

YÜKSEK LİSANS TEZİ

2025

BAUN

N. ÜNER GÜNGÖR

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NALAN ÜNER GÜNGÖR

BALIKESİR, 2025

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NALAN ÜNER GÜNGÖR

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. MEHMET AKİF ERDENER

BALIKESİR, 2025

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda 201212545001 numaralı Nalan ÜNER GÜNGÖR'ün hazırladığı "Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 16/01/2025 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan)	Prof. Dr. Bilal YILDIRIM	İmza
Üye (Danışman)	Doç. Dr. Mehmet Akif ERDENER	İmza
Üye	Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL	İmza

Enstitü Onayı

ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

16/01/2025

İmza

Nalan ÜNER GÜNGÖR

ÖNSÖZ

Eğitim, belirlenen hedefler doğrultusunda topluma nitelikli, donanımlı ve yetkin bireyler kazandırarak ülkelerin gelişim ve ilerlemesine katkı sağlayan en temel unsurdur. Eğitim sistemi içerisinde, bu nitelikli bireyleri yetiştirme sorumluluğu okullara verilmiştir. Bu sorumluluğun yerine getirilmesinde ise en kritik rolleri yöneticiler ve öğretmenler üstlenmektedir. Okullarda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yönetiminden okul yöneticileri sorumludur. Okul yöneticilerinin sergilediği liderlik davranışları, öğretmenler ve öğrenciler başta olmak üzere, eğitim sürecinin tüm unsurları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Öğretmenlerin, eğitimde belirlenen hedeflere ulaşabilmesi ve eğitim-öğretim faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütebilmesi için çalıştıkları kuruma güçlü bir bağlılık göstermeleri oldukça önemlidir. Bu noktada, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini artırmada kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, eğitim örgütlerinin temel taşı olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bu araştırmanın, eğitim sistemimiz açısından oldukça faydalı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmamda bilgi, görüş ve düşüncelerinden yararlandığım, değerli vaktini ve deneyimlerini benimle paylaşan, emeğini esirgemeyen, süreç boyunca yapıcı yorumlarıyla beni motive edip, bana her zaman destek olan çok kıymetli danışmanım Doç. Dr. Mehmet Akif ERDENER'e en derin teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimim süresince bilgi ve birikimleri ile bana katkı sağlayan Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalının tüm değerli öğretim üyelerine teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

En önemlisi ise, bana her zaman güvendiklerini bildiğim, sevgilerini yüreğimin en derinlerinde hissettiğim, bugünümü inşa etmemde bana yol gösteren ve ışık tutan, hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, kendilerinden çok beni düşünen, başarılarımın görünmeyen mimarları, haklarını asla ödeyemeyeceğim, sevgili aileme; dualarını hep hissettiğim meleğim canım annem Nurcan ÜNER ve varlığından güç aldığım canım babam Metin ÜNER'e teşekkürlerimi sunarım.

Veri toplama sürecinde okulları bizzat dolaştırıp, anketleri uygulamam konusunda destek sağlayan ve hayat mücadelesinde zorlukları birlikte göğüslediğimiz, hayatı paylaşmanın hakkını vererek benim işlerimi kolaylaştıran, bana her konuda destek olan kıymetli eşim Furkan GÜNGÖR'e ve ailem olarak gördüğüm ailesine teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmama katkılarını sunan, destek veren tüm meslektaşlarıma ve yöneticilerime teşekkürlerimi sunarım.

Varlığı ile hayatıma anlam kazandıran, doğumuyla yeniden doğmama vesile olup, bana her gün farklı ve eşsiz duygular hissettirerek tüm yorgunluğumu alan, ruhumun limanı.... Canım oğlum Kerem'ime de hayatımdaki varlığı ve çalışmam esnasında verdiği zaman için teşekkür ederim.

BALIKESİR, 2025

NALAN ÜNER GÜNGÖR

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

ÜNER GÜNGÖR, Nalan

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet Akif ERDENER

2025, 122 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile çalıştıkları yöneticinin öğretmenler tarafından algılanan dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli temel alınarak tasarlanmıştır.

Araştırmanın çalışma evreni, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Balıkesir ilinin Bandırma ve Erdek ilçe merkezlerindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan toplam 896 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmaya katılmayı kabul eden 588 öğretmene ulaşılmış olup, 535'inin ölçek sorularına verdikleri cevaplarla araştırma sınırlandırılmıştır.

Araştırmada, 16 maddeden oluşan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve 29 maddeden oluşan “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeklere güvenilirlik ve doğrulayıcı faktör analizi uygulandıktan sonra yapılan analizlerde Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarının normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür. “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” için İki Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ; “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” için Çok Değişkenli Varyans Analizi (MANOVA) yapılmıştır. Ölçekler arasında fark ortaya çıkan alt gruplarda bu farkın hangi alt gruptan kaynaklandığını tespit etmek için PostHoc testi yapılmış ve faktörlere yönelik Plots Grafiklerine bakılmıştır. Korelasyon analizi ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analizlerde, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine yönelik algılarının cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği, mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan analiz sonuçları incelendiğinde, cinsiyet faktöründe, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Mesleki kıdem ve branş değişkenleri açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yapılan korelasyon analizinde, dönüşümcü liderliğin, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutu ile orta düzeyde pozitif bir ilişkiye ve devam bağlılığı alt boyutu ile zayıf düzeyde pozitif bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Okulda çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Okul Yöneticisi, Liderlik, Öğretmen

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF TEACHERS

ÜNER GÜNGÖR, Nalan

Master Thesis, Department of Educational Sciences

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Mehmet Akif ERDENER

2025, 122 Pages

The purpose of this study is to examine the relationship between the organisational commitment of teachers working in primary and secondary schools and the transformational leadership characteristics of the principal perceived by teachers. This study was designed based on the survey model, one of the quantitative research methods.

The study population of the research consists of 896 teachers working in primary and secondary schools in Bandırma and Erdek district centers of Balıkesir province in the 2023-2024 academic year. A total of 588 teachers who agreed to participate in the study were reached, and the study was limited by the answers given by 535 of them to the scale questions.

In the study, ‘Organisational Commitment Scale’ consisting of 16 items and ‘Transformational Leadership Scale’ consisting of 29 items were used. After the reliability and confirmatory factor analysis were applied to the scales, it was seen that the sub-dimensions of Transformational Leadership Scale and Organisational Commitment Scale were found to be suitable for normal distribution. Univariate Analysis of Variance (ANOVA) was performed for ‘Transformational Leadership Scale’ and Multivariate Analysis of Variance (MANOVA) was performed for ‘Organisational Commitment Scale’. In the subgroups where there was a difference between the scales, PostHoc test was performed to determine from which subgroup

this difference originated and Plots Graphs for the factors were examined. Correlation analysis and regression analysis were performed.

In the analyses, it was determined that teachers' perceptions of transformational leadership characteristics of school principals did not show a significant difference depending on the gender variable, but showed a significant difference depending on the professional seniority variable. When the results of the analyses related to organisational commitment were examined, a statistically significant difference was found in the gender factor. No statistically significant difference was found in terms of professional seniority and branch variables. In the correlation analyses, it was found that transformational leadership has a moderate positive relationship with emotional commitment and normative commitment sub-dimensions and a weak positive relationship with continuance commitment sub-dimension. It was concluded that transformational leadership characteristics of school administrators positively affect teachers' organisational commitment.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Commitment, School Administrators, Leadership, Teacher

Canımdan öte Oğluma...

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	3
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.4. Araştırmanın Varsayımları	8
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	8
1.6. Tanımlar	8
2. İLGİLİ ALANYAZIN	10
2.1. Kuramsal Çerçeve	10
2.1.1. Yönetim ve Yöneticilik	10
2.1.2. Lider ve Liderlik	13
2.1.3. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	17
2.1.3.1. Karizmatik Liderlik	18
2.1.3.2. Vizyoner Liderlik	18
2.1.3.3. Etkileşimsel Liderlik	19
2.1.3.4. Dönüşümcü Liderlik	20
2.1.3.4.1. Dönüşümcü Lider Özellikleri	23
2.1.3.4.2. Dönüşümcü Liderlik Boyutları	25
2.1.3.4.2.1. İdealleştirilmiş Etki veya Karizma	25
2.1.3.4.2.2. İlham Verici Motivasyon	27
2.1.3.4.2.3. Entelektüel Uyarım	28
2.1.3.4.2.4. Bireysel İlgi	29

2.1.4. Örgütsel Bağlılık.....	30
2.1.4.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı	37
2.1.4.2. Örgüte Bağlılığın Önemi.....	39
2.1.4.3. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	40
2.1.4.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	42
2.1.4.5. Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık	44
2.2. İlgili Araştırmalar	46
2.2.1. Dönüşümcü Liderlik	46
2.2.2. Örgütsel Bağlılık.....	51
3. YÖNTEM.....	57
3.1. Araştırmanın Modeli	57
3.2. Evren ve Örneklem.....	58
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	59
3.4. Veri Toplama Süreci	67
3.5. Verilerin Analizi.....	67
4. BULGULAR VE YORUMLAR	69
4.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular	69
4.2. Araştırmanın Birinci Alt Amacına İlişkin Bulgular	71
4.3. Araştırmanın İkinci ve Üçüncü Alt Amaçlarına İlişkin Bulgular	75
4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına İlişkin Bulgular	84
4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Amacına İlişkin Bulgular	86
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	88
5.1. Sonuçlar.....	88
5.2. Öneriler.....	99
KAYNAKÇA	103
EKLER.....	115

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo 1.</u> Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	58
<u>Tablo 2.</u> Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Madde Numaraları ve Alt Boyutları	61
<u>Tablo 3.</u> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksleri ve Değerleri	62
<u>Tablo 4.</u> Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksleri ve Değerleri	65
<u>Tablo 5.</u> Verilere Ait Çarpıklık ve Basıklık İstatistik Bilgileri	68
<u>Tablo 6.</u> Öğretmenlerin Branşları Açısından Dağılımı	69
<u>Tablo 7.</u> Öğretmenlerin Cinsiyetleri Açısından Dağılımı	70
<u>Tablo 8.</u> Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Açısından Dağılımı	70
<u>Tablo 9.</u> Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri.....	71
<u>Tablo 10.</u> Levene'nin Hata Varyansları Testi	72
<u>Tablo 11.</u> Dönüşümcü Liderlik Algısı Denekler Arası Etki Testleri.....	72
<u>Tablo 12.</u> Mesleki Kıdem Faktörü Boyutlar Arası Etkileşim Testi (Post Hoc Testi)73	
<u>Tablo 13.</u> Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Box 'ın Kovaryans Matrisleri Eşitliği Testi76	
<u>Tablo 14.</u> Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Hata Varyanslarının Eşitliği Testi.....	76
<u>Tablo 15.</u> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait MANOVA Sonuçları	78
<u>Tablo 16.</u> Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Boyutlar Arası Etkileşim Testi	81
<u>Tablo 17.</u> Korelasyon Analizi Sonuçları	85
<u>Tablo 18.</u> Dönüşümcü Liderlik Davranışının Yordanmasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil 1.</u> Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları	43
<u>Sekil 2.</u> Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Yol Şeması	63
<u>Sekil 3.</u> Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Yol Şeması.....	66
<u>Sekil 4.</u> Branş*Cinsiyet Faktörüne Ait Plots Grafiği.....	74
<u>Sekil 5.</u> Cinsiyet Değişkenin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi	83
<u>Sekil 6.</u> Cinsiyet Değişkenin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi	84

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
DLÖ	: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği
ÖBÖ	: Örgütsel Bağlılık Ölçeği
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri

1. GİRİŞ

İnsanlar, belirli amaçlar, beklentiler ve değerler doğrultusunda örgüt içinde birleşerek bir bütün oluşturma çabası içerisindeyler. Ayrıca bu birliktelikle, ortak değerlerin çoğalması, örgütün güçlü bir yapı kazanmasını sağlamada önemli bir role sahiptir.

Toplumun gelişimi ve ilerlemesi açısından kritik bir role sahip olan okullar, eğitim sisteminin temel taşlarındandır. İnsanı merkezine alan bu kurumların, etkili bir şekilde yönetilmesi de büyük önem taşımaktadır (Bursalıoğlu, 2002). Toplumsal değişimlere ve ihtiyaçlara uyum sağlamak için okulu yeniden yapılandırarak okulun hedeflerini gerçekleştiren, örgütsel bağlılığı güçlendiren ve okulun topluma katkısını artıran kişi, okul yöneticisidir. Böyle bir sorumluluğu üstlenip okulu etkin bir şekilde yönetecek bir yöneticinin, yalnızca yönetim becerilerine değil, aynı zamanda etkili bir liderlik anlayışına da sahip olması büyük önem taşımaktadır (Arın, 2006). Okul yöneticilerinin, çağın gerekliliklerini yakından takip etmeleri, yeniliklere açık olmaları ve bu doğrultuda yeni bir misyon, vizyon ve liderlik tarzı benimsemeleri okul örgütünü yeniden yapılandıracak bir rol üstlenmeleri gereklidir. Sürekli değişen koşulları algılayarak vizyon oluşturacak ve öğrenmeyi teşvik eden bir ortam yaratmak için çaba gösterecek; geleceğin bilgi toplumunu yetiştirme görevini üstlenecek olan okul yöneticileridir (Arın, 2006).

Bu bağlamda; okul yöneticileri, okulun ihtiyaçlarına uygun hedefler belirlemek, eğitim-öğretim yöntemlerini tasarlamak, müfredatı seçip geliştirmek ve bireyleri belirlenen hedeflere ulaşmaları için motive etmek, yenilikleri takip etmek ve personelin gelişimini desteklemek gibi çeşitli sorumluluklara sahiptir. Bu roller arasında, etkili bir yöneticilik için en önemlisi liderliktir (Aksoy, 2006). Okul

yöneticiliği, hem okulun kurumsal yönetiminde hem de öğrenme ve öğretme süreçlerinin iyileştirilmesinde hayati bir rol üstlenmektedir. Geleneksel liderlik yaklaşımları, liderin özellikleri, kişiliği ve davranışları üzerinde yoğunlaşırken, çağdaş yaklaşımlar ise liderliğin içinde bulunduğu durumları, koşulları, bağlamları, rolleri ve liderin takipçileri üzerindeki etkisini ön plana çıkarmaktadır (Göksoy, Torlak ve Uğuz, 2019). Bugünün liderlerinin en önemli ve beklenen özelliklerinden biri, bireylerin tutumlarını, davranışlarını, beklentilerini ve duygularını dikkate alarak bir vizyon oluşturabilme yeteneğine sahip olmalarıdır (Karip, 1998). Liderlerin birey odaklı bir vizyon geliştirme becerisi, çalışanların örgüt içinde ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamalarına olanak tanır.

Bireyler, temel ihtiyaçlarını, beklentilerini ve arzularını karşılayabilecekleri, yeteneklerini ve potansiyellerini kullanma fırsatı bulacakları bir iş ortamı arayışı içinde örgüte katılırlar. Bu katılım, örgütün bireylerin beklentilerini karşılayabildiği sürece sürer. Beklentilerin karşılanmaması durumunda ise bireylerin örgüte olan bağlılığı ve adanmışlığı azalmaya başlar. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık, hem kişiler için hem de örgütler için bir önkoşuldur (Özden, 1998). Eğer bir birey, örgütten belirli ödüller ve kazanımlar elde ederse, bu durumda kendini örgüte adanmış olur ve böylelikle birey ile örgüt arasında karşılıklı bir değiş-tokuş süreci meydana gelir (Balcı, 2002). Bu çalışmada, bireyin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, örgüte devamlılığının sağlanması noktasında oldukça önemli rol oynayacağı düşünülen, bireylerin duygusal ihtiyaçlarına ve gelişimlerine odaklanan, bireylerin tutum ve beklentilerini dikkate alarak onları motive etmeyi ve örgütsel hedefler doğrultusunda ilham vermeyi amaçlayan “Dönüşümcü Liderlik” kavramı ile “Örgütsel Bağlılık” kavramı tez konusu olarak ele alınmıştır.

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları ortaya konulmuştur. Ayrıca önemli kavramlar ve terimler, tanımlar kısmında açıklanmıştır.

1.1 . Araştırmanın Problemi

Liderlik, yönetim bilimi alanında büyük önem taşıyan ve üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biridir. Örgütlerin en temel unsuru olan insan faktörünün ihtiyaçlarını karşılamak ve hedeflerine ulaşmak için örgütlenmesi, liderliği kaçınılmaz hale getirmektedir. Küresel düzeyde meydana gelen değişim ve gelişmeler, örgütlerin bu yeni duruma uygun liderlik modelleri geliştirmesini zorunlu kılmıştır. Bu nedenle, hem teorik hem de uygulamalı liderlik çalışmaları giderek artan bir yoğunlukla devam etmektedir.

Örgütlerin, hiyerarşik yapıdan uzaklaşıp daha karmaşık bir yapılanmaya geçmesiyle birlikte, buldukları yeni çevrelere uygun ve daha geniş bir perspektif sunabilen liderlik stillerine olan ihtiyaç artmıştır. Bu durum, etkileşimci liderlikten ziyade dönüşümcü liderlik anlayışına olan gereksinimi ön plana çıkarmaktadır (Bass ve Avolio, 1994).

Liderler, çalışanlarının hedeflerini ve değerlerini dönüştürüp liderlik süreçlerinde bu unsurları yönlendirebilirler. Bu tür bir ilişki ile tanımlanan liderlik, “Dönüşümcü Liderlik” kavramı ile ifade edilmektedir (Burns, 1978). Dönüşümcü lider, yapılan işe anlam katma ve bireyler için ortak bir zemin oluşturma çabasında olan kişidir. Bu liderler, gelecekte ulaşılmak istenen hedefe dair bir vizyon geliştirir. Ardından, astlarıyla kurduğu etkileşim sayesinde çalışanlarını, bu vizyona ulaşılacak çabanın değerli olduğuna ikna ederler (Ergeneli, 2006). Bu gibi özellikleriyle dönüşümcü liderliğin çalışanların duygusal süreçlerine de etki ederek, örgüte bağlılık noktasında fayda sağlayacağı söylenebilir.

Bağlılık, genel olarak yoğun bir duyguyu ifade eder. Bu terim, bir kişinin bir başkasına, bir görüşe, bir kuruma ya da kendisinden daha büyük bir şeye karşı duygusal bir bağlılık hissetme ve bunun getirdiği sorumlulukları yerine getirme durumu olarak tanımlanabilir (Balay, 2000b). Okul bağlamında düşünüldüğünde ise öğretmenlerin, okulun hedefleriyle ve değerleriyle uyum içerisinde hareket ederek, bu hedef ve değerleri benimseyip, gerçekleşmesi yönünde çaba sarf etmesi ve okulda bulunma arzularının sürekliliği örgütsel bağlılığı meydana getirmektedir (Celep, 2000).

Meyer ve Allen ise örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüte yönelik psikolojik tutumunu ve çalışan ile örgüt arasındaki bağı ifade eden, bireylerin örgütlerde sergiledikleri davranışlarla karakterize, örgütte kalma kararını şekillendiren bir psikolojik durum olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık “Duygusal Bağlılık”, “Devamlılık Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Meyer vd., 2002). Duygusal bağlılık çalışanın kuruma duyduğu duygusal bağı, devam bağlılığı çalışanın kurumda kalma tercihini, normatif bağlılık ise çalışanın kurumda kalma sorumluluk veya zorunluluğunu ifade etmektedir.

Gül (2003), örgüte bağlılık gösteren bireylerin; işe aktif olarak katılma, işlerini yaşamlarının merkezi olarak görme, öz saygılarının temelini işlerine dayandırma ve kendilerini iş performanslarıyla tanımlama gibi davranışlar sergileyeceklerini ve bu özelliklere sahip olacaklarını ifade etmektedir. Bu yönüyle örgütsel bağlılığın, iş yaşamı açısından oldukça önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Bağlılık düzeyi yükseldikçe, hedeflere ulaşma noktasında kişi daha fazla çaba harcayacak, görevlerini en iyi şekilde gerçekleştirme isteğiyle yüksek bir performans sergileyecek; bu durum da dolaylı olarak örgüte, hedefleri noktasında önemli bir katkı sunacaktır. Çalışanların örgütten belirli beklentileri vardır ve bu beklentilerin karşılanmasında liderlik tarzı ile uygulamaları önemli bir etkiye sahiptir. Lider, çalışanlarına gösterdiği değeri artırıp onların taleplerine ve ihtiyaçlarına hassasiyetle yaklaştıkça, çalışanlarından güçlü bir bağlılık hissi görme olasılığını da aynı oranda yükseltecektir (Dilek, 2005).

Eğitim sistemi içerisinde oldukça önemli rol üstlenen öğretmenlerin, bilgi ve becerilerle donatılmış olmasının yanı sıra, işlerine ve çalışma alanlarına yönelik olumlu tutumlar geliştirmeleri de gerekmektedir (Balay, 2000b). Öğretmenlerin işin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanmalarında ve yaşadıkları olumlu veya olumsuz duyguların şekillenmesinde pek çok faktör etkili olabileceği gibi, okul yöneticisinin tutumlarının ve davranışlarının da etkili olacağı söylenebilir.

Günümüzde örgütler, örgüt ve çalışanların daha fazla bütünleşmesine ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda, bağlılık kavramı, birçok sorunun çözülmesine katkı sağlayarak ve günümüz rekabetçi ortamında örgütlerin öne çıkmasına yardımcı olarak önemli bir rol oynamaktadır (Dilek, 2005). Aksi takdirde, öğretmenlerin

olumlu tutumlarındaki azalma, okul ve işleyişe karşı olumsuz bir tutum geliştirmelerine neden olabilir. Bu durumda, öğretmenlerin bireysel değerleri ile örgütün değerleri ve beklentileri arasındaki uyumsuzluk artabilir ve bu durum, eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde çeşitli aksaklıklara yol açabilir (Mercan, 2006). Çalışanların örgütten belirli beklentileri bulunmaktadır ve bu beklentilerin karşılama bağlamında liderlik tarzı ile uygulamaların rolü oldukça büyüktür. Bir lider, çalışanlarına verdiği değeri artırıp onların taleplerine ve ihtiyaçlarına hassasiyetle yaklaştığında, çalışanlarından aynı derecede güçlü bir bağlılık duygusu göstermesini bekleyebilir (Dilek, 2005).

Bu bağlamdan yola çıkıldığında, eğitim öğretim faaliyetlerinin verimliliğine büyük etkisi olan örgütsel bağlılığın, yöneticinin tutum ve davranışlarıyla şekillenebileceği söylenebilir. Dolayısıyla, örgüt açısından oldukça önem arz eden “Örgütsel Bağlılık” ile örgüt içerisindeki çalışanlar üzerinde etki sahibi olan liderin “Dönüşümcü Liderlik” özellikleri arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Alanyazın incelendiğinde, liderlik ve örgütsel bağlılık konularında birbirinden bağımsız teorilerin bulunduğu, pek çok araştırma yapıldığı görülmektedir. Ancak dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine dair araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları, ortak bir hedef doğrultusunda örgüt içinde etkin bir şekilde kullanılabilir. Özellikle, liderlik stillerinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği ifade edilebilir.

Bu kapsamda bu çalışmanın amacı, Bandırma ve Erdek ilçelerindeki ilkökuller ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel bağlılıkları ile yöneticilerine dair algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla araştırmanın problemi “İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin bakış açılarından dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir.

1.2 . Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, ilkökuller ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşlerine göre, çalıştıkları yöneticilerin dönüşümcü liderlik

özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1) İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre, çalıştıkları okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranış düzeyleri öğretmenlerin,

- a. branşlarına,
- b. cinsiyetlerine,
- c. mesleki kıdemine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

2) İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çalıştıkları okullardaki örgütsel bağlılık düzeyleri,

- a. branşlarına,
- b. cinsiyetlerine,
- c. mesleki kıdemine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

3) İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çalıştıkları okullardaki örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri,

- a. branşlarına,
- b. cinsiyetlerine,
- c. mesleki kıdemine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

4) İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutları düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

5) Dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığın yordayıcısı mıdır?

1.3 . Araştırmanın Önemi

Araştırma, okullarda varolan dönüşümcü liderlik tarzı ve algılanan örgütsel bağlılık özellikleri ile ilgili yapının, çalışmayı destekleyip desteklemediğini tespit

etmesi açısından betimleyici bir öneme sahiptir. Alanyazına katkı sağlaması, öğretmenlere ve okul yöneticilerine mevcut durumu özetlemesi açısından önemli görülmüştür. Ayrıca, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin yanı sıra, birlikte çalıştıkları öğretmenlerle birlikte kaliteyi sürdürülebilir kılma ve okul ortamını daha uygun ve verimli bir hale getirme konusunda sergiledikleri tutum ve davranışlar da oldukça önemlidir. Okul yöneticilerinin üstlendikleri rollerin, öğretmenlerin bu tür davranışları üzerinde etkili olup olmadığını belirlemek, daha kaliteli ve etkili bir eğitim sistemi oluşturmak için gereklidir.

Okul yöneticilerindeki dönüşümcü liderlik özelliklerinin yanı sıra, öğretmenlerin de okullarına bağlılıkları ve bu alandaki motivasyonları eğitim sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin hangi düzeyde olduğunu ve öğretmenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının ne seviyede bulunduğunu araştırmak büyük önem taşımaktadır. Araştırma sonuçları, bağlılık düzeylerini etkileyen faktörlerin belirlenmesine katkı sağlayarak, öğretmenlerin performans ve verimliliklerinin artırılması ve okul yöneticileri ile öğretmenlerin daha etkili bir iş birliği içerisinde çalışmasını destekleyecek uygulamaların geliştirilmesi açısından değerli olacaktır.

Ayrıca araştırma neticesinde ulaşılan sonuçlar Milli Eğitim Bakanlığı ile paylaşılacak olup, okul yöneticilerine uygulanacak olan hizmet içi eğitimlerde ve eğitim yönetimi uygulamalarında yararlanılacağı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlara olan bağlılıklarının ne düzeyde olduğunu anlamak ve bu bağlılık düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemek, öğretmenlerin performanslarının artırılmasında kritik bir role sahiptir. Öğretmenlerin iş verimliliğinin yüksek olması, öğrencilerin akademik başarılarına ve okulun genel performansına olumlu katkılar sunması açısından önemlidir. Araştırma, eğitim öğretim süreçlerinde nitelik ve verimliliğin artırılması konusunda dolaylı olarak önemli katkılar sağlayabilir.

