bu şekilde örgüt yönetimine bütüncül bakış açısıyla yaklaşan insan merkezli liderlik tarzları ön plana çıkmaktadır (Akdöl,2015:3).Liderin takipçilerine karşı davranışçı liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi sert otoriter bir yönetim güdüsüyle değil insani değerleri barındıran karşılık beklemezsizin hizmet etme isteği; insanlığın özlediği durumlardan bir tanesidir (Fındıkçı,2012:73) .Hizmetkâr lider, liderden önce bir hizmetkârdır. Lider, daima içinden gelerek hizmet etmeli; sonrasında ise bilinçli olarak liderlik etmeyi amaçlamaktadır.

Hizmetkâr liderler, bu özellikleri sebebiyle diğer liderlerden ayrılmaktadır. (Greenleaf,1970:28).

Hizmetkâr liderliği özümsemiş yöneticileri, çalışanlarına saygı gösteren onları değerli gören, alçak gönüllü, onların her anlamda gelişimini kendine görev bilen liderler olarak önümüzdeki yıllarda çokça görebiliriz (Duyan ve Dierendock,2014:25).

Liderler yasal yetkileri olmadan uygulamalar yaparak herhangi bir kurum veya kuruluşa bağlı olmaksızın insanları peşinde sürükleyebilmektedir. Yönetici görev adamı, Lider ise şahsına münhasır kişilerdir (Güney, 2012: 40).

Okullar yöneticiden daha fazla liderlere ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel çıktıları, araştırma bulguları olumlu olan hizmetkâr liderlik tarzının okul müdürleri tarafından benimsenmesi gereken bir liderlik yaklaşımı olduğu söylenebilir. Hizmetkâr liderlik yaklaşımının okul müdürleri tarafından benimsenmesiyle okulların beklentileri karşılayabilmesi noktasında etkili olacağı düşünülmektedir. Hizmetkâr liderlik özelliği gösteren bir yönetici birbirinden farklı kimliklere sahip çalışanları aynı amaç için güdeleyerek, senkronize çalışmalarını sağlayabilir ve onların kurumlarına karşı duygusal bağlılık geliştirmelerine yardımcı olabilir. Okul lideri olan yöneticiler öğretmenlerin manevi ihtiyaçlarını karşılayarak onlara destek sağlamalıdır. Öğretmenlerin bireysel gereksinimlerini gidererek onlara olumlu destek sağlamaktadır. Öğretmenlere sağlanan isteklendirme öğrencilerin yüksek nitelikli bir eğitim almalarında olumlu katkı sağlayacaktır (Northouse, 2013: 93).

Becker (1960) örgütsel bağlılığı bireyin yan bahislerle, sürekli ve tutarlı davranışlar dizisini dışsal çıkarları ile ilişkilendirmesi olarak ifade etmiştir (Becker,1960:32). Örgütsel bağlılık, örgütsel gereklilikler ile kişisel deneyimlerin etkileşimiyle ortaya çıkmaktadır (Kanter,1968:499) Allen ve Meyer (1991) Duygusal bağlılığı çalışanların, buldukları örgütle duygusal bir ilişki kurarak örgüte devam etme durumudur.

Yüksek düzeyde duygusal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütte gerçekten istedikleri için kalmaktadırlar (Allen ve Meyer,1991:64)

Hizmetkârlık özelliği gösteren bir lider öğretmenlerin okullarına karşı duygusal bağlılık göstermesine katkı sağlayacak, bu sebeple öğretilerde okuluna ve öğrencilerine karşı manevi sahiplenme oluşacaktır. Okul müdürünün kendinden çok başkasının faydasını düşünen bir lider özelliği göstermesiyle öğretmenlerin performanslarında görünür artışın oluşacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik özelliklerinin öğretmenlerin duygusal bağlılığına etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımının öğrenme çıktılarına olumlu etkilediği bilinmekle beraber, öğretmenlerin duygusal bağlılığının ilişki düzeyinin belirlenmesi ve adı geçen ilişkiden etkilenme boyutunun sonuçlanması okullar bağlamında kıymetli olması beklenmektedir. Mevcut çalışmada elde edilecek bulguların ilgili alana fayda sağlaması beklenmektedir.

1.2. Amaç

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri dikkate alınarak okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesine çalışılmıştır. Bu sebeple aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır;

1) Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algıları ne düzeydedir?

2) Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algıları; Cinsiyet, Yaş, Eğitim Seviyeleri, Medeni Durum, Çalışma Süreleri değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3)Öğretmenlerin duygusal bağlılıklarına ilişkin algıları ne düzeydedir?

4)Öğretmenlerin duygusal bağlılıklarına ilişkin algıları;

Cinsiyet, Yaş, Eğitim seviyeleri, Medeni durum, Çalışma süreleri değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5)Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6)Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını yordamakta mıdır?

1.3.Araştırmanın Önemi

Okul yöneticileri hizmetkâr liderlik davranışları üzerine çeşitli araştırmalar yapılmış. Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını ölçmeye çalışan araştırmalara ulaşılmıştır (Marakcı 2020; Yavuz 2020; Ünal 2020; Ünsal 2018; Subaş 2017).

Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarına karşı duygusal bağlılıkları üzerine araştırmalar yapılmıştır (Ekşioğlu, 2020; Kalaycı, 2019; Oktar, 2019).

Örgütlerin etkinliklerini devam ettirmesinde insan faktörü önemli bir yere sahiptir. Hizmetkâr lider örgütün gelişimine katkıda bulunan sistemin en önemli unsurlarından birisidir. Alan yazın incelendiğinde hizmetkâr liderin örgüte sağladığı katkılar açıkça görülmektedir. Hizmetkâr okul müdürünün örgüte sağladığı en önemli katkı öğretmenlerin çalıştıkları okula karşı örgütsel bağlılık derecelerinin fazla olmasıdır.

Alan yazın incelendiğinde hem okul hem de öğretmen açısından tercih edilen bağlılık türlerinden birisi de duygusal bağlılıktır.

Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarına karşı duygusal bir bağ ile okulda kalması okullarının başarısına karşı motive olmasına ve okullarına karşı aidiyet duymalarını sağlayacaktır. Bu sayede örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için çaba sarf edecektir. Okul müdürleri tarafından sergilenen hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını hangi ölçüde etkilediğinin ortaya konması, araştırmanın önemli bir bulgusu olacaktır.

Bu bağlamda araştırmanın öncelikle ilgili alan yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik rollerinin öğretmenlerin duygusal bağlılıklarına etkisinin ortaya çıkarılmasının, okul yöneticilerini geliştirme noktasında önemli faydalar sağlayacağına inanılmaktadır.

1.4. Varsayımlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçme araçlarında yer alan maddelere verdikleri cevaplar gerçek düşüncelerini yansıtmaktadır. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını değerlendirebilecek kadar okul müdürlerini tanıdıkları varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma, İstanbul ili ve ilçeleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma, 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılı ile sınırlıdır.

3. Araştırma, İstanbul ilinde görev yapan 407 okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmeni ile sınırlıdır.

4. Araştırma, kullanılan ölçme araçlarıyla ve kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.

5. Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgüt: Birden fazla kişinin güç ve eylem birliğini bilinçli bir şekilde oluşturmasıdır (Güney, 2012:3).

Hizmetkâr Lider: Kişisel egosunu yenerek kontrol altına almış, toplumsal yâda örgütsel faydayı kendi faydasından önce gören kişidir (Fındıkçı, 2013: 331).

Hizmetkâr Liderlik: Ekip çalışmasına önem verip, toplulukları karar alma sürecine dâhil ederek, güçlü ve etik şekilde çalışanların kişisel gelişimini artırmaya çalışan yaklaşıma denir (Spears, 2005: 1).

Bağlılık: (Birine karşı) sevgi, saygı ile duyulan içsel yatkınlık (TDK, 2021)

Duygusal Bağlılık: Çalışanların örgütleri ile bütünleşerek, örgütleri ile aralarında kurdukları bağ sonucu örgütlerinde kalma isteğidir (Allen ve Meyer, 1996: 253).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde kuramsal çerçeve kapsamında hizmetkâr liderlik kavramları üzerinde durulmaktadır.

2.1 LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

Lider, belirli bir sosyal konumu olmaksızın insanları etkileyip ikna ederek, vizyonu ile görev ve yetkilerini onu takip edenlerden alan, takipçileri tarafından izlenmesini sağlayabilen, takipçilerinin liderliğini kabul ettiği, takipçilerine hedef göstererek, hedef çerçevesinde insanların emek harcamasını sağlayan bireyi ifade etmektedir (İbicioğlu 2009:3). Lider, işlerin olduğundan çok daha iyi yapılmasını öngörülerıyla ve tecrübeleriyle çalışanlarına yol gösteren kişi olarak ifade edilmektedir. Ayrıca liderler çalışanları ile kurdukları iletişim ile onlarda kendilerinin bile farkında olmadığı vizyonlarını, gelişimini destekleyen daha da üst seviyede verimle çalışmalarını sağlamaktadır. (Slater, 2001: 30).

Liderlik kavramı literatüre 14. Yüzyılda girmesine rağmen geçtiğimiz iki yüz yılda sıklıkla kullanılır olmuştur.

Araştırmacılar, liderliğin tanımını kendi bakış açılarına göre ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. Genel anlamıyla belirli bir insan topluluğunu, belirli bir hedefe ulaşabilmek için toplayan, onları harekete geçiren, onları etkileyen, bilgi ve yeteneklerin toplamına liderlik denir (Yaman, 2013:128). Liderlik, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanları etkileyen, güdüleyen ve hedefe yönlendirme sürecidir. Bu süreç; lider, takipçi ve şartlar bağlamında gerçekleşen karmaşık bir süreçtir. (Koçel, 2005:586-587).

Liderlik, geçmişten başlayarak günümüze kadar varlığını devam ettiren bir kavram olarak önemini korumaktadır. İnsanların oluşturduğu gruplar işlerliğini koruyabilmesi ve amacına ulaşabilmesi için lidere ve zamanla çeşitli liderlik şekillerine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

Liderlik, bulunduğumuz çağda kurumlarda ve işletmelerde değişim başlatma, devam ettirme ve sonlandırma sürecini anlatmaktadır. Günümüzde kurum ve işletmeleri idare etmek eskisinden daha zordur. Bilgi ve teknoloji alanında gerçekleşen hızlı gelişim ve değişim sonucunda liderlik konumunda bulunan kişilerin oldukça donanımlı olması gerekmektedir (Güney,2012:34). Liderlik ve onunla alakalı değişik stillerin iş görenlerin çalışma verimlerinin olumlu düzeyde artışı üzerinde belirgin etkiye sahiptir. Geçmişten günümüze liderlik farklı alanlarda tartışılmakla beraber birbirinden farklı liderlik stillerinin takipçiler üzerindeki etki ve tepkileri olduğu bilinmektedir. Kurumsal bağlamda, liderliğin ve onu etkileyen temellerin kurumların kaderlerini şekillendirmede oldukça önemli bir etkiye sahiptir. (Avolio v.d. 1999,441-462). Örgüt kültürünün gelişmesinde, ortamının meydana gelmesinde ve kültürün uygulamasında lider önemli yer tutmaktadır. Örgüt içinde kişisel etkinlikte bulunan liderin davranışlarının örgüt kültürü açısından etkilendiği düşünülmektedir. Liderliği elde eden bireyler gelecek hayatlarında da her alanda varlığını sürdürecektir ve toplumu yönlendirecektir (Bakan, 2008: 13-14).

2.2. Liderlik Özellikleri

Ünal (2012) çağımızın koşullarında bir liderin sahip olması gereken asgari özellikleri şu şekilde sıralamıştır;

- Lider işe kendisini tanıyarak başlamalıdır.

- Liderin başkalarını dinleyebilmesi önemli bir özellik olmasından dolayı bu özelliğini her zaman ön planda tutması olmazsa olmaz özelliklerdendir.
- Liderin bulunduğu işi iş görenlere sunmadan önce kendisi işi iyi bilmeli ve çalışanlarına en anlaşılır haliyle sunmalıdır.
- Çalışma arkadaşlarını tanımalı ve insanlar arasında koşulsuz bir güven ortamı oluşturmaktadır.
- Lider önceden belirlenen hedefler ve izlem üzerine olmalıdır. Lider hızlı kararlar alarak kendinden emin olmalıdır.
- Lider alınan kararlarda demokratik olup tüm görüşleri ön yargısız değerlendirmelidir.
- Liderin geleceğe dair izlem üzerine olmalıdır, planlamaların ileri görüşlü olacak şekilde yapılmalıdır.
- Önceden belirlediği hedefler için sabırlı, kararlı ve azimli davranabilmelidir.
- Hazırlığını her türlü ortam şartlarını göz önüne alarak yapmalı ve yüksek düzeyde güdülenmeye sahip olmalıdır
- Lider yeniliklere açık olarak gerekli durum değerlendirmelerini yapabilmelidir.
- Ekipteki birlik ve beraberlik ortamına önem vererek ekibin güdülenme düzeyini yüksek tutulmalıdır.
- Lider risk alması gereken zamanda risk alabilir.
- Lider zamanı etkin ve verimli kullanarak eleştirilmeye açık olmalıdır.

Yukarıda sayılan liderlik özelliklerinde belirtildiği gibi, lideri diğer insanlardan ayıran belli başlı özellikler söz konusudur.

Bu özellikleri mevcut olan bireylerin ekip içindeki diğer bireylerden daha etkin ve etkileyici özelliklerini diğer ekip çalışanları ile uyum içinde bulunmasından dolayı lider olması olasıdır. (Ünal, 2012: 52-56).

2.3. Liderlikle İlgili Yaklaşımlar

Toplumun oluşturan temel bileşenler süratle gelişerek yenilenmiş ve hep beraber birleşerek kurumsal alandaki değişimleri harekete geçirmiştir. Böylece liderlik alanındaki değişimler farklı liderlik tarzlarını ortaya çıkarmıştır.

Günümüzde liderlik tarzları çeşitli biçimlerde sınıflandırılmaktadır. (Koçel, 2015: 416-697). Genel anlamda bütün liderlik tarzlarının altında yatan temel durum örgütsel yönetimde sağlanan reform ile tüm çalışanlar arasında uyumlu bir durum meydana getirme, liderlik diğer anlamda yönetimin iş görenle birlikte uygun çalışma ortamı sağlama hedefidir. Liderlikle alakalı yaklaşım stillerinde liderle, farklı fikirleri örgüte aktararak, özel amaçlar belirleyerek, iş görenler iyeni ve farklı fikirlere yönlendirerek örgütlerde ortaya çıkan bireysel durumun örgüt açısından ne kadar önemli olduğu vurgular (Gürdoğan, 2018: 15-33).

2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı bağlamında yapılan araştırmaların geneline baktığımızda lider davranışını açıklamada yeterli ve sınırsız olmadığı gözlemlenmiştir.

Liderlerin sahip olması gereken nesnel ve öznel ölçülebilmesinin belli sınırlar dâhilinde olacağı düşünülmektedir. Bu değerlerin ölçümün de belirli kriterlerden söz edilmesi mümkün olmadığı için liderlik konusunda farklı boyutlarda çalışmalar gündeme gelmiştir (Gürdoğan, 2018:15-33).

Özellikler yaklaşımı kuramına göre, liderlerin diğer bireylerden farklı kişilik özellikleri bulunduğuna, doğuştan bu özellikleri taşıdıkları ve bu belli özelliklere sahip kişilerin iyi ve etkin bir lider olacağı düşünülmektedir (Hollander ve Offermann, 1990: 83)

Özellikler yaklaşımına göre, liderlerin sahip olması beklenen yetiler aşağıdaki gibi sayılabilir (Yukl, 1991: 183):

- Etkileyici fiziksel özellikleri bulunması
- Bilgiyi yerinde ve zamanında kullanabilme zekâsı ve yeteneğine sahip olması
- Kişisel özellikleri arasında yaratıcılık ve dürüstlük gibi özelliklerinin bulunması.
- Sorumluluk alma ve başarı konusunda motivasyon sahibi olma.

- İnsan ilişkilerinde sosyalleşme ve katılım isteğine sahip olması.

Liderler strateji geliştirme alanında uzman olup bilgi ve beceri bağlamından diğer bireylerden farklıdır (Porter, 2015: 342). Özellikler Teorisine göre bireyi lider yapan sahip oldukları özelliklerdir. Diğer bir şekilde ifade etmek gerekirse özellikler teorisine göre liderlik doğuştan gelmekle doğuştan bu yeteneklere sahip olmaktadır. Özellikler kuramını nasıl amacı; liderleri etkin hale getiren özellikleri belirlemek ve bu anlamda geleceğin liderlerini geliştirerek yetiştirmektir (Şimşek,2006:10).

2.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal kuram 1950-1970 yılları arasında liderlik sürecini açıklamaya çalışmıştır. Bu kuram liderin özelliklerinin ötesinde liderin liderlik aşamasında ortaya koyduğu davranışlarıdır. Liderin ekip içerisindeki etkinliğini belirlemede önemli etkenler olarak yetkisini astlarına devretmesi ve kontrol şekli ile hedefler belirleme biçimi olarak araştırılmıştır. (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).

Davranışsal kuram araştırmaların da iki çeşit liderden bahsedilmiştir. Adı geçen bu lider çeşitlerinden birincisi direk birey odaklı lider olup, bir diğeri ise görev/amaç temelinde çeşitlendirilmiştir.

Çalışmalar neticesinde; birey odaklı liderlik çeşidinin çok daha başarılı neticeler verdiği hipotezini ispatlamış olsa da alan yazında bu ayrımın yapıldığına anlamında kesin bir bilgi mevcut değildir (Onay, 2018:11-20). Davranışsal Liderlik Kuramının; Özellikler Yaklaşımının, liderlik sürecini yalnızca liderin bazı niteliklerine dayalı olarak açıklayan bakış açısından oldukça farklı bir şekilde liderliği bir süreç olarak ele almıştır.

Bu sürecin etkililiğinin liderle ilgili olduğu kadar çalışanlarına da bağlı olacağı ileri sürülmüştür. Bu doğrultuda liderlerin, bu süreçleri devam ederken çalışanlarına göstermiş oldukları davranış biçimleri üstünde durmuş; genel olarak, demokratik liderlik yaklaşımının, iş odaklı liderlik davranışına göre daha başarı gösterdiği genellemelerine ulaşılmıştır (Kılınç, 1997: 60).

Bu kuram çeşidi, lider davranışlarının ayrımını yaparken, ekibin görevini ve şematik yapısını da incelemektedir.

Böylece çevresini etkileyen ve bundan etkilenen liderler kurumsal ve kişisel amaçlara ulaşmak amacıyla iki yöntem takip eder.

Bunlar iki yöntem; göreve yönelen lider tavrı göstererek çok daha işlevsel iş yapılmasına yönlendiren ve ekipteki kişilere destek gösteren kişisel amaçlara ulaşılmasına destek olmaktır (Gürdoğan, 2018: 15-33). Liderlikte, davranışsal yaklaşım ile özellikler yaklaşımı arasında farklılık bulunmaktadır. Özellikler yaklaşımı temelinde liderin sahip olduğu bireysel özellikleri üzerinde odaklanırken, davranışsal yaklaşım temelinde liderin gösterdiği davranışları üzerinde odaklanmaktadır. Davranışsal yaklaşımın temel dayanağı, lider vasıflı birey ile çalışan davranışları etkileşimidir. 1940'lı yılların sonlarında bazı yönetim bilimciler gözlemlenebilir lider davranışlarını araştırmak için çalışmalar yapmaya başlamıştır. Bu araştırmalarda özelinde üzerinde durulan odak noktası bir liderin, kendisinden daha az etkinliğe sahip olan bir liderden, davranışsal özellikler bakımından hangi yetilerinin farklı olabileceği konusudur (Erkutlu, 2014: 39).

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine bir takım yönetim bilimciler liderlik etmiş olup kuramsal temelde ve uygulamalı çalışmalarda katkıda bulunmuşlardır.

Davranışsal kuram çerçevesinde değerlendirilen yaklaşımlar:

- Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- Black ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi
- Mc Gregor'un X ve Y Kuramları
- Likert'in Sistem Modeli
- Iowa Üniversitesi Çalışmaları
- Harvard Üniversitesi Araştırması

(Aslan, 2013: 119-120)

2.3.2.1 – Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesinde hazırlanan bu çalışma, davranışsal liderlik kuramının gelişmesine büyük oranda katkıda bulunmuş olup sonraki çalışmalara yol gösterici olma anlamında katkı sağlamıştır. (Paşaoğlu, 2013: 107). Yapılan çalışmada çalışanlardan liderlerini ifade etmeleri istenmiş. Çalışanlar tarafından verilen cevaplarda liderlik davranışlarını belirleyen iki adet değişkenden söz edilmektedir.

Bu değişkenler kişileri dikkate alma ve yapıyı harekete geçirme olarak başı çekmektedir. (Durukan, 2013: 22).

Yapıyı harekete geçirme; kurumsal hedeflere ulaşmada liderin ve iş görenlerin rollerinin nasıl yapılandığı ve bunların nasıl tanımlandığı ile alakalıdır.

Yapıyı harekete geçirme,

- Lidere iletişim sistemini belirleme,
- İş görenlere yüklenecekleri işleri belirleme
- İş ile ilgili süreçleri belirleme,
- Performans standartlarını belirleme
- İş görenlere aktarma ile talimatlar verme sürecini kapsar (Diker, 2014: 121). Bu boyutlarda işe ve işin bitimi önemlidir (Durukan, 2013: 22).

Kişileri dikkate alma davranışı, lider tarafından iş görenlere gösterilen yüksek düzeydeki ilgi ile ilgilidir. Lider iş görenlere arkadaş gibi ve karşılıklı yaşanan güven duygusu ile yaklaşmaktadır.

Adı geçen davranış iş görenlerin istek ve arzularının gerçekleştirilmesi ilk sırada gerçekleştirilmekte istenen sonuçlara ulaşılmasında stratejik rol oynamaktadır (Diker, 2014: 121). Ohio Üniversitesi araştırmalarının temel sonuçları şu şekildedir;

- Lider kişiyi dikkate aldıkça personel değişim hızı ve personel iş devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderde gerçekleşen yapıyı harekete geçirme davranışının artması ile ekip üyelerinin iş performansı da artış göstermektedir (Durukan, 2013: 22).

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Rensis Likert liderliğinde Michigan Üniversitesinde 1947 yılında gerçekleştirilen bu araştırmaya göre ekibin performansının ve güvenliğinin artışında en etkili liderlik davranışını ne olduğunu belirlemek olmuştur. Bu araştırmada; belli başlı altı adet kriter kullanılmış olup bu kriterler: şikâyetler, motivasyon, devamsızlık, maliyet verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, olarak sıralanabilir (Güdek, 2016: 12-13). Liderlik Michigan üniversitesi araştırmalarında da iki boyutta incelenmekte olup bunlar iş odaklı ve çalışan odaklı liderlikten oluşmaktadır (Diker, 2014: 122).

- İş odaklı liderler üretime yönelik liderlerdir. Bu tarz liderler iş görev yönüne ve teknik kısmına normalden daha çok ağırlık vermektedir. İş odaklı yani üretime yönelik liderlere göre çalışanlar, araç olarak örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için kullanılmaktadır.
- İş görene yönelik liderler, kişiler arası ilişkilere değer veren, takipçilerin ihtiyaçlarına önem veren ve ekip üyeleri arasındaki bireysel farklılıkları kabullenen liderler olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 380).

Michigan Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalara göre verim oranı en yüksek olan gruplar, üretim merkezli liderlerin bulunduğu gruplardır.

Astlarını destekleyici ilişki kuran ve karar alırken birlikte karar almaya önem veren ayrıca yüksek düzeyde performans amaçlayarak takipçilerine bu hedeflerin başarılması bağlamında gereken teşvikleri sunan liderlerdir (Şimşek ve Çelik, 2012: 84).

2.3.2.3. Black ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi yönetim bilimcileri tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarına Robert Blake ve Jane Mouton tarafından, dayanılarak geliştirilen yönetim gözeneği kuramı, literatürde adı en çok geçen yönetsel davranış tarzlarından biridir. Bu kuram örgütlerin eğitim ve stratejik gelişimleri için kullanılmış olup zaman için güncelleme yapılarak günümüze kadar kullanımı devam etmektedir (Serinkan, 2008:110).

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yönetim gözeneğinde kuramında ortaya çıkan birçok liderlik biçiminden en çok bilinen beş tanesini şöyle açıklamışlardır (Başaran, 199:113)

- Şehir kulübü liderliği (1-9): Üretimin dikkate alınmayarak insanlar arasındaki iletişim ve etkileşime önem verildiği liderlik türüdür.
- Göreve bağlı liderlik (9-1): Bu liderlik türünde tüm isteklendirme üretim üzerine yoğunlaşırken insanlar arasındaki ilişkiye önem verilmez.
- Ekip liderliği (9-9): Üretime ve insanlar arasındaki ilişkilere kıymet veren liderlik türüdür.

- Uzlaşmacı lider (5-5): İnsan ilişkileri ile üretime eşit oranda önem veren liderlik biçimidir.
- Zayıf liderlik (1-1): Gerekli önemi günlük takip edilmesi gereken işlere verildiği Üretime ve insan ilişkilerine gereken önemin verilmediği liderlik türüdür (Çelik, 2003:15).

2.3.2.4.Mc Gregor'un X ve Y Kuramları

Douglas McGregor' tarafından geliştirilen kuram varsayım üzerine kurulmuştur. Adı geçen kurama göre lider hareketlerini grubun diğer üyelerinin hareketlerine bakarak çıkarım yapmak üzere yapılandırır.

Kurama göre olasılıklar birbiriyle tamamen karşı görüşleri olan iki farklı grupta ele alınıp kurama adını veren X ve Y Teorisi olarak adlandırılmaktadır.

Douglas McGregor 'un 1957 yılında yayımladığı 'Organizasyonların Beşerî Yönü' adlı kitabında yer almıştır (Güdek, 2016: 15).

X Kuramına göre;

- İnsanlar çalışmayı sevmedikleri için uygun fırsatını buldukları takdirde işten kaçarlar
- Eğer insanlar ancak korkutularak hatta tehdit edilerek çalıştırılabilir.
- İnsanlar en çok maddi kazanım sağlayacağı işi yapmak ister.
- Genelde insanlar yaratıcı olmadıkları için yeniliği direnç göstererek karşılar.
- Çalışanlar örgütün hedeflerinden öte bireysel kazanımlarını daha ön planda tutarlar.

Y Kuramına göre;

- İnsanların, iş yaparken fiziksel ve zihinsel performans göstermeleri onların dinlenme istekleri kadar olağan karşılanmalıdır.
- İnsan belirlediği hedeflere ulaşmak için bireysel yönlendirme kontrol süreçlerini kendisi sağlayacaktır. Kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.
- Bireyin önceden belirlenen hedeflere doğru yönelmesi, sadece ödül ile sınırlanmayarak başarıya arzusundan da kaynaklanabilir.