1.4 . Araştırmanın Varsayımları

1. Katılımcıların anket maddelerini samimiyetle cevapladıkları düşünölmektedir.

1.5 . Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma;

1. 2023–2024 eğitim öğretim yılında, Balıkesir ili Erdek ve Bandırma ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin görüşleriyle sınırlıdır.

2. Araştırma Erdek ve Bandırma İlçelerinin merkezlerinde bulunan ilk ve ortaokullarda yapılmıştır. Köy ilkokul ve ortaokulları araştırma dışında tutulmuştur.

3. Öğretmen görüşleri ile sınırlıdır, yöneticilerin görüşlerine başvurulmamıştır.

1.6 . Tanımlar

Yönetim: Belirli bir hedefe ulaşmak ya da bir görevi başarıyla tamamlamak için insan ve maddi kaynakların etkin bir şekilde kullanılması sürecidir (Aydın, 1991).

Eğitim Yönetimi: Eğitim örgütlerini devletin aldığı kararlar ve eğitim politikaları doğrultusunda belirlenen hedeflere varmak üzere, insan ve madde kaynaklarının aktif biçimde kullanılmasıdır (Erdoğan, 2003).

Yönetici: Belirli bir amaca doğru çaba sarfedip, yapılacakları planlayıp, işleme koyan ve sonuçlarını kontrol eden kişidir (Çeber, 2011).

Lider: Grup üyeleri tarafından algılanan ve hissedilen, ancak henüz tam olarak belirginleşmemiş aynı paydaya sahip düşünce ve istekleri, grup tarafından

kabul edilecek bir amaç olarak ifade eden ve grup üyelerinin gizli potansiyellerini bu amaç etrafında birleştirerek grubu harekete geçiren kişidir (Celep, 2004).

Liderlik: Temelde bir vizyon, amaç doğrultusunda gerekli misyonu yüklenerek, liderin vizyonunu gerçekleştirebilmek için gerekli adımları planlayıp, ekip üyeleriyle ortak bir hedef doğrultusunda etkili bir işbirliği sağlaması sürecidir (Karip, 1998).

Dönüşümcü Liderlik: Odağında insan bulunan ve hedefi dönüşüm olan bir liderlik tarzıdır. Bu yaklaşım, çalışanlara ait beklenti ve ihtiyaçları karşılar ve onların yüksek düzeydeki ilgilerini ortaya çıkarmayı ve gelişimlerini desteklemeyi amaçlar. Bu liderlik türü, etkili liderlik ölçütü olarak kabul edilen modern bir liderlik yaklaşımıdır (Celep, 2014).

Bağlılık: Çalışan ve örgüt arasında varolan psikolojik bir uyum ve anlaşma durumudur (Meyer ve Allen, 1991).

Örgütsel Bağlılık: Örgüt çalışanlarının örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere isteyerek ve uzun süreli bir şekilde katılım göstermesidir (Tutar, 2016).

Duygusal Bağlılık: Bir çalışanın örgüte yoğun bir bağlılık duyması ve kendini örgüt ile özdeşleştirmesidir (Meyer vd., 2002).

Devam Bağlılığı: Bir çalışanın örgütten ayrılmak durumunda karşılaşıacağı maliyetin yüksek olması veya başka bir alternatifinin olmaması nedeniyle örgütte kalmak istemesi anlamına gelir (Meyer vd., 2002).

Normatif Bağlılık: Çalışanların örgütte kalmayı, ahlaki veya inançsal değerlere dayandırarak değerlendirmesi ve örgüte sadık kalmayı bir ahlaki sorumluluk olarak görmesidir (Allen, Meyer ve Topolnytsky, 1998).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. Kuramsal Çerçeve

Araştırmanın bu bölümünde, kuramsal olarak “Yönetim ve Yöneticilik”, “Lider ve Liderlik”, “Çağdaş Liderlik Kuramları”, “Dönüşümcü Liderlik”, “Bağlılık” ve “Örgütsel Bağlılık” konuları yer almaktadır. Öncelikle konuya ait kavramların ve alt boyutların açıklaması yapılarak alanyazında mevcut araştırmalar incelenmiş, bu konuda ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleştirilen araştırmalar aktarılmıştır.

2.1.1. Yönetim ve Yöneticilik

İnsanlar, ortak hedeflere ulaşabilmek için önce işbirliği yapmış, ardından kendi aralarında işbölümüne gitmişlerdir. Yönetim olarak algılanan kavram, insanlar ortaklaşa çalışmanın yanında işbölümü yaptıklarında ortaya çıkmış olup, yönetim faaliyetlerinin geçmişi, insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır (Güney, 2000). Yöneten-yönetilen ya da lider-takipçi ilişkisi içinde ortak bir hedefe yönelinen her ortamda, yönetim olgusunun var olduğu görülmektedir (Şimşek, 2008). Yönetim, yönetim kuramları doğrultusunda şekillenmiş, etkili bir yönetimi sağlayacak kişi de yönetici olarak tanımlanmıştır. Yönetim anlayışlarını değiştiren, ortaya atılan yöneticiyi gerçeğe götüren en güvenilir araç olarak görülen yönetim kuramları olmuştur (Bursalıoğlu, 1999). Yönetici, belirli bir hedef doğrultusunda emek veren, işleri planlayan, uygulanmasını sağlayan ve sonuçları kontrol eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Çeber, 2011).

Yönetim süreci, insan ve maddi kaynakların kullanımı ile açıklanmış bir ideali gerçekleştirme ya da bir görevi başarıyla tamamlama sürecidir (Aydın, 1991). Türkmen (1994) yönetimi; örgütün hedeflerine efektif ve verimli olarak ulaşmak için planlama, örgütleme, yönlendirme, eşgüdüm ve denetim işlevlerinin sistemli bir biçimde uygulanması olarak ifade etmiştir. Erdoğan'a (2008) göre ise yönetim, bir kurumu amacına ulaştırmak için mevcut kaynakları ve imkânları en iyi şekilde kullanmayı, grup çabalarıyla işleri başarıya ulaştırmayı içeren bir bilim dalıdır. Bu bağlam, eğitim kurumlarının amaçlarına uygun bir şekilde yönetilmesi anlamında eğitim yönetimi kavramını doğurmuştur. Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerinin, devletin belirlediği kararlar ve eğitim politikaları doğrultusunda tanımlanan hedeflere ulaşmasını sağlamak amacıyla insan ve madde kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılmasını ifade eder (Erdoğan, 2003).

Okul yönetimi ise, eğitim yönetiminin daha dar kapsamlı bir alana, yani eğitim sistemindeki önemli bir alt sistem olan okullara uygulanmasıdır (Taymaz, 2003). Hem eğitim yönetimi için hem de onun bir alt dalı olan okul yönetimi için, eğitim örgütlerini devletin eğitim politikaları doğrultusunda belirlenen hedeflere ulaştırmakla görevli oldukları söylenebilir (Kaya, 1999). Bu kapsamda, eğitim yönetiminin daha geniş bir sistemle, okul yönetiminin ise okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlarla ilgilendiği ifade edilebilir (Erdoğan, 2003). Okul yönetiminin temel görevi, okulun insan ve maddi kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak, eğitimin okulda belirlenen amaçlara uygun bir biçimde sürdürülmesini sağlamaktır (Bursalıoğlu, 2002). Bu yönetim görevini üstlenecek kişi okul yöneticisidir.

Şimşek'in (2008) ifadesine göre, yönetici, başkaları vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşmaya çalışan kişidir. Yönetici, yönetimini yaptığı örgütün hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla bilinçli bir şekilde astlarını yönlendirir, planlama yapar, örgütler, koordinasyonu sağlar ve denetim gerçekleştirir. Eline geçen tüm kaynakları kullanırken astlarına talimatlar vererek onların harekete geçmesini sağlar ve bu yolla belirlenen amaçlara ulaşmaya çalışır (Tortop vd., 2010). Yöneticinin en temel sorumluluğu, kendi yönetim sorumluluğundaki görevleri belirlenen hedeflere varılacak şekilde düzenlemektir. Yönetici, görevlerini astındaki personele devretse bile sorumluluğunu ortadan kaldırması ya da bu sorumlulukları da aynı şekilde başkasına aktarması söz konusu değildir (İmrek, 2005).

Yönetici, örgütte mevcut insana ve maddiyata dayalı kaynaklarını birbiriyle uyumlu ve en yüksek faydayı sağlayabilecek şekilde kullanabilen, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmayı amaçlayan kişi olarak tanımlanır (Gülşen ve Gökyer, 2012). Benzer bir tanımla yönetici, bir zaman dilimi içerisinde belli bir amaç uğruna insan, finansal kaynaklar, mevcut madde ve malzemeler, makineler gibi üretim unsurlarını hedefler doğrultusunda bir araya getirip ve ahenkli bir şekilde ve işbirliği içerisinde etkili, verimli, uyumlu bir birleşim yaratan kişidir (Eren, 1998). Yöneticilik, yeri geldiğinde rakamlarla, yeri geldiğinde olaylarla ve gerçeklerle uğraşmayı gerektirdiğinden, bunlar da ölçülebilen unsurlar olduğundan bir bilimdir. Aynı zamanda, işlerin başkalarına yaptırılmasını gerektirdiğinden dolayı bir sanattır (İmrek, 2005).

Yönetici-yönetilen ilişkilerindeki tarzlar, astları ile ilişkileri, karar verme süreci, yönetim fonksiyonlarını yürütebilme derecesi gibi her unsur önem taşır ve asıl yöneticinin olması gerektiği tanımı belirtir. Gerçek yönetici; yönettiği kişilerle bir bütün olup, hedeflerine giderken astlarının gereksinimlerine duyarlı olup bunları tatmin ederek bir ekip oluşturabilen, görüşleri, görüşlerini yansıtma biçimi ve olaylara bakış açısı ile diğerlerine örnek olan şahsiyettir (İmrek, 2005).

Aydın (2000) ise yöneticiyi, belirlenmiş hedefler doğrultusunda çalışanlarını sürekli olarak denetleyip, mevcut kaynakları birbiriyle ilişkili ve üretime katkı sağlayacak şekilde kullanmanın yanı sıra yeri geldiğinde uygun sonuçlara ulaştıracak fikirleri uygulayan kişiler olarak tanımlamaktadır. Çırpan (1999) da yöneticinin, hedeflere ulaştıracak faaliyetlerin tam anlamıyla gerçekleştirilmesi için denetimlerde bulunduğunu ve karşılaşılan sorunları çözmek için bir yaklaşım sergilediğini ifade etmektedir.

Yöneticilik, kompleks koşullar içerisinde dahi örgütün sistemli, birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayan sonuçlar elde etmesiyle ilgilidir. Liderlik ise, örgüte alışılmışın dışında bir vizyon ortaya koyarak dönüşümleri gerçekleştirmekle meşguldür (Koçel, 2003). Kısacası liderlik, bir vizyonu oluşturma ve bu vizyonu gerçekleştirebilmek için insanlara ilham olacak bir süreci ifade ederken, yöneticilik daha çok günlük problemlerin çözümüne odaklanan bir işlev olarak tanımlanabilir (Baltaş, 2003).

İyi bir lider aynı zamanda etkili bir yönetici olabilir, ancak iyi bir yönetici liderlik özelliklerine sahip olmayabilir. Yönetici, verilen işi doğru bir şekilde yapan kişi olarak tanımlanırken, lider ise doğru işleri yaparak öne çıkan kişidir (Kaya, 2002). Bir yöneticiyi lider olarak gösteren, özellikle olağanüstü derecede gösterdiği cesaret ve riskleri yönetebilme becerisidir (Genç, 2005).

Bu bağlamda yöneticiyi tanımlayacak olursak, yönetim görevini üstlendiği kurumunu önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırabilme gayesiyle sistematik ve bilinçli bir şekilde sorunları çözerken, planlama yaparak, koordinasyon sağlayan, örgütlenme ve değerlendirme görevlerini üstlenen kişidir.

2.1.2. Lider ve Liderlik

Lider ve liderlik kavramları küreselleşme, teknolojik ilerlemeler ve yarış halinde giden sektörel gelişimlerle geçmişte olduğu gibi günümüzde de oldukça önemli bir etkiye sahip, çokça üzerinde durulan, sıkça tartışılan ve üzerine çok sayıda araştırma yapılan konular arasında yer almaktadır. Liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. Bilhassa 20. yüzyıldan itibaren gerçekleşen hızlı değişimler ile birlikte dünya ve örgüt yapıları içerisinde liderlere duyulan ihtiyaç daha da belirgin hale gelmiştir. İnsanlar, sosyal gruplar içerisinde birlikte yaşama eğilimi gösterirler. Bu eğilim, gruplardan toplumlara kadar farklı boyutlarda karşılıklı iletişim içeren yapılar oluşturur. Bu tür sosyal yapılarda, bazı bireyler diğerlerini gölgede bırakacak bir şekilde öne çıkar ve diğerlerinin kabulüyle liderlik rolünü üstlenir. Dolayısıyla liderlik, liderin diğer bireylerle kurduğu ilişki ve etkileşim sonucunda, yer aldığı grup içerisinde üstlendiği farklı bir roldür (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009). Yukl (1989), liderin, diğer insanlardan farklılaşmasını sağlayan seçkin yeteneklere ve belirli özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir. Liderlik, temelde bir vizyon ve amaç doğrultusunda gerekli misyonu yüklenerek, belirli taktikler geliştirme ve çalıştığı kişilerin içerisinde olduğu bir yönetim zümresi kurma olarak tanımlanabilir (Karip, 1998). Liderlik, belirli durumlar çerçevesinde, bireysel ve grup hedeflerine ulaşmak amacıyla bir kişinin başkalarının davranışlarını etkilediği ve bu davranışları yönlendirdiği bir süreç olarak tanımlanabilir (Koçel, 2003). Liderlik, diğerlerinin

algılayamadığı şeyleri fark etmek veya hissedemediği duyguları hissetmektir. Ayrıca liderlik, bir vizyona sahip olmayı ve belirlenmiş vizyon çerçevesinde gerekli değişimi sağlayacak strateji oluşturmayı ve geliştirmeyi içerir (Kaya, 2002).

Lider ile yönetici birbirlerinden farklı kavramlardır. Yönetici, işleri en uygun şekilde gerçekleştiren kişi olarak tanımlanırken; lider, en uygun işleri gerçekleştiren kişi olarak ifade edilir. Yönetici, mevcut kuralları uygulamakla ilgilenirken; lider, bu kuralları yeniden şekillendiren kişidir. Yönetici detaylara odaklanıp "ağaçlarla" ilgilenirken, lider daha geniş bir perspektiften "ormanı" görür (Lunenburg ve Ornstein, 1996). Yöneticilik ve liderlik kavramları arasındaki fark, ancak uygulama sürecinde net bir şekilde ortaya çıkar. Bir yöneticinin lider olup olmadığını anlamak için astlarına iş yaptırma biçimine bakılmalıdır. Liderlik özellikleri, planlama, organize etme, koordine etme ve kontrol süreçlerinden ziyade, uygulama sırasında belirginleşmektedir (İmrek, 2005).

Yönetici, belirlenmiş hedeflere erişmek amacıyla emek verip, işleri planlama, uygulama ve sonuçları denetleme sorumluluğunu üstlenen kişiyi ifade eder. Öte yandan lider, ait olduğu grubun hedeflerini tanımlayıp bu hedeflere ulaşmak için grup üyelerini motive eden ve onların davranışlarını yönlendiren kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Liderden beklenen, yalnızca bireyleri ortak bir hedefe yönlendiren ve eyleme geçmelerine yardımcı olan bir kişi olması değil, aynı zamanda çalışanların değerlerini, beklentilerini ve duygusal özelliklerini gözeterek onlara bir vizyon sunmasıdır (Karip, 1998). Lider, grubun etrafında olduğu ortak fikir ve hedefleri ortaya koyarak, grup içerisindekilerin de farketmemelerine rağmen sahip olduğu güçleri kullanmalarını sağlayan kişidir (Celep, 2004). Liderler, çok çalışkandır (Kaya, 2002). Orijinal ve yenilikçi projelere odaklanan, insan faktörüne vurgu yapan ve geniş bir bakış açısına sahip olan rol model kişiliklerdir (Genç, 2010). Kazanmak için doğru yönü bilen, dinamik ve ilham veren bir kişidir. Ancak liderlerin, hedeflerini belirlerken aynı zamanda çalışanlarını sorunsuz ve etkili bir şekilde yönlendirmek için yönetim becerilerini de kullanması gerekmektedir (Bennis ve Nanus, 1974).

Lunenburg ve Ornstein (1996), liderliği, hedeflerin başarılmasını sağlamak amacıyla grup aktivitelerini etkileme süreci olarak tanımlar. Liderlik, işleyişte ve düşüncede klavuzluk etme, hedefe odaklanmış güçlü gruplar oluşturma, bireylerin

takımın varması gereken yeri kendine koyulmuş hedef olarak görüp, ilgi göstermelerini gerçekleştirme, kişisel kaygıları bir kenara bırakarak grubun ortak hedefi için çaba sarf etmeye ikna etme süreci olarak da tanımlanmıştır. Lider, örgütteki hiyerarşik yapıda her düzeyde bulunabilir ve mevcudiyetini belli eder (Akt. Jameson, 2008). Liderliğin sadece başkalarına emir verme meselesi olmadığını, aynı zamanda onları motive etme, ilham verme ve yönlendirme meselesi olduğunu da vurgulamaktadır. Ayrıca liderlerin organizasyonda her düzeyde bulunabileceğini de kabul etmektedir.

Liderlik, çalışanlara güç vererek motivasyon sağlama, ahlaki açıdan amaca yönelik davranış sergileme ve gelişim süreçlerini destekleme sürecidir (Evans, 1996). Liderlik genellikle süreç ve nitelikler merceğinden tanımlanmaktadır. Süreç perspektifinden lider, örgüt üyelerinin çabalarını örgütsel hedeflere ulaşma yönünde yönlendirir ve koordine eder. Nitelikler açısından bakıldığında liderlik, grup üyelerini etkili bir şekilde yönlendirebilmek için gerekli özelliklere sahip olmayı içerir (Özkalp ve Kirel, 2004).

Liderlik, birlikte çalışılan kişileri tam potansiyellerine ulaşmaları için motive etmek, grubun amaçlarını tanımlamak ve gerçekleştirmek aynı zamanda grup bağlılığını koruma gibi çeşitli işlevlerin tamamını kapsayan kavramdır. Liderlik, ortak hedeflere doğru yönlendirilen bireyler arasında aktif bir iletişim ortamında gerçekleşen etkileşimli bir süreçtir. Liderlik, bir bireyin diğerlerinin davranışlarını güce veya zorlamaya başvurmadan etkilediği sosyal süreçtir. Liderlik, mükemmel iletişim ve kişilerarası ilişki kurma becerilerine sahip olmanın yanı sıra karmaşık sorunları basitleştirme, beceriyle ve şevkle yaptığı işe kendini adanmış bir birey gerektirir. Ayrıca etrafına pozitif enerji yayma yeteneğini de içerir (Kaya, 2002).

Günümüz kuruluşları, başarıya ulaşmak için yönetici yerine liderlere daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Çünkü sıradan bir yöneticinin, tutarlı değişiklikler ile dönüşümü hayata geçirmesi oldukça zordur. Bunu gerçekleştirebilecek olan kişi liderdir (Tunçer, 2011). Liderlik, inanış, sadakat, özgür irade boyutunda isteklilik gibi durumları içeren bir süreçtir. Ekip üyeleri, görevleri ve sorumlulukları üstlenirler çünkü bunu yapmak istiyorlardır. Ortada bir zorunluluk yoktur. Bu unsurlar birleştiğinde, zorunluluklar istekliliğe, inanca, bağlılığa ve gönüllülüğe dönüştürülür. Bu da yüksek motivasyonlu, üretken ve başarılı bir ekip oluşturur (Erçetin, 2000).

Bass'a (1990) göre liderlik, grup gelişmelerinin odağı olan kişisel öznitelik, bir ikna etme şekli, uygunluğa itaat etme sanatı, hedeflere ulaşmada bir araç olmanın yanı sıra, aynı zamanda bir iletişim ve etki gücü olarak da değerlendirilmektedir. Bir lider, grup üyelerinin gizil yeteneklerini ortak bir amaç doğrultusunda harekete geçiren kişidir (Eren, 1998). Liderlik, hem kendisinin hem de yönettiği örgütün durağanlığa kapılmaması ve canlılığını koruyabilmesi için başarıyı geçici ve dikkat edilmesi gereken bir durum olarak görmeli ve bu bakış açısını tüm örgüte aşılmalıdır. Ayrıca, özgüvenle zorlukların üstesinden gelme isteğini, girişimcilik ruhunu, kararlılığı ve esnekliği liderlikle bütünleştirmelidir. Çalışanların ve örgütün temel yetkinliklerini tespit ederek, öğrenen örgüt anlayışı çerçevesinde bu yetkinlikleri geliştirmeli ve rakiplere karşı üstünlük sağlayacak şekilde kullanılmalıdır (Kaya, 2002). Uygulamaya dönük olarak liderlik, örgüt içindeki çatışmaları engeller ve çatışma kaynaklarını ortadan kaldırmaya çalışır. Başarılı bir değişim yönetiminde duyguların kontrolü kritiktir. Duyguları kontrol etmeyi başaran bir lider, örgütün işleyişine zarar verebilecek stres, korku, çatışma, gerginlik ve suçluluk gibi olumsuz hislerin etkisini en aza indirebilir. Aynı zamanda, motivasyon, güven, dostluk, sevgi ve coşku gibi olumlu duyguları teşvik ederek, örgüte dinamizm ve enerji katabilir (Barutçugil, 2004). Bu açıklamalar ışığında, lider kavramı; bir vizyon geliştiren, örgütü ortak hedeflere yönlendiren, yol gösterici ve insanları harekete geçiren bir önderi ifade eder. Lider, çalışanlarına karşı samimi ve içten bir tutum sergileyerek, adaletli, paylaşımcı, dürüst, mütevazı, kendisiyle barışık ve iyimser bir karakter sergilemelidir. Etik değerlere uygun davranışlar benimsemek, çalışanlar için olumlu bir rol modeli olmasını sağlar (Kaya, 2002). Liderin bu nitelikleri, örgütün sağlıklı işleyişine ve çalışanların motivasyonuna doğrudan katkıda bulunur.

20. yüzyıldan bu yana hızla değişmekte olan dünya düzeni ve örgüt yapıları, liderlere olan ihtiyacı daha belirgin hale getirmiştir. Liderlik özelliklerinin doğuştan mı geldiği, yoksa zamanla eğitim ve deneyimle mi geliştirildiği konusu, yönetim alanında uzun yıllar tartışılmıştır. Bunun yanında, liderlik uygulamalarının örgütü nasıl ileriye taşıyabileceği ve liderlik sürecinin hangi yöntemlerle daha etkili hale getirilebileceği, üzerinde yoğun araştırmalar yapılan konulardan biridir.

Alanyazın, liderliği çok yönlü bir kavram olarak ele alır. Liderlik, kimi zaman bir kişilik özelliği, kimi zaman bir pozisyonun gerekliliği, kimi zaman ise belirli bir

davranış biçimi olarak tanımlanmıştır. Liderlik teorileri de bu kapsamda çeşitlenmiş, birçok farklı model ve yaklaşım geliştirilmiştir. Günümüz iş dünyasında hızla değişen çevresel, teknolojik ve sosyal dinamikler, liderlik anlayışında da köklü dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Geleneksel liderlik modelleri, günümüzün karmaşık ve belirsiz ortamlarında yeterli olmaktan uzak kalabilirken, çağdaş liderlik yaklaşımları daha esnek, insan odaklı ve yenilikçi çözümler sunmaktadır. Bu yaklaşımlar, liderin yalnızca bir otorite figürü olarak değil, aynı zamanda ilham kaynağı, yol gösterici ve değişim lideri olarak rol almasını vurgulaması yönüyle anlamlıdır.

2.1.3. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Araştırmalar, ülkelerin ve örgütlerin gelecekteki varlıklarının eğitime verdikleri öneme bağlı olarak şekillendiğini ortaya koymaktadır. Eğitim örgütlerinin temel yapı taşlarından biri olan okulların başarısı, niteliği ve yetiştirdiği öğrencilerin karakteristiği, içinde buldukları toplumların kaderini doğrudan etkilemektedir. İnsan faktörüne dayalı eğitim örgütlerine yönelik çalışmalar bu nedenle dünya genelinde giderek artmaktadır (Marion vd., 2016). Eğitim, gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de hızlı bir değişim ve gelişim sürecindedir. Ancak okul sistemine bakıldığında, bu kapsamlı değişim sürecinin, mevcut istekler, ihtiyaçlar ve modern toplumun gerekliliklerine ayak uydurmakta yetersiz kaldığı görülmektedir (Erdener ve Gül, 2017). Günümüzde, özellikle birinci dünya ülkelerinde, okul yöneticilerinin liderlik anlayışları yeni bir perspektifle ele alınmıştır. Bu kapsamda, yöneticilerin üstlenmesi gereken liderlik rolleri; vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüşümcü liderlik, toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik olarak sıralanmaktadır. Ancak yapılan literatür taramaları, okul yöneticilerinin bu roller arasında en çok vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik ve dönüşümcü liderlik rollerini benimsediğini ve bu rolleri hayata geçirmede daha etkin olduklarını göstermektedir. Bu durum, modern okul yönetiminde yöneticilerin stratejik ve yenilikçi bir yaklaşım benimsemelerinin önemini ortaya koymaktadır (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Karaaslan (2023) ise

liderlik alanında öne çıkan temel yaklaşımların Dönüşümcü Liderlik, Vizyoner Liderlik Kuramı, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Kuramı, Etkileşimci Liderlik Kuramı ve Karizmatik Liderlik Kuramı olduğunu belirtmiştir. Bu kuramlar, modernizm sonrası dönemin liderlik anlayışını şekillendiren ve bu bağlamda ele alınan temel kuramlar olarak kabul edilmektedir.