- İnsan, sahip olduğu öğrenme arzusuyla uygun ortam gereken sorumluluğu isteyerek sağlar (Şimşek ve Çelik, 2012: 85-86).

2.3.2.5. Likert'in Sistem Modeli

Likert'e göre, sermaye kaynaklı meydana gelen kayıpların telafisi insan kaynaklarında ortaya çıkan kayıpların telafisinden daha kolaydır. Çünkü sermaye kayıplarının sigortası yapılabilirken insan kaynağı kayıplarının sigortası bulunmamaktadır. Yeni bir çalışanın baştan işe alınarak eğitilip geliştirilmesi yıllar gerektiren uzun bir süreçten oluşmaktadır.

Bundan dolayı, insan kaynakları örgütlerin en değerli unsurları olduğu için yönetme örgütlerin en zor ve öncelikli görevidir. Yapılan araştırmalar neticesiyle örgütsel değişim ve gelişim çalışmaları örgütleri, olgunlaşmamış davranışları olgunlaştırmak için yönlendirmeye, X teorisi ile Y teorisi arasında geçiş yapmalarına yardımcı olarak, isteklendirme sağlayıcı etmenlerin desteklenmesine yöneltmiştir (Eren, 2016: 45).

- İstismarcı otokratik liderlik görüşü, Lider çalışma ortamında iş konusunda astlarına güvenmeme nedeniyle onların düşüncelerine çok sık başvurmaz. Astlarda kendilerinde yetki olmadığını düşündükleri için işle alakalı konuları tartışmazlar.
- Yardımsever otokratik liderlik görüşü, hizmet eden ile ona efendilik eden arasındakine benzer bir itimat bulunmakta, liderlerin ara sıra astların düşüncelerine danışmasına rağmen astlar kendilerini rahat hissetmezler.
- Katılımcı liderlik görüşü, lider karar alırken tek yetkili olmak istemekle beraber astlarının fikirlerini alır ve onları değerlendirir.
- Demokratik liderlik görüşü, lider iş ile ilgili bütün konularda astlarının fikirlerini alır ve onları kullanır. Lider ile astları arasında tam bir güven ve serbestlik vardır.

Likert'in yaptığı araştırmalarda iki durum ortaya çıkmıştır.

Buna göre; yüksek verimlilikteki grupların katılımcı ve demokratik görüşe sahip bir yönetim altında bulduklarını; düşük verimlilikteki grupların ise, istismarcı ve yardımsever otokratik bir yönetim kontrolünde bulduklarını ortaya koymuştur (Koçel, 2001: 684).

2.3.2.6. Iowa Üniversitesi Çalışmaları

Iowa Üniversitesi'nde 1930 yılında Kurt Lewin başkanlığında, Roland Lippitt ve Robert White tarafından oluşturulan araştırma gurubu tarafından gerçekleştirilmiş oldukça geniş kapsamlı araştırmalardır.

Yönetim bilimci Roland Lippitt ve Robert White tarafından liderlerin yönetim tarzlarını liderlerin grup ortamında ne türde davranış gösterme eğiliminde olduğunu incelenmiştir. Yapılan araştırmaya göre söz konusu liderlik tarzları şu şekilde ortaya konulmuştur.

- Demokratik Liderlik: Söz konusu liderlik tarzına göre lider geribildirim vererek tartışma ortamı oluşturan ve bunun sonucunda ekip kararını desteklemektedir.
- Otoriter Liderlik: Söz konusu liderlik tarzına göre lider yönerge vererek, emirlerine kayıtsız şartsız uyulmasını isteyen gereken geri bildirim ceza yoluyla veren ve asla katılıma izin vermemektedir.
- Serbest Bırakan Liderlik: Söz konusu liderlik tarzına göre lider geri bildirim vermeyerek, tam anlamıyla gruba özgürlük sağlayan kişidir (Aslan, 2013: 120).

2.3.2.7. Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Robert Bale başkanlığında yürütülen çalışmalara göre liderliğin kullanılan iletişimin ölçüsü ile iletişim türünün de bir o kadar önemli olduğunu vurgulamıştır.

Bale üç boyut halinde liderlik davranışını ortaya koymuştur.

Bu boyutlar şu şekildedir:

- Uygulanan faaliyetlerin seviyesi
- Verilen görevi başarabilme yeteneği
- Ekip üyeleri tarafından sevilme ve sahiplenme derecesi

İki lider türü bulunduğu Bale'nin yapmış olduğu çalışmalar ile ortaya konmuştur. Birincisi ekibin hedeflerine değer veren grup lideri, ikincisi de ekip üyelerinin duygusal ve sosyal alandaki mutlu oluşlarına ve kişisel gelişimlerini önemli gören liderdir (Yeşilyurt, 2007: 21).

2.3.3. Durumsallık (Koşulsallık) Yaklaşımları

Durumsal liderlik yaklaşımları, olay ve duruma göre uygun olan liderlik davranışının değişebileceğini iddia etmektedir. Böylece çoğunlukla yönetimde 'bir tek ve en iyi olan 'yönetim şeklinin olduğunu savunan davranış yaklaşımlarının diğer tarafını oluşturmaktadır. Davranış kuramlarının varsayımına göre lider işe ya da bireye uygun davranış gösterebilmektedir. Ancak hangi koşulda hangi davranışın uygun olacağını belirtmemişlerdir. Bununla beraber, bireye yönelik liderlik davranışının ekip üyelerinin tatminin ve verimlilik artışını böylece liderin grup üyeleri üzerindeki etki gücünü arttıracaklarını varsaymıştır. Durumsal liderlik kuramının varsayımına göre, her iki davranış türü de belirli koşullar altında aynı oranda etkili olabilmektedir.

Bu nedenle, durumsal liderlik yaklaşımları, önceden belirlenen durumlarda hangi koşulların belirgin olduğunu ve bu koşullarda hangi liderlik yaklaşımının uygulanabileceğini araştırmaya odaklanmıştır (Zel, 2011: 150-160). Lider etkinliğine bağlı koşulları ortaya koymak için oldukça fazla çalışma yapılmıştır. Bunlar içinde en çok genel kabul gören yaklaşımlar;

- Fiedler'in Durumsallık Kuramı,
- Amaç-Yol Kuramı,
- Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı,
- Reddinin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı,
- Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı' dır.

2.3.3.1 Fiedler'in Durumsallık Kuramı

22 yıl süren Fiedler'in yaptığı araştırma birçok grup üzerinde çalışılarak ortaya çıkan bu yaklaşımın temelinde yatmakta olan asıl düşünce, grup performansının liderlik yaklaşımı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğudur (Zel, 2011:143).

Fiedler belirlediği iki çeşit liderlik biçimine göre; iş ve ilişki temelli liderlik biçimleridir. Fiedler'e göre bu kolaylıkla değiştirilemeyen ve sürekliliği olan liderlik çeşididir. Bu sebepten ötürü iş odaklı liderlik çeşidini gösteren bir lider, durumla alakalı etkileşim temelli liderlik biçimi göstermekte zorlanır ve böylece başarı sağlayamaz. Buna bağlı olarak liderlik çeşitlerinden en etkili olanı, liderlik çeşidini söz konusu duruma uygun olup olmamasıyla ilgilidir (Erçetin, 2000:37).

Fiedler'e göre, liderlik yaklaşımları her durum için geçerli olmayıp, duruma göre değişen o durum için geçerli olan birbirinden farklı çeşitli liderlik yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu etkenler şu şekilde sıralanmaktadır:

- **Lider-Üye İlişkileri:** Lider ile ekip üyeleri arasındaki ilişkinin ne oranda kaliteli olduğunu gösterir. Lider ile astları arasında olumlu ilişkilerin bulunması gerekir.
- **Görev Yapısı:** Görev yapısının daha önce belirlenmiş, açık ve sabit olduğu örgütlerde liderin grubun işlerini yöneterek, gruba rehberlik etmesine gerek yoktur. Böylece lider kurumun farklı sorunlarıyla derinlemesine ilgilenme imkânı bulur.
- **Lider Konumunun Gücü:** İşe alma, disiplin, terfi, işten çıkarma ve ücret artışı türündeki etkilerin liderde toplanma oranını ifade etmektedir (Özkalp ve Kırel, 2010: 113).

2.3.3.2. Yol-Amaç Modeli

House ve Mitchell tarafından geliştirilen yol amaç kuramına göre; liderin astlarını etkileme biçimi, iş ile alakalı hedeflerin algılanma biçimi ve hedefe hangi yollarla ulaşılabileceği üzerinde durulmaktadır. Lider, dört adet liderlik yaklaşımını kullanarak astlarına amaçlarını açıklar (Eren, 2010: 465).

Söz konusu yaklaşım tarzları şu şekildedir;

- **Emir verici:** Buna göre astların fikri sorulmadan yönetici tarafından neyin hangi zamanda yapılacağını belirler.
- **Destekleyici:** Yönetici astlarına arkadaşça yaklaşarak onlara ilgi gösterir.
- **Katılımcı:** Yönetici astların grup adına karar verme sürecine katılımlarını bekleyerek, öneri sunmalarını ister.
- **Başarı Arayıcı:** Yöneticinin astlarına duyduğu güven temelli ilişki ile iddialı hedefler ortaya koyar (Şimşek ve Çelik, 2012: 88).

Amaç-Yol Teorisi, birbirinden farklı liderlik uygulamalarının değişik iş şartlarında ekip üyelerinin tatminlerini ve hedefe varmada yönlendirilmelerini etkileme durumu ile alakalı teorik durum ortaya çıkarmaktadır. Amaç-yol teorisine uygun değişkenleri belirleyerek, araştırmacılar için yöneltme sağlamaktadır.

Teorinin diğer teorilerden en önemli farklılığı ise isteklendirme beklenti teorisini diğer liderlik tarzları arasında inceleyen ve bütünleştiren tek yaklaşımdır (Baytok, 2006: 86).

2.3.3.3. Vroom ve Yetton 'un Durumsal Liderlik Modeli

Liderliğin durum, olay ve koşullara etkilenecek şekilde değişebileceğini ve birbirinden farklı ortamlarda değişik liderlik çeşitlerinin çok daha fazla etkili olacağını inanan liderlik tarzı diğer bir ismiyle 'karar ağacı modeli ' diye de isimlendirilmektedir (Paşaoğlu, 2013: 114). Durumsal liderlik modeli yedi farklı duruma özgü beş değişik çeşitte liderlik tipinden oluşan bir karar ağacı ortaya çıkarmıştır (Güdek, 2016: 22).

Vroom Yetton 'un teorisine göre bir kararın etkililik gücü üç önemli ögeye dayanmaktadır.

Bunlar; kararın niteliği (iş görenlerin işteki verimi ve başarıya etki eden kararlardır), kararın kabul görme düzeyi (liderin hangi karar alma yöntemlerini kullandığı ve iş görenlerin karar alma sürecine dâhil olmaları) ve gereken zamanda ve gereken duruma göre davranmak (liderin karar verme sürecinde gerekli olan zamanı en aza indirerek bir karar verme yaklaşımı belirlemesi gerekir (Alkın, 2006: 87).

Bu yaklaşım modeli normatif olmakla beraber, belli başlı ardışık kurallardan oluşarak, liderin iş görenlerin katılımlarının şekil ve ölçüsünü belirlemektedir.

Yönetim geliştirme programlarında sıklıkla ele alınmakla beraber günümüzün şartlarını değerlendirmek için yeterli görülmemektedir (Zel, 2006: 160).

2.3.3.4 Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı

William J. Reddin, incelediği liderlik alanındaki araştırmalardan esinlenerek, genel kabul görmüş kişiye ve işe eğilimli liderlik davranışlarını göz önünde bulundurarak ve liderliğin etkinlik boyutunu da işe dâhil edip üç boyutlu liderlik davranışını ortaya çıkarmıştır. Reddin'e göre tek mükemmel bir liderlik davranışı yoktur. Kurama göre önemli olan liderin mevcut durumu kavrayıp izleyicilerini yani gurup üyelerini bu yönde yönlendirmesidir (Yeşilyurt, 2007: 32).

Reddin'e göre yönetici pozisyonundaki kişinin üzerindeki görev mahiyetindeki işlerin başarıyla sonuçlanma derecesine etkinlik denir.

Yöneticinin bir tek amacı ve görevi vardır oda yaptığı işte ve işi yapmak için yaptığı faaliyetlerde başarıyı sağlamasıdır. Reddin ‘e göre dört tane liderlik şekli yani tarzı olduğunu ifade etmiştir.

Bu liderlik şekilleri;

- Bütünleşmiş Liderlik Biçimi
- İlgili Liderlik Biçimi
- Kendini Adamış Liderlik Biçimi
- Kopuk Liderlik Biçimi

Reddin oluşturduğu bu dört temadan oluşan liderlik şeklini ‘görev’ ve ‘insan’ biçiminde iki adet boyutta meydana gelmektedir. Reddin yaptığı çalışmalarda bu liderlik tarzlarının her ortamda ve her anda etkili olamayacağı fikrinden hareketle ‘etkililik’ boyutunda yeni bir ekleme yaparak farklı bir yaklaşım meydana gelmiştir. Söz konusu bu dört tarzdan oluşan, dört tane etkili ve dört tane etkisiz liderlik tarzı oluşmuştur (Alkın, 2006: 89). Reddin de diğerleri gibi tek bir mükemmel liderlik davranışının mevcut olmadığını, önemli olanın liderin içinde bulunduğu durumu kavraması ve grup üyelerini bu doğrultuda yönlendirilmesidir (Durukan, 2013: 37).

Tabi ki liderin davranış biçiminin etkinliği çevre koşullarından ilk sırada etkilenmektedir. Önemli olan liderin davranışının bulunduğu duruma ve koşula uygun olmasıdır (Durukan, 2013: 37).

2.3.3.5. Hersey ve Blanchard’ ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard’ ın yaptığı çalışmalar sonucu ortaya çıkan durumsal liderlik yaklaşımına göre, en etkili liderlik astların ulaştığı olgunluk seviyesi ile ilişkilendirilmektedir. Söz konusu yaklaşım olgunluğu yaş ya da duygusal yetkinlik ile değil bireyin sahip olduğu başarıma güdüsü ile değerlendirmektedir. Örgütteki konumu itibariyle etkin olan bir liderin; kurumsal ve kişisel hedefler, iş ve görev konusunda üzerine sorumluluk alma isteği, evvelinden getirdiği yetenek ve sahip olduğu tecrübe, takipçilerinin bilgi düzeyleri yeterliliği oldukça önemli değişkenler olarak öne çıkmaktadır. Hersey ve Blanchard ‘a göre yönetici ve takipçileri arasındaki ilişkinin birbirinden farklı sistematik basamaklardan meydana geldiğine inanmakta ve çalışanların olgunlaştıkça liderin yönetim yaklaşımını çeşitli alanlarda değiştirip uyum sağladığını düşünmektedirler (Şimşek ve Çelik, 2012: 90).

2.3.4. Modern Liderlik Kuramları

Modern liderlik kuramları incelenerek lider-üye etkileşimi, otantik liderlik, paternalist, karizmatik liderlik ve hizmetkâr liderlik konularına yönelik açıklama getirilmektedir.

2.3.4.1. Lider – Üye Etkileşimi Kuramı

Liderlik kuramları genel olarak liderin ön plana çıkan özelliklerinde ve liderin sergilediği davranışlara yoğunlaşmaktadır. Bu tip yaklaşımlar genel anlamıyla tek tip ast-üst ilişkisi temelinde kurulmuştur. Çerçevesi daha önce belirlenmiş olan lider üye etkileşimi yaklaşımı genel hatları belli olan kuramın kapsamından ayrılarak liderler ve çalışanlar arasında değişik etkileşimler meydana gelebileceğini anlatmaktadır. Lider-üye etkileşimi yaklaşımının temel noktası, dikey yönlü etkileşime ve gelişen farklılaşma veya lider ile çalışanlar arasında ortaya çıkan etkileşime dayanmaktadır.

Diğer bir anlamıyla genel olarak, liderlerle her bir grup üyesi arasında birebir olarak iletişim olmasa da liderlerin belirli nedenlerden dolayı belirli grup üyeleriyle farklı ve kaliteli etkileşimler oluşabileceği ifade edilmektedir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 36).

En temel ifadesiyle, bu kuram lider ile üye arasında meydana gelen etkileşim temellinde yapılanmıştır. Liderler bir takım grup üyeleriyle normalden çok daha farklı etkileşimde bulunabilmektedir. Lider-üye iletişim tarzı kuramı, liderlerin takipçileriyle aynı düzeyde iletişime sahip olmadığını göstermektedir.

Lider bazı takipçileriyle, saygı, sevgi ve güven ölçütlerine dayalı üst düzey nitelik özellikleri yüksek ilişkiler kurarken, bazılarıyla ise sadece belirlenen rol gereği etkileşim oluşturmaktadır (Murphy vd. 2003: 64).

Lider-üye etkileşim yaklaşımı, klasik liderlik kuramlarının yetersiz ve etkisiz kaldığı durumlarda diğer bir seçenek olarak doğmuştur. Klasik liderlik kuramları liderlerin duruma göre davranış biçiminin ne olacağını belirlemiştir.

Söz konusu kuram ise, liderlerin bütün grup üyeleriyle benzer düzeyde etkileşim oluşturması yerine, her üye ile birbirinden değişik düzeyde ilişki kurulması gerektiğini ve kurulacak etkileşimin karşılıklı güven, sevgi ve saygıya dayalı güçlü ilişkiler sağlanması gerektiğini ileri sürmemektedir. Lider üye etkileşim tarzı, liderler ve üyeler arasında oluşan etkileşime göre klasik liderlik yaklaşımından farklılık

göstermekte, klasik liderlik modelinde yok sayılan karşılıklı iletişim ve bu iletişim sonucunda ortaya çıkan etkiyi hesaba katmaktadır (Avcı ve Turunç, 2012: 46).

2.3.4.2.Otantik Liderlik

Otantiklik ile ilgili kelimeler ilk olarak eski Yunan felsefesinde karşımıza çıkmaktadır. Rogers ve Maslow'un fikirlerine göre otantik liderler bireylerin her türlü gelişimine değer vererek yaşamlarında doğru olmanın önemi öğütler.

Bireylerin hayattaki seçimlerini yaparken bireysel düşüncelerini diğer bireylerin istek ve temennilerinden önce tuttuğu fikri ağır basmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005: 319-320). Otantiklik kavramının çağdaş anlamda 1980'li yıllarını gösterdiği söylenebilir. Otantik liderlik pozitif psikoloji alan yazın da 'Bir şahsın tecrübesi, düşünce, duyguları, ihtiyaçlarını, tercihlerini ve inanışlarıyla şahsını bilerek kontrol etme periyodu şeklinde ifade edilmiştir. Bu anlamda otantiklik, bir kişinin hem kişisel birikim ve tecrübelerinin ve de tutumlarının gerçekte de nasılsa onunla uyumlu olması anlamına gelmektedir (Yılmaz, 2014: 18).

Otantiklik, kişinin bireysel gelişiminin farkına varıp birikim ve tecrübelerinden faydalanarak düşünce, ihtiyaçlarını ve inanç değerlerini kabul etmesi; kendinin farkına varma sürecidir. Karşılık ilişkilerde ilişkiler de ortaya konan esas otantiklik en basit tabiriyle kendini bilmektir (Keser ve Kocabaş, 2014: 2).

Otantikliğin temel felsefesi bireyin kendisine karşı dürüst ve dengeli olması olarak öne çıkarken; bireyin kendi değer yargıları, tercihleri ve düşüncelerine karşı tutumlu bir tavır gösterebiliyorsa otantik olarak kabul edilir (Ünnü, 2009:1263). Harter (2002) otantikliği; kişinin bireysel deneyimlere sahip olması, istek, düşünce, ihtiyaç, öncelik ve inanışlarını kabul edip dengeli davranışlar göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Otantik davranış gösteren bireylerin amaçladıkları ve uyguladıkları davranış ve mizaçlarıyla kişilikleri arasında tutarlılık vardır (Yaşbay, 2011:33).

21. yüzyılda dünyadaki hızlı gelişim ve dönüşüm sonucunda davranışsal esaslı liderlik yaklaşımları teknolojik ve sosyolojik etmenlerin etkisiyle yerlerini çağdaş liderlik tarzlarına bırakmaya başlamıştır. Otantik liderlik, klasik liderlik tarzlarının değişime ve dönüşüme uğramasıyla liderlerden takipçilerinin talep ettiği bir süreçte karşımıza çıkan çağdaş liderlik yaklaşımlarındandır.

Luthans ve Avolio (2003) otantik liderlerin takipçilerinin farklılıklarını anlayarak onlara becerileri doğrultusunda değer verdiklerini belirtmişlerdir. Otantik liderlerin takipçilerinin yeteneklerinin farkına varmasında ve bu manada sahip oldukları potansiyellerini kullanmaları için önderlik etmek üzere isteklidir (Gıdır ve Paşaoğlu, 2014:1-2).

2.3.4.3.Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesi köken olarak eski Yunancadan gelmektedir. Eski Yunan dilinde "yetenek" anlamına örtüşmektedir. Hıristiyan kilisesi karizmayı; tanrı tarafından gönderilerek, hastaları iyileştiren geleceği bilen gibi her insanda bulunmayan üstün özellikler olarak nitelemiştir. Bu kavramın liderlik felsefesinde öncü olmasında Max Weber'in payı oldukça önemlidir (Kırel, 2000: 45).

Weber, karizma kelimesini lideri diğer insanlardan farklı kılan ona özel belirli güçleri ifade eden bir kavram olarak açıklamaktadır.

Karizmanın diğer bir tanımı ise; örgütün çalışanlarının örgütün hedefleri etrafında toplanarak bu hedeflerin gerçekleşmesinde tutum ve inanç geliştirmelerindeki etkileşim sürecidir (Aykanat ve Yıldız, 2016: 199-228).

Bu teori sayesinde çalışanların liderlerine karşı hissettikleri bağlılık duygusunun güçlenmesi, liderin örgütün hedefleri doğrultusunda ulaşmak istediği vizyonun anlam kazanmasına ve güdülenmenin artmasını sağlar.

Bu sebepten ötürü örgüt üyeleri liderlerin misyonlarına bağlılık geliştirirler. Karizmatik liderler diğer liderlik biçimlerinden sergiledikleri davranışlar yönüyle farklı olmakla beraber, etrafındaki takipçilerinde saygı ve güven duyguları, insanları daima olumlu düşünceye yönlendiren, onlar için hayatı kolay kılan misyonu üstlenenleri cesaretlendiren olarak ifade edilirler (Gül ve Çöl, 2003:165).

Karizmatik liderler, takipçilerinin olumlu olarak güdülenmelerinde etkilidirler. Takipçiler olumlu güdülenme ile örgütün olumlu güdülenme ile örgütün vizyon ve değerlerinin benimseyerek pozitif performans artışı görülür.

Çalışanlarda Düşük düzeyde meydana gelen bu değerler çalışanlar için bir önem arz etmez ve gerçekleşmesi için de uğraşılmaz. Başka bir bakış açısı ile karizma yaşamın sırrı ve kişinin yaratıcılığı şeklinde açıklanabilir (Kırel, 2000: 47).

2.3.4.4. Paternalist Liderlik

Paternalizm kelimesi en temel anlamıyla ‘başkalarına baba gibi davranma anlamına gelmekte olup, bireyleri zorlamayan, onları kendi çıkarları için kullanmayan, stratejik esneklik, başkalarının gücünü tanıması gibi değişik anlamlarda tanımlanmaktadır (Koç, 2019, 15).

Köken bilim olarak Fransızca ‘koruyan ve kollayan baba anlamına gelen paternalist kavramı, Latince ‘babaya ait olan ‘anlamında kullanılmaktadır.

Latince ‘pater’ kelimesinden üreyerek alan yazına girmiştir. Türkçede ‘baba, peder’ anlamında kullanılmakla beraber, babacıl, babacan veya otoriter anlamlarında kullanılmaktadır (Kılınç, 2018:3).

Olumlu anlamlarının dışında bireylerin mutlu, sağlıklı ve huzurlu olması için kişilerin bağımsız düşüncelerini baskılayarak, iş hayatları dışında hareketlerini sınırlamak olarak da anlam içermektedir.

Örgüt veya örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı iletişim ve etkileşimde liderin takipçilerine karşı babanın çocuklarına davrandığı gibi davranması olarak da ifade edilen paternalizm kavramı, alan yazında genel olarak duygulara dayalı ilişkiler, koruyan-kollayan, babacıl davranış gösteren üst ve ona itaat eden astlar olarak ifade edilmektedir (Fettahlıoğlu, Akdoğan ve Özay, 2018: 38). Önceki yıllara göre son 20 yılda Ulusal ve uluslararası alan yazında etkisi hissedilir derecede artan paternalist (babacan) liderlik konusundaki çalışmaların yanı sıra kökeninin MaxWeber’in ilk çalışmalarına uzanan bir geçmişe sahip olduğu ortadadır. Weber, e göre paternalist tarzın kökeni ataerkil aile anlamına gelen ‘patriarkal’ yapısından almaktadır (Fettahlıoğlu, Akdoğan ve Özay, 2018: 39).

Paternalizm toplulukçu ve ast-üst ilişkisinin yaygın görüldüğü örgütsel yapılarda sık karşılaşılan bir olgudur.

Bu kavram karşılıklı ilişkilerin niteliğini ve bu ilişkilerde hiyerarşik yapıda astın ve üstün yetkisini ve yetkisinden kaynaklanan sorumluluklarını ortaya koymaktadır. Bu bakımdan paternalist etkinin belirgin görüldüğü toplumlarda üst ile ast ilişkisi, anne-baba ile evlat arasındaki ilişkiye yakın bir anlam taşımaktadır. Liderin görevi takipçilerini korumak, yol göstermek olan paternalist liderlik yaklaşımında astında göstermesi beklenen belli başlı itaat ve bağlılık gösterme durumları bulunmaktadır.

Kökleri itibariyle aile ve devlet bünyesindeki feodal ve patriarkal sisteme dayanmaktadır. Örgüt ve iş yerlerinde görülen ilişki biçiminin düzey ve şekil olarak temellerinin aile ve devlet içinde görülen ilişki şeklinden etkilendiği görülmektedir (Aycan, 2001: 2).

2.3.4.5.Hizmetkâr Liderlik

İlk kez hizmetkâr liderlik kavramı 1970 yılında Robert K.Greenleaf tarafından kullanılmıştır. Her şey Greenleaf'in; Herman Hesse'nin Doğuya yolculuk isimli kitabını okumasıyla başlamıştır. Kitapta bir grup adama hizmet etmek için onlarla yolculuğa katılan Leo'dan bahsetmektedir. Başlarda her şey yolunda giderken Leo ortadan kaybolur ve işler karışır grup kargaşaya düşer ve yolculuk terk edilir.