2.1.3.1. Karizmatik Liderlik

Çeşitli çalışmalarda yapılan tanımlamalara göre karizma, liderin özelliklerinin takipçileri üzerinde oluşturduğu etkilenme durumu olarak ifade edilmektedir. Karizmatik liderlik, liderin söylemleri ve davranışlarıyla takipçilerini etkilemesi ve onları kendi vizyonu doğrultusunda harekete geçirebilecek bir güç olarak tanımlanmıştır (Alkın, 2006). Berlew (1974), karizmatik liderliği, izleyicileri etkileme gücü olan üç temel davranış şekliyle açıklamıştır. Bu tür liderlik davranışları, liderin örgüt içerisinde herkesin benimseyeceği bir vizyon oluşturmasını ve bu vizyon doğrultusunda yarar sağlayacak olanaklar ve eylemler geliştirmesini içerir. Örneğin, liderin çalışanlarına kendilerini gösterebilecekleri ve yeteneklerini sergileyebilecekleri imkanlar sunması, toplumsal yarar sağlayacak faaliyetlere katılım fırsatları sağlaması ve görevleri hassasiyetle yerine getirme şansı sunması, bu yaklaşımın somut örnekleridir. Bu tür fırsatlar, hem çalışanların bireysel gelişimlerini destekler hem de örgütün belirlediği hedeflere ulaşmasına katkı sağlar. Ayrıca örgüt üyelerinin kendilerini daha güçlü hissetmelerine olanak tanır (Akt. Celep, 2004). Weber'e göre karizma, bireyin doğasında nadir rastlanan ve olağanüstü olarak kabul edilen sıra dışı özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu özellikler, bireye toplum üzerinde güçlü bir etki ve liderlik yeteneği kazandırır (Deluga, 2001).

2.1.3.2. Vizyoner Liderlik

Serinkan'a (2012) göre, vizyoner liderlik tarzı, çalışanları ortak bir hedef etrafında birleştiren ve geleceğe dair bütüncül bir vizyon sunan, ancak bu hedefe

ulaşma yollarını ayrıntılı olarak paylaşmayan bir yaklaşıma sahiptir. Vizyoner liderlik, çalışanların kendi yollarını keşfetmelerine, denemeler yaparak öğrenmelerine ve risk almalarına olanak tanır. Gedikoğlu'na (2015) göre vizyoner liderler, kararlılıklarıyla öne çıkan, planlarından kolayca vazgeçmeyen ve güçlü bir ikna yeteneğine sahip liderlerdir. Bu liderler, olayları tüm ayrıntılarıyla ele alır, bu detayları çalışanlarla paylaşır ve onları hedeflerine ikna ederek harekete geçmelerini sağlar.

2.1.3.3. Etkileşimsel Liderlik

Burns (1978), etkileşimci liderliği, liderlerin ve izleyicilerin ortak hedeflere ulaşmak için karşılıklı bir etkileşimde bulunarak, farklı güdüler, değerler, ekonomik, politik ve diğer kaynaklar üzerinden hareket ettikleri bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu süreç, liderin izleyicilerinin hedeflerine nasıl ulaşmak istediklerini anlaması ve buna göre ödüller ya da karşılıklar belirleyerek etkileşimi yönlendirmesi ile şekillenir. Gomes'e (2014) göre, etkileşimci liderlikte lider, izleyicilerin çabalarını ödüllendirme yoluyla onların iş birliğini sağlar. Bu liderlik tarzında, izleyiciler kazanacakları somut bir şey olduğu için liderin otoritesini kabul etme eğilimindedirler. Bass (1985) da aynı şekilde etkileşimci liderliği, lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimlere dayandırmakta, bu etkileşimlerin liderin izleyicilerinin motivasyonlarına uygun ödüller sunmasına imkân tanıdığını ifade etmektedir. Bu liderlik yaklaşımında, liderlerin izleyicilerin ihtiyaçlarını anlaması ve bu ihtiyaçları karşılayacak ödüller sunarak işbirliği oluşturması önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Şimşek ve Fidan'a (2005) göre, etkileşimsel liderlik, çalışanların hedeflerine ve başarılarını artırmaya yönelik ödül ve ceza sistemine dayanan ve daha çok yöneticilik becerilerini ön plana çıkaran bir liderlik türüdür. Bolat (2011), etkileşimci liderliği, çalışanlara görevlerini ne zaman ve nasıl yerine getirecekleri konusunda yönlendirme sağlayan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlar. Bu liderlik tarzının hâkim olduğu örgütlerde, çalışanlar genellikle daha kısa bir sürede, daha yüksek kaliteli sonuçlar elde edebilmektedir. Bu model, liderin

rehberlik eden ve yapılandırıcı bir rol üstlenmesi sayesinde, iş süreçlerinde verimliliği artırmayı hedefler.

2.1.3.4. Dönüşümcü Liderlik

Değişen dünyayla birlikte, yeni yönetim tarzları, rekabet ortamı, yeniden yapılanma, en iyiye ulaşma çabası ve küreselleşmenin sonucu olarak gelenekselden farklı bir liderlik yaklaşımı ihtiyacı doğmuştur (Altıntaş, 2020). Gündelik yaşamdan iş dünyasına kadar her alanda gözlemlenen hızlı ilerlemeler hızlı bir dönüşümü beraberinde getirmektedir ve örgütlerin, hem teknolojideki yeniliklere hem de toplumsal dönüşümlere uyum sağlayabilmesi için sürekli bir yenilenme ve değişim sürecine girmeleri zorunlu hale gelmektedir (Zel, 2001). Bahsedilen değişim sürecinin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için liderlerin önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Liderler, vizyoner yaklaşımları, motive edici ve ilham verici tutumları, sürekli yenilik peşinde olan ve değişime uyum sağlayabilen yapıları sayesinde bu dönüşüme olanak sağlayabilirler (Eraslan, 2004; Hakan, 2009; Hallinger, 2003). Bir örgüt, dış çevrede gerçekleşen değişimlere adaptasyon için gereken tedbirleri uygulamak durumundadır. Aksi halde, bu durum kurumun geleceği üzerinde negatif sonuçlar doğurabilir. Bunun yaşanmaması için, tüm bu değişimleri zamanında fark edip gerekli önlemleri alacak olan kişi dönüşümcü liderdir (Tunçer, 2011).

“Dönüşümcü Liderlik” kavramı, ilk olarak James McGregor Burns tarafından 1978 yılında geliştirilmiş ve daha sonra Bernard Bass tarafından genişletilerek literatüre kazandırılmıştır (Sayılı ve Baytok, 2014). Burns, liderliği, lider ve takipçilerin moral ve motivasyonlarını birlikte en yüksek seviyeye çıkarma süreci olarak tanımlamıştır. Ancak, Burns ve Bass’ın çalışmaları ağırlıklı olarak eğitim liderlerinden ziyade politik liderler, iş dünyası yöneticileri ve askeri personel üzerinde yoğunlaşmıştır (Töremen ve Yasan, 2010). İngilizcede “Transformational Leadership” olarak bilinen Dönüşümcü liderliğin Türkçe literatürde “Dönüşümcü”, “Dönüşümsel”, “Reformcu”, “Değişimci”, “Dönüştürücü” gibi kavramlar ile ifade edildiği görülmektedir (Taşkiran, 2011). Bu liderlik modeli, liderin çalışanların

değerlerini ve önceliklerini dönüştürerek örgütsel değişim ve gelişim süreçlerini desteklemesi üzerine odaklanır.

Dönüşümcü liderler, yeni fikirlerin hayata geçirilmesi noktasında izleyenlerine fırsat tanır. Bilgiyi paylaşarak etkili araştırmalar yapar. Ayrıca, özgür bir düşünce ortamı oluşturarak izleyenlerini düşünmeye yönlendirir (Eraslan, 2004a). Burns (1978), dönüşümcü liderliği, lider ile çalışanlar arasında ortak hedeflere ulaşmak için iş birliği ve karşılıklı etkileşimle gerekli motivasyonun sağlanması ve artırılması süreci olarak tanımlamıştır. Bu tür liderler, çalışanlarını maddi unsurlar yerine, değerler, manevi motivasyon ve sevgi gibi soyut güçlerle yönlendirerek hedeflere ulaşmaları için teşvik ederler (Akt. Erkutlu, 2014).

Dönüşümcü liderlik, değişimi başarıyla uygulama, bu değişimi yönlendirecek vizyoner yetenekleri geliştirme ve değişim ihtiyacını belirleme gerekliliğini kapsayan yetkinlikler toplamıdır (Keçecioglu, 2003). Dönüşümcü lider, takipçilerini onların potansiyelini ortaya çıkararak ve özgüvenlerini artırarak, standartların üzerinde performans elde etmeye motive eder. Bu şekilde, örgüt üyeleri, bireysel çıkarlarından öte, sorumluluklarını verimli bir şekilde yerine getirebilmek için gereken değişimi hayata geçirme eğilimindedirler (Eren, 2004). Eraslan(2004a) ve Taşkiran'a (2011) göre, dönüşümcü liderlerin en önemli özellikleri, vizyon geliştirme yeteneği, üretken ve etkileyici bir izlenim yaratma, aktif ve yerinde konuşma ve takipçileri güdüleme, cesaret ve yaşanması muhtemel sonuçları göze alma, yeri geldiğinde değişiklik yapılabilir bir yönetim anlayışına sahip olma, güvenilirlik ve kendine güven sahibi olma şeklinde sayılabilir. Dönüşümcü liderler, etkileyici bir vizyona sahip olup, bu vizyonu etkili bir şekilde aktarabilme yetenekleriyle öne çıkarlar; aynı zamanda güvenilir, alçakgönüllü ve samimi bir duruş sergilerler (Çelik ve Eryılmaz, 2006).

Dönüşümcü liderlik, değişim sürecinde çalışanlara rehberlik etme ve ilham verme konusunda önemli bir rol oynar. Bu liderler, vizyon oluşturma, karizma ile ekipleri motive etme ve güçlendirme gibi önemli niteliklere sahiptirler. Geleceğe yönelik ilham verici bir vizyon ortaya koyarlar. Ayrıca, tutku ve coşkuyla çalışanlara enerji ve bağlılık sağlayarak bir amaç ve yön duygusu oluştururlar. Bunların yanı sıra, yeniliği teşvik eder, güven ortamı sağlar ve çalışanların değişime uyumunu kolaylaştırmak için destek ve kaynak sağlarlar (Aksoy, 2024). Dönüşümcü lider, izleyenlerinin işlerinde beklentilerini karşılamalarına yardımcı olur. Onların neden

mutlu olduğunu anlayarak mutluluklarını arttırıcı uygulamalara yönelir. İzleyenlerini cesaretlendirir ve destekler, davranışlarıyla izleyenleri önemseydiğini belli eder. Takdir ve hoşnutluğunu açıkça ifade eder. Gerçekleştirdiği dönüşümler esnasında, liderin faal bir tutum sergilemesi ve değişime karşı olası dirençleri ortadan kaldırması gerekmektedir; bu engelleri aşmak da ancak başarılı bir motivasyon süreci ile sağlanmaktadır (Eraslan, 2004a).

Dönüşümcü liderlik anlayışının liderlik teorisine sunduğu en önemli katkı, değişim yaratma amacıdır. Dönüşümcü liderler, yenilikleri teşvik eder ve bu süreçte önemli dönüşümlere öncülük ederler. Eğitim kurumlarından bahsedildiğinde dönüşümcü liderlik, eğitim-öğretimi gerçekleştiren sistem, okul yapısı, süreçler ve organizasyonel düzeyde kapsamlı bir değişimin gerektiğini ortaya koyar (Celep, 2004).

Okullar, toplumda en önemli bilgi kaynağı olup; dönüşümcü liderlik ile ilgili özelliklerin ve bu özelliklere dair uygulamaların kabul edilmesi, ortak amaç doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmalar, ortak amaca yönelik paylaşımların yanı sıra üst düzey bir bağlılık, çalışanlara sorumluluklar verme, ilerlemeci bir gelişimi teşvik etme ve bilgilenece yönlendirme gibi unsurların yerleştirilmesiyle daha aktif ve güçlü olabilirler (Celep, 2004). Değişen misyonlar, toplumsal dinamikler, artan beklentiler ve yeniden yapılandırma süreçleri, okulları yalnızca derslerin işlendiği bir yer olmaktan çıkararak daha geniş bir toplumsal rol üstlenmeye yönlendirmiştir. Bu durum, okul yöneticilerinin liderlik rollerini de öğretimsel liderlikten dönüşümcü liderliğe evrilen bir anlayışla yeniden şekillendirmektedir. Günümüzün gereksinimlerine uygun bir yaklaşım, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını yalnızca öğretimle sınırlı bir çerçevede ele almaktan öteye geçmelidir. Okullar, sadece öğretmen ve öğrencilerin bir arada bulunduğu kapalı yapılar değil; sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik bağlamlarla etkileşim içinde olan, daha geniş bir sistemin parçası olarak görülmelidir (Şişman, 2002).

Okul yöneticisi, okulun ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının temininden, bu kaynaklarla belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinden, okulda çalışanların ve öğrencilerin başarısından yükümlü olan kişidir. Ancak okulun genel başarısı, esasen okulda görev yapan bireylerin performansına bağlıdır. Bu nedenle okul yöneticisi, yalnızca çalışanların bedensel ve zihinsel kapasitelerini değil, aynı zamanda

duygusal motivasyonlarını da harekete geçirmesi gereken kişidir. Okul yöneticilerinin bu rolü, okul yönetiminde en kritik unsuru oluşturur ve "dönüşümcü" liderliği ön plana çıkarır (Şişman, 2002).

Araştırmalarda, dönüşümcü liderlik davranışları ile liderlik özellikleri ayrı ayrı incelenmiş ve liderlik özelliklerinin dönüşümcü liderlik davranışları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Liderliğe ilişkin çeşitli özellikler öne sürülmüş ve bu özelliklerin lider davranışlarını belirli bir düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Liderlik özellikleri genellikle liderin karar verme, ödül ve ceza uygulama davranışları, iletişim ve kişilerarası ilişkilere yönelik davranış özelliklerini içerir şeklinde tutarlı bir şekilde yorumlanmıştır (Çelik, 1998).

2.1.3.4.1. Dönüşümcü Lider Özellikleri

Dönüşümcü liderlik özellikleri arasında en önemlisi, liderin bir "vizyon" geliştirebilmesidir. Bu vizyon, örgütün hedeflerine ulaşılmasında ve anlaşılmasında liderin ilham kaynağıdır ve liderler, bu vizyonu kullanarak takipçilerini yönlendirirler. Bu kişiler, kendi geliştirdikleri değerler sistemiyle takipçileri adaletli bir şekilde birleştirerek, onları hedeflere ve inançlara yönlendirirler (Çelik, 2003). Bu liderlerin en önemli özelliklerinden biri, yüksek düzeyde iletişim kurabilme yeteneğine sahip olmalarıdır (Anderson, 2017). Dönüşümcü liderler, kurum içerisindeki paydaşlarla sağlam bir iletişim ağı kurarak onların motivasyonunu artırmayı hedefler (Bozkurt, 2020). Dönüşümcü liderler, izleyenlerine güvenir ve onların kapasiteleri doğrultusunda potansiyellerini geliştirebilmeleri için yetkilerini uygulamaya yönelik süreçlerde devretme imkânı sunarlar.

Bu liderlik tarzında, gücü paylaşmanın bir örgüt için kazanç sağladığına ve eksiksiz katılım sağlamanın hedeflere ulaşmada önemli bir güdüleyici unsur olduğuna inanılır. Dönüşümcü lider, tek başına karar veren bir otorite olmaktansa katılımlı bir tutum benimseyerek, organizasyonel değişim sırasında takipçilerinin karar alma süreçlerine katılmasını destekler. Bu yönetim tarzı, liderin her şeyi tek başına yapamayacağını ve hedeflere ulaşmanın izleyenlerin katkısıyla mümkün

olduğunu kabul eder (Eraslan, 2004a). Eraslan'a (2004b) göre, etkili bir dönüşümcü liderde bulunması gereken nitelikler şunlardır:

- Paylaşılan bir vizyon geliştirme ve bunu başkalarıyla paylaşabilme.
- Zihinsel esneklik ve yaratıcılığı teşvik etme.
- Karakteristik bir etki yaratabilme.
- Güçlü iletişim becerileri ve yüksek güdüleme sağlama yeteneği.
- Zorluklara karşı duygusal direnç, cesur kararlar alabilme, riskleri üstlenebilme.
- Çalışanlara görev ve sorumluluk verebilme.
- Yeri geldiğinde değiştirilebilir bir yönetim tarzına sahip olma.
- Çalışanlarına güven verme ve kendisine güven.

Çelik ve Eryılmaz'a (2006) göre ise aşağıdaki dört niteliğin dönüşümcü bir liderde bulunması gerekir. Bunlar:

- Dönüşümcü liderler, kişilerin etki alanına girebilecek niteliklere sahiptirler.
- Görüşlerini, hareketleri, semboller veya resmi ifadelerle açıkça ortaya koyarlar.
- Güvenilirlikleri ve tutarlı davranışlarıyla tanınırlar.
- Kendilerine olumlu bir bakış açısına sahiptirler ve özgüvenleri yüksektir, kibirli veya ukala değildirler.

Dönüşümcü liderler, takipçilerini değişime güdülemek ve onlara bu noktada güven vermek gibi zorlu bir çabayı üstlenmesinden dolayı, sürekli olarak amaçlarını izleyenlerine iletmek, onlarla etkili bir iletişim kurmak, sorularını yanıtlamak ve dinlemek durumundadır (Eraslan, 2004a).

2.1.3.4.2. Dönüşümcü Liderlik Boyutları

Dönüşümcü liderlik anlayışı, liderin tutumunu tanımlamak üzere dört temel boyuttan yararlanır. Bunlar “İdealleştirilmiş Etki”, “İlham Verici Motivasyon”, “Kişisel Düzeyde İlgi” ve “Entellektüel Uyarım”dır.

2.1.3.4.2.1. İdealleştirilmiş Etki veya Karizma

Karizma, liderlerin başkalarında nadiren rastlanan derin bir bağlılık ve güçlü bir arzu uyandırma becerisi olarak tanımlanır. Bir başka ifadeyle, karizma bireyin sahip olduğu kişisel bir çekim gücü ya da enerjidir (Erkan, 2002). Bass (1990), dönüşümcü lider özelliklerinden biri olan “karizma”yı tanımladığında, bu terim alanyazında bazen karizmatik lider ile aynı anlamda olduğu sonucuna götürmüştür. Sonraki dönemlerde ise “idealleştirilmiş etki” olarak tanımlanarak ayırım sağlanmıştır.

Bu boyut, liderin çevresindeki insanları idealleştirdiği özelliklerden oluşur ve iki ayrı alt boyutta incelenir. Bunlardan biri, davranışa dayalı idealleştirilmiş etki iken diğeri algıya dayalı idealleştirilmiş etkidir. Davranışsal idealleştirilmiş etki, bireyin kişisel manevi özellikleri ve inançları dile getirmesi, yaptıklarının ahlaki neticelerini dikkate alması ve ortak bir görev bilincini öne çıkarması gibi davranışları kapsar. Atfedilmiş ve algıya dayalı idealleştirilmiş etki ise, liderin çalışanlara kendilerini onunla birlikte olmaktan keyif alması ve iftihar etmesi grubun yararını öne çıkarması, saygı duyulan davranışlar sergilemesi ve güçlü bir izlenim bırakması gibi özellikleri içerir (Karip, 1998). Dönüşümcü liderler, takipçileri tarafından saygı gören ve takdir edilen örnek kişiliklerdir. Takipçiler, liderlerin davranışlarını örnek almak ve onlar gibi olmak isteyince, liderlerle kendilerini özdeşleştirirler. Bu liderler, açık bir vizyona ve güçlü bir amaç hissine sahiptirler ve risk almayı göze alırlar (Bass, 1990).

Karizma etkeni, kişisel ve özgündür. Karizmatik etken, çalışanlarına dikkat çekici bir vizyon sunan, onları ileriye doğru hareket etmeye teşvik eden bir unsur

olarak da tanımlanabilir. Nelson Mandela karizmatik etkenlerin görülebildiği bir liderdir. Nelson Rolihlahla Mandela ya da kabile adıyla Madiba, Güney Afrika Cumhuriyeti'nin ilk siyahî devlet başkanı olarak tanınmasının yanı sıra güçlü bir vizyona ve yüksek ahlaki standartlara sahip bir lider olarak kabul edilir. Karizmatik niteliği ve şahsi vasfına verilen olumlu yanıt, tüm ulusu dönüştürmüştür (Gökkaya, 2005).

Yukl (1989), bazı bireylerin örgütlerde veya sosyal hayatta karizmatik özellikler taşıyabileceğini, ancak bu özelliklerin tek başına bir dönüşüm gerçekleştirmek için yeterli olmadığını belirtmiştir. Toplumda tanınmış kişilerin izleyiciler üzerinde etkili olduğunu, ancak bu etkinin sadece davranışları ve görüntüleri taklit etmekle sınırlı kaldığını ifade etmiştir. Yukl (1989), insanların karizmatik kişiliklerden etkilenmelerine rağmen, bu kişilerin eylemlerini gerçekleştirecek kadar güçlü bir değişim kapasitesine genelde sahip bulunmadıklarını ifade etmiştir. Dönüşümcü liderler, karizmatik liderlere benzer şekilde takipçilerinde derin duygusal etkiler bırakır ve onları etkiler, bu sayede takipçiler liderle özdeşleşme eğilimi gösterir. Ancak dönüşümcü liderleri karizmatik liderlerden ayıran temel fark, takipçilerini güçlendirme ve onları mevcut durumlarından daha ileri bir noktaya taşıma yetenekleridir. Buna karşın, karizmatik liderlerin etkisi her zaman takipçilerini olumlu bir yöne yönlendirmez. Dönüşümcü liderlerin işbirliği yaptığı bireylerin de dikkat çekici bir kişiliğe sahip olması büyük önem taşır (Gül ve İnce, 2011). Ayrıca, dönüşümcü liderlerle çalışan personelin genellikle üst düzeyde iş doyumu ve güdülenme sergiledikleri söylenebilir (Givens, 2008). Dönüşümcü liderler izleyicileri etkileme gücü ve ilham ile izleyicilerin onları önemsemesini sağlar. Bu tür yaklaşım sergileyen lider, izleyicilerin arzu ettikleri bir izlenim sergiler. Hem kişisel hayatta hem de mesleki yaşamda iz bırakan bir dönüşümcü lider, işgörenin yaşamında var olan bireylerin etkisinden ayrı bir etki bırakır (Yavuz, 2009). İdealleştirilmiş etki, dönüşümcü davranışlar sergileyen yöneticinin takipçilerine ilham veren ve örnek alınacak bir figür olarak yaklaşmasını ifade eder. Bu durum, izleyicilerin motivasyonunu artıran bir ilham kaynağı olarak hizmet eder (Judge vd., 2006).

Bass (1990), idealleştirilmiş etkiye dayalı durumlarda liderin personelinde saygı, değer verme ve gurur hislerini harekete geçirerek vizyonunu aktardığını ifade

etmiştir. Lider, birlik olma ruhunu teşvik ederken çalışanlarla ortak hedefler oluşturur, ilgi çekici ve paylaşılabılır bir vizyon geliştirir, çalışanların bu vizyona dahil olmasını sağlar ve hedeflere bağlılık konusunda onlara yol gösterici bir rol üstlenir. Bass (1990), dönüşümcü liderin istenilen bir gelecek vizyonu oluşturduğunda, çalışanlara bu hedefe ulaşmanın yollarını açıkça göstermesi, örnek teşkil edecek davranışlar sergilemesi, üst düzey performans standartları ortaya koyması ve aynı zamanda kararlılık ile güven aşılması gerektiğini vurgulamıştır. Bazı araştırmacılar, dönüşümü gerçekleştirme boyutunda liderin başarısının temelinde karizmanın yattığını vurgulamaktadır. Karizmaya sahip olmanın, büyük bir etki gücü ve otoritesi vardır. Takipçileri, bu kişinin karakteri ile özdeşleşir ve ona derin bir güven beslerler. Karizmaya sahip lider, takipçilerinin düşüncelerini uyarır ve pek çok konuda ilham verir. Bu liderler, hedeflerine varabilmek adına büyük bir çaba gösterirler (Çelik, 2003).

2.1.3.4.2.2. İlham Verici Motivasyon

Dönüşümcü liderliğin bir diğer önemli unsuru da takipçilerine ilham vermektir. Dönüşümcü liderler üst düzey öngörülerini bir takım imgeler ve davranışlar ile takipçilerine gösterirler. Bu davranışları gerçekleştirirken, en karmaşık hedefleri dahi basit düzeye indirirler. Bu sayede kişilerin kapasitelerinin de ötesinde bir başarı elde etmesini sağlarlar (Bass, 1990).

Dönüşümcü liderlerin işgörelere esin kaynağı olması ve işgöreleri derinden etkileyen bir liderlik anlayışına sahip olmaları, örgütlerde önem kazanmalarının sebeplerinden biridir. Dönüşümcü liderler, işgöreleri etkiler ve liderlik vasfını geliştirmelerine olanak tanır (İşcan, 2006). Bu liderler, gücün temelini oluşturan bireylerin arzularına ilham veren, bu arzulara anlam kazandıran, farkındalık yaratan ve takipçilerinin duygularına dokunabilen bir liderlik becerisine sahip olarak tanımlanır. Bu liderler, çalışanlarını ahlaki değerler ve daha yüksek ideallerle yönlendirerek motive ederler (Celep, 2014).

Dönüşümcü liderler, başkalarını motive etme ve heyecan oluşturma konusunda etkili bir şekilde hareket ederler. Bu liderler, beklentileri net bir şekilde

ifade eder ve amaçlara karşı bağlılık ile ortak bir vizyonu teşvik ederler. İlham verici liderler, çalışanların görevlerini daha anlamlı, keyif verici ve tatmin edici bir hale dönüştürerek onların güdülenmesini artırmaktadır (Bass, 1990).

Bu boyutta lider, takipçilerine moral desteği sağlayarak onlara ilham kaynağı olur. İmgeler, slogan ifadeleri ve basit duygusal unsurlar kullanarak güçlü bir vizyon hissi yaratır. Grup içinde, ortak hedefler doğrultusunda bir bilinç geliştirilmesine katkıda bulunur. Geleceğe dair olumlu bir tavır sergiler ve astlarını sürekli teşvik eder. Lider, astlarının hedeflere ulaşma konusunda tam bir güvenle hareket etmelerini sağlar. Geleceğe yönelik harekete geçirici bir vizyon belirleyerek bu vizyonun gerçekleşmesi için kararlılık ve azim gösterir. Bu tutum ve davranış, astlarda güçlü bir içsel motivasyon oluşmasına yol açar (Karip, 1998).