Başlarda grubun hizmetkârı olan Leo'nun aslında grubun başı, yol gösterici ruhu, büyük ve asil bir lider olduğu fark edilir. Leo aslında bir liderdi, liderlik doğası gereği hizmetkâr olan bir adama bahşedilmişti (Greenleaf, 1970:2).

Greenleaf, yaptığı çalışmalarda liderliğe daha farklı bakış açısıyla bakmak gerektiğini tartışmaktadır. Çalışanlar, topluluklar ve müşterilerde dâhil olmak üzere başkalarını önceleyerek onlara hizmet etmenin daha öncelikli olduğunu vurgular. Hizmetkâr liderlik, başkalarına artan hizmeti, olaya bütüncül bir bakış açısıyla bakarak toplulukla beraber karar almada güç paylaşımının önemli olduğu kabul eder (Spears, 2005:2). Hizmetkâr lider, bilinen liderlik modellerinin aksine kurumundan önce bireylere odaklanmaktadır.

İlk hedefi, takipçilerinin maddi ve manevi ihtiyaçlarının giderilmesinden sonra, iş faaliyetlerine yer verilmesidir. Bunları yerine getirecek hizmet lider adaylarının insan sevgisine önem veren, bencil olmayan ve alçakgönüllü bireyler olmaları gerekmektedir.

2.3.4.5.1. Hizmetkâr Liderlik Özellikleri

Hizmetkâr liderleri, diğer liderlerden ayıran çeşitli özellikler bulunmaktadır. Spears(2005) çalışmasında hizmetkâr liderleri diğer liderlerden ayıran ayırt edici özellikler tanımlamıştır. Hizmetkâr liderler ile diğer liderler arasındaki ayırt edici özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Spears 2005: 3-4).

- Dinleme: Liderler için iletişim ve karar verme becerileri önemlidir. Bu yetenekler hizmetkâr liderler içinde önemli becerilerdir.

- Hizmetkâr liderin başkalarını dikkatle dinlemesi grubun iradesinin belirlenmesinde önemli etkenlerden bir tanesidir. Ayrıca etkili bir liderin üyelerini içinden gelerek ve isteyerek dinlemesi değerli bir yetidir. Hizmetkâr liderlerin en önemli özelliklerinden biri dinlemedir. Hizmetkâr liderler çalışanların diliyle söyledikleri dışında kalbinden geçenleri de anlamaya çalışarak üyelerle olan ilişkilerini olumlu olarak sürdürmeye çalışmaktadır.
- Empati: Hizmetkâr liderleri diğer liderlerden ayıran başka bir özellikleri ise üyeleri ile duygudaşlık kurmalarıdır. En başarılı hizmetkâr liderler, çalışanlarını olduğu gibi kabul ederek onları duygudaşlık kurarak dinleyenlerdir.
- İyileştirme: İyileşmeyi öğrenmek, dönüşüm ve bütünleştirme için değerli bir güçtür. Hizmetkâr liderler için en önemli güçlerden biri ise kişinin kendini ve başkalarını iyileştirme potansiyelidir. Hizmetkâr lider, çalışanlarının duygu ve düşüncelerini olumlu yönde etkilemek için doğru etkileşim kurmalıdır. Her insanda var olan üzüntü veya dertlerin iyileştirilmesinde önemli roller oynamaktadırlar.
- Farkındalık: Genel ve öz farkındalık hizmetkâr liderliği güçlendirir. Öz farkındalık düzeyi, hizmetkâr liderleri güçlü kılmaktadır. Yetenekli liderler kendi iç huzurlarına sahiptir, rahatsız edici, uyandırıcıdır, uyanıktır, teselli peşinde koşmazlar.
- İkna yeteneği: Hizmetkâr liderler, statülerini kullanarak otoriter kararlar alarak zorla itaat ettirmemekte aksine üyelerini ikna etme yoluna gitmektedir. Hizmetkâr liderler fikir birliğine vardıkları izleyicileriyle etkili bir iletişim kurmaktadır.
- Kavramsallaştırma: Hizmetkâr liderler, büyük hayaller kurma yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar. Hizmetkâr lider olmak isteyen bir yönetici düşüncesini daha geniş bir alanı kapsayacak şekilde genişletmektedir. Hizmetkâr liderler yakın geleceğe yönelikten öte uzak geleceğe dönük planlamalar yaparlar. Pratik ve disiplinli çalışarak hedeflerine ulaşmaya çalışırlar.

- Öngörü: Hizmetkâr liderler geçmişte yaşadıkları sorunlardan çıkardıkları dersleri en iyi şekilde değerlendirerek, gelecekte oluşabilecek sorunlara karşı kendilerini ve üyelerini korumaya alırlar. Liderlik çalışmalarında keşfedilmeyi beklemektedir.
- Hizmet odaklılık: Hizmetkâr liderler üyelerinin ihtiyaçları karşılayabilmek için kendilerini adarlar. Başkalarının ihtiyaçlarına cevap verebildikleri ölçüde güçlüdürler.
- İnsanların gelişimine bağlılık: Hizmetkâr liderler için örgüt üyelerinin içsel katkıları örgüte yaptıkları katkı kadar değerlidir.
- Hizmetkâr liderler çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamak için çeşitli faaliyetler yürütürler. Örgüt üyelerinin gelişim göstermesi ile hizmetkâr lider için önemli olan uzun ömürlü örgüt yapısı ortaya çıkar.
- Topluluk kurma: hizmetkâr liderler örgütün gerekliliği olarak küçük çalışma grupları kurarak iş birliğini desteklemektedirler

Hizmetkâr lider yürüttüğü ilerde ruhunu öne çıkararak çalışanların bağlılığının artması için çabalayacaktır.

Bu yaklaşım ruhu öne çıkararak hizmetkâr lider olma yolunda kişiye önemli özellikler kazandırmaktadır (Eren ve Yalçıntaş, 2017: 853). Hizmetkâr liderlik, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkararak, çalışanların yaptıkların hataların sorumluluğunu almasını ve kendilerini geliştirmelerini sağlamaktadır. Lider ve üyelerin örgüt amaçlarına ulaşabilmeleri hizmetkâr liderliğin barındırdığı özellikler ile mümkün olmaktadır (Akdöl, 2015:21).

2.3.4.5.2. Hizmetkâr Liderlik Modelleri

Hizmetkâr liderlerin açıklanmasında ve özelliklerin ayrıntılı bir biçimde ifade edilmesinde çok çeşitli modeller ortaya çıkmıştır. Hizmetkâr liderlik modelleri şu şekilde sıralanmaktadır.

2.3.4.5.2. 1. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Patterson 'un yaptığı çalışma sonucunda hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderliği birbirinin farklı uzantısı olarak göstermiştir.

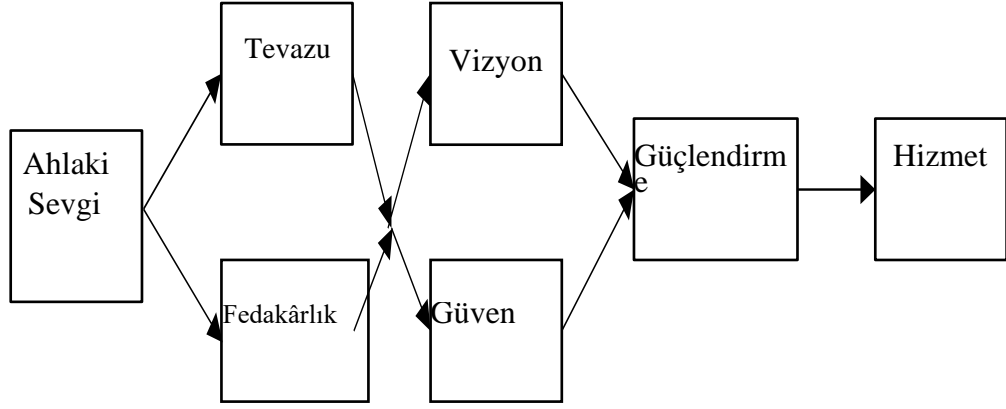
Hizmetkâr liderlik Patterson'un yaptığı çalışmaya göre bireye ve takipçilerine öncelik tanımakta ardından kuruma ve kurumsal yapıya önem vermektedir.

Patterson 'un modeline göre lider öncelikle çalışanların bireysel faydasını gözeterek, onların gelişimine odaklanmalı bu sayede çalışanların potansiyellerini kurum yararına kullanmalarının önü açılmaktadır. Bireylerin farkında olmadıkları potansiyel güçlerinin farkına varmaları sahip oldukları imkân ve fırsatları kavramalarına olanak tanımaktadır.

Hizmetkâr liderin takipçilerini sonsuz bir sevgiyle gerekli olan süreçte gerekli olan davranışları sergilemesi gerekmektedir (Patterson 2003, 6-7; Dennis ve Bocarnea, 2005: 601-602).

Patterson'da Hizmetkâr Liderlikte aşağıdaki davranış özelliklerini ön plana çıkardı

- Sosyal ve Ahlaki sevginin kanıtlanması: Lider, çalışanları doğru anda doğru sebeplerle doğru şeyleri yapmak için sonsuz sevgiye sahip olmalıdır.
- Alçakgönüllü Davranma: Kendisini diğer insanlardan iyi görmemesidir.
- Fedakârlık: Karşılık beklemezsiniz başka birine yardım etmektir.
- Vizyoner Olma: Liderin, çalışanlarının vizyonlarına bağlı kalarak kurumun vizyonunu oluşturmasıdır.
- Güven: Bu liderin en önemli özelliğidir.
- Yetkilendirme: Çalışanların ihtiyaç duyduğu yetkinin kontrol etmezsiniz verilmesidir.
- Hizmet: Çalışanların kendine fayda sağlayıcı düşünmesinden çok başkalarına fayda sağlayıcı düşünmesidir. (Sanı vd.. 2013: 65):



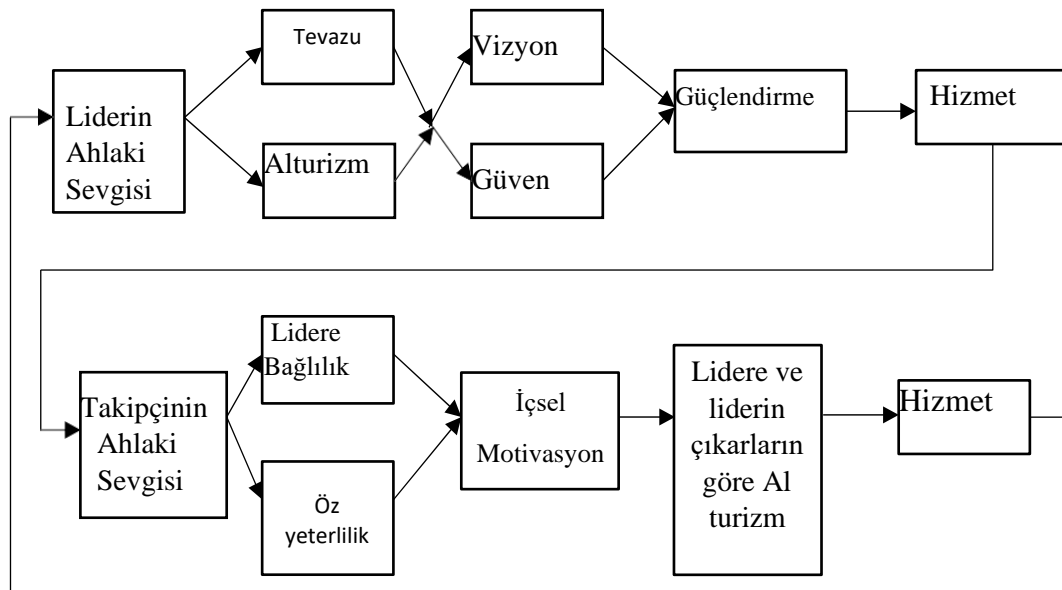
Şekil 2.1. Patterson'ın Hizmetkâr Liderlik Modeli (Patterson, 2003:7)

2.3.4.5.2. 2. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Winston, Patterson'un liderden takipçiye doğru tek yönlü olan ve takipçilerin örgüt adına görevlerini yerine getirmeleri için hangi lidere nasıl ve neden bağlı olacağını belirli olmamasını eksiklik kabul etmiştir. Patterson'un modelini genişleterek lider ile takipçi arasında çift yönlü bir model geliştirmiştir (Winston,2003: 1).

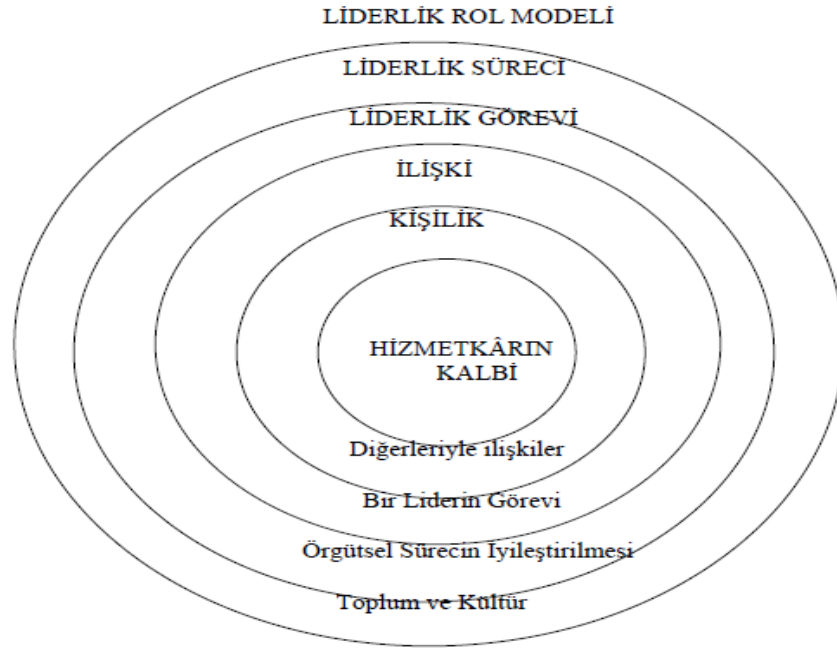
Winston modelinin ikinci kısmı takipçinin ahlaki sevgisidir. Lidere bağlılığı takipçinin öz yeterliliğini takipçinin ahlaki sevgisi etkilemektedir.

Daha fazla içsel isteklendirme için, yüksek düzeyde bağlılık ve öz yeterlilik; daha fazla içsel motivasyon da yüksek düzeyde lidere ve liderin çıkarlarına göre fedakârlık sebep olmaktadır. Böylece takipçinin yüksek düzeyde hizmet sunması sonucu ortaya çıkmaktadır (Winston,2003: 3).



Şekil 2.2. Winston'un Hizmetkâr Liderlik Modeli (Jacobs,2006:2)

2.3.4.5.2. 3. Page ve Wong'un Kavramsal Modeli



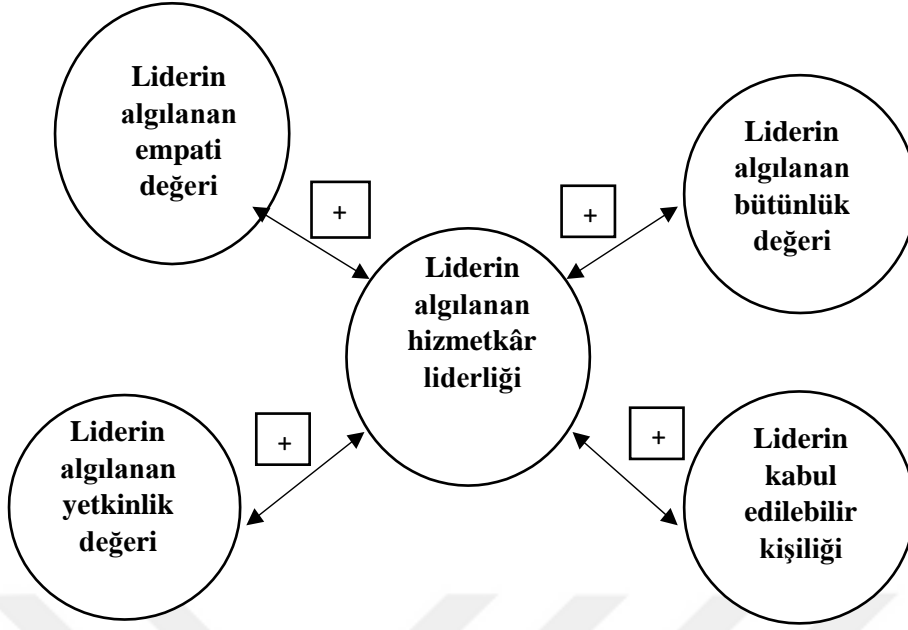
Şekil 2.3. Page Ve Wong Hizmetkâr Liderlik Modeli (Page Ve Wong, 2003:4)

Page ve Wong 'un kavramsal hizmetkâr liderlik model birbiri içine geçmiş katmanlı dairelerden oluşmaktadır (Page ve Wong 2003, 2).Page ve Wong çalışmasında hizmetkâr liderlik anlayışını 'kişilik, ilişki, görev, süreç 'olmak üzere dört boyutta genişleyen daireler modeli kapsamında ifade etmeye çalışmıştır.(Bakan ve Doğan, 2012:5). Page ve Wong; insanların fiziksel, duygusal ve zihinsel durumlarını dâhil ederek hizmetkâr liderlik modelinin merkezine kişiliği yerleştirmiştir. Hizmetkâr liderliği üyelerin sahip oldukları potansiyelleri duyguları temele alarak geliştirmeyi esas almaktadır (Page ve Wong, 2003: 3).

2.3.4.5.2.4. Washington, Sutton ve Field 'in Hizmetkâr Liderlik Modeli

Washington ve araştırma arkadaşları, 2006 yılında yaptıkları çalışmalarında hizmetkâr liderlik modellerini dört kişisel farklılık üzerine temellendirmişlerdir.

Bu farklılıklar liderin kabul edilebilir kişiliği, algılanan empati değeri, yetkinlik değeri ve bütünlük değeri den oluşmaktadır (Washington, Sutton ve Field, 2006: 701).

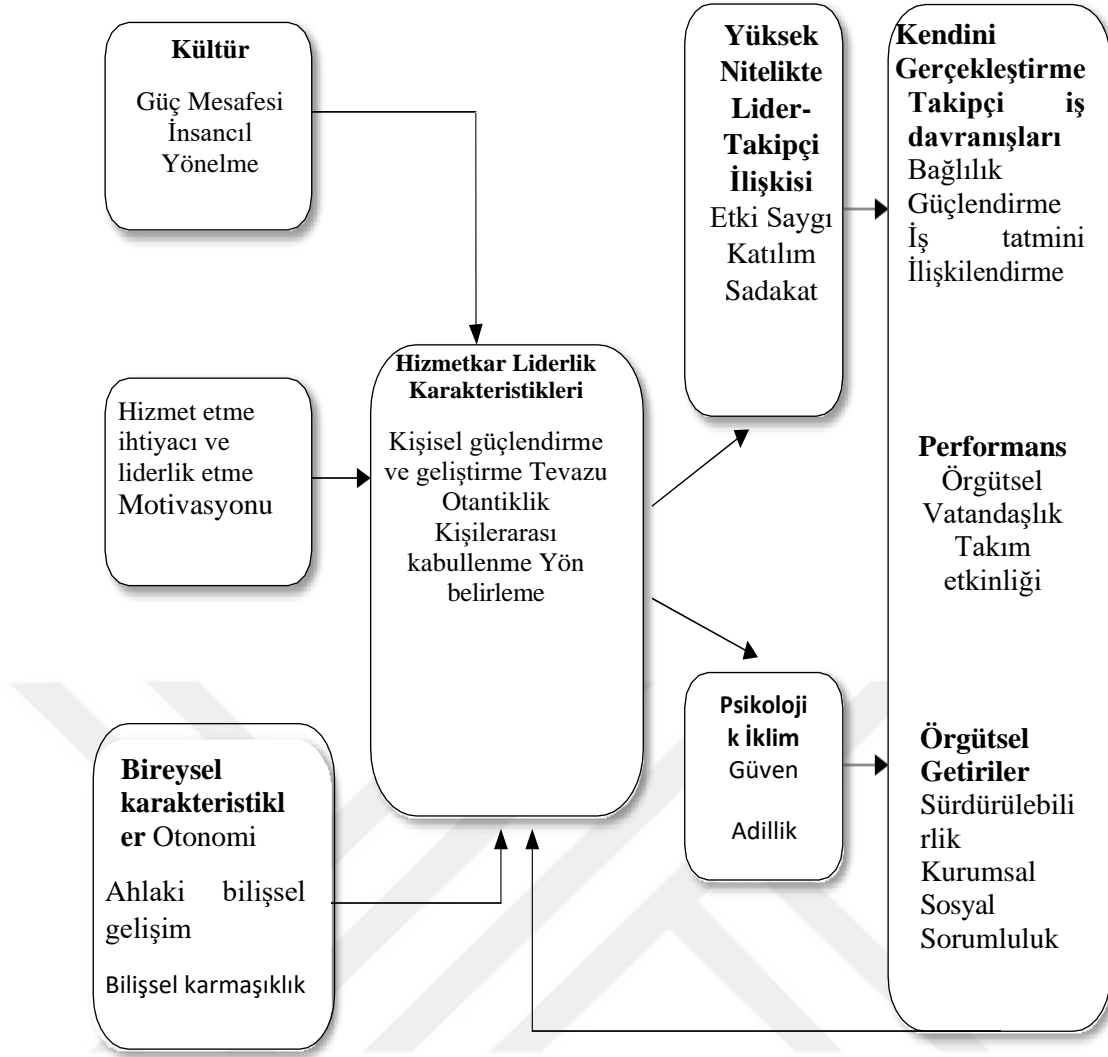


**Şekil 2.4. Washington, Sutton Ve Field Hizmetkâr Liderlik Modeli
(Washington, Sutton ve Field,2006:705)**

Lider çalışanlardan bir konu hakkında talepte bulunduğunda; çalışanlar bunu yerine getirmeden önce liderin bu konu hakkında yetkin ve etkin olduğuna inanmak istemektedir. Lider bir iş için gerekli görevleri tamamlayacak teknik bilgiye ve onlara görev atama, ilham vererek bir şeyi başarmalarına mümkün kılma yeterliliğine sahip olmalıdır (Washington, Sutton ve Field, 2006: 702-703).

2.3.4.5.2.5. Van Dierendonck'un Kavramsal Hizmetkâr Liderlik Model

Dierendock, Greenleaf'ın araştırmalarını ve fikirlerini temel alarak teorik bir hizmetkâr liderlik modeli ortaya koymuştur. Van Dierendonck kavramsal modelini hizmetkâr liderliğe etkileyen etmenleri, boyutlarını, süreç sonunda ortaya çıkanları birleştirerek oluşturmuştur. Bu model o zamana kadar ortaya konan hizmetkâr liderlik alanında son modellemelerin sentezlenmiş hali olarak, hizmetkâr liderliği daha anlaşılır biçime getirmesi anlamında önemlidir (Dierendock, 2011:1233).



Şekil 2.5. Dierendonck'un Hizmetkar Liderlik Kavramsal Modeli
(Dierendonck, 2011: 1233)

Dierendock kendinden önceki çalışmaları incelemiş ve hizmetkâr liderliğin temel yapısını temsil eden altı boyut üzerinde durmuştur Modelde hizmetkâr liderin sahip olduğu özellikler arasında lider-üye ilişkisini katkı, etki ve sadakate dayandırırken; oluşturduğu psikolojik iklimde adalet ve güven duygusu önemli bir yer almaktadır (Van Dierendonck, 2011: 1232).

Yazar Adı	Ölçek Adı	Boyutlar	Toplam İfade Sayısı
James Alan Laub (1999)	Liderlik Değerlendirme Aracı (OLA)	İnsanlara değer verme İnsanları geliştirme Birlik oluşturma Otantik tavır sergileme Liderlik sağlama Liderliği paylaşma	60
Don Page Paul T.P. Wong (2000)	Hizmetkâr Liderlik Profili Öz Değerleme Aracı	Bütünlük Tevazu Hizmetkârlık Diğerlerini önemseme Diğerlerini güçlendirme Diğerlerini geliştirme Vizyon oluşturma Amaç saptama Liderlik etme Model oluşturma Takım kurma Ortak karar verme	99
Robert S. Dennis Bruce E. Winston (2003)	Hizmetkâr Liderlik Profili Öz Değerleme Aracı Faktör Analizi	Güçlendirme Hizmet Vizyon	20
Robert S. Dennis Mihai Bocarnea (2005)	Hizmetkâr Liderlik Değerleme Aracı	Sevgi Tevazu Vizyon Güven Güçlendirme	42
John E. Barbuto Daniel W. Wheeler	Hizmetkâr Liderlik Anketi	Alturizm Duygusal	42

(2006		İyileştirme İkna İle Eşleme Bilgelik Örgütsel Sorumlu Yöneticilik	
Robert C. LidenSandy J. WayneHaoZhao David Henderson (2008)	Boyutlu Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Duygusal iyileştirme Topluluk için değer yaratma Kavramsal yetenekler Güçlendirme Astların gelişimine ve başarılı olmasına katkıda bulunma Astlara öncelik verme Etik davranma	28
Sen Sendjaya James C. Sarros Joseph C. Santora (2008)	HizmetkarLiderDavranışı Ölçeği	Gönüllü astlık Otantiklik Ahlaki sorumluluk Manevilik Etkili dönüştürme Akde dayalı ilişkiler	35
Dirk Van Dierendonck IngeNuiiten (2011)	Hizmetkâr Liderlik Anketi (SLS)	Güçlendirme Hesap verebilirlik Geride durma Tevazu Otantiklik Cesaret Affetme Kâhyalık	30

Şekil 2.6. Hizmetkâr Liderlik Alanında Geliştirilen Ölçekler

(Akdöl,2015:100-101)

2.3.4.5.3.Hizmetkâr Liderliğin Avantaj ve Dezavantajları

Geleneksel liderlik tarzlarının ihtiyacı karşılamada ya yetersiz kalmış ya da ihtiyacı hiç karşılayamaması 21. Yüzyılda çağdaş liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ortaya çıkan yeni yönetim tarzları yeni yöntemlerin doğmasına neden olmuştur.

Böylece ortaya çıkan yeni yöntemler sahada deneme ile pratiğe dökülme şansı yakalanmıştır.

Pratiğe dökülme şansı yakalayan yöntemler beraberinde avantaj ve dezavantajları getirmiştir.1970 'de Greenleaf ile doğan hizmetkâr liderlik felsefesi birçok araştırmacıya konu olmuştur.

Onlardan biri de hizmetkâr liderliğin avantaj ve dezavantajlarını ortaya koyan Waterman' dır (Patterson, 2003:4-5).

2.3.4.5.3.1. Hizmetkâr Liderliğin Avantajları

- İnsanlara kıymet vererek onlara araç olarak değil amaç olarak gördüğünü hissettirir
- İnsanların gelişerek potansiyellerinin ortaya çıkarılmasında katkıda bulunur.
- Sergiledikleri davranışlarla insanlara karşı vaaz ve taahhütte bulunur.
- İnsan ilişkilerinin yoğun ve yıpratıcı olduğu durumlarda bile güler yüzüyle olumlu izlenim bırakır.
- Destekler ve sahip çıkar.
- Güç ve otoriteye alternatif yönetim uygulamalarında güç ve otorite yerine cesaretlendirme ve kolaylaştırma yollarını tercih eder.

Çalışanlarına rehberlik olarak yol göstererek onların gelişim ve performans artışına olumlu katkı sunar (Koçel, 2011: 112).

2.3.4.5.3.2. Hizmetkâr Liderliğin Dezavantajları

- Genel felsefe yönüyle Dönüşümcü liderlik modeliyle arasında benzerlikler vardır.
- Hedef odaklı sistemlerde başarısızlığa uğrayabilir.

- Hiyerarşinin kaşınılmaz olduğu sistemlerin işleyişini engelleyerek sisteme zarar verebilir.
- Hizmetkâr tanımlaması hemşire gibi farklı sektörde çalışanlara olumsuz yansımalarla zarar verebilir.
- Liderin alçak gönüllü duruşunun çalışanlar tarafından zayıflık olarak algılanma ihtimali vardır.
- Hizmetkâr liderlik yaklaşımı her çalışanda aynı etkiyi bırakmayarak bazı çalışanlarda ters etki bırakabilir (Patterson, 2003: 14).

2.4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Aynı amaç ya da işi gerçekleştirmek için oluşturulmuş teşkilat, birlik, teşekkül veya sosyal yapı olarak tanımlanmaktadır (MEB, 2004: 2229). Alan yazında örgüt kavramının sosyal bilimler alanında birçok tanımı bulunmaktadır. Örgüt; kişilerin önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda, aynı payda da buluşmak için gerçekleştirdikleri oluşum olarak açıklanmaktadır (Malinowski, 1990:112).

Bir diğer tabiriyle örgüt ise; bireylerin çerçevesi belli olmayan ihtiyaçlarının giderilmesinin eldeki kaynaklar doğrultusunda mümkün olmaması durumunda, etrafındaki diğer bireylerle kurdukları ilişkiler doğrultusunda gereksinimlerini karşılama arayışları olarak ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda birleşen bireyler arasında duygusal ve maddi bağlar oluşmaktadır (Bağcı ve Bursalı, 2011:11-19).

Bağlılık bireyin özgür iradesiyle farklı tercihler arasından kendine yakın olanı seçmesi ve kendini ona yakın hissetmesidir (Özkalp ve Seçgin, 2013: 403).

Küresel çapta meydana gelen ekonomik, teknolojik ve sosyolojik değişimler ve değişimin neden olduğu gelişmeler ve dönüşümler kurumlar ve kurumların bağlı olduğu örgütlerde yeni arayışların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Ulusal ve uluslararası çapta rekabet edebilme potansiyelleriyle öne çıkmak isteyen örgütler özellikle insan kaynaklarına yönelik çağdaş yaklaşımlar sergilemeye çalışarak insan kaynaklarına eskisinden daha fazla önem vermişlerdir. Bu sebeple örgütsel davranış alanında yürütülmekte olan çalışmalarda ve endüstriyel psikoloji yaklaşımlarında, örgütsel bağlılık kavramı ilk sıralarda gelmektedir.

Örgütlerin personel yönetimi anlayışından uzaklaşarak insan kaynakları yönetimine geçiş yapması ile ortaya çıkmaya başlamıştır. Böylece kişilerin örgüt içerisinde yönetim felsefelerinin merkezine insanların yerleşme süreci başlamıştır.

Örgütsel bağlılık kavramı; bir çalışanın örgütte çalışmaya devam etmeyi isteme, örgütün daha önce çerçevesi belli olan hedef ve değerlerini benimseme arzusu olarak ifade edilmektedir (Gül, 2002:37-39).Örgütsel bağlılık, kişilerin örgütün hedef ve değerlerini benimseyerek ve normalden, fazla istekle örgüte aidiyetini devam ettirmesidir (Hunt ve Morgan, 1994:1570).Örgütsel bağlılık, çalışanların iş yerlerine karşı hissettikleri üst düzey duygu fazlalığını ifade etmekte olup, örgüt ve iş gören ilişkisi ile ortaya çıkmaktadır.

Bireylerin çalıştıkları kurumlardan ve yaptıkları işten memnun olması en az üretim süreçleri kadar önemlidir (Uygur, 2009: 12). Örgüt üyelerinin ait olduğu kurumyla oluşturdukları kuvvetli bağın devamlı olması ile örgütsel bağlılıktan söz edilebilmektedir. İlk başta iş görenle işveren arasında kurulan ücret ilişkisi zamanla temeli güven ve soyut bir duyguya dayanan bir bağlılığa dönüşür. Böylece uzun süre aynı örgütte bulunan ve aynı kurumda görev alan bireyler kurumun değer yargılarını kabul ederek, kurumun çıkarlarını bireysel çıkarları ile eşdeğer görmeye başlar (Bozkurt, 2013: 121).

Örgütsel bağlılığın örgüt sisteminde görev alan bireylerin içinde yer aldıkları yapıya karşı üst düzeyde duygusal bağ kurmaları olarak açıklanabilir. Çalışanların normalin üzerinde bir bağlanma ile kurumlara emek verdikleri görülür. Bu türdeki örgüt üyeleri herhangi bir dışsal güdülenme olmaksızın kurumlarına üst düzeyde fayda sağlamak için çabalamaktadır.

Örgütsel bağlılık süreci kendi kendine meydana gelmemektedir. Bu duygu karşılıklı güven temeli üzerine kurulan bir bağ ile oluşmaktadır. İş etiğini temele alarak başlayan ilişki zamanla çalıştıkları kurumunda bireye karşılık vermesi ile örgütsel bağlılığa dönüşür.

İş görenler merkezinde düşünüldüğünde örgütünde genel hedefleri doğrultusunda örgütsel bağlılığın ortaya çıkması beklenir. Örgütsel bağlılıkta, çalışanların çalıştıkları kurumun amaçlara ve faaliyetlere istekli olarak katıldıkları görülmektedir. Çalışanın bu hedefe ulaşması gönüllü olması ile sağlanmaktadır (Durna, 2005: 210).

Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumu ile bütünleşerek, kalıcı olmak için, örgütün değer ve amaçlarına inanmasıdır (Yalçın ve İplik, 2005: 396). Örgütsel bağlılığın, üç temel unsurla oluşturulabileceği değerlendirilmektedir

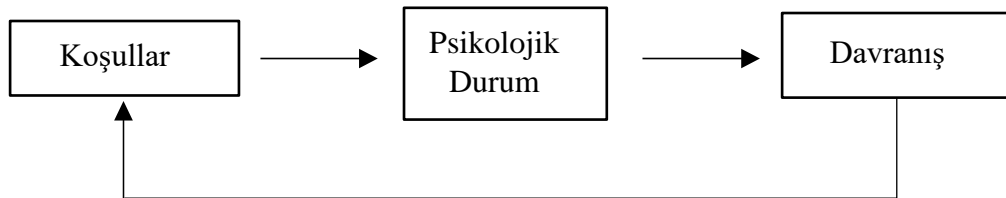
- İş görenin örgüte ait hedefleri kabul etmesi ve onlara karşı duyduğu güçlü inanç,
- İş görenin örgüt için, amaçlanandan çok daha fazla emek harcama arzusu,
- İş görenin örgütteki kalma konusunda duyduğu güçlü ve kesin istek duygusudur. (Hoş ve Oksay, 2015: 3).

Açıklamalar da sıkça tekrarlanarak adı geçen örgütün sahip olduğu hedeflere bağlı olma durumu, sadece netleştirilmiş bir role ait başarı kriterini nicelik ve nitelik olarak artırarak, İş görenin devamsızlığının ve işgücü aktarımının azalmasını sağlamakla kalmayıp; bununla birlikte bireyi, örgütsel yaşam ve sistem başarısına en yüksek derecede ulaşmak için gerekli olan çok sayıda istekli davranışa yönlendirir (Kaya, 2007: 4).

2.4.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Literatür araştırıldığında tutumsal ve davranışsal bağlılık şeklinde iki tür sınıflandırmanın diğerlerinden daha çok ön plana çıktığı belirlenmiştir. Örgütsel davranışlarla ilgili çalışma yapan araştırmacılar, tutumsal bağlılıkta odaklanırken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılıkta konusunda çalışmayı tercih etmişlerdir (Mowday, vd.. 1982:24).

Tutumsal Bağlılık: Genel odak noktası bireyler ile örgüt ilişkilerini düşünme sürecidir. İş görenlerin kendi değer ve hedefleri ile örgütün değer ve hedeflerinin karşılaştırarak kıyasladıkları düşünme modelidir.

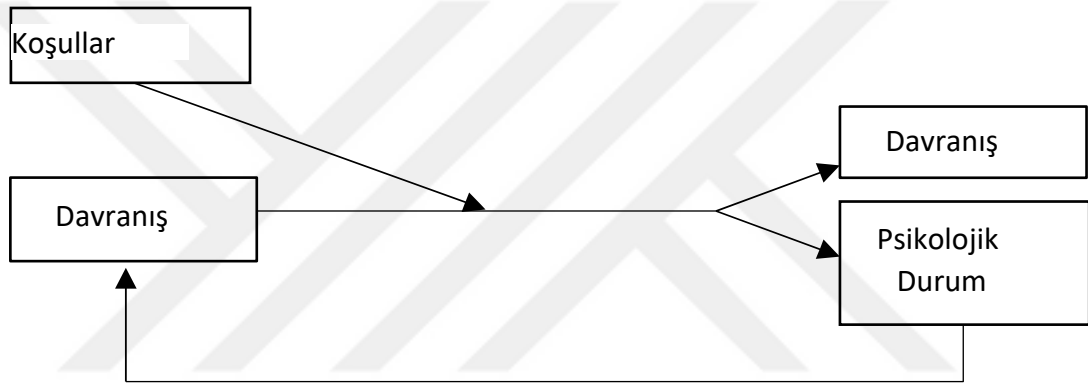


Şekil 2.7. Tutumsal Perspektif (Meyer ve Allen, 1991:63)

Tutumsal yaklaşım ile ilgili araştırmalar, büyük ölçüde bağlılığın gelişmesine katkı sunan; şartları daha önceden belirlenmiş olan açıklanmasına ve bu bağlılığın davranışsal sonuçlarına yönelik olmalıdır.

Davranışsal felsefe ile ilgili araştırmalar ise, ilk olarak bir davranışın gösterilmesinden sonra tekrarının gerçekleşme ihtimali yanında bu tür davranışların tutum değişimindeki etkilerini netleştirmeyi hedeflenmiştir (Meyer ve Allen, 1991: 63).

Davranışsal Bağlılık: Kişilerin belirli bir örgüte bağlanması ve bağlanmayı nasıl algılandığıyla ilgili bir süreçtir.



Şekil 2.8. Davranışsal Perspektif (Meyer ve Allen;1991:63)

2.4.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Bu bölümde örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlara yer verilmiştir.

2.4.2.1. Becker 'in Yan Bahisler Yaklaşımı

Becker ortaya attığı yan bahis isimli yaklaşımda tutarlı olarak sergilenen davranışların hedefler ile direkt bağlantılı olmadığını vurgulamıştır. Bu yaklaşıma göre çalışanların ortaya koyduğu davranışlar ile söz konusu davranışlar arasında güçlü bir ilişki olmayan çalışanların menfaatlerini etkilemesidir.

Bu yaklaşım tarzında; ortaya çıkan örgütsel bağlılık çalışanların örgüt ile iddiaya girmesi sonucu oluşmaktadır. Çalışanların iddiaya girdiği konular genellikle onlar için oldukça değerli olan şeyler üzerine kurulu olmakla beraber çalışanın örgütsel bağlılığı adı geçen konunun değeri ile doğru orantılıdır.

Çalışanların örgüt için vermiş olduğu emek ve örgütün kendisine kattığı maddi ve manevi değerler arttıkça çalışanların bağlı olduğu örgütten ayrılma arzusu farklılık göstermektedir.

İş görenin bulunduğu örgütte çalışma yılı yani kıdemi ve yaşı arttıkça doğal olarak örgüte olan bağlılığı da artmakta burada söz konusu olan meslekte geçirilen süre olan kıdem ve yaş yan bahislerin temelini oluşturmaktadır (İnce ve Gül, 2005:50).

Çalışanların gösterdiği bağlılığın derecesi dört tane olan yan bahisse bağlı olup aşağıdaki gibidir:

- Toplumsal beklentiler: Çalışanlar örgütün toplumsal ve duygusal yaptırımlarından korkarak bir takım yan bahislerde bulunmaktadır.
- Çalışanların örgütte uzun yıllar geçirmesi örgüt üyelerinin o çalışanı güvenilir birey olarak görmesi toplumsal beklenti olarak görülebilir,
- Bürokratik düzenlemeler: Çalışanların; kanun koyucuların uygulamaya koyduğu bürokratik yapılanmalar ile belirli hakları elde edebilmek için yan bahse girmektedir.
- Emekli olduktan sonra alacağı emekli maaşını hak edebilmek için kanunda geçen süre kadar çalışmış olmak koşulu bu konuya örnek verilebilir,
- Sosyal etkileşimler: Çalışanların örgütteki konumu itibariyle hareketlerini biçimlendirmektedir. Bu nedenle çalışan konumu değiştirme çabasına girmez ve insanların kendisine olan bakış açısı olumsuz yönde etkilemeyecek davranışlar sergilemektedir,
- Sosyal roller: Çalışanlar bulunduğu örgütte diğer örgüt üyeleri ile etkileşim halindeyken oluşturduğu olumlu etkinin zarar görmemesi için veya yan bahse girmiş olması sebebiyle belirli davranışları göstermekte ve ilerleyen zamanda çalışan artık kendisine verilecek başka bir sosyal role uyum sağlayamaz hale gelmektedir (Becker, 1960: 36-38).

Yan Bahis kuramı üç temel başlık üzerinde şekillenmektedir. İlk başta birebir ilişkili olmayan çalışanların menfaat durumları ile davranışlarının birbirini olumlu ya da olumsuz olarak etkilemesi gerekmektedir. Çalışanların yan bahse girdiğinin bilinçli bir şekilde farkında olması söz konusu kuramın diğer bir gerekliliğidir.

Üçüncü olarak da çalışanların farkında olarak ya da olmayarak sergilediği davranışlarının menfaatlerini etkileme düzeyinin kendisi için ne kadar önemli olduğunun farkında olmalı ve bu menfaatlerinin devamını sağlamak için çaba göstermeye güdülenmiş olmalıdır (Becker, 1960:35-36).

2.4.2.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Rosabet Moss Kanter bağlılık kavramını, bireylerin çalışma süreçleri içerisinde adanmalarını ve enerjilerini örgüt içerisindeki eylemlerine aktarmaları adına gösterdikleri istekli tutumlar ve örgütsel gereksinimleri uygun bulma hali olarak anlatılmaktadır. Örgütsel bağlılığı güçlü olan iş görenleri, örgütsel amaçlar doğrultusunda daha fazla olumlu fayda sağlamaktadır.

Kanter üç farklı bağlılık yaklaşımını ortaya çıkarmaktadır. Bunlar; devam, birleşme ve kontrol bağlılıklarından oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 29).

- **Devam Bağlılığı:** Kişinin, gönüllü olarak şahsını örgütün devamlılığına adanmasıdır. Çalışanlar, örgüt adına büyük üst düzey özveride bulunduğu örgütün varlığını devam ettirmesine daha çok gereksinim duymaktadırlar. Çalışanlar, örgüt için çok çaba harcadıkça örgüte devam etme fikri ortaya çıkmaktadır (Kanter, 1968: 499-517).
- **Birleşme Bağlılığı:** Diğer örgüt üyeleri aralarında tahsis edilen sosyal temelli ilişkiler ile birleşme bağlılığı oluşmaktadır. Bu ilişkilerin geliştirilmesi sonucu oluşan bağ, bireyin grubun kendisine ve gruptaki diğer üyelere karşı geliştirdiği aidiyeti kapsamaktadır. Kanter'e göre örgütler üyelerinin kenetlenerek bağlılıklarının gerçekleşmesi amacıyla işe yeni başlayanların takdim edilmesi, rozet ve üniforma türü semboller kullanımı yöntemlerini uygulayabilirler (İnce ve Gül, 2005: 31-32).
- **Kontrol Bağlılığı:** Bu bağlılık türü Kanter'in ortaya attığı yaklaşımın son maddesi olup, iş gören davranışının örgütün isteği yönünde şekil alarak çalışanın örgütün değerlerine ve normlarına bağlı kalmasını içermektedir.
- **Bağlılık iş görenlerin örgütün değer ve normlarını kendilerine kıymetli bir rehber olarak kabul ettiklerinde oluşmaktadır (Kartal, 2015: 28).**

2.4.2.3.Etzioni' nin Örgütsel Bağlılık Kuramı

Etzioni, örgütsel bağlılığı, örgütlerin örgüt üyeleri üzerinde oluşturduğu güç ve otoritenin iş görenlerin örgüte karşı meydana getirdiği duygusal yakınlıktan kaynaklandığını öne sürmekte olup; bu bağlılığı üç alt bağlılık üzerine kurarak açıklamaya çalışmaktadır:

- Ahlaki (Moral) Bağlılık: İş görenin örgüte ait normları ve hedefleri özümseyerek, örgütün otoriter gücünü benimsemiş temeline dayanmaktadır.
- İş gören, örgütün hedeflerini ve örgütte görevli olduğu işi değerli görerek, işini tüm dışsal etkenlerden öte değer verdiği için yerine getirmektedir.
- Çıkara Dayalı Bağlılık: İş gören yaptığı işin karşılığı olarak, kendisine ödenen ücret ile alakalı bir bağlılık göstermektedir.
- Bu bağlılıkta kişinin kurduğu ilişki ahlaki bağlılıktan daha az miktarda etkileşim geliştirir.
- Yabancılaştırıcı Bağlılık: İş gören faaliyetlerinin hissedilir derecede sınırlandırıldığı durumlarda meydana gelen bu bağlılık türü örgüte karşı olumsuz değerlendirme ile sonuçlanabilir. Birey, örgüte karşı psikolojik türde bir bağlılık göstermeden örgüt üyeliğini devam ettirme eğiliminde davranış sergilemektedir. (Güllüoğlu, 2012: 63).

2.4.2.4. Staw ve Salancik Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Staw ve Salancik yaptıkları çalışmalar sonucunda örgütsel bağlılığı örgütsel davranış araştırmacıları ile sosyal psikologların birbirinden farklı kavramlar olarak değerlendirdiklerini varsayımında bulunmuşlardır. Staw tutumsal bağlılık kavramını geliştirerek örgütsel bağlılığın açıklanmasıyla iş görenin bağlılık kavramındaki psikolojik sürecin yeteri kadar takip edilemeyeceğini iddia etmiştir (Staw ve Salancik 1977 :4). Salancik 'in örgütsel bağlılık anlayışı 'Çalışanın davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan alakasını kuvvetlendiren inançlara bağlanma halidir.

Bu bağlılık 'iş görenin davranışla benzeşmesi hali olup davranışın görünürlük, değişmezlik ve gönüllü 'olmasıdır (Cengiz, 2001: 40).

2.4.2.5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener'in geliştirdiği bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık; araçsal bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere iki boyuttan meydana gelmektedir.

Araçsal güdüleme, iş görenin faydacı, hesapçı, bireysel ilgi ve çıkarlarına daha çok değer vermesini kabul ederken, normatif bağlılık (moral bağlılığı) ise değerler veya moral temelinde bir güdülenme ile kendini göstermektedir. Bunlar, iş görenin içselleştirdiği birtakım baskılar oluşturularak, örgüte bağlılığını oluşturma esasına dayanır (Gürkan, 2006:27). Diğer bir ifadeyle, çalışan ile örgüt arasında oluşan bu tip bağlılıkta örgüt, çalışanın belirli ihtiyaç ve beklentilerini tatmin ederek çalışanın örgüte fayda sağlayacağını beklemektedir.

Tanımlanan bu tür bir karşılıklı çıkar ilişkisi belli bir seviyeye kadar iş görenin kazancını gözetdiği müddetçe çalışan örgüt sisteminden çıkmak istemeyerek örgüte bağlanmaya devam edecektir (Gaertner ve Nollen, 1989: 976).

2.4.2.6. Porter, Mowday ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Araştırmacılar önceki çalışmaları dikkate alarak iş gören ve içinde bulunduğu örgüt arasında ilişkinin önemli olduğunu ifade etmekle beraber. Örgütsel bağlılığın araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olduğu vurgulamışlardır. Bunun en önemli nedenlerinin örgütsel bağlılığın örgütün hedeflerine ulaşmasında ve iş görenlerin sadakatle örgütte kalmaya devam etmelerinde önemli bir etken olması örnek olarak gösterilebilmektedir. Araştırmacıların yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık davranışsal ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki başlıkta incelenmiştir. Çalışanın örgütle bütünleşmesi ve örgütün ile çalışanın değerlerinin uyumlu olmasında tutumların; iş görenin davranışlarına bağlı olması ya da yasal ve normatif beklentilerin üzerinde davranışlar göstermesinde de davranışların etkili olduğu iddia edilmiştir (Mowday, Porter, Steers, 1982: 19-26).

Araştırmacılar örgütsel bağlılığı, 'Kişilerin belirli bir örgüte katılmasında ve örgütle bütünleşmesinde göreceli bir güç' olarak ifade edilmiş ve örgütsel bağlılığı genel anlamıyla üç ana madde ile tanımlamışlardır (Mowday, Porter, Steers, 1982:27).

- Örgütün hedeflerini ve değerlerini, kabul ederek ve örgüte karşı kuvvetli bir inanç hissetmesidir,
- Örgüt için çok daha fazlasını yapmak için çaba harcamaya istekli,

- Örgüte kalmaya devam etmek için kuvvetli bir isteğinin olması. (Mowday, Porter, Steers, 1982: 27).

Örgütsel bağlılığın bu temelde tanımlanması, örgüte edilgen bir bağlılık göstermenin ilerisinde, örgütün gelişimine katkıda bulunmak için kişilerin istekli ve etkin olarak çalışmasını anlatmaktadır. Ayrıca, iş görenlerin örgüte olan bağlılıkları inanç ve fikirlerinin ötesinde, davranışları ile de ilişkilidir.

Araştırma incelendiğinde, yazarların örgütsel bağlılığa tutumsal açıdan yaklaşarak; çalışanların örgütle kuracakları duygusal bir bağın örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli bir etken söylenebilir.

2.4.2.7.Charles O'Reilly ve Jennifer Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman 'in araştırmaları sonucu alan yazına kazandıkları yaklaşımda, örgütsel bağlılık örgütte ortaya çıkan psikolojik bağlanma olarak temellendirilmiştir. İş gören ile örgüt arasında gelişen gelen psikolojik bağ uyumlu hale gelme, özdeşleşme ve benimseme olarak üç ana tema olarak değerlendirmektedir. Uyumlu hale gelmede asıl amaç maddi ödüllerin kazanılması için örgütün bir araç olarak kullanılmasıdır.

İş görenler bu nedenle tutum ve davranış şekillerini maddi kaynaklı ödülleri elde edebilmek ya da ceza almaktan korkarak kendilerini koruma temeline dayandırmaktadır (Uygur, 2015: 14). İş görenlerle örgüt arasında oluşacak psikolojik bağlardan diğeri ise özdeşleşme olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların örgütle arasında kurulan bağın, örgütün temel değerleri ve örgüt hedeflerinin bireyin tutumları ile özdeşleşmesi olarak ifade edilebilir.

Bireylerin örgüte olan bağlılıklarının nedeni ve örgütün yapısal özellikleri özdeşleşme durumunun seviyesini etkileyen diğer etkenlerdir. Benimsemeye temeline dayalı bağlılık, bütünüyle örgütsel ve bireysel değerlerin örgüt içerisinde birbirleriyle uyumuna bağlıdır.

İş görenin bu bağlılıkla ilgili tutum ve davranışları, bulunduğu örgütteki diğer çalışanların değerleriyle uyumlu olduğunda gerçekleşir (Uygur, 2015: 14). Çalışanlar kendileri için daha önce belirlenen rollerin ve görevlerin olması gereğinden fazla rol ve görev üstlenirler ve örgütün faydasına yönelik fazladan eylemler gösterirler.

Böylece uyum temelli bağlılıktan sonra özdeşleşme ve benimsemeye yönelik bir örgütsel bağlılık durumu meydana gelir.

2.4.2.8. Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Günümüzde örgütsel bağlılık alanında yapılan araştırmalarda Allen ve Meyer 'in örgütsel bağlılık kuramı en çok kullanılan bağlılık yaklaşımlarından biri olup, iş görenlerin örgütte kalmaya devam etme arzularını psikolojik özdeşleşme şekliyle ifade eder.

Allen ve Meyer 'in örgütsel bağlılık modeli üç temel boyuttan meydana gelmektedir. En temel haliyle bu yaklaşım çalışanların neden bulunduğu örgütte kalmak istediğine cevap aramayı amaçlamaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 294). Allen ve Meyer, ilk araştırmalarının sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılık yaklaşımı; duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere iki boyuttan meydana gelmekteydi. İlerleyen zamanlarda iki boyuttan meydana gelen yaklaşıma üçüncü bir boyut olan normatif bağlılık boyutu da eklenmiştir. Normatif bağlılık boyutunun eklenmesiyle kuramın eksik olan ahlaki boyutu da tamamlanmış olmaktadır. Allen ve Meyer göre gerekli koşulların meydana gelmesiyle örgütsel bağlılık ortaya çıkmaktadır (Kaya, 2007: 79). Duygusal bağlılık, taşıdığı olumlu özelliklerle beraber örgüt üyelerinin manevi olarak örgütüne sadakatini göstermektedir. Duygusal bağlılık ile pozitif bağlantı orantılı olarak artmaktadır. Normatif bağlılıkta ise ters yönlü bir bağlantı bulunmaktadır. İş görenlerin devam bağlılıklarının artışı verimlerinin veya performanslarının azalışının göstergesidir (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014: 49).