2.1.3.4.2.3. Entelektüel Uyarım

Dönüşümcü liderliğin üçüncü unsuru, zihinsel yönlendirme veya entelektüel uyarım (intellectual stimulation) olarak bilinen davranışsal boyuttur. Bu bileşen sayesinde dönüşümcü liderler, takipçilerinin zeka, mantık ve problem çözme becerilerini geliştirir ve ekibini yenilikçi, üretken düşünmeye yönlendirir. Geleneksel liderlik yaklaşımları genellikle takipçilerin belirli işleri yapmasını sağlamaya odaklanırken, dönüşümcü liderlik, her bireyin bir amaç belirleyebileceği, ahlak, cesaret, dürüstlük ve güven temelinde bir lider-izleyen ilişkisi kurulabileceğine inanan bir liderlik tarzıdır (Bass, 1990). Bu kapsamda entelektüel uyarım, liderin izleyenleri çeşitli zorluklarla veya meydan okumalarla başa çıkma konusunda destek olmasıdır. Dönüşümcü liderler, izleyenlerini kolay olmayan süreçlere girmeye ikna etmek için onların gerekli potansiyellerinin olduğuna inandırmak için çaba gösterirler. Yani, dönüştürücü liderler, takipçilerini özgün ve farklı düşünmeye teşvik eder. Bu özellik, hem liderin hem de takipçilerin mevcut inançlarını ve kabullerini sorgulamalarına ve yeni fikirler geliştirmelerine olanak tanır. Lider, takipçilerini alışmışın dışında bir bakış açısı benimsemeye ve benzersiz çözümler üretmeye yönlendirerek, onların kendi sınırlarını aşmalarına ve daha önce imkânsız gördükleri hedeflere ulaşmalarına yardımcı olur. Başka bir deyişle, lider, izleyenlerine öğrenme

fırsatları sunarak kendi sorunlarını çözmelerini ve böylelikle liderlik konumlarına yükselmelerini sağlamaya çalışır (Genç, 2000). Kısacası bu boyut, dönüştürücü liderin izleyenlerini sorgulayarak ve meydan okuyarak yaratıcılıklarını canlı tutmasını içerir (Judge vd., 2006). Bu boyutta liderler, yeni fikirler ve işleri gerçekleştirmenin yenilikçi yollarını aktif bir şekilde ararlar. Başkalarını yaratıcılığa yönlendirirler ve hiçbir zaman başkalarını açıkça düzeltme veya eleştirme yoluna gitmezler.

Ayrıca lider, takipçilerini mevcut yapı, süreç ve uygulamaları, bireysel düşünce ve değerlerini, kurumun ve liderin düşünme biçimini sorgulamaya yönlendirir. Bunun yanı sıra, karşılaşılan zorlukların üstesinden gelebilmek ve güçlüklerle mücadele edebilmek için, takipçilerin alışılmış davranış ve düşünce kalıplarını gözden geçirmelerini ve süregelen sorunlara yeni perspektifler geliştirmelerini destekler (Karip, 1998). Bass (1990), entelektüel uyarım boyutunda liderin sürekli kendi sayıtlılarını sorguladığını, inovasyonu ve özgün düşüncüyü desteklediğini, sorunları yeniden ele aldığını ve geçmiş olaylara farklı bakış açılarıyla yaklaştığını ifade etmektedir. Lider, çalışanların yaratıcılıklarını geliştirebilecekleri bir ortam oluşturur ve onları bu yönde motive eder. Çalışanlar yeni fikirler geliştirmeye cesaretlendirilir, ancak bu süreçte eleştiriye maruz kalmazlar.

2.1.3.4.2.4. Bireysel İlgi

“Bireysel İlgi”, çalışanların kişisel saygınlığını önemseyen ve onların bireysel duyguları ile ihtiyaçlarına odaklanan liderlik tutumudur (Celep, 2014).

Dönüştürücü liderler, ihtiyaçları ve başkalarının gelişim potansiyelini önemserler. Bu liderler, bireysel farklılıkların takdir edildiği destekleyici bir ortam yaratırlar. Takipçilerle etkileşim özendirilir ve liderler, bireysel endişelerin bilincindedirler (Bass, 1990). Bireyselleştirilmiş ilgi, bir liderin takipçilerine koçluk ve rehberlik yaparak, onların lider olarak gelişme ihtiyaçlarına odaklanmasıdır (Bass ve Avolio, 1994).

Lider, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur ve onların temel gereksinimlerinin ötesinde yüksek düzey ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik adımlar atar. Görev dağılımını, astların yeni şeyler öğrenmesini sağlayacak şekilde planlar. Lider, takipçilerini yalnızca grubun bir parçası olarak değil, aynı zamanda bireysel kimlikleriyle değerlendirir. Onların kaygılarını dinler, önemser ve gelişimlerine yönelik öneriler sunar. Astlarının öğrenmesine destek olmak için zaman ayırır ve onlara rehberlik eder. Lider, takipçilerinin birbirinden farklı özelliklerini, ihtiyaçlarını ve becerilerini dikkate alırken, aynı zamanda diğer insanların ihtiyaçlarını ve yetkinliklerini nasıl anlayıp değerlendireceklerini öğretmeyi de hedefler.

2.1.4. Örgütsel Bağlılık

Günümüzde küreselleşmenin hızla artması ve rekabetin giderek daha çetin bir hal alması ile kurum ve kuruluşlar, değişen ve gelişen dünya düzenine ayak uydurmak ve varlıklarını sürdürmek için emek harcamaktadır. Bu süreçte üstünlük elde etmek için her kurumun ortaya koydukları ve ortaya koyma biçimine gerekli özeni göstermeleri zorunluluktur. Ortaya konan ürünlerin ve sunulan hizmetlerin niteliklerinde, kaliteli iş gerçekleştirmenin rolü göz ardı edilemez bir gerçektir (Tunçer, 2011). Bir örgütün temel sorumluluklarından biri, yetenekli insan kaynaklarına sahip olmak ve bu iş gücünü örgütün amaç ve hedeflerine uygun şekilde geliştirmek, eğitmek ve yönlendirmektir. Örgüte nitelikli çalışanları kazandırmak ve bu çalışanların örgütle uzun vadeli bir bağ kurmasını sağlamak, tüm örgütler açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda, örgütsel bağlılığı artıran unsurların doğru bir şekilde analiz edilmesi ve örgütsel bağlılık kavramının net bir şekilde tanımlanması büyük bir gereklilik arz etmektedir (Sağır, 2016). Bağlılık; sadakat ve bağlılık durumunu tanımlamaktadır. Bağlılık kavramının temelini, bireyin kendini bir yere ait hissetme duygusu oluşturur. Bu aidiyet, birey ile örgüt arasında güçlü bir bağ kurulmasını sağlayarak çalışanları ortak vizyon, hedefler ve idealler doğrultusunda bir araya getirir (Eren, 1998). Bir çalışanın, ihtiyaçlarının karşılık

bulduğu ve memnuniyet duyduğu bir ortamda görevine devam etme isteği artar; böylece örgüte olan bağlılığı da süreklilik kazanır (Güçlü, 2006).

Örgütsel bağlılık, günümüz işletmeleri ve kurumları için hayati bir öneme sahiptir. Bu durum, beş temel nedenle açıklanabilir. Öncelikle, bağlılık; çalışmaya son verme, işe devam etmeme, görevden uzaklaşma ve iş arayışı gibi davranışlarla bağlantılıdır. İkinci olarak, işten duyulan tatmin, işe adanmışlık, moral ve başarıma güdüsü şeklinde sayılabilecek tutuma yönelik, duyguyu barındıran ve bilişsel birtakım faktörlerle doğrudan ilişkilidir. Üçüncü olarak işgörenin görev ve işi yapmadaki pozisyona ilişkin özellikler olan özerklik, sorumluluk, katılım ve görev anlayışıyla ilgilidir. Dördüncü olarak işgörenlerin kişisel özellikleri olan yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim düzeyiyle bağlantılıdır ve son olarak, örgüte bağlanma belirleyicilerini anlama ile ilişkilidir (Balay, 2000b). Bir örgütün sürdürülebilirliği, çalışanların örgütte kalmaya devam etmeleriyle ilişkilidir. Personelin örgüte olan bağlılığı arttıkça, örgütün dayanıklılığı ve gücü de artar. Bu nedenle, örgütler, çalışanlarının ayrılmasını önlemek ve onları bünyelerinde tutmak için çeşitli stratejiler geliştirmeye önem verir (Çetin, 2004). Bireyler, örgütlerden belirli ihtiyaçlarını karşılatmak ve yeteneklerini kullanacakları bir iş ortamı yaratmak beklentisine sahiptir. Örgütün, bireylerin ihtiyaçlarını karşıladığı ve uygun iş ortamı yarattığı ölçüde, kişide yüksek bir bağlılık oluşacağı söylenebilir.

Örgüte bağlılık, en kapsamlı anlamıyla, bir örgüte dahil olan bireylerin veya toplulukların, o örgütteki varlıklarının sürekliliği ve ortak amaç, değerler ile hedefler doğrultusunda gösterdikleri bağlılığı ifade etmektedir. Bağlılık kavramı, insanlık tarihi boyunca var olan bir aidiyet duygusunu yansıtır. Günümüzde, bağlılık farklı şekil ve formlarda, günlük yaşamın içinde kendini göstermektedir. Örnek olarak, bir devlet memurunun işine veya bir güvenlik gücü mensubunun bağlı olduğu ülkeye duyduğu aidiyet, bağlılığın bir ifadesi olarak önümüze çıkar (Erdem, 2023). Örgüte olan bağlılık, çalışanın kendi çalıştığı kuruma olan sadakatini ve kurumun başarıya ulaşabilmesi için gösterdiği çabayı ifade etmekte olup; örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler arasında; çalışanın yaşı, örgütteki kıdem süresi gibi bireysel özellikler ile işin tasarımı, yöneticinin liderlik özellikleri gibi örgütsel faktörler de bulunur. Ayrıca, örgütsel yapı, pozitif bir örgüt atmosferi, iş güvenliği, karar

süreçlerine katılım imkanları, işteki sorumluluk ve özerklik gibi unsurlar da çalışanın örgüte olan bağlılığını güçlendirir (Bayram, 2005).

Örgütsel bağlılık, örgütler için varlıklarını sürdürebilme noktasında hem temel bir faaliyet alanı hem de son derece önemli bir hedeftir. Zira, örgüte bağlı bireyler daha uyumlu, memnun ve üretken olur; derin bir bağlılık ve görev bilinci hisseder; bu durum maliyeti düşürerek örgüte yarar sağlar (Balcı, 2003). Örgüte bağlı çalışanlar, çalıştıkları kurumun amaçlarına ve sosyal değerlerine derin bir inanç besler ve talimatlar ile beklentilere istekli bir şekilde uyum sağlarlar. Bu kişiler, hedeflere ulaşılmasını sağlamak için gerekli olanın çok üzerinde çaba sarf eder ve örgütte kalma konusunda kararlıdırlar. İçten bir motivasyonla hareket eden örgüte bağlı çalışanlar, motivasyonlarını dışsal denetimlerden ziyade, kendi eylemlerinin tatmininden ve başarıdan aldıkları içsel ödüllerle sağlarlar (Balay, 2000b). Örgütsel amaçlara duyulan bağlılık, yalnızca belirli bir rolün performansını nitelik ve miktar açısından artırarak devamsızlık ve işgücü devir oranını düşürmeye yardımcı olmakla kalmaz; aynı zamanda bireyleri, örgütsel yaşamı ve sistemin en yüksek seviyede başarısını sağlamak için gereken pek çok gönüllü eyleme teşvik eder (Katz ve Kahn, 1977).

Kuruma ve yapılan işe dönük tutumları inceleyen araştırmalarda, birbirleriyle ilişkili özellikler: “işten tatmin olma”, “kuruma bağlılık hissetme”, “işle bütünlük sağlama”, “güdüleme” ve “işe devam tutumu” olarak belirlenmiştir. Bu boyutlarla ilgili yapılan çalışmalar, her bir kavramın tanımını, dinamiklerini ve birbirleriyle olan etkileşimlerini daha ayrıntılı şekilde açıklamaktadır. Ayrıca, kuruma bağlılığın, bireyin performansını etkileyen diğer faktörlerden daha önemli bir rol oynadığı ileri sürülmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999). Becker’e (1960) göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte sağladıkları katkılarla şekillenen bir tür yatırımdır. Çalışanlar, bu katkı sonucunda elde ettikleri emek, pozisyon ve maddi kazançları, örgütten ayrılmaları durumunda kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilirler. Bu durum, harcanan çabanın boşa gitmesi korkusunu da beraberinde getirir. Söz konusu korku, örgütün hem etkinliğini hem de devamlılığını olumlu yönde etkileyen bir unsur haline gelir. Çetin’e (2004) göre, bağlılık itaat, katılım ve kimlik edinme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. İtaat aşamasında birey, çevresindeki insanların etkisini benimseyerek kendini ifade etmeyi öğrenir ve örgüte katılmaktan gurur duymaya

başlar. Kimlik edinme aşamasında ise birey, örgütün değerlerini beğenmeye ve bu değerlerin sahip olduğu değerleriyle büyük ölçüde örtüştüğünü anlamaktadır. Örgütsel bağlılık, bir kişinin içerisinde yer aldığı örgütle ne ölçüde özdeşleştiğini ve o örgütle bütünleştiğini ifade eden bir kavramdır. Balay'a (2000a) göre, örgütsel bağlılığın temel göstergeleri üç ana unsura dayanmaktadır: bireyin örgütün amaçlarına derin bir inançla birlikte örgütün belirlemiş olduğu amaçlara kabul duyması, örgüte ve örgütteki işleyişe emek verme isteği taşıması ve örgüt içerisinde varılmaya kararlı olmasıdır. Örgütsel bağlılık alanyazını, bireylerin bağlanma kriterlerinin niteliksel özellikleri, örgütsel amaç ve çıkarları muhafaza etme arzusu, örgüt doğrultusunda belirli davranış boyutlu beklentilerin ve gerekliliklerin yerine getirilmesi ve örgütle paylaşılan aidiyet duygusunun moral ve psikolojik dayanışma temelli bir çerçevede ele alındığını göstermektedir (Balay, 2000b).

1984 yılında Allen ve Meyer, duygusal bağlılık ve devam bağlılığını kapsayan örgütsel bağlılık üzerine bir model oluşturmuşlardır. 1990 yılında ise Allen ve Meyer, modellerine üçüncü bir unsur olan normatif bağlılığı eklemiştir. Bu yeni bileşen, temellerini Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarından almıştır (Menep, 2009).

Duygusal bağlılık; bireylerin örgütle derin bir duygusal bağ kurmaları ve örgütsel değerlerle özdeşleşmeleri anlamına gelir. Bu tür bağlılık, literatürde en çok araştırılan bağlılık türü olarak dikkat çeker. Güçlü bir duygusal bağlılık, çalışanların örgütte kalma isteklerini artırırken, aynı zamanda örgütün amaç ve değerlerini benimsemelerine yardımcı olur (Chen ve Francesco, 2003; Akt. İnce ve Gül, 2005).

Yüksek duygusal bağlılığa sahip bireyler, örgütte uzun süre kalmayı ve örgütün hedeflerine ulaşmak için kişisel çabalarını harcamayı arzulayan kişilerdir. Bu kişiler, genellikle kendilerini örgüte ait hisseder ve orada çalışmaktan keyif alırlar. Duygusal bağlılık, işyerindeki duygusal yanıtlarla doğrudan ilişkilidir ve genellikle işe olan ilgi, çalışma arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler, mesleki bağlılık ve örgüte adanmışlık gibi faktörlerle bağlantılı tatmin duygusu ile şekillenir (Mathieu ve Zajac, 1990).

Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler:

Allen ve Meyer (1990), duygusal bağlılık üzerinde etkili olan faktörleri şu şekilde özetlemiştir:

İşin Zorluk Derecesi: Çalışanın görevlerinin zorlayıcı ve mücadele gerektiren bir nitelikte olması.

Rol Belirginliği: Çalışanın görev ve sorumluluklarının net bir şekilde tanımlanması ve beklentilerin açıkça ifade edilmesi.

Yönetimin Öneriye Açıklığı: Üst yönetimin, çalışanlardan gelen öneri ve görüşlere açık olması ve bunları değerli görmesi.

Amaç Belirginliği: Çalışanın, örgütteki görev ve sorumluluklarının amacını ve nedenlerini açık bir şekilde anlaması.

Arkadaşlık İlişkileri: Örgüt içindeki tüm çalışanlar arasında samimi ve uyumlu ilişkilerin varlığı.

Eşitlik ve Adalet: Örgüt içinde kaynakların ve görevlerin adil bir biçimde dağıtılması.

Kişisel Önem: Çalışanın yaptığı işin, örgütün hedeflerine katkıda bulunduğunu hissetmesini sağlayacak teşviklerin olması.

Geri Bildirim: Çalışanın performansına dair düzenli ve sürekli geribildirim alması.

Katılım: Çalışanın örgütsel ve iş ile ilgili karar alma süreçlerine etkin bir şekilde katılım göstermesi.

Bu faktörler, duygusal bağlılığın güçlendirilmesi açısından şu şekilde özetlenebilir: Çalışanlar, zorluklarla karşılaşsalar da görev tanımlarının açık olduğu, çalışma arkadaşlarıyla uyumlu ilişkiler geliştirdikleri, işlerinin önemini kavrayarak hareket ettikleri bir ortamda daha yüksek bağlılık hissi geliştirirler. Yönetimin adil bir yaklaşım sergilemesi, çalışanların görüşlerine değer vermesi, performanslarına yönelik geri bildirim sağlaması ve katılım fırsatları sunması, çalışanların duygusal bağlılıklarını artıran temel unsurlardır (İnce ve Gül, 2005).

Devamlılık bağıllığı; çalışanların örgütten ayrılmalarının yüksek maliyetlere yol açması veya başka iş ve çalışma seçeneklerinin bulunmaması nedeniyle örgüde kalmayı tercih etmeleri olarak tanımlanabilir (Meyer vd., 2002). Bu bağıllık türü, çalışanların örgüte yaptıkları yatırımlar ve harcadıkları emek sonucunda gelişir. Bu durumda, birey, örgüte önemli ölçüde zaman ve çaba harcadığını hissederek, örgütte kalmanın bir zorunluluk olduğunu düşünür. Devamlılık bağıllığı, çalışanlar için örgüte bağıllık ve kalma kararı genellikle bir tercih değil, bir gereklilik olarak algılanır (Bayram, 2005). Bu bağıllık türü, çalışanın örgütte kalma kararını adeta zorunlu kılar; çünkü çalışanın işine duyduğu gereksinim, bu bağıllığın temel motivasyon kaynağını oluşturur.

Devamlılık Bağıllığına Etki Eden Faktörler:

Allen ve Meyer (1990), devamlılık bağıllığı üzerinde etkili olan faktörleri şu şekilde sıralamıştır:

- **Yeteneklerin Transfer Edilebilirliği:** Çalışanın mevcut örgütte kazandığı yetenek ve deneyimlerin başka bir işyerinde kullanılabilirliği.
- **Eğitim:** Çalışanın aldığı eğitimin başka bir iş yerinde geçerli olup olmadığına dair.
- **Kişisel Yatırım:** Çalışanın mevcut örgütünde harcadığı zaman ve emekle yaptığı yatırımlar.
- **Yeniden Yerleşim:** Çalışanın, örgütten ayrıldığında başka bir örgüte veya şehre uyum sağlama konusundaki düşünceleri ve kaygıları.
- **Emeklilik Hakları:** Çalışanın, örgütten ayrıldığında emeklilik primleri gibi kazanılmış haklarını kaybetme korkusu.
- **Alternatif İş Seçenekleri:** Örgütten ayrıldığında benzer ya da daha iyi bir iş bulma olasılığı.

Bu faktörler, çalışanın mevcut örgütte kalma kararını ekonomik, sosyal ve kişisel maliyetler açısından değerlendirirken göz önünde bulundurduğu unsurlardır. Devamlılık bağıllığı, genellikle bireylerin işten ayrılmaları halinde karşılaşacakları kayıplara odaklanan ve çoğunlukla zorunluluktan doğan bir bağıllık türüdür (Menep, 2009).

Normatif bağlılık; çalışanın örgütte kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak gördüğü, değerler ve inançlara dayalı bir bağlılık türüdür. Bu çalışanlar, örgütten ayrılmamak için kararlarını ahlaki veya inanç temelli değerlerle şekillendirir ve örgüte bağlı kalmayı bir moral sorumluluk olarak kabul ederler. Örgüte duydukları sadakat, kişisel değerleri ve doğru olanı yapma isteğinden kaynaklanır (Allen, Meyer ve Topolnytsky, 1998). Bu bağlılık, çalışanın örgüte olan bağlılığını gönüllü bir yükümlülük olarak görmesine yol açar.

Bu tür bağlılığa sahip çalışanlar, işverenlerine karşı bir sorumluluk hissederek örgütte kalmaya devam ederler. Bu bağlılığın temelinde, örgütün kendilerine sunduğu imkanlar ve gösterdiği iyi niyet karşısında duydukları minnettarlık bulunur; bu nedenle örgüte karşı bir borç ödeme gerekliliği hissederler. Normatif bağlılık, bireyin örgüte sadık kalmayı bir görev ve doğru bir davranış olarak görmesiyle şekillenir (Bayram, 2005).

Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler:

Allen ve Meyer (1990) tarafından bireyin örgütle etkileşime geçtiği öncesi ve sonrası yaşantılar bağlamında ele alınmıştır. Normatif bağlılık, çalışanın örgüte karşı duyduğu ahlaki zorunluluk ve sorumluluk hissiyle ilişkilidir. Bu bağlılık türünün temelini aşağıdaki faktörler oluşturur:

- **Örgüte Giriş Öncesi Deneyimler:** Aile, eğitim ve sosyal çevrenin birey üzerinde oluşturduğu toplumsal ve ahlaki değerler normatif bağlılığın şekillenmesinde önemli rol oynar. Sorumluluk algısı bu süreçte gelişebilir.
- **Örgüte Giriş Sonrası Deneyimler:** İş yerinde karşılaşılan adaletli yönetim uygulamaları, sağlanan destek ve fırsatlar normatif bağlılığın gelişmesine katkı sağlar. Özellikle örgütün çalışanlarına değer vermesi bu duyguyu pekiştirir.
- **Kişisel Bağlılık Normları:** Çalışanın kendi içsel değerleri, minnettarlık duygusu ve örgüte karşı duyduğu ahlaki sorumluluk, bu bağlılık türünü güçlendiren temel unsurlardır. Örgütün çalışanlarına sunduğu olanaklar, bireyin kendisini örgüte karşı borçlu hissetmesine neden olabilir.

Bu bağlamlardan bakıldığında normatif bağlılık, bireyin hem geçmiş deneyimlerinden hem de örgütsel koşullardan etkilenecek şekilde gelişir ve çalışanın örgütte kalmasını ahlaki bir sorumluluk olarak görmesine neden olur.

Bu kapsamda duygusal bağlılığın temelinde aidiyet ve sevgi temelli bir duygunun örgüte duyulan duygusal bağı oluşturduğu, devam bağlılığının temelinde zorunluluk olduğu, normatif bağlılığın temelinde ise sadakat ve borçluluk hissi yanı sıra ahlaki bir yükümlülük duyması ile sorumluluk duygusunun etkili olduğu söylenebilir.

2.1.4.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Örgütsel bağlılık, çağdaş yönetim tutumları içinde oldukça önemli bir role sahiptir. İş görenlerin çalışmaya ve kuruma yönelik davranışlarından biri olan örgütsel bağlılık, son yıllarda yoğun bir şekilde incelenmesine karşın, hala bu kavram konusunda bir görüş birliği sağlanamamıştır (İnce ve Gül, 2005). Bu durumun temel sebeplerinden birisi, farklı disiplinlerde yapılan araştırmaların, kavramı kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleridir (Çöl, 2004). Bu yüzden örgütsel bağlılık alanyazını tarandığında, birbiriyle farklılık gösteren pek çok tanımla karşılaşmak muhtemeldir.

Türkiye’de yapılan çalışmalarda, “Organizational Commitment” teriminin genellikle iki farklı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda, Varoğlu (1993) ve Tuncer (1995) bu kavramı “Örgütsel Bağlılık” olarak tanımlarken, Celep (1996) ve Balcı (2000) ise “Örgütsel Adanmışlık” terimini tercih etmişlerdir (Tiryaki, 2005). Bu tez çalışmasında ise “Örgütsel Bağlılık” ifadesi kullanılmaktadır. Bunun nedeni, bağlılık kavramının bireyin örgütteki diğer kişilerle kurduğu yakınlık duygusunu ifade eden özdeşleşme durumunu; bireysel ve içselleştirilmiş adanmışlıkla ilişkili boyutları; ve örgütün bir parçası olmayı, kendi hedeflerine ulaşmada örgütü bir araç olarak görmesini temsil eden uyum durumunu içermekle birlikte daha geniş bir anlam taşımasıdır (Balay, 2000b). Örgütsel bağlılık, kurumun hedeflerine ulaşmak ve menfaat sağlamak için bir takım davranışları gösterme

gerekliliğinden doğan belirli içsel normların tamamı olarak kabul edilir (Wiener, 1982).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle arasında kurduğu psikolojik bağın bir yansımasıdır ve işe katılım, sadakat ile örgüt değerlerine olan inancı kapsar (Çetin, 2004). Bu kavram, birey ile örgüt ilişkisinde algılanan ahengin bir sonucu olarak da tanımlanabilir (Çöl, 2004). Sheldon'a (1971) göre ise, çalışanın kimliğini örgütle bütünleştiren ve örgüte yönelik geliştirdiği tutum olarak tanımlanmaktadır. O'Reilly ve Chatman (1986), örgüte olan bağlılığı, çalışanın içerisinde bulunduğu örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlılık olarak tanımlamıştır. Mowday, Porter ve Steers (1982), bağlılığı bireyin örgüte aidiyet duygusu geliştirmesi ve örgüt kimliğiyle ne derece uyum sağladığını belirleyen bir olgu olarak görür. Bu yaklaşıma göre bağlılık üç temel unsura dayanır (Celep, 2000):

1. Örgütün hedef ve değerlerini benimseme ve bu değerlere derin bir güven duyma.
2. Örgütteki varlığını sürdürme noktasında kararlılık ve istek.
3. Örgütün hedefleri doğrultusunda ekstra emek verme isteği.

Balay'a (2000a) göre örgütsel bağlılık, bireyin yaptığı yatırımlar sonucunda, tutumsal bağlılığa dönüşen davranış eğilimleri ve örgütün amaçları ile değerleriyle bütünleşmesidir. İnce ve Gül (2005) ise örgütsel bağlılığı, birey ile örgütün özdeşleşmesi ve kimlik bütünlüğü bağlamında sahip olduğu göreceli güç olarak açıklamaktadır.

Baysal ve Paksoy'a (1999) göre örgütsel bağlılık, bireyin örgütün çıkarlarını ön planda tutması ve bu çıkarları kendi menfaatlerinden daha önemli görmesi olarak ifade edilmektedir. Yüksel'e (2000) göre örgütsel bağlılık, yalnızca işverene duyulan sadakat olarak değerlendirilmemelidir. Aynı zamanda kurumun başarısını ve iyiliğini sürdürme noktasında örgüte dahil olanların fikirlerini açıkladıkları ve çaba harcadıkları bir süreçtir. Meyer ve Allen (1991), bağlılığı, çalışanın örgütle bütünleşme tercihine etki eden hisleri, ihtiyaçları ve zorunlulukları kapsayan bir psikolojik tutum olarak tanımlamaktadır.

Bu bağlamdan yola çıkarak örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalmaya yönelik istekliliği, örgütün hedefleri ve faaliyetleriyle özdeşleşmesi, örgüte karşı duyduğu bağlılık ve başarıya katkı sağlama gayreti olarak özetlenebilir (Balay, 2000b).

2.1.4.2. Örgüte Bağlılığın Önemi

Personelin örgüte bağlılığı, kurumsal başarıya ulaşmada hayati bir faktör olarak kabul edilmektedir. Her kuruluş, çalışanların kurumsal sadakatini artırmayı hedeflemektedir. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları, onları sorun yaratan bireylerden ziyade, çözüm odaklı ve yapıcı bireyler haline getirir. Kurum ve kuruluşların, refahlarını sürdürme veya varlıklarını koruma noktasında, mutlaka örgütsel bağlılıklarını güvence altına almaları gereklidir (İnce ve Gül, 2005).

Günümüz insanı, sosyal hayatta ve iş hayatında kendi kişiliğini daha fazla yansıtmak istemektedir. İşin insanî boyutu daha fazla önem kazanmakta, bireyin insanlık değerleri, duyguları, ilgi alanları ve motivasyonları işte daha fazla göz önünde bulundurulmaktadır. Bu algıdaki bireyler, teknolojik imkanların geliştiği ve maddi sorunların büyük ölçüde çözüldüğü bir ortamda, iş hayatına ve örgüt yapısına daha güçlü bir katılım talep etmektedir. Araştırmalar, çağdaş kişilerin maddi kazançtan ziyade özerklik, kişisel tercih özgürlüğü ve bağımsızlık arzusunu ön plana çıkardığını göstermektedir (Balay, 2000b). Özellikle Japonya'da elde edilen yüksek verimlilik düzeylerinin, çalışanların kuruma karşı bağlılık ve sadakatle doğrudan ilişkili olduğu belirtilmektedir. Çalışanların güçlü bağlılık duygusunun, yüksek sadakat, yüksek sorumluluk bilinci ve yüksek verimlilikle sonuçlandığı genel bir kabul görmektedir. Neticede, iyi eğitilmiş ve yüksek performanslı çalışanların uzun süreli kurumsal katkıları, verimliliği artırır; çünkü bağlılığı yüksek olan çalışanlar kurumda kalmaya devam eder, kurumsal hedeflerin başarısı noktasında yoğun çaba sarf eder ve ayrılma düşünceleri yoktur (İnce ve Gül, 2005). Araştırmacılar, örgüte duyulan bağlılık ile çalışma performansı arasındaki etkileşimin, bağlılık düzeyindeki değişikliklere dayandığını vurgulamaktadırlar. Örneğin Salancik, bağlılığı değerlendirmenin en iyi yolunun bireyin davranışsal eylemlerini incelemek olduğunu

savunmaktadır. Ona göre, bağıllık, bireyin sergilediği somut eylemler aracılığıyla açıkça gözlemlenebilir. Bireyin gerçekleştirdiği davranışlara dayanarak bağıllık düzeyini anlamak ve değerlendirmek mümkündür. Bu bağlamda, amaçlara ulaşmanın giderek zorlaşması durumunda bağıllıkta belirgin bir azalma olduğu ve bunun sonucunda performansta düşüş yaşandığı saptanmıştır. Bununla birlikte, bireyin özellikleri ve tercihleri ile örgütün yapısının uyum göstermesinin, değerli çıktılar üreteceği ve örgütsel başarıyı artıracığı belirtilmiştir. Bu uyumun, iş motivasyonunu güçlendirdiği ve etkili performansı büyük ölçüde desteklediği ifade edilmektedir (Balay, 2000a). Kuruluşlar, küresel ekonomide başarıyla rekabet edebilmek için dengelemeleri gereken birçok karmaşık sorunla karşı karşıyadır. Devam eden düzen içerisinde maddi götürüyü azaltmanın yanısıra performansta artış sağlamalı, süreçleri ve üretilen malzemeleri geliştirmeli, nitelik ve üretkenlik arttırmalıdır. Bunları gerçekleştirme bağlamında, örgüte olan bağıllık iş hayatı baz alındığında kritik bir öneme sahiptir (İnce ve Gül, 2005).

Sürekli dönüşen çalışma ortamları ve dış koşullar, organizasyonların temel hedeflerinden biri olarak örgütsel bağıllık geliştirmeyi ön plana çıkarmıştır. Ancak, günümüz iş dünyası, belirsizlik, hızla ilerleyen teknoloji ve yoğun iş yükü gibi unsurlar nedeniyle git gide daha karmaşık bir hal almaktadır. Bu durum, yöneticilerin çalışanların bağıllığını güçlendirmek için daha fazla çaba göstermesini zorunlu kılmaktadır. Örgütsel bağıllığın devamsızlık, iş gücü devri, performans ve lider-çalışan ilişkileri gibi kritik iş unsurlarıyla bağlantısı araştırıldıkça, bu konunun örgütler açısından önemi daha da belirgin hale gelmektedir (İnce ve Gül, 2005).

2.1.4.3. Örgüte Bağıllığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların çalıştıkları kuruma duydukları bağıllık, işteki verimliliklerini artırarak örgütü pozitif yönde etkilemektedir. Bu nedenle, bir kurum ve yöneticisinin çalışanlarının bağıllığı noktasında artırıcı veya azaltıcı faktörleri bilmesi ve uygulaması son derece önemlidir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve şekillendiren pek çok faktör bulunmaktadır. İşgörenlerin örgüte olan bağlılığını belirleyen bu faktörler şunlardır (Balay, 2000b; Çetin, 2004):

1. Demografik özellikler
2. Örgütsel dinamikler
3. Rol yönetimi
4. İş özellikleri: yapılan işin anlamı ve üstlerden ya da ekipten destek olunması
5. Karar alma süreçlerine dahil olma ve iş süreçlerinde aktif olma
6. Çalışma koşulları
7. Sosyal ve ekonomik durum
8. Çalışma ortamı: çaresizlik hissi, iş saatleri, ödül sistemleri ve işin rutinliği
9. Kariyer ve ilişkiler
10. Yönetici tutumları

Celep (2000) ise örgütsel bağlılığı etkileyen unsurları beş ayrı kategoride gruplandırmıştır; bireysel nitelikler, örgütsel yapı, işin doğası, örgüt iklimi ve örgütsel süreçler olarak adlandırmıştır. Yönetici-çalışan ilişkileri, algılanan maaş eşitliği, işin niteliği, performansa dayalı geribildirim, görevler ve pozisyon gibi unsurlar da örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörler arasındadır (Yağcı, 2003). Mutlu (2013), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri iki ana gruba ayırmıştır: kişisel ve örgütsel faktörler. Kişisel faktörler arasında yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, deneyim ve mesleki kıdem yer alırken; örgütsel faktörler ise iş doyumu, performans, çalışanların kararlara katılımı ve destek alma durumu, devamsızlık, işe geç gelme sorunları, örgüt yapısı, yönetim tarzı ve ücret politikaları şeklinde sıralanmıştır.

Örgütsel bağlılık, bireyin algısına ve zamana bağlı olarak değişen, öznel bir yapıya sahiptir. Bu bağlılığı oluşturmak zor ve uzun bir süreç gerektirirken, kaybetmek ise oldukça kolay ve hızlı bir şekilde gerçekleşebilir. Bu nedenle, örgüt yönetimleri ve liderler, örgütsel bağlılığı güçlendirmek ve sürdürmek için uygulama

ve programlar geliştirirken, bu sürecin bireysel farklılıklar ve zamana bağlı dinamikler barındırdığını göz önünde bulundurmalıdır (Gül, 2002).

2.1.4.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüt içindeki bağlılık, çalışanların performansını artırarak ve iş tatminini güçlendirerek olumlu bir etki yaratır (Güçlü, 2006). İşgörenlerin güçlü bir örgütsel bağlılığa sahip olmaları, kurumun hedefleri ve değerleriyle özdeşleşmelerini ve bu değerlere aidiyet hissederek benimsemelerini sağlar. Örgütsel değerlere sahip çıkan çalışanlar, örgütsel başarı için daha istekli bir şekilde çalışırlar. İşletmelerde, kurum ve kuruluşlarda örgütsel bağlılığın yüksek olması, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi fikirler geliştirmelerini, kaliteyi artırmalarını ve işletmenin başarısı için daha fazla çaba sarf etmelerini sağlayarak olumlu sonuçlar doğurur (Telman ve Ünsal, 2004).

Yüksek örgütsel bağlılık seviyesinin bireyler açısından olumlu sonuçları, örgüt tarafından davranışın ödüllendirilmesi ve bunun nihai sonucu olarak bireyin iş yapmayı fazlasıyla istemesini içermektedir. Bunun yanı sıra bağlılıkta azalma ile olumsuz sonuçlar da ortaya çıkmakta olup, bunlar arasında kişisel gelişim, yaratıcılık, inovasyon ve esneklik olanaklarının daraltılması; buna ek olarak, değişime yönelik direnç gösterilmesi, sosyal ilişkilerde gerilim yaşanabilmesi, arkadaş dayanışmasının zaman zaman yetersiz ya da eksik olabilmesi ve iş dışı faaliyetlere ayrılan zaman ve enerjinin oldukça sınırlı olması yer alabilir. Örgüt açısından bakıldığında, olumlu sonuçlar güvenilir ve optimal bir iş gücü dengesi, görevlerde yüksek rekabet, güçlü performans ve örgütsel hedeflere ulaşma başarısı ile ilişkilendirilirken, olumsuz yönler ise insan kaynaklarının etkin değerlendirilmemesi, örgütsel esneklik kaybı, yenilik yapamama ve değişimlere adaptasyondaki yetersizlik olarak sıralanabilir (Balay, 2000b).

Randall (1987), örgütsel bağlılığın sonuçlarını düşük, orta ve yüksek seviye bağlılıklara göre üç düzeyde ele almış ve bunları bireysel ve örgütsel olarak iki grupta incelemiştir. Şekil 1’de örgütsel bağlılığın bireysel ve örgütsel sonuçlarının da kendi içinde olumlu ve olumsuz sonuçları açıklanmaktadır (Akt. Köşker, 2024).



Şekil 1. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları

Kaynak: Randal, 1987'den Aktaran Köşker, Z. (2024).

Şekil 1'e bakıldığında, bağlılık düzeylerinin hem bireyler hem de örgütler açısından olumlu ve olumsuz etkiler taşıdığı anlaşılmaktadır. Örneğin, düşük örgütsel bağlılık düzeyine sahip bireyler daha yaratıcı olabilirken, örgütten ayrılma eğilimleri de daha yüksek olabilmektedir. Örgütsel perspektiften değerlendirildiğinde ise düşük bağlılık, düşük performans sorununu azaltabilse de gecikme ve devamsızlık gibi problemleri artırabilmektedir. İlmli bağlılık düzeyine sahip bireylerde sadakat ve güvenlik duyguları öne çıkarken, mesleki gelişim olanaklarının kısıtlı olması kişisel gelişim üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında, iş doyumunun yüksek olduğu ve işten ayrılma isteğinin düşük olduğu gözlemlenmektedir. Ancak, bu durum çalışanların örgütteki üyelik davranışlarının sınırlandırılması riskini de beraberinde getirebilmektedir. Yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanlarda mesleki gelişim sağlanırken, beklentilerin karşılanması olumlu bir durumdur. Ancak, bu durum değişime direnç göstermelerine ve insan ilişkilerinde gerginliklerin artmasına neden olabilmektedir. Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, görev rekabetinin yüksekliği ve bunun örgütsel hedeflere ulaşmayı desteklemesi olumlu bir sonuç olarak görülürken, yenilikçilik ve uyum kabiliyetindeki yetersizlikler önemli bir dezavantaj olarak ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000b).

İşletmelere, örgütsel bağlılığın sağladığı başka bir fayda ise, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işletmelerini dış dünyaya övgüyle tanıtması ve dışarıdan nitelikli işgörenlerin işletmede çalışmaya istek duymalarını teşvik etmesi, sonuç olarak baktığımızda işgücü kalitesinin artmasıdır (Güçlü, 2006).

Balay'a (2000a) göre, düşük örgütsel bağlılık bireyler açısından bazı olumlu yönler içerebilir; örneğin, bireysel yaratıcılığı ve özgünlüğü teşvik edebilir. Ancak, bu durum aynı zamanda performansta düşüklük gibi olumsuz sonuçlara da neden olabilir. Örgütsel perspektiften ele alındığında ise düşük örgütsel bağlılık; iş gücü sirkülasyonunun artması, iş kalitesinin düşmesi, devamsızlık, örgüte sadakatin azalması, örgütte kalma isteksizliği, yasa dışı davranışlar, sınırlı ekstra rol davranışları, rol model olma durumunun zayıflaması, zararlı dedikoduların yayılması ve çalışanlar üzerinde sınırlı örgütsel kontrol gibi birtakım olumsuz sonuçlara neden olabilir.

2.1.4.5. Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık

Eğitim sistemimizin kalitesine dair yapılan tartışmalar giderek artmaktadır. Öğretmenlerden velilere kadar geniş bir kesim, eğitim sistemimizin hedeflediği başarıları sağlayamadığını dile getirmektedir. Burada özellikle üzerinde durulması gereken nokta, eğitim kalitemiz ile sistemimizdeki yönetici ve öğretmenlerin yetkinlikleri arasındaki doğrudan bağlantıdır (Mercan, 2006). Örgütlerine sadık kalan öğretmenler, kendi okullarına, öğrencilere ve mesleklerine karşı derin bir ilgi ve bağlılık sergiler. Yalnızca zorlama (örneğin, ceza olarak) veya maddi teşvikler (örneğin, ödül olarak) ile kişilerin sisteme bağlılığını sağlamak her zaman etkili bir yöntem olmayabilir. Pehlivan (2000) tarafından belirtildiği üzere, bu tür bir sadakatin, kişinin kendisinden yabancılaşmasının bir göstergesi, yani kendine yabancılaşmanın bir formu olması kaçınılmazdır. Kendilerinden soğumuş olan bireyler, gerçekleştirdikleri işlerden veya üstlendikleri rollerden neredeyse hiç memnuniyet duymazlar ve tatmin olamazlar. Ülkemizde, uzun zamandır, sadece yasal gerekliliklere ve en temel düzeydeki işlevsel bağlılık unsurlarına bel bağlamak zorunda kalan okul yöneticileri ve öğretmenlerimizin başarısı büyük ölçüde kendi

özverilerine bırakılmış durumdadır. Ancak eğitim, toplumu ve bireyleri şekillendiren kritik bir role sahip olduğu için asla tesadüflere terk edilemez. Bu bağlamda, ilk adım olarak, okul personelinin sisteme entegre olmalarını sağlayacak çalışma şartlarının iyileştirilmesi gerekmektedir; aynı zamanda, onların sistemle psikolojik bağlarını güçlendirecek motivasyonel faktörlerin acilen hayata geçirilmesi gerekmektedir (Balay, 2000b).

Celep'e (2014) göre, öğretmenin bağlılığı okula bağlılık, çalışma grubuna bağlılık ve mesleğe bağlılık olmak üzere üç temel odakta incelenmektedir:

Okula Bağlılık: Öğretmenin okulun hedeflerini benimsemesi ve kurumsal kimlikle bütünleşmesiyle şekillenmekte olan bu bağlılık, hem öğretmenin hem de öğrencilerin başarısında kritik bir rol oynamaktadır (Celep, 2014).

Çalışma Grubuna Bağlılık: Bu bağlılık, öğretmenin okulda diğer paydaşlarla kurduğu iletişim ve etkileşim düzeyine dayanır. Kurulan bu sağlıklı iletişim, öğretmenin çalışma grubuna duyduğu sadakat ve iş birliği kapasitesini arttırmaktadır (Celep, 2014).

Mesleğe Bağlılık: Öğretmenin mesleğinin önkoşulu olan bilgi ve becerilere sahip olması, mesleki gelişime açık olması ve yaptığı işten memnuniyet duyması ile tanımlanmaktadır. Öğretmenin mesleğini sevmesi ve mesleki yükümlülüklerini çağın ihtiyaçlarına uygun şekilde yerine getirmesi, mesleğe bağlılığın temel unsurlarıdır (Celep, 2014). Celep'in (2000) eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ilişkin yaptığı araştırmada, okuluna bağlı öğretmenlerin olağanüstü bir çaba harcadıkları, çalıştıkları okulun bir parçası olduğu için övünç duydukları ve okul değiştirme niyetinde olmadıkları tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin bireysel olarak üst seviyede kendilerini öğretim görevlerine adanmış oldukları; bu bağlılığın okuldan ziyade öğretmenlik mesleğine yönelik olduğu belirtilmiştir (Balay, 2000a).

Bu üç bağlılık odağı, öğretmenin iş performansını, öğrencilerle olan etkileşimini ve genel olarak eğitim-öğretim sürecine katkısını şekillendiren temel faktörlerdir. Mercan (2006), öğretmenlerin okula yönelik bağlılıklarını farklı bir bakış açısıyla değerlendirmiş ve üç temel boyutta ele almıştır. Bunlar; okula katkı sağlamak için çaba harcama isteği, okulda çalışma sürecini devam ettirme arzusu ve

okulun eğitimle ilgili amaçlarını ve değerlerini benimseyerek bu doğrultuda hareket etme şeklinde özetlenebilir. Ayrıca, öğretmenlerin öğretime olan bağlılığının da önemli bir faktör olduğunu ifade etmiştir.

Öğretime bağlılık, üç önemli koşulu içerir. Bu koşullar;

- Öğretmenin öğretim sürecinde farklılık yaratabileceğine olan inancı,
- Öğrencilerin başarılı olacağına dair güveni,
- Öğretim faaliyetlerini yerine getirme konusundaki isteği ve çabasıdır.

Öğretmen bağlılığının öğrenci başarısıyla ilişkili olduğunu gösteren bir araştırmada, öğretmen ve öğretim süreçleri arasındaki bağlılık ile öğrenci başarısı bağlantısı incelemiştir. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin bağlılıklarının yanı sıra sınıfta etkili öğretimsel yöntemleri kullanmalarının, öğrencilerin okula bağlılığını arttırdığını ve bu durumun da dolaylı olarak öğrenci başarısını artırdığını göstermektedir (Balay, 2000a). Kul'a (2010) göre, okul yöneticileri, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını geliştirmede önemli bir role sahiptir. Okul yöneticilerinin, çalışma ortamını nitelikli ve cazip hale getirmesi, olumlu bir örgüt iklimi oluşturması ve kurum kültürünü öğretmenlere benimsetmesi, onların örgütsel bağlılık duygusu kazanmalarını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin bu misyonları yerine getirmesi, okulların çekiciliğini artırmada kritik bir faktördür.

2.2. İlgili Araştırmalar

2.2.1. Dönüşümcü Liderlik

Yurtiçi araştırmalar

“Liderlik Tarzları ve Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”ni inceleyen bir çalışmanın ilk hipotezi doğrultusunda, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik tutumları ele alınmıştır. Regresyon analizi sonuçları, dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından bireysel ilginin, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde etkili olduğunu, karizmanın ise yalnızca devam bağlılığı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu doğrultuda oluşturulan hipotez kısmen

doğrulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, dönüşümcü liderlik tutumları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bağlantı olduğunu öne süren önceki araştırmaların bulgularıyla tutarlılık göstermektedir (Uzun, Çakmak ve Esen, 2023).

Bozkurt'un (2020), kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile buna bağlı alt boyutlarının dönüşümcü liderlik perspektifinde değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirdiği araştırmasında, dönüşümcü liderliğin, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Karabağ Köse ve Güçlü (2017) yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin yöneticilik rolleri ile öğretmenlerin alınan kararlara katılımı ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Veriler için 565 öğretmen ile çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin liderlik rollerinin, karar alma katılımı ve örgütsel öğrenme ile önemli bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, liderlik rollerinin, hem karar alma süreçlerine katılımın hem de örgütsel öğrenmenin önemli bir öngördürücüsü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aksel (2016), Samsun'da dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında; öğretmen algıları neticesinde; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerini incelemiştir. Bu araştırmada, dönüşümcü liderlik ile öğretmen motivasyonu arasında olumlu ancak zayıf bir bağlantı saptanmıştır. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ve okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergileme düzeylerine ilişkin algılarının genellikle yüksek olduğunu göstermiştir. Ayrıca, öğretmenlerin algılarına göre müdürlerin dönüşümcü liderlik sergileme düzeylerinin, okulun büyüklüğü ve müdürle çalışma süresi gibi faktörlere bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Aydoğmuş (2011) "Kişilik Özellikleri ile İş Memnuniyeti Arasındaki Bağlantıda Psikolojik Destek ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Rolü"nü araştırdığı çalışmasında, çalışanların kişilik özellikleri ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi, bu ilişkinin çalışanların psikolojik güçlendirme düzeyleri ve yöneticilere dair dönüşümcü liderlik algılarından nasıl etkilendiğini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda bir model oluşturulmuş ve model, Ankara'daki Bilkent Üniversitesi ve ODTÜ Teknokent'te bilişim sektöründe çalışan bireyler üzerinde anket yöntemiyle test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, psikolojik güçlendirme ve dönüşümcü

liderlik algısının iş memnuniyetini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, sorumluluk ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkide dönüşümcü liderlik algısının düzenleyici bir rol üstlendiği belirlenirken; dış yönelimlilik, uzlaşmacılık, yeniliklere açıklık ve duygusal istikrarsızlık gibi kişilik özellikleri ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkide dönüşümcü liderlikle ilgili algının, aralarındaki ilişkiyi etkileyen bir düzenleyici faktör olmadığı sonucuna varılmıştır.

Çakınberk ve Demirel'in (2010) sağlık personeline yönelik yaptıkları çalışmada, yönetim kademesindeki kişilerin gösterdikleri liderlik tarzlarının çalışanların bağlılıklarını önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır. Liderlik stillerinden bilhassa dönüşümcü liderliğin, örgüte duyulan bağlılık boyutunda kayda değer bir etki gösterdiği tespit edilmiştir. Sağlık yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik özellikleriyle sağlık çalışanlarının örgütlerine olan bağlılığı arasında orta düzeyde ve pozitif ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda, çalışmada ulaşılan farklı bir sonuç ise, sağlık kurumundaki çalışanların kurumlarına karşı olan bağlılıklarının asıl nedeninin, devam isteğinden ziyade zorunluluk olduğu tespit edilmiştir.

Çetin (2009) "Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Nitelikleri ile Öğretmenlerin Kurumsal Bağlılıkları Arasındaki Bağlantı"yı araştırdığı çalışmada; öğretmenlerin algısı doğrultusunda okuldaki yönetim kademesindeki kişilerin dönüşümsel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında varolan ilişkiyi incelenmiştir. Bolu'da ortaöğretimde görevde olan öğretmenlere uygulanan anketler ile veriler toplanmıştır. Araştırma sonuçları, yöneticilerin kişiye özel ilgi ve fikirsel destekleme gibi liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, yöneticilerin "İlham Verici Motivasyon", "Bireysel İlgi" ve "Zihinsel Teşvik" özellikleriyle öğretmenlerin devam bağlılıkları arasında, yine yöneticilerin "Bireysel İlgi" özelliği ile öğretmenlerin normatif bağlılıkları arasında kayda değer bağlantılar bulunmuştur.

Buluç (2009b), sınıf öğretmenlerinin algılarına dayanarak, okul müdürlerinin liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, Ankara'daki 12 ilköğretim okulundan örnekleme yöntemiyle seçilen toplam 250 öğretmene anket uygulanmıştır. Çok Faktörlü Liderlik Anketi ve Örgütsel Bağlılık Anketi kullanılarak yapılan çalışmada,

dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılıkla pozitif ve aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, etkileşimci liderlik kapsamında yer alan koşullu ödül ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Buluç (2009a), ilköğretim okullarında bürokratik yapıların işleyişi ile okul müdürlerinin liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin algıları doğrultusunda incelemek için Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği ve Çok Faktörlü Liderlik Anketini kullanmıştır. Veriler, Pearson Momentler çift yönlü korelasyon analizi ve regresyon analizi teknikleriyle değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları, yöneticilerin ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik davranışları sergilediğini ve bürokratik okul yapısının etkili işleyişi ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir.

Arslantaş (2007), “Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi” başlıklı çalışmada, bir üretim firmasında iki farklı departmanda çalışan 233 mavi yakalıdan topladığı verileri analiz etmiştir. Çalışma sonucunda, dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarının, psikolojik güçlendirmenin farklı bileşenlerini farklı şekillerde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin karizma ve ilham verme boyutunun, örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunun, çalışanların işletme ile özdeşleşmelerine doğrudan bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur.

Yurtdışı Araştırmalar

Steijn, Bronkhorst ve Vermeeren (2015) tarafından Hollanda’da gerçekleştirilen çalışmada dönüşümcü liderlik özellikleri, hedef belirleme süreçleri ve iş süreçlerinde ortaya çıkan motivasyon değişkenleri ele alınmıştır. Araştırma neticesinde, benimsenen liderlik stiline çalışanların motivasyonunu doğrudan etkilediği tespit edilmiştir.