2.4.2.8.1. Devamlılık Bağlılığı

Bireyin iş yerinde sarf ettiği zaman, çaba ve emekle beraber kazandığı kıdem, mertebe, maddi kazanımların işten ayrılmasıyla beraber kaybedeceği korkusuyla işte kalmaya devam etmesiyle oluşan bağlılıktır. (Yalçın ve İplik, 2005: 398). Yönetici konumunda bulunan bireyler, devam bağlılığı ile örgüte kalmaya devam eden çalışanları tercih etmemektedir. Bunun en önemli sebebi ise, iş görenin, örgütü sahiplenmemesine rağmen bireyin kişisel çıkarlarını gözeterek örgüte devam etmesidir. Bu şartlarda birey en az çaba göstererek örgüt üyeliğini devam ettirmektedir (Benligiray ve Sönmez, 2011:53).

Devamlılık bağlılığı, bireyin örgütten ayrılması durumunda karşılaşıacağı zorluk ve sorunlardan dolayı örgütte kalmaya devam etmek istemesidir.

En temel ifadesiyle birey örgütten ayrılmak istemesine karşın imkânsızlıktan dolayı örgütten ayrılamamaktadır. Devamlılık bağlılığı, bireyin kişisel olarak örgüte yaptığı yatırımın değeri ve alternatif iş imkânlarının durumu gibi etmenler ile tarif edilmektedir (Allen ve Meyer, 1990:3-4).

2.4.2.8.2. Normatif bağlılık

Kişinin içinde bulunduğu gruba karşı sorumlu olduğu görevlerinin farkında olarak, kendini o örgütte kalmaya zorunlu hissetmesine dayanan bir bağlılık çeşididir. Zorunluluk ise devamlılık bağlılığında olduğu gibi örgütle ilişkili bazı menfaatlere dayanmamaktadır. Özellikle, kişinin yakın çevresi veya ailesi bireye bağlılığın üstün bir meziyet olduğunu dayatarak; hatta uzun hizmet sürelerinden övgü ile bahsetmektedirler. Kişi bu baskılar sebebiyle örgütte kalmayı ahlaki bir mecburiyet olarak algılamaktadır. Bir başka deyişle, iş gören istediğinden değil, işte kalmanın doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için örgütün bir parçası olmayı sürdürmektedir (Allen ve Meyer,1990: 4).

Normatif bağlılık, iş görenin iş yerine karşı gönüllü olduğunda kendisini mecbur hissetmesidir. Bu zorunluluk hissi iş yeri kültürünün ve iş yeri üyelerinin etkisiyle meydana gelmektedir. Kişinin bu kuruluşta kalma inancının yüksek olduğu bir bağlılıktır.

Zorunlu bir bağlılık söz konusudur. Zorunlu bağlılık, iş görenin kendisini üyesi olduğu işyerine büyük bir minnet duyması ve kendini bu işyerine borçlu hissetmesi ile çalışmaya devam etmesi olarak tanımlanabilmektedir (Demirel, 2008:184).

Bu bağlılık çeşidinde iş gören için örgütüne bağlılık görev olarak idrak edilmektedir. Normatif bağlılık kavramını odak noktası örgüt üyeliğinin devamını sağlamaya yönelik duygulardan oluşmaktadır. Mecburiyete dayanma unsuru içeren bu bağlılık çeşidinde, bireylerin hissettiği bağlılığın sebebi kişisel çıkarlarından öte, doğru ve ahlaki olduğunu düşündükleri içindir.

Normatif bağlılık, çalışanın inancı nedeniyle örgütte devam etmeye mecbur görmesidir. Bahsedilen mecburiyet ise devam bağlılığında olduğu gibi şahsi çıkarlara değil erdemsel hislere bağlıdır (Gül, 2002: 46).

2.4.2.8.3 Duygusal Bağlılık

İş görenlerin örgütte kuvvetli bir biçimde kalmaya devam etmeleri ve bu durumdan mutluluk duymalarıdır. Duygusal bağlılık çalışanların bazılarında düşük düzeyde iken bazılarında üst düzeydedir. Kısaca, duygusal bağlılığı örgüte ve örgüt kültürüne karşı bir tür sadakat duygusu şeklinde ifade edilmektedir. Çalışanlar için olumlu duygu hali olan bu bağlılık çeşidi ile çalışan üyesi olduğu örgüt için özveri gösterebilmektedir (Bayram, 2005: 132). Duygusal bağlılığın ortaya çıkabilmesi için kişinin ihtiyaç ve beklentilerinin örgüt tarafından karşılanması gerekmektedir. İhtiyaç ve beklentileri karşılanmayan örgüt üyeleri hayal kırıklığı yaşayarak kendini örgütün bir parçası olarak hissetmemekte böylece bireylerin duygusal bağlılık seviyesi düşmektedir.

İş görenin duygusal bağlılık derecesinin yüksekliği ile örgütün amaç ve değerlerine katkısı da aynı oranda artmaktadır (Eren, 2017: 555). Allen ve Meyer; duygusal bağlılığı çalışanların örgüt ile bütünleşmesi, her düzeyde istekli katılımı ve örgüte karşı hissettiği bağlılık olarak açıklamıştır.

Bu bağlılık çeşidine göre örgüt bireye göre bir kıymet, anlam ve değer taşımaktadır. Dolayısıyla bireyler bu duygu ile örgüt devamlılığını sürdürmek isterler ve bundan da zevk alırlar (Allen ve Meyer, 1990: 2-6). Bireylerin örgüte olan bağlılık düzeyleri bireylerin örgüte destek olma isteklerinde değişikliğe neden olmaktadır (Ketchland, 1998: 112). Duygusal bağlılığa tutumsal bağlılıkta denilmekte olup örgütün çevresiyle ilgili duygusal tepkilerle alakalıdır. İş daha fazla sahiplenme ise örgüt üyeleri, örgüt, iş ve göreve sadakatte sağlanan duygusal tatmin ile direkt alakalıdır (Balay, 2000: 73).

2.4.2.8.3.1. Duygusal Bağlılığa Etki Eden Etkenler

Örgütsel bağlılığın çok sayıda alt boyutu bulunmakla beraber bu boyutlardan en önemlisi duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılık, örgüt üyesi özelliği taşıyan iş görenlerin çalıştıkları örgütün hedef, kural, değerlerini özümseyerek desteklemesini açıklamaktadır. Duygusal bağlılık iş görenin üyesi olduğu örgüte hizmet ederken mutlu olmasını sağlar (Poyraz ve Kama, 2008: 145). Duygusal bağlılığın iş görenler üzerinde birçok etkiye sahip olmakla beraber bunlar; üst düzey performans, örgütte devam etme, üst düzey devamlılık gibi örgütün yararına olan sonuçlardır

(Riketta,2002:259). Çalışanların örgütün normlarını özümsemesi sonucunda; örgütün faaliyetlerine içten güdülenerek fayda sağlamasıdır (Clugston, 2000: 472).

Örgütte görevli olan bireylerin, örgüt ile duygusal bir alışverişte bulunması için hareket alanlarının sınırlandırılmadığını, huzurlu ve güvenli bir ortamının olduğunu görmeleri gerekir. Gelişen bu duygusal bağ iş görenin, örgütün hedeflerini özümsemesi, çeşitli özverilerde bulunulması mesai dışında verilen iş ve görevlerden, kaçınmaması gibi sonuçları ortaya çıkarmaktadır (Birgül,2019: 97).

Allen ve Meyer 'in yaptığı araştırmalara göre, duygusal bağlılığı etkileyen etmenler hedef ve rol açıklığı, iş ve hedefin etkisi, yöneticinin yeni önerilere açık olması, bireysel normlara önem verme, iş görenler arasında kurulan bağ, örgüt bağlılığı olmak üzere 5 unsur olarak sıralanmaktadır (Allen ve Meyer 1990: 5).

Adı geçen bu faktörler daha sonra bireysel özellikler, örgütsel özellikler ve iş tecrübeleri olarak üç ana başlık altında bir araya getirilmiştir.

- **Kişisel Özellikler:** Demografik etkenler örgütsel bağlılıkla ilgili ortaya konan birçok çalışmada kullanılmıştır. Duygusal bağlılığı etkileyen bireysel etkenler yaş,statü, cinsiyet, kıdem, kişilik ve eğitim gibi kişisel bilgilerden oluşmaktadır.
- **Örgütsel Özellikler:** Duygusal bağlılığın oluşmasında örgütsel manada etkileyen faktörler bulunmaktadır.
- **Kişilerin buldukları örgüt içinde kendilerini ruhen ve bedenen rahat hissetmesi, örgütün onu desteklediğini düşünmesi ve hissetmesi gibi faktörler duygusal bağlılığı etkilemektedir. Örgüt tarafından tam anlamda desteklendiğini düşünen iş görenler örgüte karşı minnet hissetmektedirler. Maaş kural ve anlaşmalarındaki adalet, hiyerarşik ilişkileri, örgütsel adalet gibi etkenler de duygusal bağlılığın örgüt içinde oluşmasında önemli bir etkiye sahiptirler.**
- **İş Deneyimleri:** Duygusal bağlılığın gelişimi örgütün kişiyi ödüllendirmesi, kural ve anlaşmalarda adaletin tesis edilmesinde, yönetimin desteğini bireye hissettirmesi, görevlendirmede adaletin sağlanması gibi etmenler ile sağlanacaktır. Duygusal bağlılık kavramının örgütsel manada oldukça önemli sonuçları bulunmaktadır. Duygusal bağlılığı güçlü olan iş görenler diğer iş görenlere göre örgütsel değerleri çok daha fazla sahiplenmekte, daha çok çalışmakta ve daha çok performans göstermektedir.

- Bu doğrultuda duygusal bağılılığın işten ayrılma niyeti ve işe gelmeme durumları arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır (Vandenbergh, Bentein ve Stinglhamber,2004: 47-71).

2.4.3 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde hizmetkar liderlik ve duygusal bağılılıkla ilgili yapılan literatür taramasına yer verilmiştir.

2.4.3.1. Hizmetkâr Liderlikle İlgili Yapılan Araştırmalar

Araştırmaların alinyazında hizmetkâr liderlik adı altında incelendiği görülmektedir. Kahveci (2012) yaptığı araştırmada öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışlarını ve okul kültürü seviyesini ölçmek; bu seviyelerin öğretmenlerin cinsiyet, branş, kıdem ve eğitim durumu değişkenine göre değişmesini saptamak ve hizmetkar liderlik ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin okul kültürü algısını ‘Katılıyorum’ düzeyinde tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin algılarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılığın olduğu, branş, kıdem ve eğitim düzeyi değişkenlerinde bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır.

Ayrıca araştırma sonucunda hizmetkâr liderlik ile okul kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Polat (2013) yaptığı araştırmada ilköğretim okul müdürleri ve eğitim denetmeklerinin hizmetkâr liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerini öğretmen, okul müdürü ve eğitim denetmeni görüşleri açısından belirlemek amacıyla yapılan araştırmada öğretmenler, ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetkâr liderlik özelliklerini ‘Genellikle’ düzeyinde, denetmeklerin ise ‘Ara sıra’ düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Öğretmen görüşlerine baktığımızda, ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin algılarında cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık görülmezken, eğitim denetmeklerinin hizmetkâr liderlik düzeylerine ilişkin algılarında cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre

anlamli farklılık bulunmadığı, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamli farklılığın bulunduğ u tespit edilmiştir.

Yalçın (2013) tarafından yapılan çalışma sonucu elde edilen bulgular, hizmetkâr liderlik bağımsız değişkeninin fedakârlık, duygusal zekâ, bilgelik, ikna edicilik, örgütsel kahyalık alt boyutlarını ifade eden bağımsız değişkenlerin birlikte okul kültürünü pozitif yönlü anlamli boyutta % 34 olarak yordadığını belirtmiştir.

Ekinci (2015) tarafından yapılan çalışmada beş boyutlu duygudaşlık, özgecil davranışlar, alçakgönüllülük, adalet ve dürüstlük, 36 maddelik bir ölçek geliştirmiştir. Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları öğretmenlerin cinsiyetine, mevcut müdürle çalışma süresine, okul müdürünün herhangi bir sendikaya üye olma durumuna ve okul müdürü ile aynı sendikaya üye olup olmamalarına göre anlamli farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

Türkmen (2016) tarafından yapılan ‘Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi’ adlı çalışmada 438 örneklem belirlemiştir ve ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının mütevazı, sorumlu yöneticilik ve affetme alt boyutlarında ‘Kısmen katılıyorum’ güçlendirme ve hesap verilebilirlik boyutunda ise ‘Katılıyorum’ düzeyinde gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır. Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin uyum, özdeşleme ve içselleştirme bağlılıkları arasında pozitif yönde ve değerli bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

Ünsal (2018) tarafından yapılan araştırma sonucunda, katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları kısmen yüksek düzeyde, saptanmıştır. Katılımcıların hizmetkâr liderlik algıları okul konumu, yöneticilerinin atanma şekli, okul türü, okuldaki öğretmen sayısı ve medeni durum değişkeni açısından anlamli 16 farklılık gösterirken, cinsiyet, hizmet yılı, branş ve öğrenim durumu değişkenleri açısından anlamli farklılık göstermemiştir. Ünal (2020) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranış düzeylerinde öğretmenlerin, cinsiyet, mesleki kıdem ve öğrenim durumları değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamli farkın olmadığı belirlenmiştir.

Marakçı (2020) tarafından yapılan araştırma sonucunda, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Yavuz (2020) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik algılarının empati ile alçakgönüllülük boyutlarında ‘çok’; diğer tüm alt boyutlarda ise ‘tamamen’ düzeyde olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerin hizmetkâr liderlik düzeylerinin cinsiyete, alana, yaşa, hizmet yılına ve medeni duruma göre farklılaşma gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılığın kadınların, evlilerin, ileri yaş grubundaki yöneticilerin, hizmet yılı fazla olan yöneticilerin ve meslek alanındaki yöneticilerin lehine olduğu tespit edilmiştir.

2.4.3.2.Duygusal Bağlılıkla İlgili Yapılan Araştırmalar

Allen ve Meyer (1993) yaşça büyük çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin genç çalışanlara göre duygusal bağlılık düzeylerinin daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir.

Öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının medeni durum değişkeni durumuna göre incelendiğinde sonuçlarda istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı tespit etmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu medeni durumu evli olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan medeni durumu evli ve bekâr olan öğretmenlerin her ikisi de ‘Katılıyorum’ düzeyinde olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin medeni durumuna göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Özutku (2008) yaptığı çalışma sonucunda örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, buna karşın örgüte devamlılık bağlılığı düzeyinin kıdem değişkenine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Çalışanların işte göstermiş oldukları performans düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Örgüte duygusal ve devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu, normatif bağlılık ile iş performansı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Kayasandık (2013) yaptığı araştırma bulgularına göre iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Benzer şekilde zaman kaynaklı iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

Arın (2016) yaptığı çalışma sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler bulunmuştur. Yiyecek içecek işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide duygusal bağlılığın kısmi düzeyde aracılık rolünün olduğu saptanmıştır.

Çankır (2019) yaptığı araştırma sonucunda evli olan çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin bekâr olan çalışanlardan daha yüksek; lise ve daha üst öğrenim seviyesine sahip olan çalışanların Ortaokul ve daha alt öğrenim seviyesine sahip çalışanlardan daha fazla olduğunu tespit etmiştir.

Tümkaya ve Tulum (2019) yaptığı çalışma sonucuna göre cinsiyetin örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla duygusal bağlılık yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca medeni durum değişkeninde örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre daha fazla duygusal bağlılık yaşadığı sonucuna ve branş değişkeninde örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha fazla duygusal bağlılık sergilediği sonucuna ulaşılmışlardır.

Kalaycı (2019) araştırmasında öğretmenlerin okullarına duygusal bağlılıklarını etkileyen olumlu görüşlerinin olumsuz görüşlerden daha çok olduğunu ve öğretmenlerin okul idaresinin olumsuz tutumundan olumsuz etkilendiği tespit etmiştir. Sosyal etkileşimlerden ise olumlu etkilendikleri sonucuna ulaşmıştır. Ekşioğlu (2020) yaptığı çalışmada öğretmenlerin duygusal bağlılık konusundaki görüşlerinin seviyesinin demografik değişkenlere göre değişiklik göstermediğinin tespit etmiştir.

Baba (2020) çalışmasında yöneticilerin demokratik, serbest bırakan liderlik tarzı ve çalışanların duygusal bağlılığı ile örgüt yararına etik olmayan davranış arasında kısmen pozitif bir etki tespit etmiştir. Çalışanların duygusal bağlılığı ile örgüt yararına etik olmayan davranış arasında anlamlı bir etki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

ÜÇÜNCÜBÖLÜM

3.YÖNTEM

Bu bölüm araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, araştırmada kullanılan ölçekler ve verilerin analiz yöntemleri ile ilgili bilgilerin yer aldığı bölümdür.

3.1.Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli araştırmanın yöntemi olarak seçilmiştir. İlişkisel tarama modeli, en az iki ve ikiden daha fazla değişken arasında beraber değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi hedefleyen araştırma modelidir (Karasar, 2009:81).

3.2.Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, 2020-2021 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Küçükçekmece) ilçesinde görev yapan okulöncesi, ilkököl, ortaokul ve lise öğretmeninden oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü aşağıda verilen formül kullanılarak hesaplanmıştır. (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014: 94).

Çalışmanın örnekleme, İstanbul ili Küçükçekmece İlçe Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim ve lise düzeyindeki okullardan basit tesadüfî örneklem yöntemi ile tespit edilen 28 ilköğretim ve ortaöğretimde görev yapan 407 öğretmenlerden oluşmaktadır. Çalışmaya dâhil olan öğretmenlerin demografik özelliklerine ait bilgilerin dağılımı Tablo 3.1. 'de gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Değişken	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Kadın	280	68.8
	Erkek	127	31.2
Medeni Durum	Evli	262	64.4
	Bekâr	145	35.6
Görev Yapılan Okul Türü	Okul Öncesi	26	6.4
	İlkokul	66	16.2
	Ortaokul	236	58
	Lise	79	19.4
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	4	1
	Lisans	326	80.1
	Lisansüstü	77	18.9
Mesleki Kıdem	1-3 yıl	68	16.7
	4-6 yıl	46	11.3
	7-10 yıl	87	21.4
	11-20 yıl	121	29.7
	20 yıl ve üzeri	85	20.9
Yaş	20-30 yaş	101	24.8
	30-40 yaş	170	41.8
	40-50 yaş	104	25.6
	50 yaş ve üzeri	32	7.9

Tablo 4.1'e bakıldığında çalışmaya katılan öğretmenler cinsiyet olarak %68,8'in (N=280) kadın, %31.2 sinin (N=127) erkek öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Öğretmenlerin medeni durumları incelendiğinde, %64,4'nin (N=262) evli, %35,6'sının (N=145) bekâr olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin görev yaptığı öğrenim kademesi türü incelendiğinde, %6,4'nün (N=26) okulöncesi, %16,2'nin (N=66) ilkokul, %58'nin (N=236) ortaokul, %19,4'nin (N=79) lise düzeyinde görev yaptığı görülmektedir. Öğretmenlerin öğrenim durumları incelendiğinde, %1'nin (N=4) ön lisans, %80,1'un (N=326) lisans düzeyinde %18,9'un (N=77) yüksek lisans düzeyinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdem süreleri incelendiğinde %16,7'nin (N=68) 1-3 yıllık, %11,3'un (N=46) 4-6 yıllık, %21,4'un (N=87) 7-10 yıllık, %29,7'un (N=121) 11-20 yıllık ve %20,9'un (N=85) 20 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yaşları incelendiğinde %24,8'nin (N=101) 20-30 yaş Aralığında, %41,8'un (N=170) 30-40 yaş Aralığında, %25,6'un (N=104) 40-50 yaş Aralığında, %7,9'un (N=32) 50 yaş ve üzeri yaş aralığının da olduğu görülmektedir.

3.3.Veriler Toplama Araçları

Araştırma verileri, Konan (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan 'Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeği' ve Dağlı (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan 'Örgütsel bağlılık ölçeği' ile toplanmıştır.

3.4.Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, Konan (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan 'Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeği' ve Dağlı (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan 'Örgütsel bağlılık ölçeği' ile toplanmıştır. Araştırma için öncelikle literatür taraması yapılarak en uygun kullanılacak ölçme araçları belirlenmiştir. Belirlenen ölçeklerin kullanılması için ölçeği geliştiren araştırmacılardan gerekli izin alınmıştır.

Ölçekler İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde ilköğretim ve lise düzeyinde görev yapan 2020-2021 eğitim öğretim yılı birinci döneminde uygulanmıştır. Ölçekler bilgisayar ortamında öğretmenlere ulaştırılarak yine bilgisayar ortamında tekrar toplanmıştır.

Ölçekler bilgisayar ortamında örneklem olarak seçilen 500 öğretmene iletilmiş bu ölçeklerden 407 ölçek doldurularak geri dönmüştür. Toplanan ölçeklerden 407 ölçek istatistiksel analizlerle işleme tabi tutulmuştur.

3.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Çalışmanın demografik özellikleri hakkında veri toplamak için geliştirilen kişisel bilgi formu, öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik toplam altı sorudan (cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, yaş, öğrenim durumu, görev yaptığı okul kademesi türü) meydana gelmektedir.

3.4.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği

Hizmetkâr liderlik ölçeği Reed, Vidaver-Cohen ve Colwell (2011) tarafından geliştirilmiştir. Yöneticilerin hizmetkâr liderlik davranışlarını tespit amacıyla ve eğitim örgütlerinde kullanılabilir şekilde Konan, Demir ve Karakuş (2015) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan ‘Hizmetkâr Liderlik Ölçeği’ kullanılmıştır. (EK-6). Konan vd. (2015) ölçeğin Türkçeye çevrilmesini üç ayrı üniversitede İngilizce okutmanı olarak görevli üç uzmana yaptırmıştır. Ardından altı kişilik uzman ekibinin incelediği ölçeğin gereken düzeltmelerini yapmaları neticesinde dil eşdeğerliğine uygun hale getirmişlerdir. Dil eşdeğerliği sağlanan ölçeği 2013-2014 eğitim öğretim yılında Gaziantep şehrinde 234 öğretmenden oluşan iki ayrı gruba uygulamışlardır. Asıl ölçekte 25 madde vardır. Farklı boyutlardaki beş madde faktör analizi sonucu ölçekten çıkarılarak 20 maddelik ölçek oluşturulmuştur. Orijinal hali beş boyutlu olan ölçek, kişilerarası destek, , fedakârlık, topluluk oluşturma, ahlaksal bütünlük ve eşit olma boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeğin yanıtlanma süresi ortalama beş ya da yedi dakika süre almaktadır.

Geliştirilen ölçek 5’li likert yapıda olup birden beşe kadar derecelendirilerek: hiçbir zaman:1, nadiren: 2, ara sıra: 3, çoğu zaman: 4, her zaman: 5, şeklinde kodlanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeğin aralık hesaplaması $4/5=0,80$ Aralığında olmakla beraber tablo gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Hizmetkâr Liderlik Puan Aralık Sınırları

Hizmetkâr Liderliği Destekleme Düzeyi	Seçenek Puanları	Puan Aralık Sınırları
Hiçbir zaman	1	1-1.79
Nadiren	2	1.80-2.59
Ara sıra	3	2.60-3.39
Çoğu zaman	4	3.40-4.19
Her zaman	5	4.20-5.00

Konan vd. (2015) geliştirdiği ölçeğin iç güvenirlik Cronbach Alpha değerini 0,888 bulmuşlar ve böylece güvenilir bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Aslı beş boyuttan (25 madde) oluşan ölçeğin Türkçeye uyarlaması sonucu ortaya çıkan ölçek (20 madde) ve yine beş boyuttan oluşmaktadır. Bu haliyle okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik özelliklerini ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı oluşmuştur. Bu ölçekten alınabilecek puan Aralığı 20-100 puan aralığındadır.

Tablo 3.3. Hizmetkâr Liderlik Ölçeğin Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Alt boyutlar ve tamamı	Faktör Yük Değeri	Cronbach Alpha Değerleri
Kişiler arası destek	0.902	0.965
Topluluk oluşturma	0.914	0.964
Fedakârlık	0.888	0.967
Eşit olma	0.886	0.941
Ahlaksal bütünlük	0.923	0.967

Araştırmada hizmetkâr liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçlarına bakıldığında tüm alt boyutlarda faktör yük değerinin 0.3'ün üzerinde olması sebebiyle geçerli olduğu, tüm alt boyutlarda Cronbach Alpha değerinin ise 0.7 üzerinde olmasından dolayı güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

3.3.2.Duygusal Bağlılık Ölçeği

Tez çalışmasında Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen 'Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan biçimi kullanılmıştır. Dağlı vd. (2018) yaptığı bu araştırmanın ana hareket noktası, Türkçe alan yazında bu ölçeğin çok sık kullanılmasına rağmen geçerli ve güvenilir bir Türkçe uyarlamasının bulunamamasıdır. İlk önce ölçeğin İngilizceden Türkçeye çevirisi yapıldıktan sonra tekrar Türkçeden İngilizceye çevirisi yapılmıştır. Literatürde bulunan önceki çevirilerle karşılaştırılmış ve sonrasında uzman görüşü alınarak ön uygulama formu oluşturulmuştur. Daha sonra öğretmenlere formun öğretmenler tarafından ne kadar anlaşılır olduğunu test etmek üzere daha önce belirlenmiş olan bir öğretmen grubuna uygulandıktan sonra formun asıl uygulanmasına geçilmiştir.

Asıl ölçek 226 kişilik bir öğretmen grubuna uygulanmış ve uygulanan ölçeğin geçerlik çalışmaları çerçevesinde açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör analizi neticesinde asıl yapının oluşturulan formda da karşılık bularak doğrulanmıştır.

Form 3 ana boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı ölçmektedir. Toplamda on sekiz maddeden oluşan ölçeğin ilk altı badesi duygusal bağlılığı ölçmektedir. Bu nedenle tez çalışmamızda oluşturulan ölçeğin ilk altı maddesi kullanılmıştır.

Tablo 3.4. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Madde Numarası	Faktör Yük Değeri	Cronbach Alpha
Madde 1	0.42	0,797
Madde 2	0.48	0.832
Madde 3	0.73	0.813
Madde 4	0.77	0.772
Madde 5	0.77	0.797
Madde 6	0.56	0.790

Araştırmada duygusal bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik sonuçlarına bakıldığında faktör yük değerinin 0.3'ün üzerinde olması sebebiyle geçerli olduğu, Cronbach Alpha değerinin ise 0.7 üzerinde olmasından dolayı güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

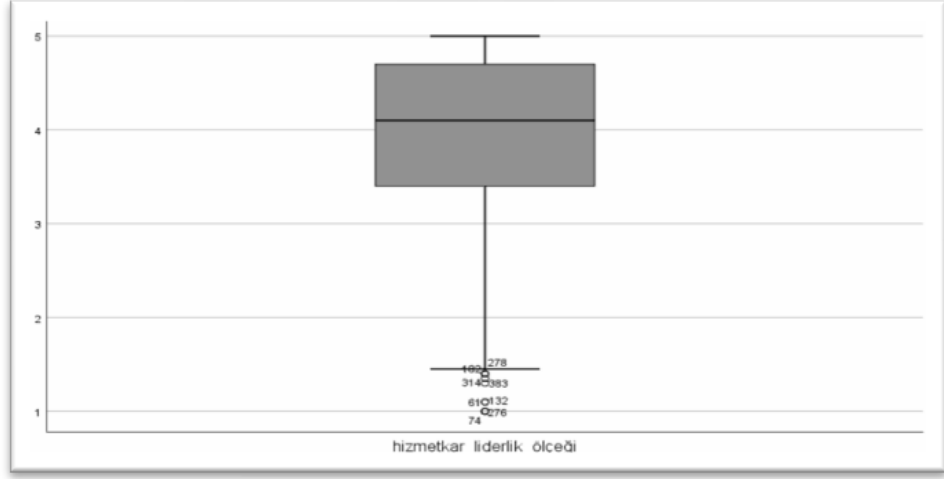
3.3 Verilerin Analizi

Veri toplama araçlarının örneklem grubunu oluşturan öğretmenlere ulaştırılmış ardından toplanan veriler bilgisayar ortamında istatistiksel analizi yapılmıştır.

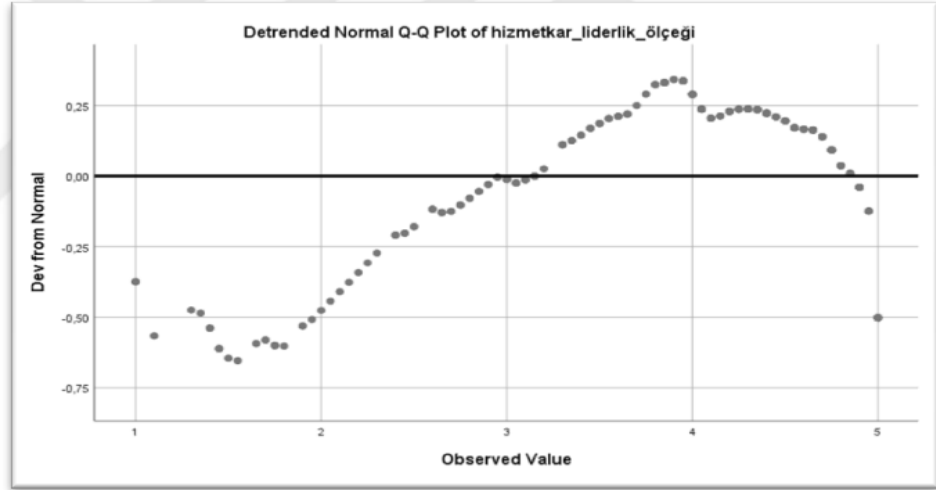
Verilerin analizinde kullanılacak olan parametrik ya da parametrik olmayan testlerin seçilmesi için ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerlere ait veriler tablo 3.5 'de gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Hizmetkar Liderlik ve Duygusal Bağlılık Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri

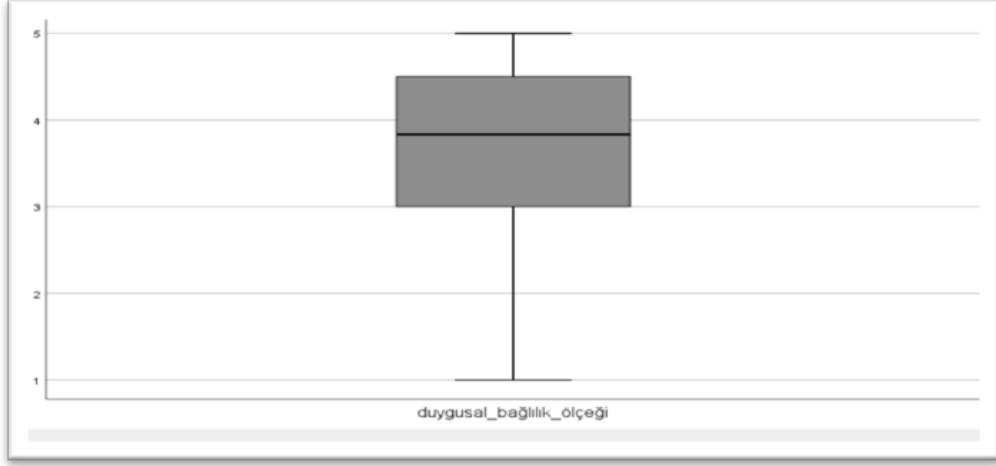
Ölçek	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	-1,06	0.45
Duygusal Bağlılık Ölçeği	-0.65	0.152



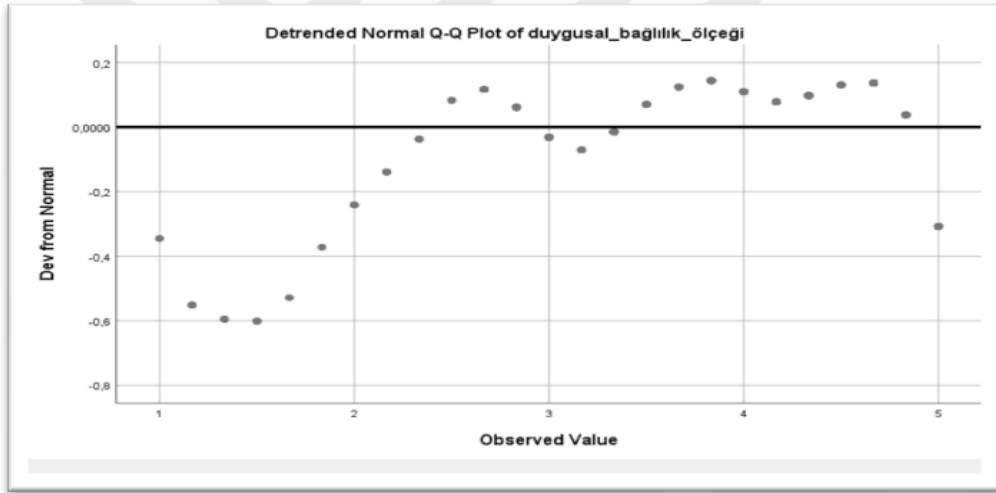
Şekil 3.1. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Kutu-Çizgi Grafiği



Şekil 3.2. Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Q-Q Grafiği



Şekil 3.3. Duygusal Bağlılık Ölçeği Kutu-Çizgi Grafiği



Şekil 3.4. Duygusal Bağlılık Ölçeği Q-Q Grafiği

Hizmetkâr liderlik ölçeği ile duygusal bağlılık ölçeğine ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde her iki değerinde -1 ve +1 arasında olduğu görülmektedir.

Ortaya çıkan sonuçlara göre verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Bu doğrultuda ölçeklere ait veriler normal dağılım yaptığı için parametrik testlerden bağımsız örneklem t-Testi ve ANOVA verilerin analizi için kullanılacaktır (Büyüköztürk vd. 2014).

Araştırmanın ‘Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri nedir?’ Biçimindeki birinci alt problemi için verilerin aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Araştırmanın ‘Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, medeni durum, çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı fark var mıdır?’

Biçimindeki ikinci alt problemi için cinsiyet ve öğrenim durumuna göre fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla cinsiyet ve medeni durum bağımsız örneklem t-Testi, mesleki kıdem, eğitim seviyesi ve yaş değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Araştırmanın ‘Duygusal bağlılığa ilişkin öğretmen görüşleri nedir?’ Biçimindeki üçüncü alt problemi için verilerin aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Araştırmanın ‘Duygusal bağlılığa ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, medeni durum, çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı fark var mıdır?’ Biçimindeki dördüncü alt problemi için cinsiyet ve medeni durum için bağımsız t-Testi, mesleki kıdem, eğitim seviyesi ve yaş için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Araştırmanın ‘Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki var mıdır?’ Biçimindeki beşinci alt problem için Pearson Korelasyonu kullanılmıştır.

Araştırmanın ‘Okul müdürlerinin hizmetkar liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi yordamakta mıdır? Biçimindeki altıncı alt problem için çoklu Regresyon analizi kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Tez çalışmasının bu kısmında, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri ve öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, medeni durum, mesleki kıdem durumu değişkenlerine göre incelenmiştir. Bu iki değişken arasındaki ortaya çıkan bulgular yer almaktadır. Tez çalışmasının alt sorunlarına göre ulaşılan toplam sonuçlar sırasıyla gösterilmiştir.

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine Ait Bulgular

Çalışmanın ‘Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri nedir?’ Şeklindeki birinci alt problemi için hizmetkâr liderlik ölçeğinden elde edilen verilerin standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyine ilişkin bulgular; kişilerarası destek, topluluk oluşturma, fedakârlık, Eşit olma ve ahlaksal bütünlük alt boyutlarına göre incelenmiştir. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek için hizmetkâr liderlik ölçeğini meydana getiren alt kapsamındaki boyutlarından ve ölçeğin genelinden ulaşılan veriler tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1.Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Yönelik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek ve Alt Boyutları	N	X	SS
Kişiler Arası Destek	407	3.80	1.014
Topluluk Oluşturma	407	4.10	0.962
Fedakârlık	407	3.86	1.102
Eşit Olma	407	3.75	1.136
Ahlaksal Bütünlük	407	4.00	1.027
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	407	3.92	0.987

Tablo 4.1'e göre, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik ölçeğinden aldıkları puanların öğretmenlerin görüşlerine göre aritmetik ortalaması ($X = 3,92$) olarak görülmüştür. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin birinci alt boyutu olan kişilerarası destek alt boyutu için aritmetik ortalama ($X = 3,80$) düzeyindedir.

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin ikinci alt boyutu olan topluluk oluşturma alt boyutu için aritmetik ortalama ($X = 4,10$) olduğu görülmüştür. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin üçüncü alt boyutu olan fedakârlık alt boyutu için aritmetik ortalama ($X = 3,86$) olduğu görülmüştür. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin dördüncü alt boyutu olan eşit olma alt boyutu için aritmetik ortalama ($X = 3,75$) olduğu görülmüştür. Hizmetkâr liderlik ölçeğinin beşinci alt boyutu olan ahlaksal bütünlük alt boyutu için aritmetik ortalama ($X = 4,0$) olduğu görülmüştür. Hizmetkâr liderlik ölçeği ve hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları puanlara bakıldığında ahlaksal alt boyutu en yüksek değeri alırken eşit olma alt boyutu en düşük değeri almıştır. Buna göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları en fazla ahlaksal boyutta görülürken, eşit olma boyutunda ise en az düzeyde görülmektedir.

4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine Ait Bulgular

Araştırmanın okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında:

'Cinsiyet parametresine göre istatistiksel olarak anlamlı değişiklik var mıdır?' biçimindeki alt sorunlar için bağımsız örneklem T-Testi uygulanmış ve ulaşılan neticeler tablo 4.2.1'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	X	SS	T	P
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Kadın	280	3.91	1.016	-0.285	0.166
	Erkek	127	3.94	0.924		

Tablo 4.2.1 'ye göre hizmetkâr liderlik ölçeği veri toplama aracına ait verilere göre erkek öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ($X = 3,94$) olduğu görülmüştür. Kadın öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ise ($X = 3,91$) olduğu görülmüştür.

Hizmetkâr liderlik ölçeği veri toplama aracının genel anlamda elde edilen t testi sonuçları, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olmadığını göstermektedir ($p=0,166 > 0,05$).

4.2.2. Yaş Değişkenine Göre İstatistiksel Olarak Anlamlı Fark Bulunmakta Mıdır? Biçimindeki alt problem için tek yönlü ANOVA testi uygulanmış olup ve ulaşılan neticeler Tablo 4.2.2'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2.2 Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Anova Sonuçları

Ölçek	Yaş	N	X	SS	F	P	Fark
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	20-30	101	4,34	0,743	9,827	0,000	20-30 yaş ve 50 üzeri yaş
	30-40	170	3,73	1,00			
	40-50	104	3,90	1,050			
	50ve üzeri	32	3,63	1,005			
	Toplam	407	3,92	0,987			

Tablo 4.2.2'e göre, 20-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 4,34$) olduğu görülmüştür. 30-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,73$) olduğu görülmüştür. 40-50 yaş aralığındaki öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,90$) olduğu görülmüştür. 50 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,63$) olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre, 20-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin, diğer öğretmenlere oranla, yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışı seviyelerinin çok daha fazla bulunduğunu göstermektedir.

Yaş parametresine göre bilgi kazandırma aracının tümünden sağlanan verilerin aritmetik ortalamasının ($X = 3,92$) olduğu görülmüş olup ‘Çoğu zaman’ düzeyindedir. Hizmetkâr liderlik ölçeği veri toplama aracının genelinden elde edilen Anova sonuçları, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri yaş değişkenine göre parametrik olarak anlamlı düzeyde fark olduğunu göstermektedir. ($p=0,00<0,05$). Yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde gerçekleşen farklılaşmanın kaynağı olan grup veya grupların tespit edilmesi amacıyla Post-Hoc analizi yapılarak tablo 4.3’ de gösterilmiştir.

Verilen Post- Hoc analiz sonuçlarına göre 20-30 yaş aralığına sahip öğretmenlerin, hizmetkâr liderlik algı puanlarının 50 ve üzeri yaş aralığında bulunan öğretmenlerin istatistiksel olarak anlamlı seviyede fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ($P<0,05$)

4.2.3. ‘Öğrenim durumu parametresine göre istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılık bulunmakta mıdır?’

Biçimindeki alt problem için ANOVA testi uygulanmış olup tespit edilen neticeler Tablo 4.2.3.’e gösterilmiştir.

Tablo 4.2.3. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Anova Sonuçları

Ölçek	Öğrenim Durumu	N	X	SS	F	P	Fark
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Ön lisans	4	4,85	0,191	9.06	0,000	Lisans ve lisans üstü
	Lisans	32	4,00	0,924			
	Lisansüstü	77	3,53	1,153			
	Toplam	407	3,92	0,987			

Tablo 4.2.3.’e göre, ön lisans öğrenim durumundaki öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 4,85$) olduğu görülmüştür. Lisans mezunu öğrenim durumu olan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 4,00$) olduğu görülmüştür.

Lisansüstü mezunu öğrenim durumunda olan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,53$) olduğu görülmüştür.

Öğrenim durumu parametresine göre veri sağlama aracının tamamından ulaşılan verilerin aritmetik ortalamasınının ($X = 3,92$) olduğu tespit edilmiştir. Hizmetkâr liderlik ölçeği veri toplama aracının genelinden elde edilen ANOVA sonuçları, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri ile öğrenim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılık bulunduğunu göstermektedir ($p=0,00<0,05$). Öğrenim Durumu Değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın kaynağı olan grup veya grupların tespit edilmesi amacıyla yapılan Post- Hoc analizi sonucuna göre bakıldığında, lisans öğrenim durumuna sahip öğretmenlerin, hizmetkâr liderlik algı puanlarının lisansüstü öğrenim durumuna sahip öğretmenlere göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

4.2.4.'Medeni Durum parametresi için sayımlama olarak anlamlı seviyede farklılık var mıdır?'

Biçimindeki alt sorunlar için birbirinden bağımsız örneklemlere t-Testi uygulanmış ve elde edilen neticeler tablo 4.2.4. 'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2.4. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait T-testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	X	Ss	F	t	P
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Evli	262	3,84	0,965	0,07	-2,237	0,933
	Bekâr	145	4,07	1,013			

Tablo 4.2.4'ye göre hizmetkâr liderlik ölçeği veri toplama aracına ait verilere göre evli öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ($X = 3,84$) olduğu görülmüştür. Bekâr öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ise ($X=4,07$) olduğu tespit edilmiştir.

Hizmetkâr liderlik ölçeği veri toplama aracının genel anlamda elde edilen t testi sonuçları, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri istatistiksel olarak medeni durum değişkenine göre anlamlı fark olmadığını göstermektedir ($p=0,933 >0,05$).

4.2.5. Görev yaptığı öğrenim kademesi türü değişkeni için istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılık bulunmakta mıdır?”

Biçimindeki alt sorunlar için birbirinden bağımsız örneklemelere Anova testi uygulanmış ve ulaşılan neticeler tablo 4.2.5.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.2.5.Öğretmenlerin Görev Yaptığı Öğrenim Kademesi Durumlarına Göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Anova Sonuçları

Ölçek	Görev Yaptığı Öğrenim Kademesi	N	X	Ss	F	P
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	Okulöncesi	26	4,34	0,914	2,430	0,06
	İlkokul	66	3,75	1,064		
	Ortaokul	236	3,94	0,971		
	Lise	79	3,85	0,965		
	Toplam	407	3,92	0,987		

Tablo 4.2.5.'ye göre, Okulöncesi öğrenim kademesinde görev yapan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X =4,34$) olduğu görülmüş olup 'Çoğu zaman' düzeyindedir. İlkokul öğrenim kademesinde görev yapan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X =3,75$) olduğu görülmüştür.

Ortaokul öğrenim kademesinde görev yapan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X =3,94$) olduğu görülmüştür. Lise öğrenim kademesinde görev yapan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X =3,85$) olduğu tespit edilmiştir.

Görev yaptığı öğrenim kademesi türü parametresi için veri sağlama aracının tamamından toplanan verilerin aritmetik ortalamasının ($X = 3,92$) olduğu görülmüş olup ‘Çoğu zaman’ düzeyindedir.

Hizmetkâr liderlik ölçeği veri toplama aracının genelinden elde edilen ANOVA sonuçları, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri ile görev yaptığı öğrenim kademesi türü parametresine göre istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılık bulunmadığını göstermektedir ($p=0,065>0,05$).

4.2.6. Mesleki kıdem yılı parametresi için istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılık bulunmakta mıdır?’

Biçimindeki alt sorun için bağımsız örneklemelere Anova testi uygulanmış ve bulunan sonuçlar tablo 4.2.6.’da gösterilmiştir.

Tablo 4.2.6. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Yılı Durumlarına Göre Hizmetkâr Liderlik Ölçeğine Ait Anova Sonuçları

Ölçek	Mesleki Kıdem Yılı	N	X	SS	F	P	Fark
Hizmetkâr Liderlik Ölçeği	1-3	68	4,38	0,722	6,86	0,00	(1-3) yıl (11-20) yıl
	4-6	46	4,16	0,877			
	7-10	87	3,69	1,061			
	11-20	121	3,87	0,968			
	20 yıl ve üzeri	85	3,72	1,045			
	Toplam	407	3,92	0,987			

Tablo 4.2.6’ye göre, mesleki kıdem yılı 1-3 yıl arası olan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 4,38$) olduğu görülmüş olup, mesleki kıdem yılı 4-6 yıl arası olan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 4,16$) olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdem yılı 7-10 yıl arası olan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,69$) olduğu görülmüştür.

Mesleki kıdem yılı 11-20 yıl arası olan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,87$) olduğu görülmüştür. Mesleki kıdem yılı 20 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin hizmetkâr liderlik ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,72$) olduğu tespit edilmiştir.

Mesleki kıdem yılı parametresi için veri sağlama aracının tamamından toplanan verilerin aritmetik ortalamasının ($X = 3,92$) olduğu görülmüş olup 'Çoğu zaman' düzeyindedir.

Hizmetkâr liderlik ölçeği veri toplama aracının genelinden elde edilen ANOVA sonuçları, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranış düzeyleri ile meslekte geçirilen kıdem süresi parametresi için istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılık bulunduğunu göstermektedir ($p=0,000<0,05$).

Mesleki kıdem yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın kaynağı olan grup veya grupların tespit edilmesi amacıyla Post- Hoc analizi yapıldığında, 1-3 yıl arası mesleki kıdem yılı aralığına sahip öğretmenlerin, hizmetkâr liderlik algı puanlarının 11-20 yıl meslek de geçirilen kıdem süresi aralığına ait öğretmenler için istatistiksel olarak anlamlılık seviyesinin fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.3.Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine Ait Bulgular

Araştırmanın 'Öğretmenlerin duygusal bağlılığına etkisi' şeklindeki üçüncü alt problemi için duygusal bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ölçeğin tümünden sağlanan bilgilere göre tablo 4.3.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Madde	İfadeler	N	X	SS
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	407	3,58	1,274
2	Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	407	3,92	1,032
3	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	407	3,54	1,374
4	Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	407	3,82	1,234
5	Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası 'gibi görmüyorum.	407	3,68	1,319
6	Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır	407	3,87	1,126
	Duygusal Bağlılık	407	3,74	0,904

Tablo 4.3'e göre Öğretmenlerin Duygusal bağlılık, ölçeğinin 1. İfadesinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,58$) olduğu görülmüştür. Buna göre 'Katılıyorum' düzeyinde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin Duygusal bağlılık, ölçeğinin 2. İfadesinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,92$) olduğu görülmüştür.

Buna göre 'Katılıyorum' düzeyinde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin Duygusal bağlılık, ölçeğinin 3. İfadesinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,54$) olduğu görülmüştür. Buna göre 'Katılıyorum' düzeyinde olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin Duygusal bağlılık, ölçeğinin 4. İfadesinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,82$) olduğu görülmüştür. Buna göre 'Katılıyorum' düzeyinde olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin Duygusal bağlılık, ölçeğinin 5. İfadesinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,68$) olduğu görülmüştür. Buna göre 'Katılıyorum' düzeyinde olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin Duygusal bağlılık, ölçeğinin 6. İfadesinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,87$) olduğu görülmüştür. Buna göre 'Katılıyorum'

düzeyinde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin Duygusal bağlılık, ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X=3,74$) olduğu görülmüştür.

Buna göre 'Katılıyorum' düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu değer, çalışmaya katılan öğretmenlerin duygusal bağlılık ölçeğini genel olarak yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

4.3. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine Ait Bulgular

Çalışmanın, öğretmenlerin duygusal bağlılıklarına etkisi öğretmen görüşleri arasında:

4.4.1. 'Cinsiyet parametresi için istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılık bulunmakta mıdır?'

Biçimindeki alt sorunlar için bağımsız farklı örneklemlere T-Testi uygulanmış ve ulaşılan neticeler tablo 4.4.1'da gösterilmiştir.

Tablo 4.4.1.Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Durumlarına Göre Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait T-testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	X	SS	T	P
Duygusal Bağlılık Ölçeği	Kadın	280	3,74	0,937	0,237	0,026
	Erkek	127	3,72	0,830		

Tablo 4.4.1'e göre Duygusal Bağlılık Ölçeği veri toplama aracına ait verilere göre erkek öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ($X=3,72$) olduğu görülmüş olup 'Katılıyorum' düzeyindedir. Kadın öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ise ($X=3,74$) olduğu görülmüş olup 'Katılıyorum' düzeyindedir.

Duygusal Bağlılık ölçeği veri sağlama aracının genel anlamda ulaşılan t testi sonuçları, öğretmenlerin duygusal bağlılığı istatistiksel olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p=0,026<0,05$).

4.4.2.'Yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılık bulunmakta mıdır?' Biçimindeki alt sorunlar için ANOVA testi uygulanmış ve ulaşılan sonuçlar tablo 4.4.2'de gösterilmiştir.

Tablo 4.4.2. Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Durumlarına Göre Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait Anova Sonuçları.

Ölçek	Yaş	N	X	SS	F	P	Fark
Duygusal Bağlılık Ölçeği	20-30	101	4,02	0,840	6,633	0,000	20-30 yaş 30-40 yaş
	30-40	170	3,53	0,908			
	40-50	104	3,80	0,966			
	50 ve üzeri	32	3,72	0,584			
	Toplam	407	3,74	0,904			

Tablo 4.4.2'e göre,20-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin duygusal bağlılık ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 4,02$) olduğu görülmüş olup 'Katılıyorum' düzeyindedir. 30-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin duygusal bağlılık ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,53$) olduğu görülmüş olup 'Katılıyorum' düzeyindedir.40-50 yaş aralığındaki öğretmenlerin duygusal bağlılık ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,80$) olduğu görülmüş olup 'Katılıyorum' düzeyindedir.

50 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenlerin duygusal bağlılık ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,72$) olduğu görülmüş olup 'Katılıyorum' düzeyindedir.

Elde edilen bulgulara göre, 20-30 yaş aralığında bulunan öğretmenler ile diğer farklı yaş aralığında bulunan öğretmenlere oranla, duygusal bağlılık seviyelerinin daha çok olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yaş parametresi için veri sağlama aracının tamamından ulaşılan verilerin aritmetik ortalamasının ($X = 3,74$) olduğu görülmüş olup 'Katılıyorum' düzeyindedir.

Duygusal bağlılık ölçeği veri toplama aracının genelinden elde edilen ANOVA sonuçları, duygusal bağlılık düzeylerinin yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı seviye de farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. ($P=0,00<0,05$).

Yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmanın kaynağı olan grup veya grupların tespit edilmesi amacıyla Post- Hoc analizi yapılarak tablo 4.4.2. de gösterilmiş olup analiz sonuçlarına göre 20-30 yaş aralığına sahip öğretmenlerin, duygusal bağlılık düzeyleri puanlarının 30-40 yaş aralığına sahip öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı seviyede yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0,05$).

4.4.3.'Öğrenim durumu Parametresi için istatistiksel olarak anlamlı seviye de farklılık bulunmakta mıdır?'

Biçimindeki alt sorunlar için ANOVA testi uygulanmış ve ulaşılan sonuçlar tablo 4.4.3'de gösterilmiştir

Tablo 4.4.3 Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkeni Durumlarına Göre Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait Anova Sonuçları

Ölçek	Öğrenim Durumu	N	X	SS	F	P
Duygusal Bağlılık Ölçeği	Ön lisans	4	4,75	0,319	3,449	0,033
	Lisans	326	3,76	0,924		
	Lisansüstü	77	3,60	0,799		
	Toplam	407	3,74	0,904		

Tablo 4.4.3'e göre, ön lisans öğrenim durumundaki öğretmenlerin duygusal bağlılık ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 4,75$) olduğu görülmüş olup 'Katılıyorum' düzeyindedir.

Lisans mezunu öğrenim durumu olan öğretmenlerin duygusal bağlılık ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,76$) olduğu görülmüş olup 'Katılıyorum' düzeyindedir. Lisansüstü mezunu öğrenim durumunda olan öğretmenlerin duygusal bağlılık ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,60$) olduğu görülmüş olup 'Katılıyorum' düzeyindedir.

Öğrenim durumu parametresi için veri sağlama aracının tamamından ulaşılan verilerin aritmetik ortalamasının ($X = 3,74$) olduğu görülmüş olup ‘Katılıyorum’ düzeyindedir.

Duygusal Bağlılık ölçeği veri toplama aracının genelinden elde edilen ANOVA sonuçları, öğretmenlerin duygusal bağlılıkları ile öğrenim durumu parametresi için istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılık bulunmadığını göstermektedir ($p=0,033>0,05$).