Cailler (2014) ABD’de gerçekleştirilmiş olduğu çalışmada, dönüşümcü liderlik özelliklerinin kamu hizmet sektöründe motivasyonu doğrudan veya dolaylı olarak nasıl etkilediği incelenmiştir. Araştırma kapsamındaki veriler kendi içerisinde özerk ve yerel yönetimlerin yürüttüğü çalışmalar temel alınarak anket yöntemiyle

toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda, dönüşümcü liderlik özelliklerinin kamu hizmet sektöründe olumlu bir etki yarattığı tespit edilmiştir.

Givens (2008), dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütler ve bireyler üzerindeki etkilerini incelediği çalışmasında, dönüşümcü liderlerin davranışlarının çalışanların performansını beklentilerin çok ötesine taşıyabileceği hipotezini ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel kültür ve vizyon üzerinde doğrudan etkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca, bu liderlik yaklaşımının çalışanların güçlenmesine, kararlılık ve öz yeterlilik düzeylerinin artmasına, iş doyumunu yaşanmasına ve bağlılık, güven ile motivasyon seviyelerinin yükselmesine katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ejimofor (2007), öğretmenlerin, birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, Nijerya'nın güneydoğusunda yer alan iki yerel bölgedeki 518 ortaokul öğretmeni ve 48 okul müdürünün katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde önemli bir etki yarattığı tespit edilmiştir.

Hallinger (2003) yaptığı çalışmanın sonucunda, güçlü dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin bağlılığını desteklemede esas olduğu ve dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip bir okul müdürünün, sınıf ve okul ortamında meydana gelen gelişmeleri etkileyerek öğrencilerin akademik başarısına ve okulun genel performansına dolaylı olarak katkı sağladığı sonucuna varmıştır.

Barnett (2003), okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzlarının okuldaki öğrenme ortamı üzerindeki tesirini incelediği çalışmada, çok faktörlü liderlik ölçeği ile rastgele seçilen 52 okuldaki 49 müdür ve 458 öğretmenden elde edilen verileri kullanmıştır. Araştırmaya katılan okullardaki müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerine göre davranışlarını manipüle etmelerinin okulun öğrenme ortamını çok farklı etkilerle geliştirdiği ve bu sayede olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

2.2.2. Örgütsel Bağlılık

Yurtiçi araştırmalar

Bıçak ve Gündüz'ün (2023) “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dil ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki” başlıklı araştırması, eğitimcilerin algılarına göre okul müdürlerinin motive edici dil kullanımının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleriyle olan ilişkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutları “yüksek”, normatif bağlılık boyutu ise “orta” düzeyde ölçülmüş; genel örgütsel bağlılık düzeyi de “yüksek” olarak belirlenmiştir. Ayrıca, eğitimcilerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin kullandıkları motivasyonel dil arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, bekâr öğretmenlerin, evli öğretmenlere göre genel örgütsel bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Köse'nin (2021) “Öğretmenlerin Karar Sürecine Katılımı ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” başlıklı araştırması, öğretmenlerin karar süreçlerine katılımı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamaktadır. Şırnak'ta görev yapan 1189 öğretmenle gerçekleştirilen araştırma bulguları, öğretmenlerin duygusal bağlılık boyutunun “yüksek”, devam bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve genel örgütsel bağlılıklarının ise “orta” düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca, öğretmenlerin kararlarda yer alma düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Şehir merkezinde çalışmanın köye ve kasabada çalışmaya göre örgütsel bağlılık seviyesinde yükselmeye, sendika üyesi olmamanın da aynı şekilde daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine ulaştırdığı tespit edilmiştir. Cinsiyet, istihdam türü, okulun bulunduğu yer ve sendika üyeliği gibi değişkenlere göre öğretmen görüşleri farklılık göstermiş; ancak kıdem ve okulun düzeyine göre görüşler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Araştırmada, karar süreçlerinde yer almanın örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olduğu sonucuna varılmış ve öğretmenlerin kararlara daha fazla katılımını sağlamak ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak için çalışmalar yapılması önerilmiştir.

Altıntaş (2020), iletişim sektöründe gerçekleştirdiği araştırmasında dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin güçlü olduğu kurumlarda, buna paralel olarak çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinin de yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Gün (2020) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin okul bağlılıkları düzeylerini incelemiştir. Araştırmada, öğretmenlerin görüşlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri açısından yüksek olduğu ve bu özelliklerin örgütsel bağlılığa olumlu katkı sağladığı belirlenmiştir. Ayrıca, cinsiyet faktörünün dönüşümcü liderlik özellikleri üzerinde bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Canbaz (2019) da aynı şekilde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde çalışmıştır. Araştırma bulgularına göre, dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile öğretmenlerin duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin gösterdiği dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgüte olan bağlılıklarını anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Dede (2019), dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık boyutlarıyla ilgili araştırmasında, lidere duyulan sadakat değişkenini ele almıştır. Araştırma neticesinde, dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmamasına karşın devam bağlılığı ve normatif bağlılığı anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, lidere olan güvenin, dönüşümcü liderlik ile devam bağlılığı arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Araştırma, bir liderin net ve anlamlı bir vizyon doğrultusunda örgüt üyelerini yönlendirmesinin, örgütsel bağlılığın bir bileşeni olan devam bağlılığı üzerinde pozitif ve olumlu bir etki yarattığını göstermiştir.

Sarpbalkan'ın (2017) "Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma" adlı çalışması, çalışanların dönüşümcü liderliği algılamalarının, örgütsel bağlılık üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların dönüşümcü liderliği algılamalarının düzeyindeki artışın, örgütsel bağlılık seviyelerinde de artışa sebep olduğu tespit edilmiştir. Bu artışın aynı

zamanda duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık boyutlarında da paralel şekilde görüldüğü sonucuna varılmıştır.

Boylu, Pelit ve Güçer (2007), üniversitelerin başarısını artırmak için çalışanların örgüte olan bağıllıklarının üst düzeyde olması zarureti vurgulamaktadır. Bu çerçevede gerçekleştirdikleri çalışma kapsamında Gazi Üniversitesi'nde görev yapan 366 akademisyenin çalıştıkları birime ve üniversite geneline yönelik örgütsel bağıllık düzeylerini incelemek amacıyla yaptıkları araştırmada, akademisyenlerin bağıllık düzeyleri duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Ayrıca, bu bağıllık düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, çalışma süresi ve birim türüne göre farklılık olup olmadığı yapılan testlerle incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, akademisyenlerin hem birimlerine hem de üniversiteye yönelik bağıllıklarında duygusal bağıllık en yüksek katılım gösterilen boyut olmuştur. Bunu sırasıyla normatif bağıllık ve devam bağıllığı takip etmiştir. Bu durum, akademisyenlerin örgütlerine olan duygusal bağlarının diğer bağıllık türlerine göre daha güçlü olduğunu göstermektedir.

Çetin (2009), "Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağıllıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)" başlıklı araştırmasında, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağıllıkları arasındaki ilişkiyi öğretmen algıları üzerinden incelemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun 4 yıllık fakülte veya yüksekokul mezunu olduğu görülmüştür. Araştırma bulguları göstermiştir ki, okul müdürlerinin kişiye özel ilgi ve entelektüel uyarım özelliklerinin güçlenmesi, öğretmenlerin duygusal bağıllık düzeylerini artırmaktadır. Ancak, yöneticilerin motive edici liderlik tarzı ve idealize edilmiş etki özelliklerinin öğretmenlerin duygusal bağıllıklarını olumlu bir şekilde etkilemediği tespit edilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin genel olarak dönüşümcü liderlik davranışlarını taşıdığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, zihinsel özendirme özelliğinin diğer dönüşümcü liderlik boyutlarına kıyasla daha zayıf olduğu yönünde bir algıya ulaşıldığı belirtilmiştir.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağıllık ilişkisi, Yağcı (2007) tarafından turizm sektöründe de ele alınmıştır. Elde edilen bulgularda,

turizm sektöründeki yöneticilerin örgüte bağlılıkları ile liderlik arasında ve alt boyutlarında farklı ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

1997 yılında Özden tarafından yapılan araştırma ise, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen yönetici davranışlarını değerlendirmeyi amaçlamıştır. Bu çalışma, öğretmenlerin kendi okullarıyla özdeşleşme durumlarının (örgütsel bağlılık) yaklaşık %40'ının yöneticilerin tutumlarından aldıkları memnuniyetten ve %20'sinin ise öğretmenlerin yönetim süreçlerine katılım dereceleri sebebiyle olduğunu ortaya koymuştur.

Gül ve Erdener'in (2018), ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ele alındığı araştırmasında, cinsiyet ve branş türünün öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı farklılığa sahip olduğu fakat branş ve eğitim durumu değişkenlerinin anlamlı farklılığa sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırmaya göre sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine göre daha yüksek örgütsel bağlılık göstermektedir.

Yurtdışı araştırmalar

Brown (2016) Lynchburg Metropolitan istatistik bölgesindeki küçük işletme çalışanlarının algıladıkları iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelediğinde, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Freund (2014) çalışanların güven düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi hedeflemiştir. Araştırma, ABD'deki yüksek teknoloji firmaları ve diğer çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde çalışan kişiler ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, çalışan güveninin örgütsel bağlılık ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki gösterdiğini ortaya koymuştur. Liderlik becerileri, kurumsal bağlılığı mümkün kılan güven seviyelerinin artırılmasında kritik öneme sahiptir.

Khasawneh, Omari ve Abu-Tineh (2012) meslek yüksekokulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğinin meslek öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla 340 meslek eğitmeniyle Ürdün'de yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında kuvvetli ve olumlu bir bağ olduğu sonucuna varmışlardır. Diğer taraftan örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik alt boyutları bağlamında ele alındığında, olumlu yönde ve orta seviyede bir bağlantı saptanmıştır.

İsmail ve Yusuf (2009), dönüşümcü liderlik ile güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Malezya'da bulunan bir firmada çalışan 118 kişiye uygulanan anketler analiz edilmiştir. Aşamalı regresyon analizi bulguları, dönüşümcü liderlik, güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi olumlu ve anlamlı bir biçimde ortaya çıkarmıştır. Walumbwa, Orwa, Wang ve Lawler (2005) ortaya koyduğu araştırma sonucunda, ABD'de ve Kenya'da dönüşümcü liderlik ile iş tatmini ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkiler üzerine çalışma yapmıştır. Yaptıkları çalışma sonuçlarında, dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların iş tatmini ve örgüte olan bağlılıkları arasında anlamlı ve yüksek seviyede pozitif yönde ilişki tespit etmişlerdir.

Henkin ve Holliman'ın (2009) çalışmasında, eğitim çalışanlarının örgütsel sadakati, örgütsel çatışma, yeni koşullar için yardım ve katılımcılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Öğretmenlerin hizmet süreleri arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerle öğrenciler ve öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki çatışmaların örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Nguni, Slegers ve Denessen'in (2006) Tanzania'da gerçekleştirdiği çalışmada, dönüşümcü ve işlemsel liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına tesirleri ele alınmıştır. Öğretmenlere sağlanan maaş, terfi ve statü gibi şartlı ödüllerin okula bağlılık üzerinde sınırlı bir etkisi olduğu tespit edilmiş olup, öğretmenlerin istedikleri okulda çalışmamalarının bağlılık düzeylerine olumsuz yönde tesir ettiği belirlenmiştir. Ayrıca dönüşümcü ve iletişimsel liderlik yaklaşımlarının hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu etkiler yarattığı tespit edilmiştir.

Perry'nin (2004) yöneticiye karşı güven ve örgütsel bağlılık konusunu ele aldığı çalışmasında, duyulan güven ile bağlılık arasında olumlu yönde bir bağlantı olduğu saptanmıştır. Ayrıca, araştırma bulguları, örgütsel güvenin artmasının çalışanların kuruma yönelik olumlu hisler geliştirmelerine yol açtığını ve yetkilendirme ile karar alma süreçlerine katılımın örgütsel güvenle olumlu bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia (2004), Malezya'daki bir lokasyonda bulunan hastanede çalışan 520 hemşire üzerinde

yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında psikolojik güçlendirmenin etki sahibi olup olmadığı incelenmiştir. Analizler sonucu, psikolojik güçlendirmenin dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında aracılık yaptığı grlmştir. Buna paralel olarak, hastane yöneticileri ve çalışanları arasındaki yapısal mesafenin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi yönlendirdiği grlmştir.

1992 yılında Lorne Everett tarafından gerçekleştirilen araştırma, öğretmenlerin okullarına ve eğitim sürecine olan tutum temelli bağlılıklarını incelemeyi hedeflemiştir. Bu alışma, okul lideri ve yöneticilerin, öğretmenlerin okula ve eğitime olan bağlılıklarını artırmada kritik bir role sahip olduklarını ve liderliğin, örgütsel bağlılığın oluşmasında ve güçlenmesinde önemli bir rol oynadığını belirtmesi yönüyle önem arz etmektedir (Akt. Eren, 1998).

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi detaylı bir şekilde açıklanmış ve uygulanan model, evren ve araştırma kapsamında seçilen örneklem, veri toplama süreci, veri analizi yöntemleri ile istatistiksel analiz teknikleri hakkında bilgiler sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek için ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. Tarama araştırmaları, bir grubun belirli özelliklerini belirlemek amacıyla veri toplamak için kullanılan ve geniş örneklemelerden çeşitli bilgilerin elde edilmesini mümkün kılan araştırma türleri arasında yer almaktadır (Büyüköztürk vd., 2012). İlişkisel tarama yöntemi, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ortak değişimin varlığını veya bu değişimin derecesini ortaya koymayı amaçlayan bir araştırma modelidir (Karasar, 2015). İlişkisel çözümleme, korelasyon ve karşılaştırma yöntemleriyle iki farklı şekilde gerçekleştirilebilir. Korelasyonel araştırmalar, değişkenlere herhangi bir müdahale olmaksızın, iki ya da daha fazla değişken arasındaki bağlantıyı inceleyen çalışmalardır. Bu tür araştırmalar, değişkenler arasındaki bağlantıyı ortaya koymak, ilişkilerin düzeyini belirlemek ve ileri düzeydeki araştırmalara yol gösterici bilgiler sunmak için etkili bir yöntem olarak kullanılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2012).

Araştırmada, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi çeşitli değişkenler bakımından incelenmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma için gerekli verilerin elde edilerek, analiz edildiği ve sonuçlarının değerlendirildiği topluluğa "evren" denir. Örneklem ise, bu evrenin özelliklerini yansıtmak amacıyla belirlenen uygun bir alt grubu ifade eder (Büyüköztürk vd., 2012). Bu araştırmanın çalışma evrenini Balıkesir ili Bandırma ve Erdek ilçelerindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilkokul ve ortaokullarda 2023-2024 eğitim öğretim yılında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Bandırma ve Erdek ilçelerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilkokul ve ortaokullarda 2023-2024 eğitim öğretim yılında görev yapmakta olan, kolay ulaşılabilir örnekleme yolu ile rastgele seçilen öğretmenler oluşturmaktadır. Bandırma ilçesinde 14 ilkokulda 352 öğretmen ve 16 ortaokulda 412 öğretmen bulunmaktadır. Bu okullarda 495 kadın, 269 erkek toplam 764 öğretmen bulunmaktadır. Bu ilçelerden 321 kadın ve 172 erkek olmak üzere toplam 493 kişiye ulaşılmıştır. Erdek ilçesinde 3 ilkokulda 67 öğretmen ve 3 ortaokulda 65 öğretmen bulunmaktadır. Bu okullarda 85 kadın, 47 erkek toplam 132 öğretmen bulunmaktadır. Bu ilçeden 65 kadın ve 30 erkek olmak üzere toplam 95 kişiye ulaşılmıştır. Toplamda ise 896 öğretmenden 588 öğretmene ulaşılmış olup, 53 anket uygun biçimde doldurulmadığı için iptal edilmiş, veri analizi 535 veri üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Demografik Bilgiler	Gruplar	<i>f</i>	%
Branş	Sınıf Öğretmeni	239	44,7
	Branş Öğretmeni	296	55,3

Tablo 1. -devamı

Cinsiyet	Kadın	353	66,0
	Erkek	182	34,0
Mesleki Kıdem	1-9 yıl	165	30,8
	10-14 yıl	119	22,2
	15 yıl ve üzeri	251	46,9

Araştırmada katılımcı demografik bilgileri, branş, cinsiyet, mesleki kıdem olmak üzere çeşitli kategorilere ayrılmıştır. Tablo 1’de verilen demografik verilere göre; katılımcıların %44,7’sini sınıf öğretmenleri, %55,3’ünü branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Erkeklerin oranı %34, kadınların oranı ise %66’dır. 1-9 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcı yüzdesi % 30,8 iken, 10-14 yıl mesleki kıdemde katılımcı %22,2 ve 15 yıl üzerinde mesleki kıdeme sahip katılımcı %46,9 oranına sahiptir. Bu demografik veriler, katılımcı profilleri hakkında genel bilgi vermekte olup katılımcıların anket sorularına vermiş oldukları cevaplar analiz edilerek kapsamlı kararlar alınmasına yardımcı olabilir.

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırma 3 bölümden meydana gelen bir veri toplama aracı ile gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerden doldurması istenen veri toplama aracının, ilk bölümü bireysel özelliklerin yer aldığı 3 sorudan oluşan “Kişisel Bilgiler Formu”dur. Araştırma kapsamında iki ölçek ise “Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)” ve “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DLÖ)”dir.

Kişisel Bilgiler Formu

Verilerin toplandığı anket formunun ilk bölümünde öğretmenlerin cinsiyetleri, branşları ve öğretmenlik mesleğinde geçirilen toplam hizmet süreleri sorulmuştur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

İkinci bölümde, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen, Baysal ve Paksoy (1999) tarafından Türkçeye uyarlanan ve sonraki araştırmalarda (Pelit, Boylu ve Güçer, 2007) geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları tekrarlanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" (Organizational Commitment Questionere: OCQ) kullanılmıştır.

Baysal ve Paksoy (1999), "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ile örgütsel bağlılığı üç temel bileşen üzerinden değerlendirmeyi hedeflemiştir. Bu bileşenler, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Bu ölçek, bireylerin örgüte olan bağlılıklarının farklı boyutlarını ayrıntılı bir şekilde incelemeye olanak tanımaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak uygulanan Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği, 5 puanlık Likert tipi bir ölçme aracı olarak tasarlanmıştır. Bu ölçek kapsamında, ifadelerin değerlendirilmesi 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. Bu yapı, katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini farklı düzeylerde ifade etmelerine olanak tanımaktadır. Pelit, Boylu ve Güçer'in (2007) gerçekleştirdiği araştırmada, veri toplama aracı olarak her bir bağlılık düzeyine ilişkin altışar ifadeden oluşan anketler kullanılmış ve bu anketler hedef kitleye uygulanmıştır. Geri dönüşlerden elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuş ve sonuçlar doğrultusunda, devamlılık ve normatif bağlılığa ait birer ifadenin faktör yüklerinin düşük olması ve ölçeğin güvenilirlik düzeyini olumsuz etkilemesi nedeniyle bu ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Revizyon sonrası ölçeğin genel güvenilirliği ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha değerleri şu şekilde hesaplanmıştır: Duygusal Bağlılık 0,906, Devamlılık Bağlılığı 0,772, Normatif Bağlılık 0,777, ve Ölçeğin

Geneli 0,826. Bu değerler, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin alt boyutlarına ait ifadelerin faktör yüklerinin, her bir boyut için kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. “Duygusal bağlılık” boyutuna ilişkin ifadelerin faktör yükleri “0,662 ile 0,929” arasında değişirken, “devamlılık bağlılığı” boyutunda bu değerlerin “0,645 ile 0,810” arasında olduğu görülmüştür. “Normatif bağlılık” boyutuna ilişkin ifadelerin faktör yükleri ise “0,624 ile 0,819” arasında değişiklik göstermektedir. Bu bulgular, ölçeğin alt boyutlarının yapı geçerliliğine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Madde Numaraları ve Alt Boyutları

Sıra No	Maddeler	Alt Boyutlar
1	1, 2, 3, 4, 5,6. Maddeler	Duygusal Bağlılık
2	7, 8, 9, 10, 11. Maddeler	Devam Bağlılığı
3	12, 13, 14, 15, 16. Maddeler	Normatif Bağlılık

Bu araştırmada örgütsel bağlılık ölçeğine yeniden güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarından olan Duygusal Bağlılık alt boyutunun Cronbach Alfa (α) katsayısı 0,876 şeklindedir ve madde korelasyonları “.60 ile .72” arasında değişmektedir. Devamlılık Bağlılığı alt boyutunun Cronbach Alfa (α) katsayısı 0,768 şeklindedir ve madde korelasyonları “.49 ile .66” arasında değişmektedir. Normatif Bağlılık alt boyutunun Alfa (α) katsayısı 0,786 şeklindedir ve madde korelasyonları “.47 ile .65” arasında değişmektedir. Ölçeğin toplam Cronbach Alfa (α) katsayısı 0,854 şeklindedir. Ölçeğin madde toplam korelasyonlarının “0,29 ile 0,59” arasında değiştiği görülmüştür. Bu sonuç, ölçeğin maddelerinin, ölçeğin genel yapısı ile tutarlı bir şekilde ilişkilendiğini ve ölçme aracı olarak kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmada Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen, Baysal ve Paksoy (1999) tarafından Türkçeye uyarlanan ve sonraki araştırmalarda (Pelit, Boylu ve Güçer, 2007) geçerlik ve güvenilirliği tekrarlanarak kullanılmış “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Questionere: OCQ), Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile incelenmiştir. Bu analizde, ölçeğin öngörülen üç faktörlü ve

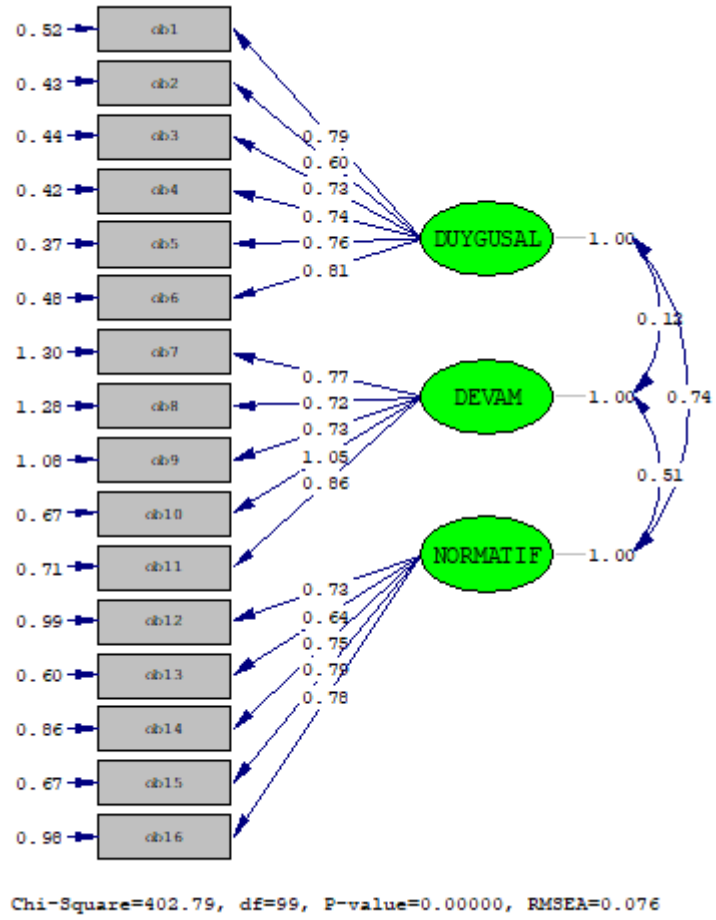
16 maddeli bir yapıya sahip olup olmadığı ile alt boyutların faktörlerle ilişkilerinin beklenen yapıya uygunluğunun incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, faktör yapılarının uygunluğu ve modelin doğruluğunu değerlendirmek için kullanılan uyum indeksleri ve bu indekslere ilişkin değerlere Tablo 3'te yer verilmiştir. Bu doğrulama, ölçeğin yapı geçerliliğini desteklemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksleri ve Değerleri

	Uyum İndeksleri	Değerler	Karar
χ^2		402,79	
sd		99	
χ^2/sd	≤ 3 Mükemmel	4,06	Kabul
GFI	$>.95=$ Mükemmel	0.91	Kabul
AGFI	$>.90$ (AGFI). $95 \leq$ Uyumlu	0.88	Kabul
CFI	$>.95=$ Mükemmel	0.96	Kabul
NFI	$>.95=$ Mükemmel	0.95	Kabul
NNFI	$>.95=$ Mükemmel	0.95	Kabul
SRMR	$<.05=$ Mükemmel	0.070	Kabul
RMR	$>.05=$ RMR $<.081=$ Uyumlu	0.091	Kabul
RMSEA	$<.05=$ Mükemmel	0.076	Kabul
RFI	$>.95=$ Mükemmel	0.93	Kabul
IFI	$>.95=$ Mükemmel	0.96	Kabul

Tablo 3'te yer alan “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” sonuçlarına göre, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin yapı geçerliliği açısından yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bu analiz, ölçeğin Baysal ve Paksoy (1999) tarafından uyarlandığı haliyle

toplam üç alt boyut (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ve 16 maddeden oluşan yapısının korunduğunu doğrulamaktadır. Ayrıca, ölçeğin sonraki araştırmalarda (Pelit vd., 2007) da bu biçimde kullanıldığı ve geçerli bir ölçüm aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 1, 2, 3, 4, 5, 6 numaralı maddeler “Duygusal Bağlılık” boyutunda yer alırken, 7, 8, 9, 10, 11 numaralı maddeler “Devamlılık Bağlılığı” boyutunda ve 12, 13, 14, 15, 16 numaralı maddeler “Normatif Bağlılık” boyutunda yer almaktadır. Örgütsel Bağlılık ölçeğinin üç boyutlu modeline ait maddeler ile faktörler arasındaki ilişkiler Şekil 2’deki şemada gösterilmektedir.



Şekil 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Yol Şeması

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Veri toplama aracında yer alan diğer ölçek ise Çetiner (2008) tarafından geliştirilen 29 maddeden oluşan “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği”dir. Öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin algıladıkları dönüşümcü liderlik özelliklerini ortaya koymayı amaçlayan ölçek tek boyuttan oluşmaktadır.

Çetiner (2008) tarafından, ölçeğin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonuçları incelendiğinde, faktör yükleri .30’ dan düşük olan maddelerin anketten çıkarıldığı görülmüştür. Bu işlem sonrasında ölçek, geçerliliği artırılmış ve hedeflenen yapıya uygun hale getirilmiştir. Ancak 19. maddenin yapılan araştırma için önemli olduğu düşünüldüğünden anketten çıkarılmamıştır. Çetiner (2008) tarafından verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile incelenmiş, ölçeğin KMO değeri 0.97 olarak tespit edilmiştir. Verilerin güvenilirliği ise Cronbach Alfa katsayısı ile test edilmiş ve Cronbach Alfa değeri de 0.97 bulunmuştur. Araştırmada kullanılan anketin açıklanan varyans değerleri .024 (19.madde) ile .826 (4.madde) arasında değiştiği belirtilmiştir.

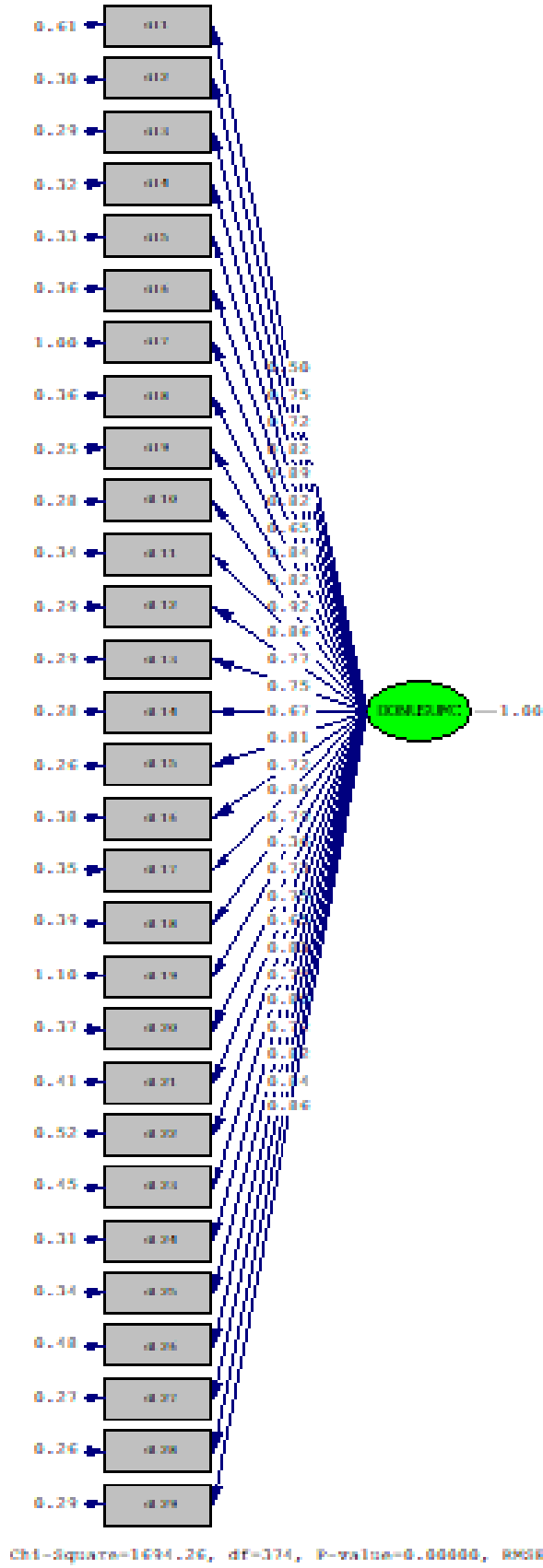
Bu araştırmada “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği”nin güvenilirlik analizi yeniden yapılmıştır. Bu güvenilirlik analizine göre, ölçeğin toplam Cronbach Alfa (α) katsayısı .976’dir. Ölçeğin madde toplam korelasyonları “.46 ile .85” arasında değişmektedir.

Tek boyutlu bir yapıya sahip olan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, 5’li Likert tipi bir ölçektir. Ölçek, "Hiç katılmıyorum (1)", "Nadiren katılıyorum (2)", "Arasıra katılıyorum (3)", "Çoğunlukla katılıyorum (4)" ve "Her zaman katılıyorum (5)" şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçekte yer alan 19. madde ters kodlanmıştır ve bu durum, analiz aşamasında dikkate alınmıştır. Bu araştırmada, Çetiner (2008) tarafından geliştirilen ve 29 maddeden oluşan “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile değerlendirilmiştir. Ölçeğin faktör yapılarının uygunluğunu ve modelin doğruluğunu test etmek için kullanılan uyum indeksleri ve bu indekslere ilişkin değerler Tablo 4’te ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İndeksleri ve Değerleri

	Uyum İndeksleri	Değerler	Karar
χ^2		1694.26	
sd		374	
χ^2/sd	≤ 3 Mükemmel	4,53	Kabul
GFI	$>.95$ Mükemmel	0.82	Kabul
AGFI	$>.90$ (AGFI), $.95 \leq$ Uyumlu	0.79	Kabul
CFI	$>.95$ Mükemmel	0.99	Kabul
NFI	$>.95$ Mükemmel	0.98	Kabul
NNFI	$>.95$ Mükemmel	0.99	Kabul
SRMR	$<.05$ Mükemmel	0.035	Kabul
RMR	$>.05 = RMR <.081 =$ Uyumlu	0.034	Kabul
RMSEA	$<.05$ Mükemmel	0.081	Kabul
RFI	$>.95$ Mükemmel	0.98	Kabul
IFI	$>.95$ Mükemmel	0.99	Kabul

Tablo 4’te sunulan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği’ne ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları incelendiğinde, ulaşılan uyum indeksleri ve bu indeksleri içeren değerler, ölçeğin yapı geçerliliği açısından analiz yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları, ölçeğin Çetiner (2008) tarafından geliştirildiği şekilde 29 maddeden oluştuğunu doğrulamıştır. Ölçekte yer alan maddeler arasındaki ilişkiler ise Şekil 3’teki şemada detaylı bir şekilde gösterilmiştir.



Şekil 3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Yol Şeması

3.4. Veri Toplama Süreci

Kişisel bilgi formu, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinden oluşan veri toplama aracı (Ek-1) uygulanabilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı'na <http://ayse.meb.gov.tr> üzerinden başvuru yapılmış, gerekli resmi yazışmalar yapılarak izin alınmıştır (Ek-2). Etik kurul belgeleri hazırlanarak onay için Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne başvuru yapılmış, gerekli onay alınmıştır (Ek-3). Ayrıca, veri toplama araçlarının kullanılmasından önce, bu ölçekleri geliştiren ve uyarlayan araştırmacılardan gerekli izinler alınmıştır (Ek-4, Ek-5). Çoğaltılan veri toplama aracı ile araştırmacı tarafından araştırma kapsamındaki Bandırma ve Erdek ilçelerindeki ilkokullara ve ortaokullara bizzat gidilerek, 896 öğretmenden 848'ine ulaştırılmıştır. Geri dönen ölçek sayısı 588'dir. Veri toplama araçlarının dönüş oranı % 69'dur. 588 öğretmenden dönen veri toplama aracından 53 tanesi (%9) uygun biçimde doldurulmadığından değerlendirmeye alınmamıştır. Analizler 535 öğretmene ait veri toplama aracı ile gerçekleştirilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

588 öğretmene uygulanarak alınan ölçeklerden hatalı, tam veya uygun olmayan şekilde doldurulan 53 tanesi değerlendirme dışında bırakılmıştır. Analizler elde edilen 535 adet geçerli ölçek ile gerçekleştirilmiştir.

Toplanan veriler, SPSS Statistics yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerden elde edilen puanlar üzerinde gerçekleştirilecek test istatistiklerinin uygunluğunu değerlendirmek amacıyla verilerin normal dağılıma uyup uymadığı incelenmiştir. Bu doğrultuda, çarpıklık ve basıklık değerleri analiz edilmiştir. Yapılan normallik testleri, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin alt boyutlarının normal dağılıma uygunluk gösterdiğini ortaya koymuştur ($p>0,05$).

Tablo 5. Verilere Ait Çarpıklık- Basıklık İstatistikî Bilgileri

		Branş	Cinsiyet	Mesleki Kıdem
N	Geçerli	535	535	535
	Kayıp	0	0	0
Çarpıklık		-,215	,677	-,317
Çarpıklığın Std. Hatası		,106	,106	,106
Basıklık		-1,961	-1,548	-1,601
Basıklığın Std. Hatası		,211	,211	,211

Çok değişkenli analizler için gerekli temel gerekliliklerden biri olan varyans-kovaryans matrislerinin homojenliği ve değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiler, Levene's testi sonuçlarına göre değerlendirilmiştir. “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” için İki Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” için ise Çok Değişkenli Varyans Analizi (MANOVA) uygulanmıştır. Ayrıca, ölçekler arasında fark gözlemlenen alt gruplarda bu farkın hangi alt gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla PostHoc testi gerçekleştirilmiş ve faktörlere yönelik Plots Grafiklerine bakılmıştır. Sürekli değişkenlerin ilişkilerini görmek için ise Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın, dönüşümcü liderliği ne düzeyde yordadığını belirlemek için Basit Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, toplanan veriler üzerinde yapılan analiz sonuçlarına dayalı bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar sunulmaktadır.

4.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Bilgileri ile Algıladıkları Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde ilkökul / ortaokulda görev yapan ve örneklem grubu içinde yer alan öğretmenlerin branş, cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenlerine ait dağılımları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik düzeyleri çizelgeler halinde verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Branşları Açısından Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Sınıf Öğretmeni	239	44,7	44,7	44,7
	Branş Öğretmeni	296	55,3	55,3	100,0
	Toplam	535	100,0	100,0	

Öğretmenlerin branşlara göre dağılımını gösteren Tablo 6 incelendiğinde, örneklem grubunu oluşturan 535 öğretmenden 239'unun sınıf öğretmeni (% 44,7),

296'sının (% 55,3) branş öğretmeni olduğu görülmektedir. Veri setine bakıldığında branş öğretmenlerinin sayıca fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 7. Öğretmenlerin Cinsiyetleri Açısından Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kadın	353	66,0	66,0	66,0
	Erkek	182	34,0	34,0	100,0
	Toplam	535	100,0	100,0	

Öğretmenlere ait cinsiyet dağılımı ve yüzdesi Tablo 7'de gösterilmektedir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin 353'ü (%66) kadın, 182'si (%34) erkektir. Öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımına bakıldığında, kadın öğretmenlerin sayıca daha fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 8. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Açısından Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1-9 yıl	165	30,8	30,8	30,8
	10-14 yıl	119	22,2	22,2	53,1
	15 yıl üzeri	251	46,9	46,9	100,0
	Toplam	535	100,0	100,0	

Tablo 8'de mesleki kıdem süreleri bakımından veriler incelendiğinde, öğretmenlerin 165'i (%30,8) 1-9 yıl, 119'u (%22,2) 10-14 yıl, 251'i (%46,9) 15 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Buna göre, araştırmanın yapıldığı Bandırma ve Erdek ilçelerinde mesleki kıdemi 15 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin sayısının daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 9. Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri

	N	\bar{X}	ss
Dönüşümcü Liderlik	535	3,73	0,99
Örgütsel Bağlılık	535	3,30	1,14

Tablo 9’da öğretmenlerin görüşlerine göre kendilerine ait örgütsel bağlılık düzeyleri aritmetik ortalamasının 3,30 ve yöneticilerine dair algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri düzeyleri aritmetik ortalamasının 3,73 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu söylenebilir. Öğretmenler, okul müdürlerini yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik davranışları sergilediklerini düşünmektedirler.

4.2. Araştırmanın Birinci Alt Amacına İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt amacı: “İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre, çalıştıkları okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranış düzeyleri öğretmenlerin,

- a. branşlarına,
- b. cinsiyetlerine,
- c. mesleki kıdemine göre anlamlı bir fark göstermekte midir? ” şeklinde belirlenmiştir.

Bu amaç doğrultusunda öncelikle hata varyansları eşitliği koşulunu kontrol etmek amacıyla Levene Testi uygulanmıştır. Levene Testi’nin temel amacı, varyansların anlamlı bir şekilde farklılaşmadığına dair hipotezi test etmektir. Test sonucunda anlamlılık değerinin 0.05’ten büyük olması, varyansların eşit olduğu kabulü için bir ön koşuldur (Can, 2014).

Tablo 10. Levene'nin Hata Varyansları Testi

F	df1	df2	Sig.
1,842	10	524	,051

Tablo 10 incelendiğinde Levene istatistiği olasılık değerinin 0,05'ten büyük olması varyansların homojen dağıldığını göstermektedir. Varyanslar homojen dağıldığından dolayı "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" için İki Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) test sonuçlarına bakılabilir.

Tablo 11. Dönüşümcü Liderlik Algısı Denekler Arası Etki Testleri

Kaynak	Tip III Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.	Kısmi Eta Karesi
Düzeltilmiş Model	10,519 ^a	10	1,052	1,809	,056	,033
Kesişme	4749,362	1	4749,362	8166,896	,000	,940
Brans	,009	1	,009	,016	,899	,000
Cinsiyet	1,079	1	1,079	1,856	,174	,004
Mesleki_Kidem	3,540	2	1,770	3,043	,049	,011
Brans * Cinsiyet	3,087	1	3,087	5,309	,022	,010
Brans * Mesleki_Kidem	,898	2	,449	,772	,462	,003
Cinsiyet * Mesleki_Kidem	2,540	2	1,270	2,184	,114	,008
Brans * Cinsiyet * Mesleki_Kidem	,054	1	,054	,093	,760	,000
Hata	304,726	524	,582			
Toplam	7774,359	535				
Düzeltilmiş Toplam	315,245	534				

a. R Kare = ,033 (Düzeltilmiş R Kare = ,015)

Değişkenler arasındaki olası farkların kaynağını belirlemek amacıyla, çoklu karşılaştırma testlerinden Post Hoc testi uygulanmıştır. Ayrıca, çok değişkenli

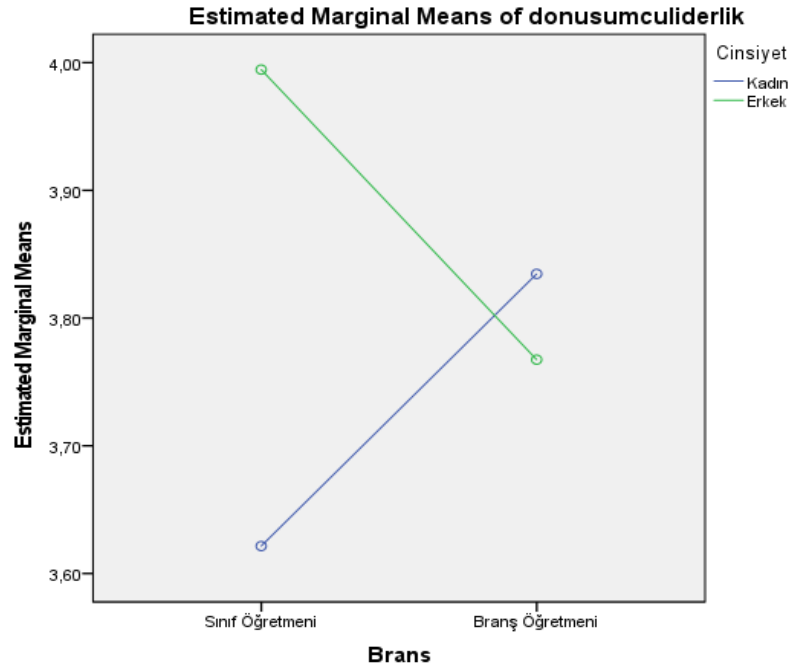
analizlerin temel gerekliliklerinden biri olan varyans-kovaryans matrislerinin homojenliği ve değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiler, Levene's testi sonuçları doğrultusunda değerlendirilmiş ve analizlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan bu koşulların sağlandığı tespit edilmiştir. Branş, cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenlerinin dönüşümcü liderlik algısı üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla iki yönlü ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 11 incelendiğinde yapılan analizde “Mesleki kıdem” faktörünün “Sig” değeri $0.049 < 0.05$ olduğu için H_0 hipotezi reddedilir. Yani “%95 güvenle, mesleki kıdem faktörünün düzeylerinin ortalamaları arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.” denilebilir. Ayrıca “Branş*Cinsiyet” faktörünün “Sig” değeri $0.022 < 0.05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Mesleki kıdem faktörüne dair farklılıkların hangi düzeyler arasında olduğunu tespit etmek için Post Hoc testi yapılmış ve elde edilen analiz sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. Mesleki Kıdem Faktörü Boyutlar Arası Etkileşim Testi (Post Hoc Testi)

(I) Mesleki_Kidem	(J) Mesleki_Kidem	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig. ^d	95% Fark İçin Güven Aralığı ^d	
					Alt Sınır	Üst Sınır
1-9 yıl	10-14 yıl	-,286 ^{*,b}	,103	,006	- ,488	-,084
	15 yıl ve üzeri	-,075 ^b	,082	,361	- ,237	,087
10-14 yıl	1-9 yıl	,286 ^{*,c}	,103	,006	,084	,488
	15 yıl ve üzeri	,211 [*]	,094	,025	,026	,395
15 yıl ve üzeri	1-9 yıl	,075 ^c	,082	,361	- ,087	,237
	10-14 yıl	-,211 [*]	,094	,025	- ,395	-,026
Tahmini marjinal ortalamalara göre						
*. Ortalama fark ,05 düzeyinde anlamlıdır.						
b. Değiştirilmiş popülasyon marjinal ortalamasının bir tahmini (I).						
c. Değiştirilmiş popülasyon marjinal ortalamasının tahmini (J).						
d. Çoklu karşılaştırmalar için düzeltme: En Küçük Önemli Fark (hiçbir ayarlama yapılmamasına eşdeğerdir).						

Tablo 12 incelendiğinde, 10-14 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri daha yüksek görünmektedir.

Tablo 11’de verilen Dönüşümcü Liderlik Algısı Denekler Arası Etki Testleri incelendiğinde “Branş*Cinsiyet” faktörünün ($p=.022$) dönüşümcü liderlik algısı üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu etkinin daha iyi anlaşılması için Branş*Cinsiyet faktörüne ait Plots grafiği Şekil 4’te sunulmuştur.



Şekil 4. Branş*Cinsiyet Faktörüne Ait Plots Grafiği

Şekil 4’te verilen “Branş*Cinsiyet Faktörüne Ait Plots Grafiği” incelendiğinde;

Erkek sınıf öğretmenleri okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini kadın sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek algılamaktadır.

Kadın branş öğretmenleri ise okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini erkek branş öğretmenlerine göre daha yüksek algılamaktadır.

4.3. Araştırmanın İkinci ve Üçüncü Alt Amaçlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt amacı: “İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çalıştıkları okullardaki örgütsel bağlılık düzeyleri,

- a. branşlarına,
- b. cinsiyetlerine,
- c. mesleki kıdemine göre anlamlı bir fark göstermekte midir? ”

Araştırmanın üçüncü alt amacı: “İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çalıştıkları okullardaki örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri,

- a. branşlarına,
- b. cinsiyetlerine,
- c. mesleki kıdemine göre anlamlı bir fark göstermekte

midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Çok Değişkenli Varyans Analizi (MANOVA) yapılmıştır. Bu analiz aşamasında Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ait ‘Duygusal Bağlılık’, ‘Devam Bağlılığı’ ve ‘Normatif Bağlılık’ alt boyutları bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Can (2014), MANOVA testinin uygulanabilmesi için varyans-kovaryans matrislerinin eşit olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu eşitlik, Box Matrislerin Eşitliği Testi ile değerlendirilmektedir. Test sonucunda elde edilen p değerinin 0.05’ten büyük olması, matrislerin eşit kabul edilebileceğini ve bu koşula sahip ölçeklere MANOVA testi uygulanabileceğini göstermektedir. MANOVA testi çıktısında Wilk’s Lamda, Hotelling’s trace ve Pillai’s Trace gibi farklı istatistikler sunulmuştur. Bunlardan hangisi seçmemiz gerektiği, varsayımların durumuyla ilgilidir. Eğer analizde bazı varsayımlar ihlal edilirse, o zaman Pillai’s Trace’i raporlamak gerekmektedir. Bu çalışmada kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin bu şartı karşılayıp karşılamadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen “Box’s Test of Equality of Covariance Matricesa” testine ilişkin sonuçlar Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Box 'ın Kovaryans Matrisleri Eşitliği Testi

Box'ın Kovaryans Matrislerinin Eşitliği Testi^a	
Box's M	83,506
F	1,342
df1	60
df2	51831,557
Sig.	,040
Bağımlı değişkenlerin gözlenen kovaryans matrislerinin gruplar arasında eşit olduğuna dair boş hipotezi test eder.	
a. Tasarım: Intercept + Brans + Cinsiyet + Mesleki_Kidem + Brans * Cinsiyet + Brans * Mesleki_Kidem + Cinsiyet * Mesleki_Kidem + Brans * Cinsiyet * Mesleki_Kidem	

Box's M testi sonuçları Tablo 13'te sunulmuş olup, bu testin ardından, hata varyanslarının eşitliğini kontrol etmek amacıyla Levene Testi uygulanmıştır. Varyansların eşit kabul edilebilmesi için anlamlılık değerinin 0.05'ten büyük olması gerekmektedir (Can, 2014). Çok değişkenli analizlerin temel şartlarından biri olan varyans-kovaryans matrislerinin homojenliği ve değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiler incelenmiş ve sonuçlar Tablo 14'te sunulmuştur. Levene Testi sonuçlarına göre, araştırmada analiz edilen ölçütlerin bu temel koşulları sağladığı görülmüştür. Tablo 14 incelendiğinde, duygusal bağlılık alt boyutu için p değeri .805, devam bağlılığı alt boyutu için p değeri .389 ve normatif bağlılık alt boyutu için p değeri .105 olarak bulunmuştur. Tüm alt boyutlar için p değerlerinin 0.05'ten büyük olması, varyansların eşit olduğunu göstermektedir.

Tablo 14. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Hata Varyanslarının Eşitliği Testi

Levene'in Hata Varyanslarının Eşitliği Testi^a				
	F	df1	df2	Sig.
Duygusal Bağlılık	,611	10	524	,805
Devam Bağlılığı	1,064	10	524	,389
Normatif Bağlılık	1,595	10	524	,105
Bağımlı değişkenin hata varyansının gruplar arasında eşit olduğuna dair boş hipotezi test eder.				
a. Tasarım: Intercept + Brans + Cinsiyet + Mesleki_Kidem + Brans * Cinsiyet + Brans * Mesleki_Kidem + Cinsiyet * Mesleki_Kidem + Brans * Cinsiyet * Mesleki_Kidem				

Tablo 13'te yer alan Box's M ve Tablo 14'te yer alan Levene Testlerinden elde edilen bulgulara dayanarak, örneklemdaki öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin branş, cinsiyet ve mesleki kıdem gibi bağımsız değişkenlere göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan MANOVA testinin sonuçları Tablo 15'te sunulmuştur. Tablo 13'te yer alan Box's M testine ilişkin verilere bakılarak (Box's M = 60.518, F = 1.342, p = .040) analizde Pillai's Trace testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait MANOVA Sonuçları

Etki		Değer	F	Hipotez df	Hata df	Sig.	Kısmi Eta Kare
Kesişme	Pillai's Trace	,952	3450,888 ^b	3,000	522,000	,000	,952
	Wilks' Lambda	,048	3450,888 ^b	3,000	522,000	,000	,952
	Hotelling's Trace	19,833	3450,888 ^b	3,000	522,000	,000	,952
	Roy's Largest Root	19,833	3450,888 ^b	3,000	522,000	,000	,952
Brans	Pillai's Trace	,002	,311 ^b	3,000	522,000	,818	,002
	Wilks' Lambda	,998	,311 ^b	3,000	522,000	,818	,002
	Hotelling's Trace	,002	,311 ^b	3,000	522,000	,818	,002
	Roy's Largest Root	,002	,311 ^b	3,000	522,000	,818	,002
Cinsiyet	Pillai's Trace	,026	4,691 ^b	3,000	522,000	,003	,026
	Wilks' Lambda	,974	4,691 ^b	3,000	522,000	,003	,026
	Hotelling's Trace	,027	4,691 ^b	3,000	522,000	,003	,026
	Roy's Largest Root	,027	4,691 ^b	3,000	522,000	,003	,026
Mesleki_Kidem	Pillai's Trace	,017	1,486	6,000	1046,000	,180	,008
	Wilks' Lambda	,983	1,487 ^b	6,000	1044,000	,179	,008
	Hotelling's Trace	,017	1,488	6,000	1042,000	,179	,008
	Roy's Largest Root	,015	2,632 ^c	3,000	523,000	,049	,015
Brans * Cinsiyet	Pillai's Trace	,004	,698 ^b	3,000	522,000	,554	,004
	Wilks' Lambda	,996	,698 ^b	3,000	522,000	,554	,004
	Hotelling's Trace	,004	,698 ^b	3,000	522,000	,554	,004
	Roy's Largest Root	,004	,698 ^b	3,000	522,000	,554	,004

Tablo 15. - devamı

Brans * Mesleki_Kidem	Pillai's Trace	,010	,848	6,000	1046,000	,533	,005
	Wilks' Lambda	,990	,847 ^b	6,000	1044,000	,533	,005
	Hotelling's Trace	,010	,847	6,000	1042,000	,534	,005
	Roy's Largest Root	,008	1,405 ^c	3,000	523,000	,241	,008
Cinsiyet * Mesleki_Kidem	Pillai's Trace	,011	,949	6,000	1046,000	,459	,005
	Wilks' Lambda	,989	,948 ^b	6,000	1044,000	,460	,005
	Hotelling's Trace	,011	,946	6,000	1042,000	,461	,005
	Roy's Largest Root	,007	1,179 ^c	3,000	523,000	,317	,007
Brans * Cinsiyet * Mesleki_Kidem	Pillai's Trace	,000	,068 ^b	3,000	522,000	,977	,000
	Wilks' Lambda	1,000	,068 ^b	3,000	522,000	,977	,000
	Hotelling's Trace	,000	,068 ^b	3,000	522,000	,977	,000
	Roy's Largest Root	,000	,068 ^b	3,000	522,000	,977	,000
a. Model: Kesişme + Brans + Cinsiyet + Mesleki_Kidem + Brans * Cinsiyet + Brans * Mesleki_Kidem + Cinsiyet * Mesleki_Kidem + Brans * Cinsiyet * Mesleki_Kidem							
b. Tam İstatistik							
c. İstatistik, anlamlılık düzeyinin alt sınırını veren F'nin bir üst sınırındır.							