4.4.4.’Medeni Durum parametresi için istatistiksel olarak anlamlı seviye de farklılık bulunmakta mıdır?’

Biçiminde alt sorun için bağımsız örneklem t-Testi uygulanmış ve ulaşılan neticeler tablo 4.4.4’te gösterilmiştir.

Tablo 4.4.4. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkeni Durumlarına Göre Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait T-Testi Sonuçları.

	Medeni Durum	N	X	SS	T	P
Duygusal Bağlılık Ölçeği	Evli	262	3,71	0,890	-0,866	0,250
	Bekâr	145	3,79	0,931		

Tablo 4.4.4’e göre Duygusal Bağlılık ölçeği veri toplama aracına ait verilere göre evli öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ($X = 3,71$) olduğu görülmüş olup ‘Katılıyorum’ düzeyindedir.

Bekâr öğretmenlerden elde edilen verilerin aritmetik ortalaması ise ($X=3,79$) olduğu görülmüş olup ‘Katılıyorum’ düzeyindedir. Duygusal Bağlılık ölçeği veri sağlama aracının toplamında ulaşılan t testi sonuçları, öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının düzeyleri istatistiksel olarak medeni durum değişkenine göre anlamlı fark olmadığını göstermektedir ($p=0,250>0,05$).

4.4.5.’Görev yaptığı öğrenim kademesi türü değişkeni için istatistiksel olarak anlamlı seviye de farklılık bulunmakta mıdır?’

Biçimindeki alt sorunlar için birbirinden bağımsız örneklem Anova testi uygulanmış ve ulaşılan neticeler tablo 4.4.5’de gösterilmiştir.

Tablo 4.4.5 Öğretmenlerin Görev Yaptığı Öğrenim Kademesi Değişkeni Durumlarına Göre Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait Anova Sonuçları

Ölçek	Görev Yaptığı Öğrenim Kademesi	N	X	SS	F	P
Duygusal Bağlılık Ölçeği	Okulöncesi	26	3,63	1,227		
	İlkokul	66	3,77	0,758		
	Ortaokul	236	3,72	0,896	0,251	0,86
	Lise	79	3,79	0,933		
	Toplam	407	3,74	0,904		

Tablo 4.4.5'e göre, Okulöncesi öğrenim kademesinde görev yapan öğretmenlerin Duygusal bağlılık ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,63$) olduğu görülmüş olup 'Katılıyorum' düzeyindedir. İlkokul öğrenim kademesinde görev yapan öğretmenlerin Duygusal bağlılık ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,77$) olduğu görülmüş olup 'Katılıyorum' düzeyindedir.

Ortaokul öğrenim kademesinde görev yapan öğretmenlerin Duygusal bağlılık ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,72$) olduğu görülmüş olup 'Katılıyorum' düzeyindedir. Lise öğrenim kademesinde görev yapan öğretmenlerin Duygusal bağlılık ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,79$) olduğu görülmüş olup 'Katılıyorum' düzeyindedir. Görev yaptığı öğrenim kademesi türü parametresi için veri sağlama aracının tümünden ulaşılan verilerin aritmetik ortalamasınının ($X = 3,74$) olduğu görülmüş olup 'Katılıyorum' düzeyindedir. Duygusal bağlılık ölçeği veri toplama aracının genelinden elde edilen ANOVA sonuçları, Öğretmenlerin duygusal bağlılık davranış düzeyleri ile görev yaptığı öğrenim kademesi türü değişkeni için istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p=0,861 > 0,05$).

4.4.6.'Mesleki kıdem yılı parametresine için istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılık bulunmakta mıdır?' biçimindeki alt sorun için bağımsız örneklem Anova testi uygulanmış ve test sonucu ulaşılan neticeler tablo 4.4.6'da gösterilmiştir.

Tablo 4.4.6 Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Yılı Değişkeni Durumlarına Göre Duygusal Bağlılık Ölçeğine Ait Anova Sonuçları

Ölçek	Mesleki Kıdem Yılı	N	X	Ss	F	P	Fark
Duygusal Bağlılık Ölçeği	1-3	68	3,92	0,860	1,898	0,110	(1-3) (4-6)
	4-6	46	3,91	0,858			
	7-10	87	3,62	0,914			
	11-20	121	3,74	0,946			
	20 yıl ve üzeri	85	3,61	0,873			
	Toplam	407	3,74	0,904			

Tablo 4.15. "e göre, mesleki kıdem yılı 1-3 yıl arası olan öğretmenlerin Duygusal bağlılık ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,92$) olduğu görülmüş olup 'Katılıyorum' düzeyindedir. Mesleki kıdem yılı 4-6 yıl arası olan öğretmenlerin Duygusal bağlılık ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,91$) olduğu görülmüş olup 'Katılıyorum' düzeyindedir.

Mesleki kıdem yılı 7-10 yıl arası olan öğretmenlerin Duygusal bağlılık ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,62$) olduğu görülmüş olup 'Katılıyorum' düzeyindedir. Mesleki kıdem yılı 11-20 yıl arası olan öğretmenlerin duygusal bağlılık ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,74$) olduğu görülmüş olup 'Katılıyorum' düzeyindedir. Mesleki kıdem yılı 20 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin duygusal bağlılık ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ($X = 3,61$) olduğu görülmüş olup 'Katılıyorum' düzeyindedir. Mesleki kıdem yılı parametresine ait veri sağlama aracının tamamından ulaşılan verilerin aritmetik ortalamasınının ($X = 3,74$) olduğu görülmüş olup 'Katılıyorum' düzeyindedir.

Duygusal Bağlılık ölçeğinin veri sağlama aracının genelinden elde edilen ANOVA sonuçları, öğretmenlerin duygusal bağlılıkları düzeyleri ile meslekte geçirilen kıdem süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır ($p=0,110>0,05$). Mesleki kıdem yılı parametresine ait istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılaşmanın kaynağı olan grup veya grupların tespit edilmesi amacıyla yapılan Post- Hoc analizi sonucuna göre yapılarak 1-3 yıl ve 4-6 yıl arası mesleki kıdem yılı aralığına sahip öğretmenlerin, duygusal bağlılık puanlarının 11-20 yıl ve 20 yıl üzeri mesleki kıdem yılı aralığına ait öğretmenlere için istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.

4.5 Araştırmanın Beşinci Alt Problemine Ait Bulgular

Çalışmanın ‘Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasında ilişki var mıdır?’ şeklindeki beşinci alt problemi için, veri toplama araçlarından ulaşılan veriler normal dağılım göstermesi nedeniyle Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo4.5. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Duygusal Bağlılıklarına İlişkin Pearson Korelasyon Verileri

	A	B	C	D	E	F	G
A.Kişilerarası Destek	1						
B.Topluluk Oluşturma	,897*	1					
C. Fedakârlık	,853*	,874	1				
D.Eşit Olma	,869	,862	,855	1			
E.Ahlaksal Bütünlük	,890*	,899*	,889*	,882	1		
F.Hizmetkâr Liderlik	,961*	,959*	,934*	,934*	,954**	1	

G.Duygusal Bağlılık	,581*	,528*	,561*	,514*	,591**	,584*	1
----------------------------	-------	-------	-------	-------	--------	-------	---

*P=0,000 ve N=407

Büyüköztürk vd. (2014)'ne göre ilişki düzeyinin düşük olması için korelasyon katsayısının 0,29' dan küçük olması gerekmektedir.

İlişki düzeyinin orta olması için korelasyon katsayısının 30-0,69 arasında olması gerekmektedir. İlişki düzeyinin yüksek olması için korelasyon katsayısının 0,70-1,00 arasında olması gerekmektedir.

Tablo 4.5'e bakıldığında Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik ölçeği kişiler arası destek alt boyutu ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin orta düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir [$r=-0,581$; $p=0,000<0,001$]. Buna dayanarak okul müdürlerinin kişiler arası destek alt boyutunda hizmetkâr liderlik davranışları düzeyleri arttıkça, öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin arttığı; okul müdürlerinin kişiler arası destek alt boyutunda hizmetkâr liderlik davranışları düzeyleri azaldıkça, öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin arttığı sonucuna varılmıştır.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik ölçeği topluluk oluşturma alt boyutu ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin orta düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir [$r=-0,528$; $p=0,000 <0,001$]. Buna dayanarak okul müdürlerinin topluluk oluşturma alt boyutunda hizmetkâr liderlik davranışları düzeyleri arttıkça, öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin arttığı; okul müdürlerinin topluluk boyutunda hizmetkâr liderlik davranışları düzeyleri azaldıkça, öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin arttığı sonucuna varılmıştır.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik ölçeği fedakârlık alt boyutu ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin orta düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir [$r=-0,561$; $p=0,000 <0,001$]. Buna dayanarak okul müdürlerinin fedakârlık alt boyutunda hizmetkâr liderlik davranışları düzeyleri arttıkça, öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin arttığı; okul müdürlerinin fedakârlık alt boyutunda hizmetkâr liderlik davranışları düzeyleri azaldıkça, öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin arttığı sonucuna varılmıştır.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik leği eŖit olma alt boyutu ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasındaki iliŖkinin orta düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir [$r=-0,514$; $p=0,000 <0,001$].

Buna dayanarak okul müdürlerinin eŖit olma alt boyutunda hizmetkâr liderlik davranıŖları düzeyleri arttıka, öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin arttığı; okul müdürlerinin eŖit olma alt boyutunda hizmetkâr liderlik davranıŖları düzeyleri azaldıkça, öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin arttığı sonucuna varılmıŖtır. Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik leği ahlaksal bütünlük alt boyutu ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasındaki iliŖkinin orta düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir [$r=-0,591$; $p=0,000 <0,001$].

Buna dayanarak okul müdürlerinin ahlaksal bütünlük alt boyutunda hizmetkâr liderlik davranıŖları düzeyleri arttıka, öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin arttığı; okul müdürlerinin ahlaksal bütünlük alt boyutunda hizmetkâr liderlik davranıŖları düzeyleri azaldıkça, öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin arttığı sonucuna varılmıŖtır.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik leği ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasındaki iliŖkinin orta düzeyde, pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir [$r=-0,584$; $p=0,000 <0,001$]. Buna dayanarak okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranıŖları düzeyleri arttıka, öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin arttığı; okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranıŖları düzeyleri azaldıkça, öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin arttığı sonucuna varılmıŖtır.

4.6.AraŖtırmanın Altıncı Alt Problemine Ait Bulgular

AraŖtırmada okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranıŖları ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasındaki iliŖki anlamlı ve pozitif yönde olarak bulunduğu için okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranıŖlarının, öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını hangi ölçüde açıkladığını tespit etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıŖtır. Yapılan analiz sonuçlarına göre deđiŖkenlere ve alt boyutlarına iliŖkin değerler aŖađıdaki tablolarda gsterilmiŖtir.

Tablo 4.6.Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik DavranıŖlarının Alt Boyutlarının ğretmenlerin Duygusal Bağlılıklarına İncelenmesine İliŖkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	B	Std. Hata	β	T	F	P	R	R ²
Sabit	1.636	0.158		10.320		0.000*		
Kişiler Arası Destek	0.344	0.095	0.34	3.635		0.000*		
Topluluk Oluşturma	-	0.099	-	-2.084	48.927	0.38	0.616	0.379
Fedakârlık	0.207		0.207					
Eşit Olma	0.157	0.076	0.157	2.063		0.40		
Ahlaksal Bütünlük	-	0.075	-	-1.789		0.74		
	0.134		0.134					
	0.377	0.099	0.377	3.815		0.000*		

P<0.01

R²=0.37

R=0.616

Bağımsız Değişkenler: Kişiler Arası Destek, Topluluk Oluşturma, Fedakârlık, Eşit olma, Ahlaksal Bütünlük

Bağımlı Değişkenler: Duygusal Bağlılık

Tablo 4.6. incelendiğinde R²değerinin 0,37 olduğu görülmektedir. Bu değer, hizmetkâr liderlik ölçeği alt boyutlarının, duygusal bağlılık ölçeği üzerindeki etkisinin %37 olduğunu göstermektedir. Elde edilen regresyon analizi verilerine göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları, öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını %37 oranında açıkladığı söylenebilir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ölçeği alt boyutlarından ‘Topluluk oluşturma’, ‘Fedakârlık’, ‘Eşit olma’ alt boyutu düzeyinde anlamlı etkiye sahip olmadığı, ayrıca hizmetkâr liderlik diğer alt boyutları olan ‘Kişiler arası destek ’ve ‘Ahlaksal Bütünlük ’alt boyuntu düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve pozitif yönde olumlu anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının ve öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının ne düzeyde olduğu ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı bağlantı olup olmadığı; bunların cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem ve öğrenim durumu, görev yaptığı eğitim kademesi türü değişkenleri bağlamında fark oluşturup oluşturmadığı ilgili literatüre kapsamında tartışılarak, yorumlanmış ve öneriler sunulmuştur.

5.1.Sonuçlar Ve Tartışma

5.1.1.Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin düzeylerini saptamak için ‘Hizmetkâr Liderlik Ölçeği’ kullanılmıştır. Ölçeği cevaplayan öğretmenlerden toplanan verilerin işlenmesiyle elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları genel toplamının ‘Çoğu zaman’ düzeyinde olduğu söylenebilir. Hizmetkâr liderlik ölçeği ve hizmetkâr liderlik ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları puanlara bakıldığında topluluk oluşturma, fedakârlık, eşit olma, alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı olmadığı; kişiler arası destek, ahlaksal bütünlük, alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olduğu söylenebilir. Buna göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının ahlaksal bütünlük ve kişiler arası destek alt boyutlarında görüldüğü söylenebilir.

Bu göre tüm alt boyutlarının okul müdürlerince yaygın biçimde kullanıldığı sonucuna varılmıştır. Literatürde yer alan ve öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik puanlarının incelendiği benzer çalışmalar bulunmaktadır.

İlgili literatür incelendiğinde çalışmalarında Ünal (2020) Çoğu zaman düzeyinde, Marakçı (2020) yüksek düzeyde, Ünsal (2018) Kısmen yüksek düzeyde, Türkmen (2016) katılıyorum düzeyinde, Kahveci(2012) iyi düzeyde, Cerit (2008) iyi düzeyde bulurken ise Yılmaz (2013) orta düzeyde bulmuştur.

Çalışmada okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik puanları; Kişiler arası destek alt boyutunda Çoğu zaman düzeyinde, topluluk oluşturma alt boyutunda Çoğu zaman düzeyinde, fedakârlık alt boyutunda Çoğu zaman düzeyinde, eşit olma alt boyutunda Çoğu zaman düzeyinde, ahlaksal bütünlük alt boyutunda çoğu zaman düzeyinde olduğu görülmüştür.

Buna, göre okul müdürlerinin öğretmenlere destek olduğunu, onları bir işi başarabilmek için örgütleyerek bir araya getirebildiklerini, kendilerinden önce onları düşünerek fedakârlık yaptıklarını, öğretmenler arasında bireysel farklılık gözetmeden kimseye ayrıcalık tanımaksızın kimseyi kayırmadan öğretmenlerin geneline eşit davrandıklarını böylece öğretmenlerin kendi aralarında gruplaşmalar ve dedikoduların önlenmesinde etkili olduklarını, okul müdürlerinin etik ve ahlaki sözleşmelere sadık kalarak dürüst davranışlar sergiledikleri söylenebilir.

5.1.2. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyet değişkeni durumuna göre incelendiğinde sonuçlarda istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu kadın öğretmenler oluşturmuştur.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyet durumuna göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına olumlu baktıkları bulunmuştur. İlgili literatür incelendiğinde Ünal (2020), Ünsal (2018), Yılmaz (2013) yaptıkları çalışmalarında hizmetkâr liderlik ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığı bulmuşlardır.

Türkmen (2016) yaptığı çalışmasında hizmetkâr liderlikle cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulmuş olup buna göre kadın çalışanlar lehine anlamlı bir fark tespit etmiştir.

Kahveci (2012) yaptığı çalışmasında hizmetkâr liderlikle cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulmuş olup buna göre erke çalışanlar lehine anlamlı bir fark tespit etmiştir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı düzeylerinin öğretmenlerin yaş aralığı değişken durumuna göre incelendiğinde sonuçlarda istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu 30-40 yaş aralığında bulunan öğretmenler oluşturmaktadır. Buna göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları düzeylerinin öğretmenlerin yaş aralığı değişken durumuna göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Tüm yaş aralıklarında bulunan öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına olumlu baktıkları bulunmuştur.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı düzeylerinin öğretmenlerin medeni durum değişken durumuna göre incelendiğinde sonuçlarda istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu evli olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan tüm evli ve bekâr olan öğretmenlerin her ikisinin de 'Çoğu zaman' düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları düzeylerinin öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Tüm yaş aralıklarında bulunan öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına olumlu baktıkları bulunmuştur.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı düzeylerinin öğretmenlerin mesleki kıdem süresi değişkeni durumuna göre incelendiğinde sonuçlarda istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu 11-20 yıl arası mesleki kıdem süresi olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan tüm kıdem yılına sahip öğretmenlerin 'Çoğu zaman' düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları düzeylerinin öğretmenlerin kıdem yılı değişkenine göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazın incelendiğinde benzer çalışmalarda mesleki kıdem yılı değişkenine göre bakıldığında bu bulguyla paralel olarak Kahveci (2012) ve Ünsal (2018) çalışmalarında anlamlı bir fark tespit edememiştir.

Türkmen (2016) ise yaptığı çalışmada 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerle diğer kıdem yıllarına sahip olan öğretmenler arasında anlamlı bir fark tespit etmiş ve bu farkın 1-5 yıl kıdem yılına sahip olan öğretmenler lehine olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Ünal (2020) ise yaptığı çalışmasında okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki kıdem yıllarına göre anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir.

Tüm yaş aralıklarında bulunan öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına olumlu baktıkları bulunmuştur. İlgili literatür incelendiğinde yöneticilerin hizmetkar liderlik davranışları ile mesleki kıdem değişkeni arasında Ünal (2020), Ünsal (2018) ve Kahveci (2012) yaptığı çalışmalarında anlamlı fark bir tespit etmemişlerdir.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı düzeylerinin öğretmenlerin öğrenim durumu değişkeni durumuna göre incelendiğinde sonuçlarda istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu Lisans mezunu olan öğretmenler oluşturmaktadır.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları düzeylerinin öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tüm öğrenim durumlarında bulunan öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına olumlu baktıkları bulunmuştur. İlgili literatür incelendiğinde hizmetkar liderlikle öğrenim durumu değişkeni arasında Ünal (2020), Ünsal (2018), Yılmaz (213), Kahveci (2012), Çiçek (2010) yaptıkları çalışmalarında anlamlı bir fark tespit bulamamışlardır.

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışı düzeylerinin öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kademesi değişken durumuna göre incelendiğinde sonuçlarda istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu ortaokul eğitim kademesinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan tüm eğitim kademesinde görev yapan öğretmenlerin 'Çoğu zaman' düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları düzeylerinin öğretmenlerin görev yapılan eğitim kademesi değişkenine göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Tüm farklı eğitim kademesinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarına olumlu baktıkları bulunmuştur.

5.1.3. Öğretmenlerin Duygusal Bağlılıklarının İncelenmesine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerini saptamak için ‘Duygusal Bağlılık Ölçeği’ kullanılmıştır. Ölçeği cevaplayan öğretmenlerden toplanan verilerin işlenmesiyle elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin duygusal bağlılık genel toplamının ‘Katılıyorum’ düzeyinde olduğu söylenebilir. Veri toplama aracı olarak kullanılan ‘Duygusal Bağlılık Ölçeği’ altı ifadeden oluşmaktadır.

Bu değer, çalışmaya katılan öğretmenlerin duygusal bağlılık ölçeğini genel olarak yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

5.1.4. Öğretmenlerin Duygusal Bağlılıklarının Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesine İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının cinsiyet değişkeni durumuna göre incelendiğinde sonuçlarda istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu kadın öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmaya katılan erkek ve kadın öğretmenlerin her ikisi de ‘Katılıyorum’ düzeyinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin cinsiyet durumuna göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha fazla duygusal bağlılık gösterdikleri söylenebilir. İlgili literatür incelendiğinde Ekşioğlu (2020), Tümkaya ve Tulum (2019), Eren (1993) yaptıkları çalışmalarında duygusal bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit etmişlerdir. Ayrıca erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla duygusal bağlılık gösterdiklerini tespit etmişlerdir.

Öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının yaş değişkeni durumuna göre incelendiğinde sonuçlarda istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu 30-40 yaş aralığında bulunan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya tüm yaş grubunda bulunan öğretmenlerin her ikisi de ‘Katılıyorum’ düzeyinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin yaş değişkeni durumuna göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. 20-30 yaş aralıklarında bulunan öğretmenlerden daha fazla duygusal bağlılık gösterdikleri söylenebilir. İlgili literatür incelendiğinde Ekşioğlu (2020), Akyol vd. (2013), Girgin ve Demir (2016) yaptıkları çalışmalarında duygusal bağlılık ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığını tespit etmişlerdir.

Ayrıca Yücel ve Bektaş (2012) yaptığı çalışmasında genç çalışanların yaşça büyük çalışanlara göre duygusal bağlılık düzeyinin daha fazla olduğunu tespit ederken; Allen ve Meyer (1993) ise aksine yaşça büyük çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin genç çalışanlara göre duygusal bağlılık düzeylerinin daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir.

Öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının medeni durum değişkeni durumuna göre incelendiğinde sonuçlarda istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu medeni durumu evli olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan medeni durumu evli ve bekâr olan öğretmenlerin her ikisi de ‘Katılıyorum’ düzeyinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin medeni durumuna göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının kıdem yılı değişkeni durumuna göre incelendiğinde sonuçlarda istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya tüm kıdem yılında bulunan öğretmenlerin ‘Katılıyorum’ düzeyinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin kıdem yılı durumuna göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. 1-3 ve 4-6 yıl kıdem yılına sahip olan öğretmenlerin daha fazla duygusal bağlılık gösterdikleri söylenebilir. Öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının öğrenim durumu değişkenine göre ele alınan sonuçlarda sayı bilim olarak anlamlı bir seviyede farklılık olmadığı görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu lisans öğrenim düzeyine sahip olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan ön lisans, lisans ve lisansüstü öğrenim düzeyine sahip olan öğretmenlerin her üçü de ‘Katılıyorum’ düzeyinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin öğrenim durumuna göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin duygusal bağlılıklarının görev yapılan eğitim kademesi türüne göre incelendiğinde sonuçlarda istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür.

Araştırmaya dâhil olan öğretmenlerin çoğunluğunu ortaokul eğitim kademesinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmaya dâhil olan okulöncesi, ilkökul ve ortaokul ile lise eğitim kademesinde çalışan öğretmenlerin ‘Katılıyorum’ düzeyinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin görev yapılan eğitim kademesi türüne göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır.

5.1.5. Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Duygusal Bağlılıkları Arasındaki İlişkiye İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin duygusal bağlılıkları arasındaki ilişki incelendiğinde ortaya çıkan bulgulara göre hizmetkâr liderlikle duygusal bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Ayrıca hizmetkâr liderlik alt boyutları içinde kişiler arası destek ve ahlaksal bütünlük alt boyutunda anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Buna göre hizmetkâr liderlik düzeyi artarsa duygusal bağlılık düzeyi artar ve hizmetkâr liderlik düzeyi azalırsa duygusal bağlılık düzeyi de azalır. İlgili literatür incelendiğinde Kılıç ve Portakal (2016) yaptıkları çalışmalarında hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılığı kısmen etkilediğini tespit etmişlerdir. Ögeve ve Sütü (2018) yaptığı çalışmasında hizmetkâr liderlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Köroğlu (2018), Özgen (2020) yaptıkları çalışmalarında hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılığı olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir.

5.2. Öneriler

Araştırma neticelerine yönelik olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

5.2.1.Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- 30-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin hizmetkâr liderlik düzeyleri diğer yaş aralığındaki öğretmenlerden yüksek çıkmıştır. Diğer yaş aralığındaki öğretmenlerle daha fazla iletişim ve etkileşim kurulmalıdır.
- Kadın öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin erkek öğretmenlerden yüksek çıkması nedeniyle erkek öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin arttırılması için çalışma yapılmalıdır.

- 1-3 ve 4-6 yıl arası kıdem yıllarına sahip öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeyleri diğer kıdem yıllarına sahip öğretmenlerden yüksek çıkmış olup diğer kıdem sürelerine sahip öğretmenlerin duygusal bağlılık düzeylerinin artırılması için çalışma yapılmalıdır.
- 11-20 yıl arasında kıdem düzeyine sahip öğretmenlerin hizmetkâr liderlik algıları diğer kıdem yıllarına sahip öğretmenlere göre daha yüksek çıkmış olup diğer kıdem yılına sahip öğretmenlerle kurulan iletişim arttırılmalıdır.
- Hizmetkâr liderlik yaklaşımını benimsemiş olan okul müdürleri öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını geliştirecek davranış ve tutumlarının da daha fazla gelişim göstermelidir.
- Okul müdürleri okulların rotası ve sürükleyici gücü olması nedeniyle en etkili eğitim lideridir.
- Hizmetkâr liderlik yaklaşımını benimseyen okul müdürlerinin etkisi altında kalan öğretmenlerinde hizmetkâr liderliği benimseyip bunu öğrencilerine aktarmasıyla etkili ve güçlü bir bağ ortaya çıkacaktır.
- Öğrenci, öğretmen ve kurum müdürüyle oluşan bu güçlü bağ eğitim ve öğretimin niteliğinin artmasına önemli bir etkisi olacaktır.

5.2.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Hizmetkâr liderliğin öğrenci başarısı üzerine etkisi incelenebilir.
- Nitel yöntemle desteklenmiş benzer çalışmalar yapılabilir.
- Bu tezin kapsamı İstanbul ili Küçükçekmece İlçesindeki okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve lise eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerle sınırlıdır. Bunun dışında farklı şehirlerde çalışan öğretmenler çalışmaya dâhil edilebilir.
- Yapılan çalışmada demografik özellik olarak cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem, görev yapılan eğitim kademesi türü ve öğrenim durumu alınmıştır. Yapılacak farklı çalışmalarda bunlar dışındaki demografik değişkenler araştırılabilir.
- Duygusal bağlılığın öğrenciler üzerine etkisi incelenebilir.
- Hizmetkâr liderlerin örgütsel destek algıları, işe bağlılık düzeyleri, mesleki doyum, tükenmişlik düzeyleri, örgütsel yalnızlık, örgütsel güven, örgütsel stres yönetimi, örgütsel mutluluk, vb. konularda da araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akdöl, B. (2015). Hizmetkâr liderlik. 1.Baskı İstanbul: Derin Yayınları
- Akyol, P., Atan, T. ve Gökmen, B. (2013). Beden Eğitimi Ve Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi. Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi, 4(1), 38-45.
- Alkın, M. C. (2006). Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma; Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- 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, Vol:63, No:1, Ss.1 18.
- Allen, N.J Ve Meyer,J.P.(1996). Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity, Journal Of Vocational Behavior.
- Arın, F. (2016). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü / Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
- Aslan, Ş. (2013). Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları. Konya, Meram: Eğitim Yayınevi.
- Avcı, U.ve Turunç, Ö. (2012) Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi 4(2): 45-55.
- Avolio, B. .J. Bass, B.M. Ve Jung, D.I. (1999) ‘Re-Examining the Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership”, Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 72(4): 441-462.

- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. 'Authentic leadership Development: Getting to the root of Positive Forms of Leadership,' *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338, 2005.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-26.
- Aykanat, Z. Ve Yıldız, T. (2016). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11(2), 199-228.
- Baba, A. (2020). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışına Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Rolü; Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul
- Bağcı, Z. Ve Bursalı, Y. M. (2011). Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağlı Analitik Bir İnceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 9-21.
- Bakan, İ. Ve Büyükebeş, T. (2010) Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12(19). 73-84
- Bakan, İ. (2008). 'Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması'. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (14), 13-40.
- Bakan, İ. Ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 16(39), Ss.125-139.

- Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü; Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Becker, H. S. (1960); 'Notes on The Concept of Commitment,' The American Journal of Sociology, Cilt 66, Sayı 1, s. 32-40.
- Benligiray, S. Ve Sönmez, H. (2011). Hekimlerin Ve Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıklarını Arttırmayı Sağlayan Faktörler. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 13(3). (49-64).
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ., (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 22, 2013, s. 121-139
- Büyüköztürk, İ. Çakmak, E. Akgün, Ö.E. Karadeniz, İ. Ve Demirel, F. (2014). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Pegem Akademik Yayınları, Ankara.
- Cengiz, A. A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Educational Administration: Theory And Practice Fall 2008, Issue 56, Pp: 547-570 Güz 2008, Sayı 55, Ss: 547-570
- Clugston, M. (2000). The Mediating Effects Of Multidimensional Commitment On Job Satisfaction And Intent To Leave Volüme 21, Issue 4,(2000) P:477-486
- Çankır, B. (2019). Örgütlerde Duygusal Bağlılık ve Performans İlişkisi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (GELİŞİM-UWE 2019 Özel Sayısı), Ekim 2019, Ss. 155-177.
- Çekmecelioğlu H.G.ve Ülker F. (2014). Lider- Üye Etkileşimi Ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma 28: 35-58.
- Çelik, V. (2003). Eğitimsel Liderlik, Ankara. Pegem Akademi
- Çiçek, G. E. (2010). 'İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Müdürlerinin Liderlik Rollerine İlişkin Algılarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi', Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir

- Çöl, G. Ve Gül, H. (2005). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama
- Dağlı, A. Elçiçek, Z. Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçe 'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:17 Sayı:68, 2018, S. 1765-1777.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(2), 179-194.
- Dennis, R.S. ve Bocarnea, M. (2005). Development Of The Servant Leadership Assessment Instrument, Leadership and Organizational Development Journal, Vol.26 No:8, 2005, s.600-615.
- Dierendonck, D.V.(2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis, Journal of Management, Vol. 37 No. 4, 2011, s.1228-1261.
- Diker, O. (2014). Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi; Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Durna, U. Ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2) 2005, S. 210-219.
- Durukan, G. (2013). Liderlik Yaklaşımları Algısının İşe İlişkin Duygusal İyilik Durumu Üzerine Etkisi"; Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Duyan, E. C. Ve Dierendonck, D.V. (2014). 'Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru", Sosyoloji Konferansları Dergisi, 49(1), Ss. 1-32.
- Ekinci A., (2015). 'Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi", Eğitim Ve Bilim Dergisi. 40(179), Ss. 341-360
- Ekşioğlu, E. (2020). Örgütsel Vatandaşlık ve Duygusal Bağlılık Konusunda Öğretmen Görüşleri Arasındaki İlişki: Mesleki Ve Teknik Anadolu Liseleri Örneği: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Lisansüstü Enstitüsü, İstanbul, 2020.
- Erçetin, Ş.Ş.(2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayınları

- Eren, E. (1993). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayın
- Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2016). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar (12 B.). İstanbul: Beta Yayın.
- Eren, E. (2017). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınları
- Eren, F.ve Yalçıntaş, M. (2017). Hizmetkâr Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği. Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi, 10(19), 851-864.
- Erkutlu, H. V. (2014). Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı 1. Basım Ankara, Çankaya, Türkiye: Efil Yayınevi.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. Akdoğan, Z. Ve Özay, E. (2018). Paternalist Liderlik Tarzının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 4(9), 36-51
- Fındıkçı, İ. (2013). Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik, Alfa Yayınları, İstanbul, 2013
- Gaertner, K.N. Ve Nollen, S.D. (1989). Career Experiences, Perceptions Of Employment Practices And Psychological Commitment To The Organization. Human Relations, 42 (11), 975-991.
- Gıncır, K. G. Ve Paşaoğlu, D. (2014). Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.15, 2014, S.1-2
- Girgin, S. ve Demir, T. (2016). Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algıları. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD), 3(1), 12-24.
- Greenleaf, R. K. (1970). The Servant As A Leader
<https://www.Leadershiparlington.Org> (10.05.2021).
- Güdek, R. C. (2016). Kadın Girişimcilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Ankara İli Uygulaması; Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara.

- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirilmesi. Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler Ve Siyaset Bilimi Dergisi. 2(1). (37-56)
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 3(4), 163-184
- Güleryüz, E. ve Aydın, O. (2015). Örgütsel Özdeşim ve Duygusal Bağlılığın Öncülleri Bağlamında Karşılaştırılması, Türk Psikoloji Dergisi, Haziran 2015, 30 (75), 18-31
- Güllüoğlu, Ö. (2012). Örgütsel İletişim, İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Güney, S. (2012). Örgütsel Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2012.
- Güney, S. (2012). 'Liderlik', Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürdoğan, A. (2018). Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık. İstanbul: Kriter Yayınları,15-33.
- Gürkan, Ç.G. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki 120 İlişkinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Hollander, E. P. Ve Offermann, L.R. (1990). Relationalfeatures Of Organizationalleadershipandfellowership. K.E. Clark. Ve M.B. Clark (Eds.) Measures Of Leadership. (Ss. 83- 98). West Orange. NJ. Leadership Library Of America.
- Hoş, C. Ve Oksay A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20 (4), 1- 24.
- Hunt, S. D. Ve Morgan, R. M. (1994). 'Organizationalcommitment: One Of Many commitment or key mediating construct?'. Academy Of Management Journal. Vol: 37, Issue: 6 (Dec. 1994): 1568-1587.

- İbicioğlu, H. Özmen, İ. Ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2):1-23.
- İnce, M. Ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jacobs,G. (2006). Servant Leadership And Follower Commitment, Regent University
- Kahveci, H. (2012). İlköğretim Okullarında Hizmetkâr Örgüt Liderliğinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir
- Kalaycı, H.(2019). Öğretmenlerin Okullarına Duygusal Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization and social organization: A Study Of Commitment mechanism sinutopian communities”, American sociological review, Vol. 33, No. 4, 1968, S.499-517.
- Karasar, N. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayınları, Ankara
- Kartal, H. (2015). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Etmenler ve Örgütsel Bağlılığın, İşe Bağlılık Ve Ayrılma İsteği Gibi Kavramlarla Olan İlişkilerinin Uygulamalı Analizi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, O. (2007). Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kayasandık, A.E. (2013). İş-Aile Çatışması Ve Duygusal Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir

- Keser, S Ve Kocabaş,İ (2014).İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması,Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2014, Cilt 20, Sayı 1, Ss: 1-22
- Ketchland, A. (1998) ‘The Existence Of Multiple Measures Of Organizational Commitment And Experience-Related Differences İn A Public Accounting Setting’, Behavioral Research İn Accounting, Vol:10, Ss.112 115.
- Kılıç, K. C. Portakal, S. (2016). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Etkisi: Gaziantep İlindeki Seyahat Acentaları Örneği, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 25, Sayı 2, 2016, S.199-212
- Kılınç, E. (2018). Sağlık Kurumlarında Paternalist Liderlik Modelin İncelenmesi. Sağlık Yönetimi ve Liderlik Dergisi, 1, 1-12.
- Kılınç, T. (1997). Liderlikte Duyumsallığın Ötesi (I) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı. Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 24(2), 151–185.
- Kırel, Ç. (2000). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. Sosyal Bilimler Dergisi, 43-59.
- Koç, E. (2019). Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının İş Doyumu İle Paternalist Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Yönetim Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım,416-697.
- Konan, N. Demir, H. Ve Karakuş, M., (2015). Yönetici Hizmetkar Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama Çalışması, Electronic International Journal Of Education, Arts, And Science, 1(1), Ss.135-155.
- Köroğlu, A. (2018). Örgütsel Destek ve Hizmetkâr Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Uygulamalı Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Bayburt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bayburt, 2018.

- Luthans, F., Ve Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development. Positive Organizational Scholarship, 241-258.
- Malinowski, B. (1990). İnsan ve Kültür, Çev. Fatih Gümüş, Ankara: V Yayınları.
- Marakçı, D.B. (2020). İlkokulda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt, 2020.
- MEB (2004). Sözlük Dizisi Örnekleri Türkçe Sözlük Doğan Ofset A: Ş: İstanbul
- Meyer, J. ve Allen, N. (1990). Natalieorganizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis Of Links To Newcomers' Commitment And Role Orientationacademy Of Management Journalvol. 33, No. 4 ,1990
- Meyer, J. ve Allen, N.A. (1991). Three Component Of Organizationalcommitment”, Human Resource Manegementreview, Vol.1, No.1, 1991, S.61-89.
- Meyer, J. P. Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment To Organizations And Occupations: Some Methodological Considerations. Journal Of Applied Psychology, 78, 538-551.
- Meyer, J. P. Ve Allen, N. J. (1997). Commitment in theWorkplaceTheory, Researchand Application, Sage Publications, Thousand Oaks, C.A. 1997, s.47
- Mowday, R. T. ,Porter, L. W.ve Steers, R. M.(1982). Employee –Organization linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism and turnover, Academicpress, 1982.
- Murphy S.M, Wayne S.J, Liden R.C. Erdogan. B. (2003). Understandingsocialloafing: The Role Of Justiceperceptionsand Exchange Relationships Human Realtions. 56(1):61-84.
- Northouse, P. G. (2013). ‘Leadership: TheoryandPractice’. ThousandOaks: Sage Publications.
- Oktar, Ç.(2019). Öğretim Liderliği, Örgütsel Destek, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Modelleme Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eskişehir

- Onay, Ö. A. (2018). Liderlik Stilleri ile Narsizim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 11-20.
- Örgev, C. Sütlü, E. S. (2018). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Örgüt İklimi Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Bir Kamu Hastanesi Örneği”, Sağlık Akademisyenleri Dergisi, Vol.5, Iss.1, 2018, S. 47-53.
- Örücü, E. Ve Kışlalıoğlu R.S. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması, Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, 10(22), Ss.45-65.
- Özgen, Ç. (2020). Hizmetkâr Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2020.
- Özkalp E. ve Kirel Ç. (2010). Örgütsel Davranış, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Özkalp, E. ve Seçgin, S. (2013), ‘Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma.’21.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Kütahya, Ss.401-406.
- Özutku,H.(2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Cilt/Vol:37, Sayı/No:2, 2008, 79-97
- Page, D. Ve Wong, P. T.P. (2003). ServantLeadership: An Opponent-Process Model and The Revised Servant Leadership Profile”, Trinity Western University, Servant Leadership Roundtable October, ss. 1-13.
- Polat, F. (2013). Eğitim Denetmenlerinin ve İlköğretim Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Hizmetkâr Liderlik Düzeyi: Elazığ İli Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ
- Paşaoğlu, D. Toksöz, N. Şakar, N. Özler, D. N. ve Özalp, İ. (2013). Yönetim ve Organizasyon Anadolu Üniversitesi, Açık öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir.
- Patterson, K. (2003). Servantleadership: A Theoetical Model. Servant leadership, Research roundtable. In the School Of Leadershipstudies. U.S.A.Regent Üniversty https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf

- Porter, C. (2015). Skills Of Management and Leadership: Managing people In Organisations. Macmillan International Higher Education, 342.
- Poyraz, K. ve Kama. B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (2) (2008): 143-164.
- Rickett, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment And Job Performance: A Meta-Analysis. Journal Of Organizational Behavior, 23(3), 257-266.
- Robbins, S. P. Ve Judge, T. A. (2012). Örgütsel Davranış. (İ. Erdem, Çev). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sanı, F. Oben Ürü, Çalışkan, Sezer Cihan, Atan, Özlem, Yozgat, Uğur (2013) 'Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma', Ege Akademik Bakış, Cilt. 13, Sayı.1, 2013, s.63-82.
- Serinkan, C. (2008). Liderlik ve Motivasyon. Ankara: Nobel Yayın.
- Slater, R. (2001). Jack Welch ve General Electric'in Yolu, Efsanevi CEO' Nun Yönetim Anlayışı Ve Liderlik Sırları. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Spears, L. C. (2005). The Understanding and Practice of Servant Leadership", Servant Leadership Research Roundtable, August 2005, (Çevrimiçi) https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/spears_practice.pdf, 30.04.2021
- Staw, Barry M. Salancik, Gerald R. New Directions In Organizational Behavior, St. Clair Press, Oxford, 1977.
- Şimşek M. Ş. Ve Çelik A. (2012). Yönetim Ve Organizasyon, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun Ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şubaş, A. (2017). Okul Yöneticilerinin 'Liderlik Stilleri' İle 'Enneagram Kişilik Tipleri' Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

- Tümkiye, S. Ve Ulum, H. (2019). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılığın Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Bir Meta-Analiz Çalışması. Kastamonu Education Journal, 1103-1121. Doi: Doi: 10.24106/Kefdergi.2685
- Türkmen, F. (2016). ‘Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranımlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi’, Yüksek Lisans Tezi, On dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Uygur, A. (2009), Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık, Ankara, Barış Platin Kitabevi.
- Uygur, A (2015). Bir Araştırma İle Örgütsel Bağlılık Ve İşe Bağlılık, Barış Kitap, Ankara, 2015, S. 21
- Ünal, M. (2012). 21. Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik’. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ünal, S.R. (202). Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki: Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2020.
- Ünnü, N. Ve Ayyıldız, A. (2009). Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük Ve Otantik Liderliğin Önemi, Ege Akademik Bakış, 2009, S.9.
- Ünsal, Y. (2018). ‘Eğitim Örgütlerinde Sergilenen Hizmetkâr Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Yabancılaşmasına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa
- Vandenberghe, C. B. K.ve Stinglhamber, F. (2004). Affective Commitment To The Organization, Supervisor, And Work Group: Antecedents And Outcomes. Journal Of Vocational Behavior, 64(1), 47–71.
- Washington, R. R.Sutton, C. D. Feild, Hubert S.(2006). Individual differences in Servant Leadership: The Roles of Values and Personality, Leadership& Organizational Development Journal, Vol.27, No:8, 2006, s.700-716.
- Winston, B. (2003). Extendingpatterson’s’servantleadership Model: Explaining How Leadersandfollowersinteract İn A Circular Model”, Servantleadershipresearchroundtablethe School Of Leadershipstudies, Regentuniversity, August 2003,

- Wong, P. T.ve Page, D. (2003). ‘ServantLeadership: an Opponent-process Model andTheRevisedServantLeadership Profile’. InProceedings of TheServantLeadershipResearchRoundtable. 1-11.
- Yalçın M.K. (2013). Hizmetkâr Liderlik Ve Okul Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14(2), Ss. 101-120.
- Yalçın, A. Ve İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), Ss.395-412.
- Yaman, E. (2013) Etkin İletişim Yetkin Liderlik, Ankara, Yargı Yayınevi,2013
- Yaşbay, H. (2011). Otantik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Danışman: Prof. Dr. Gülay Budak), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2011, S.33.
- Yavuz, H. (2020). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık ve Hizmetkâr Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir
- Yeşilyurt, P. (2007). Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Adana
- Yılmaz, C. 2013. ‘Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki’, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Yılmaz, H. (2014). Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi, Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, S.1, 2014, S.54
- Yılmaz, R. G. (2013). Kamuda Görev Yapan Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farkları Yönetme Becerileri, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

Yukl, A.G. (1991). Leadership In Organizations, New Jersey: Prenticehall.

Yücel, I. ve Bektaş, C. (2012). Job Satisfaction, Organizational Commitment And Demographic Characteristics Among Teachers İn Turkey: Younger İs Better? Social And Behavioral Sciences, 46, 1598-1608.

Zel, U. (2006). Kişilik ve Liderlik, Nobel Yayınları, Ankara


Zel, U. (2011). Kişilik ve Liderlik. Ankara: Seçkin Yayıncılık



EKLER

EK-1

Evrak Tarih ve Sayısı: 18.03.2021-E.4054

**İstanbul Zaim Üniversitesi**

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Sayı :E-20292139-050.01.04-4054
Konu : Etik Kurul Kararları

Sayın Tamer UMUT
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

"Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Duygusal Bağlılıklarına Etkisinin İncelenmesi" konulu araştırmanız kurumumuzun 26.02.2021 tarihli ve 2021/02 toplantısında değerlendirilerek etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Nasuh USLU
Kurul Başkanı

Ek:Tamer Umut 1 adet onay belgesi (1 sayfa)


Mevcut Elektronik İmzalar
NASUH USLU (Etik Kurulu Başkanlığı) - Kurul Başkanı 18.03.2021 13:37

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi Doğrulama Kodu: *BIB4F626* Pin Kodu: 06721 Bilgi Takip Adresi: <https://bys.izu.edu.tr/en/Vision/Dogrula/967>

Adres:Halkak Caddesi No: 281 Kicikcekmece/Istanbul
Telefon:444 97 98 Faks:+90 (212) 693 82 29
e-Posta:bilgi@izu.edu.tr Web:www.izu.edu.tr
Kap Adresi:iza@bilgi.kap.tr

Bilgi için: Zeynep Funda TEZ
Uzman: Yemelik Kalkan
Tel No: 2126939406



EK-2

TAMER UMUT ANKET İZİN İSTEĞİ

Gelen Kutusu x



Tamer Umut

Alıcı: necdet.konan

11 Şubat Per 13:03



İYİ GÜNLER SAYIN HOCAM;
BEN İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİ TAMER UMUT 'OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKAR LİDERLİK ROLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL BAĞLILIKLARINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ' KONULU TEZ ÇALIŞMASINI HAZIRLIYORUM.
SİZİN TÜRKÇEYE UYARLADIĞINIZ 'YÖNETİCİ HİZMETKAR LİDERLİK ÖLÇEĞİ' Nİ TEZ ÇALIŞMAMDA KULLANMAK İÇİN İZİN İSTİYORUM
SAYGILARIMLA
TAMER UMUT



NECDET KONAN

Alıcı: ben

11 Şubat Per 15:20



Sayın Umut,

Türkçeye uyarlama çalışmasını yaptığımız "Yönetici Hizmetkâr Liderlik Ölçeğini" tezinizde, yayın etiğine uygun biçimde atıfta bulunarak kullanabilirsiniz.

Şimdiden başarılar diliyorum.

Hoşçakalın.

Doç. Dr. Necdet KONAN

EK 3



1 ileti dizisinden 1.



TAMER UMUT ANKET İZİNİ

Gelen Kutusu x



Tamer Umut

Alıcı: dagli

11 Şub 2021 13:49



İYİ GÜNLER SAYIN HOCAM;
BEN İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİ TAMER UMUT 'OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETKAR LİDERLİK ROLLERİNİN ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL BAĞLILIKLARINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ' KONULU TEZ ÇALIŞMASINI HAZIRLIYORUM.
SİZİN TÜRKÇEYE UYARLADIĞINIZ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ Nİ TEZ ÇALIŞMAMDA KULLANMAK İÇİN İZİN İSTİYORUM
SAYGILARIMLA
TAMER UMUT



Abidin DAĞLI

Alıcı: ben

11 Şub 2021 19:42



Sevgili Tamer UMUT

Tarafımızdan Türkçeye uyarlanan Örgütsel Bağlılık Ölçeğini çalışmalarınızda kullanmanızda bir sakınca yoktur. İyi çalışmalar diliyorum. Sevgilerimle...

Doç. Dr. Abidin DAĞLI

EK-4 KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli Meslektaşım

Bu araştırma, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinde yürütülen yüksek lisans tezi kapsamında okul müdürlerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin duygusal bağlılıklarına etkisinin incelenmesine ilişkin veri toplamak amacıyla gerçekleştirilmektedir.

Çalışmada kullanılan ölçek üç bölümden oluşmuştur. İlk bölümde katılımcılara ilişkin demografik özellikler, ikinci bölümde 20 madde ve üçüncü bölümde 6 madde olmak üzere toplamda öğretmenlere ilişkin 26 madde bulunmaktadır. İkinci bölümde Okul müdürünüzün, cümlelerde ifade edilen davranışları sergileme sıklığını belirten seçeneği işaretlemeniz beklenmektedir. Üçüncü bölümde ise çalıştığınız kuruma göre soruları cevaplamanız beklenmektedir. Çalışmanın sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için samimi ve içten cevap vermeniz önem taşımaktadır. Form üzerinde tüm işaretlemeleri yaptıktan sonra "GÖNDER" butonuna basmanız durumunda veriler bize ulaşacaktır.

Bu ölçeği doldurarak sağlayacağınız veriler yalnızca bu çalışma kapsamında kullanılacak olup, üçüncü şahıs ya da kurumlarla paylaşılmayacaktır. Katılımınız ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

İl Onayı Alınmıştır.

Tamer UMUT

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi

Kişisel bilgi formu	
Cinsiyet	() Kadın () Erkek
Medeni durum	() Bekâr () Evli
Görev yapılan okul türü	() Okulöncesi () İlkokul () Ortaokul () Lise
Öğrenim durumu	() Ön lisans () Lisans () Lisansüstü
Meslekteki kıdem yılı	() 1-3 () 4-6 () 7-10 () 11-20 () 20 ve üzeri
Yaşınız	() 20-30 () 30-40 () 40-50 () 50 ve üzeri

EK-5 YÖNETİCİ HİZMETKÂR LİDERLİK ÖLÇEĞİ					
OKUL MÜDÜRÜM;	SIKLIK DERECESESİ				
	HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	ARA SIRA	ÇOĞU ZAMAN	HERZAMA
1-Okulda Bulunanların Morali Düşükse Bunu Sormadan Farkeder	1	2	3	4	5
2-Okulda bulunanların başarılı olması için değişik yollar dener	1	2	3	4	5
3- Okulda Bulunanların Liderlik Potansiyelini Destekler	1	2	3	4	5
4- Okuldaki Tüm Çalışanlara Onore edici ve saygılı davranır	1	2	3	4	5
5- Karardan En Çok Etkilenen, Okulda Bulunanların Karar Verme Sürecine Katılmasını Sağlar	1	2	3	4	5
6- Okulda Bulunanları Dikkatlice Dinler	1	2	3	4	5
7- Okula İlişkin Kararların Topluma Etkisini Göz Önünde Bulundurur	1	2	3	4	5
8-Okulda Bulunanlar Arasında Takım Ruhunu Destekler	1	2	3	4	5
9-Okulda Adanmışlığı Teşvik Eder	1	2	3	4	5
10-Okulumuzun, Bulunduğu Toplumu Geliştirmek Gibi Bir Görevinin Olduğuna İnanır	1	2	3	4	5
11- Okuldaki Çeşitliliğe ve Bireysel Farklılıklara Önem Verir	1	2	3	4	5
12-Okulda Bulunanların İhtiyaçlarını Karşılama İçin Şahsi Menfaatlerini Feda Eder	1	2	3	4	5
13- Karşılık Beklemeden Okulda Bulunanlara Gönüllü Olarak Hizmet Eder	1	2	3	4	5
14-Kendi Çıkarından Önce Okulda Bulunanların Çıkarını Gözetir	1	2	3	4	5
15-Kendi Fikirlerinin Tartışılmasını Teşvik Eder	1	2	3	4	5
16-Yapıcı Eleştiriyi Teşvik Eder	1	2	3	4	5
17-Okuldaki Konumlarını Dikkate Almadan, Okulda Bulunanların Öğrenme Çabalarıyla İlgilenir	1	2	3	4	5

18-Okulda Bulunanlara Güven Telkin Eder	1	2	3	4	5
19-Amaçlarını Gerçekleştirmek İçin Manipülasyon veya Sahtekarlık Yapmayı Reddeder	1	2	3	4	5
20-Hatalarını İçtenlikli Bir Şekilde Kabul Eder	1	2	3	4	5

EK-6

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

(DUYGUSAL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ 6 MADDESİ)

MADDELER	Kesinlikle	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen	Katılıyorum
	1	2	3	4	5	1	2
1. Meslek Hayatımın Geri Kalan Kısmını Bu Okulda Geçirmek Beni Çok Mutlu Eder.	1	2	3	4	5		
2. Bu Okulun Problemlerini Gerçekten Kendi Problemlerim Gibi Görüyorum.	1	2	3	4	5		
3. Okulumu Karşı Güçlü Bir Aidiyet Hissetmiyorum.	1	2	3	4	5		
4. Bu Okula Karşı Duygusal Bağlılık Hissetmiyorum.	1	2	3	4	5		
5. Bu Okulda Kendimi 'Ailenin Bir Parçası' Gibi Görmüyorum.	1	2	3	4	5		
6. Bu Okulun Benim İçin Çok Özel Bir Yeri Vardır.	1	2	3	4	5		

ÖZGEÇMİŞ

TAMER UMUT

Eğitim

- 2019-2021: Sabahattin Zaim Üniversitesi –Eğitim Yönetimi
2005- 2009 : İstanbul Üniversitesi-Fen Bilgisi Öğretmenliği
2001- 2004 : Aydın Öğretmen Lisesi

İş Deneyimi

- 2019 - Küçükçekmece Ortaokulu -Müdür
2018-2019 Emlak Konut Ertuğrul Gazi Ortaokulu-Kurucu Müdür
2017-2018 Necdet Semker Ortaokulu - Müdür Vekili
2015-2017 Necdet Semker Ortaokulu - Müdür Yardımcı
2013-2015 Necdet Semker Ortaokulu-Fen Bilgisi Öğretmeni
2011-2013 Ahmet Yesevi İlköğretim Okulu –Fen Bilgisi Öğretmeni
2009-2011 Fatih İlköğretim Okulu- Fen Bilgisi Öğretmeni