MANOVA analizi, bağımsız değişkenlerin gruplar arasında olası farklılıklarını değerlendirmek ve bu değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla kullanılmıştır (Huck, 2011; Akt. Erdener ve Knoepfel, 2018). Analiz sonucu elde edilen Tablo 15’te yer alan “Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait MANOVA Sonuçları” incelendiğinde, örgütsel bağlılık bakımından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p < 0.05$). Buna karşılık branş ve mesleki kıdem açısından anlamlı bir farklılık mevcut değildir ($p > 0.05$).

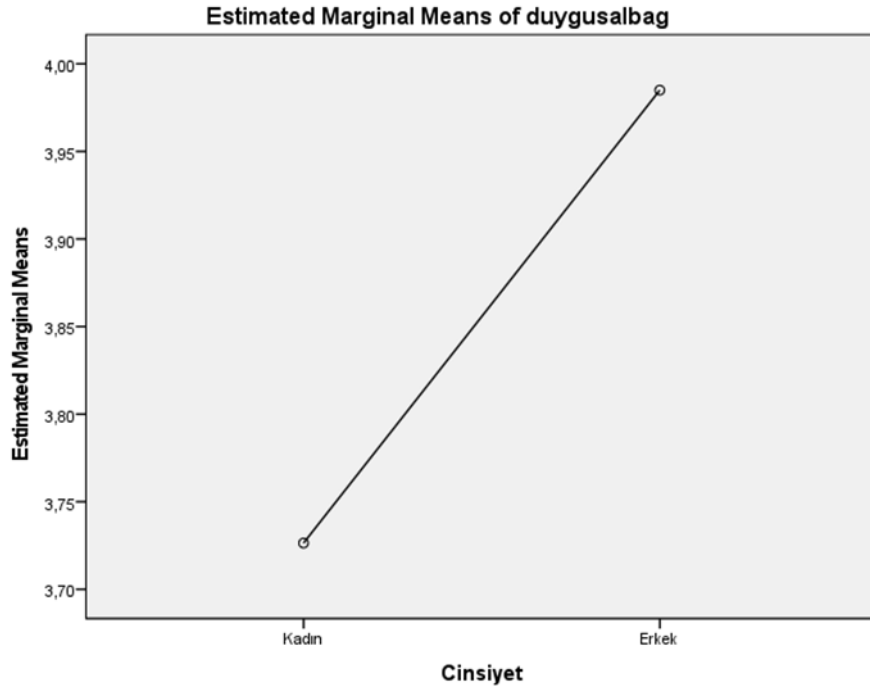
Tablo 16. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Boyutlar Arası Etkileşim Testi

Denekler Arası Etki Testleri							
Kaynak	Bağımlı Değişken	Tip III Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.	Kısmi Eta Karesi
Düzeltilmiş Model	Duygusal Bağlılık	15,007 ^a	10	1,501	2,537	,005	,046
	Devam Bağlılığı	10,117 ^b	10	1,012	1,147	,325	,021
	Normatif Bağlılık	4,461 ^c	10	,446	,871	,561	,016
Kesişme	Duygusal Bağlılık	4911,919	1	4911,919	8303,896	,000	,941
	Devam Bağlılığı	2762,699	1	2762,699	3132,793	,000	,857
	Normatif Bağlılık	2415,053	1	2415,053	4715,035	,000	,900
Brans	Duygusal Bağlılık	,227	1	,227	,384	,536	,001
	Devam Bağlılığı	,385	1	,385	,437	,509	,001
	Normatif Bağlılık	,025	1	,025	,048	,826	,000
Cinsiyet	Duygusal Bağlılık	5,891	1	5,891	9,960	,002	,019
	Devam Bağlılığı	4,443	1	4,443	5,038	,025	,010
	Normatif Bağlılık	1,746	1	1,746	3,408	,065	,006
Mesleki_Kidem	Duygusal Bağlılık	1,667	2	,834	1,409	,245	,005
	Devam Bağlılığı	3,678	2	1,839	2,085	,125	,008
	Normatif Bağlılık	,204	2	,102	,199	,819	,001
Brans * Cinsiyet	Duygusal Bağlılık	,756	1	,756	1,279	,259	,002
	Devam Bağlılığı	,610	1	,610	,692	,406	,001
	Normatif Bağlılık	,876	1	,876	1,711	,191	,003

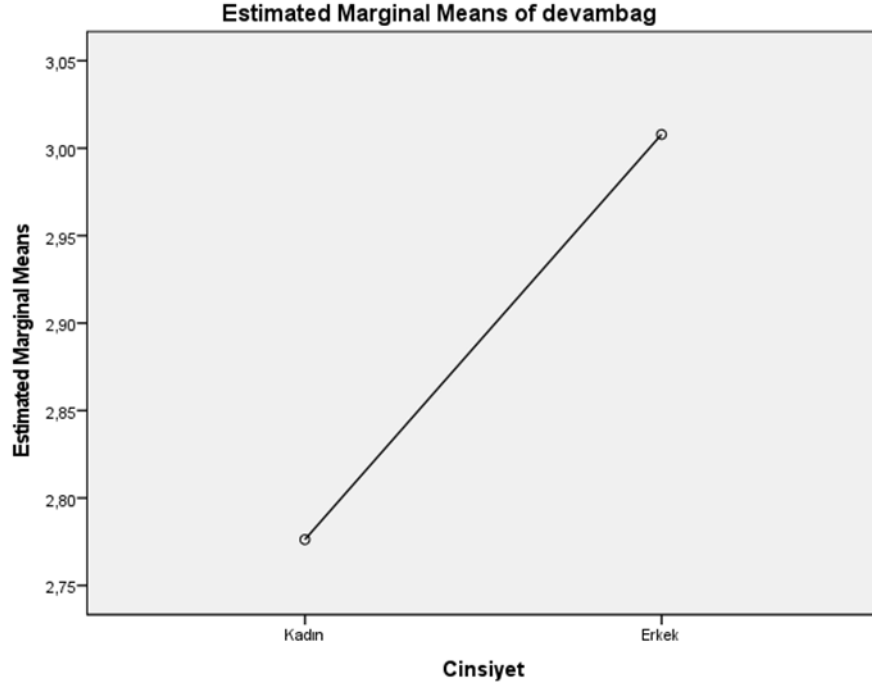
Tablo 16. -devamı

Brans * Mesleki_Kidem	Duygusal Bağlılık	1,935	2	,967	1,635	,196	,006
	Devam Bağlılığı	1,838	2	,919	1,042	,354	,004
	Normatif Bağlılık	1,219	2	,609	1,190	,305	,005
Cinsiyet * Mesleki_Kidem	Duygusal Bağlılık	2,070	2	1,035	1,750	,175	,007
	Devam Bağlılığı	,448	2	,224	,254	,776	,001
	Normatif Bağlılık	1,405	2	,703	1,372	,255	,005
Brans * Cinsiyet * Mesleki_Kidem	Duygusal Bağlılık	,004	1	,004	,006	,938	,000
	Devam Bağlılığı	,136	1	,136	,154	,694	,000
	Normatif Bağlılık	,030	1	,030	,059	,808	,000
Hata	Duygusal Bağlılık	309,956	524	,592			
	Devam Bağlılığı	462,097	524	,882			
	Normatif Bağlılık	268,394	524	,512			
Toplam	Duygusal Bağlılık	8060,500	535				
	Devam Bağlılığı	4728,440	535				
	Normatif Bağlılık	4067,528	535				
Düzeltilmiş Toplam	Duygusal Bağlılık	324,963	534				
	Devam Bağlılığı	472,214	534				
	Normatif Bağlılık	272,855	534				
a. R Kare = ,046 (Düzeltilmiş R Kare= ,028)							
b. R Kare = ,021 (Düzeltilmiş R Kare = ,003)							
c. R Kare = ,016 (Düzeltilmiş R Kare = -,002)							

Tablo 16’da yer alan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Boyutlar Arası Etkileşim Testi” kapsamlı bir şekilde incelendiğinde cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutu olan duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutu üzerinde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Var olan bu etkiyi desteklemek ve farkın gruplara göre durumunu saptamak amacıyla duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutuna ait grafikler Şekil 5 ve Şekil 6’da gösterilmiştir.



Şekil 5. Cinsiyet Değişkeninin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi



Şekil 6. Cinsiyet Değişkenin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Boyutlar Arası Etkileşim Testi sonucunda anlamlı çıkan cinsiyet faktörü için, farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla ortaya konan Şekil 5 ve Şekil 6 plots grafikleri incelendiğinde, erkeklerin devam ve duygusal bağlılığı kadınlara göre daha yüksek seviyede tespit edilmiştir.

4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Amacına İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt amacı: “İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık alt boyutları düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda “Korelasyon Analizi” yapılmış ve elde edilen veriler Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17. Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyonlar					
		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Dönüşümcü Liderlik
Duygusal Bağlılık	r	1	,122"	,551"	,600"
	p		,005	,000	,000
	N	535	535	535	535
Devam Bağlılığı	r	,122"	1	,427"	,149"
	p	,005		,000	,001
	N	535	535	535	535
Normatif Bağlılık	r	,551"	,427"	1	,444"
	p	,000	,000		,000
	N	535	535	535	535
Dönüşümcü Liderlik	r	,600"	,149"	,444"	1
	p	,000	,001	,000	
	N	535	535	535	535

“.Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Pearson Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Katsayı, +1 ile -1 arasında değer alır; +1 mükemmel pozitif bir ilişkiyi, -1 mükemmel negatif bir ilişkiyi, 0 ise ilişki olmadığını ifade eder. Katsayının 1.00 olması değişkenler arasında tam bir pozitif ilişkiyi, -1.00 olması ise tam bir negatif ilişkiyi gösterirken, 0.00 hiçbir ilişkinin bulunmadığı anlamına gelir. Büyüköztürk ve diğerleri (2012), korelasyon katsayısının 0.70 – 1.00 arasında olmasını yüksek, 0.70 – 0.30 arasında olmasını orta, 0.30 – 0.00 arasında olmasını düşük düzeyde ilişki olarak sınıflandırmıştır. Tablo 17’de sunulan verilere göre, dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık alt boyutu ile 0.60 düzeyinde orta düzeyde pozitif bir ilişkiye, devam bağlılığı alt boyutu ile 0.14 düzeyinde zayıf pozitif bir ilişkiye ve normatif bağlılık alt boyutu ile 0.44 düzeyinde orta düzeyde pozitif bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik ile en yüksek ilişkinin duygusal bağlılık alt boyutu ile, en az düzeyde ilişkinin ise devam bağlılığı düzeyinde olduğu söylenebilir.

4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Amacına İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt amacı: “Dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığın yordayıcısı mıdır ?” şeklinde belirlenmiştir. Bu amaçla “Basit Doğrusal Regresyon Analizi” gerçekleştirilmiştir. Büyüköztürk ve diğerleri (2012), birden fazla değişken arasındaki ilişkiyi ele alırken, bu değişkenlerden birinin bağımlı (yordanan), diğerinin veya diğerlerinin ise bağımsız (yordayıcı) değişken olarak değerlendirildiği ve bu ilişkinin matematiksel bir fonksiyon yardımıyla ifade edildiği süreci regresyon analizi olarak tanımlamıştır. Can (2014) ise regresyon analizinin amacını, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve bağımlı değişkende gerçekleşen değişimin ne kadarının bağımsız değişkenlerden kaynaklandığını belirlemek olarak açıklamıştır. Bu açıklamalar doğrultusunda, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki olası etkisini ve bu etkinin derecesini tespit etmek amacıyla Basit Doğrusal Regresyon Analizi yapılmış olup sonuçları Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18. Dönüşümcü Liderlik Davranışının Yordanmasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti ^b										
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Error of the Estimate	Değişim İstatistikleri					Durbin Watson
					R Kare Değişimi	F Değişimi	df 1	df 2	Sig. F Değişimi	
1	,523 ^a	,274	,272	,55187	,274	200,753	1	53	,000	1,812
a. Yordayıcılar: (Sabit), Dönüşümcü Liderlik										
b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık										

Tablo 18’de yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (R= .523, R²= .274, F=200.753, p<0.05). Bağımsız değişkenlere ait

beta katsayıları ve anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Model, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki değişimin %27,2'sini açıkladığını göstermektedir. Ayrıca, modelde otokorelasyon sorunu bulunmamaktadır; Durbin-Watson değeri 1.5 ile 2.5 aralığında yer almaktadır (DW=1.812).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Dünyada meydana gelen olaylar, küreselleşmenin etkilerinin daha belirgin hale gelmesi, teknolojinin hızla ilerlemesi ve bilgi akışının giderek artması gibi faktörlerden en fazla etkilenen unsur insan olmaktadır. Günümüzde hızla değişen ve gelişen iş dünyasında liderlerin tutum ve davranışları, örgütün başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Liderlerin ana sorumluluğu, çalışanların düşüncelerini, bilgi ve becerilerini etkin bir şekilde harekete geçirip örgütün verimliliğini artıracak şekilde yönlendirmek ve aynı zamanda çalışanların çalıştıkları kuruma yönelik olumlu tutumlar geliştirmelerine katkı sağlamaktır. Liderler, personelinin örgüte olan bağlılıklarını artırarak onların performansını, iş tatminini ve örgütsel verimliliği olumlu yönde etkileyebilirler. Aynı zamanda, yüksek örgütsel bağlılık, işe faal olarak katılmayı artırırken işe devamsızlığı azaltan ve çalışan sirkülasyonunu düşüren, kuruma ve kurumsal hedeflere katkıda bulunan, verimliliği ve niteliği artırıcı bir unsurdur.

Eğitim kurumları, öğrencilerde kalıcı izli davranış değişikliği ve akademik donatım sağlayacak, sistem tarafından önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandıran, bireylerin yaşam deneyimlerine katkıda bulunan, bireyleri toplumsal hayata hazırlayan ve gerçek hayatı yansıtan yapılardır. Bu hedeflere ulaşmak için etkili bir yönetim ve bu yönetimi sağlayacak lider oldukça önemlidir. Bu iki öge, okulun amaçlarına ulaşabilmesi noktasında kaynakları verimli bir şekilde yöneterek, var olan potansiyelin en üst düzeyde kullanılmasında, öğrenme ortamının iyileştirilmesinde oldukça önemlidir.

Bu bağlamda, okul müdürünün öncelikli görevi, eğitim-öğretimle ilgili süreçleri hedeflere ulaştıracak liderlik özellikleri sergilemek olmalıdır. Zira öğretmenlerin iş performansı, memnuniyeti ve motivasyonu, okullarda etkili bir eğitim-öğretim ortamı oluşturmanın temel koşulları arasında yer almaktadır (Yalçinkaya, 2002). Eğitim kurumlarının başarısında kritik bir rol oynayan iyi bir yönetim; açık bir vizyon, olumlu bir atmosfer, güven, işbirliği ve çalışanlara saygıyı temel alarak, öğrenci başarısını artırır ve böylece eğitim-öğretimin niteliğini yükseltir. Bunu gerçekleştirirken; örgüt içinde yer alan grup üyelerinin düşüncelerinin dikkate alınmasıyla huzur ile mutluluk düzeylerinin, dolaylı olarak da bağlılıklarının, performansa olan etkisinin önemini giderek daha fazla ön plana çıktığını söyleyebiliriz. Bu tür davranışların olgunlaşabilmesi için yöneticilerin tutumları büyük bir rol oynamaktadır. Örgüt içinde bulunan bireyler, çeşitli nedenlerden ötürü farklı seviyelerde örgütsel bağlılık duyguları yaşayabilirler. Örgütsel bağlılık tek bir faktöre dayanmamaktadır. Örgüt içindeki unsurlar ve çevresindeki etkenler, örgütsel bağlılığı şekillendiren unsurlar arasında yer almaktadır. İç faktörler; iş arkadaşları, örgütteki yöneticiler ve denetleyiciler gibi unsurları kapsarken, dış faktörler ise örgütün dış çevresini oluşturur. Yapılan araştırmalar, iç faktörlerden biri olan yöneticiliği; liderlik kavramı bağlamında yeniden değerlendirmiş ve değişim odaklı bir liderlik türü olan dönüşümcü liderliği ön plana çıkarmıştır.

Liderler, çalışanların bireysel gelişimlerinden kaynaklanan ihtiyaçları göz önünde bulundurduğunda, grup üyelerini entelektüel olarak destekleyen, yüksek beklentiler belirleyen, hedeflerin ortak bir şekilde benimsenmesini sağlayan, rol model olan ve geleceğe dair ortak bir vizyon geliştiren dönüştürücü davranışlar sergileyerek, örgüte bağlılığı ve dolayısı ile çalışanın performans artışı ile birlikte verimliliği arttırabilir. Dönüşümcü liderlik gösteren liderler, grup üyelerini beklenenden daha iyi bir performans göstermeye teşvik eder ve bu konuda onlara hem destek olur, hem de ilham verirler. İyi bir liderle çalışan bireylerin daha yüksek tatmin seviyelerine ulaşması ve kuruma daha fazla bağlılık hissetmesi birçok araştırmada tespit edilmiştir (Bozkurt, 2022). Bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların, görevlerini yerine getirme ve kurumun hedeflerine ulaşması için daha fazla çaba harcadıkları, örgütle olumlu ilişkiler geliştirdikleri ve diğer çalışanlara

kıyasla daha uzun süre kurumda kalmaya eğilimli oldukları ifade edilebilir. Buna karşın, örgüte yeterli düzeyde bağlılık göstermeyen çalışanlar, işlerine tam anlamıyla odaklanamamakta ve bu durum, iş başarısızlığı ve devamsızlık gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Çöl, 2004). Güçlü bir bağlılık, performansın artmasına katkı sağlar ve bu da örgütün genel başarısını olumlu yönde etkiler. Çünkü örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan bir birey, işine daha fazla bağlılık göstererek en iyi şekilde çalışmayı hedefler.

Bu araştırmada, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranış düzeyleri ve öğretmenlerin çalıştıkları okullarda algıladıkları örgütsel bağlılık düzeyleri değerlendirilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin bakış açısından okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranış düzeylerinin, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin, cinsiyetlerine, branşlarına, mesleki kıdemine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği yapılan analizlerle değerlendirilmiştir. Aynı şekilde ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çalıştıkları okullardaki örgütsel bağlılık düzeylerinin de öğretmenlerin, cinsiyetlerine, branşlarına, mesleki kıdemine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği incelenmiştir. İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutları arasında bir ilişkinin olup olmadığı yapılan analizlerle belirlenen diğer bir husustur. Dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığı yordamakta mıdır? sorusuna cevap aranmıştır.

Yapılan analizlerde, öğretmenlerin çalıştıkları yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine dair algılarının cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Eraslan (2002), öğretmen algılarına göre dönüşümcü liderliğin boyutlar bazında cinsiyete göre anlamlı fark bulurken, bu araştırmada elde edilen cinsiyet değişkeni bazında anlamlı bir fark belirlenmediği bulgusu, önceki pek çok araştırma sonuçlarıyla uyumluluk göstermektedir (Altıntaş, 2020; Bilir, 2007; Canbaz, 2019; Çetin, 2018; Çetiner, 2008; Eryılmaz, 2006; Polat, Yalçın ve Köroğlu, 2024; Tuncel, 2013, Zengin, 2019). Gün'ün (2020) araştırmasında ise; bireysel ilgi boyutunda cinsiyete dayalı anlamlı bir farklılık ortaya çıkarken, toplam dönüşümcü liderlik puanı ve diğer alt boyutlar açısından böyle bir farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin yöneticilerinde gözlemledikleri

dönüşümcü liderlik özelliklerinin, cinsiyet değişkenine bağlı olarak farklılaşmaması, okul yöneticilerinin çalışanlarını cinsiyet farkı gözetmeksizin motive ettiği, destek sağladığı, fikirlerini önemseydiği, teşvik ettiği, cesaret verdiği ve güvendiği şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenlerin, cinsiyetlerinden bağımsız olarak okul yöneticilerinden eşit ve adil bir tutum gördüklerine inanmaları, tutarlı görüşler bildirmelerine neden olmuş olabilir.

Yapılan analizlerde, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine yönelik algılarının mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Benzer sonuçlar, diğer araştırmalarda da mevcuttur (Bilir, 2007; Canbaz, 2019; Çelik ve Eryılmaz 2006; Çetin, 2018; Çetiner, 2008; Gün, 2020; Tuncel, 2013). Analiz sonuçları incelendiğinde, bu farklılığın 10-14 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin daha yüksek olduğu şeklindedir. Bu duruma, 1-9 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, mesleğe yeni başladığı için akademik bilgilerinin taze olması ve idealistlik tutumlarının üst düzeyde olması sonucu, okul yöneticisinden beklentilerinin yüksek olması neden olabilir. Ayrıca genç ve orta yaştaki öğretmenlerin teknoloji alanındaki gelişmeleri daha hızlı takip ettiği ve bu gelişmelere hızla uyum sağlayabildiği, benzer şekilde okul yöneticisinden de bu şekilde bir beklenti içerisinde olmasının araştırma sonuçlarını etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir. Bu öğretmenler, okul yöneticilerinden de benzer düzeyde teknolojik yeterlilik ve dönüşümcü liderlik sergilemelerini beklemekte, ancak mevcut yöneticilerin bu konularda yetersiz olduklarını düşünebilmektedirler. Bu bulgular, genç kuşağın liderlik algısının, yöneticilerin değişime açıklığı ve yeni teknolojilere ne kadar hızlı uyum sağladıklarıyla doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Öğretmenlik mesleğinde 10-14 yıl mesleki kıdem ise, uygulamada pek çok tecrübenin kazanıldığı, sistemin işleyişin tam olarak kavrandığı, daha ulaşılabilir hedeflerin belirlendiği ve teknolojik gelişmelerin ve teknolojiye adaptasyonun gençliğe oranla azaldığı bir dönemdir. Bu aralıktaki mesleki kıdeme sahip öğretmenler, belirli bir birikim ile tecrübe sahibi olmuş, akademik bilgilerinin üzerine uygulamaya dönük pek çok bilgi koymuş ve dönüşümcü liderliğin uygulanabilmesi boyutunda sınırlılıklara ilişkin bilgi sahibi olduğundan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini yüksek seviyede değerlendiriyor

olabilir. Ayrıca mesleğe ilk başlanıldığında ulaşılması güç ve yüksek düzeyde olan hedefler, uygulama aşamasında edinilen tecrübe ile birlikte evrilerek ulaşılabilir düzeye çekildiğinden, okul yöneticisini hedeflere ulaşma konusunda destekleyen, motivasyon ve teşvik sağlayan kişi olarak görme düzeyinde artış gözlemlenebilir. Bu mesleki kıdem seviyesinde, teknolojideki hızlı gelişmelere uyum azaldığından, değişim ve dönüşüm konusunda var olan okul yöneticisini, dönüşümcü lider olarak görebilmekte, dolayısıyla okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin daha yüksek algılandığı bir mesleki kıdem grubu olabilmektedir. 15 yıl ve üstü mesleki tecrübe sahibi öğretmenlerin, okul yöneticilerine yönelik dönüşümcü liderlik algıları diğer mesleki kıdem tecrübesine sahip öğretmenlere göre daha düşüktür. Bu düşüş, yaşın getirmiş olduğu algı problemi, yeniyi kabul edememe veya alışla gelmişliğe tutunma gibi faktörlerden kaynaklanıyor olabilir. Bozkurt (2022), çalışanların kurumda geçirdikleri süre ve iş deneyiminin artmasıyla, yeni liderlik yaklaşımlarını benimsemelerinde zorluklar yaşandığını belirtmiş ve uzun süre boyunca alıştıkları düzenleri terk edip yeni yaklaşımları benimsemekte güçlük çektiklerini ifade etmiştir. Özellikle sürekli güncellenen yeniliklere karşı, orta yaş üzerindeki çalışanlar ve yöneticiler daha kapalı bir tutum sergileyerek değişime direnç gösterebilmektedir. Ayrıca tecrübenin en fazla olduğu 15 yıl ve üzeri mesleki kıdem grubunda, öğretmenler okul yöneticilerinden bu deneyimin bir sonucu olarak fikirlerini önemsemesini ve önerilerini uygulamasını bekleyebilir. Beklentisinin istediği düzeyde karşılanmaması sonucu çalıştıkları yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin düşük olduğunu belirtmiş olabilirler.

Erkek sınıf öğretmenleri okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini kadın sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek algılamaktadır. Diğer yandan kadın branş öğretmenleri ise okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini erkek branş öğretmenlerine göre daha yüksek algılamaktadır. Bu ilginç fark, toplumsal cinsiyet rolleri, liderlik algıları ve öğretmenlerin çalışma ortamlarındaki dinamiklerden kaynaklanan karmaşık bir etkileşimin sonucu olabilir. Türkiye'deki eğitim sistemine göre Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı'nın 24/08/2023 tarih ve 43 sayılı kararı ile İlköğretim Kurumları (İlkokul ve Ortaokul) Haftalık Ders Çizelgesine göre ilkokul seviyesinde, 1. Sınıfta tüm dersleri (haftalık 30 ders), 2. ve 3. Sınıfta İngilizce haricindeki tüm dersleri (haftalık

28 ders saati), 4. sınıfta ise İngilizce ve Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi haricindeki tüm dersleri (26 ders saati) sınıf öğretmeni tarafından okutulmaktadır. Toplumda genellikle öğretmenlik mesleğinde “bakım” ve “eğitim” rollerine atfedilen geleneksel kadınsı özelliklerin yanı sıra kadın sınıf öğretmenleri; anaç yapısından kaynaklı öğrencilerle daha fazla duygusal bağ oluşturarak önem derecesini arttırması sonucu yüksek hedefler belirleyebilir ve okul yöneticisinden daha fazla destek, rehberlik ve motivasyon bekleyebilir. Öğrencilerin tüm gelişim süreçlerini sınıf öğretmeni olarak yakından takip etmeleri gerekliliğinden daha geniş bir bakış açısına ve sorumluluğa sahip olması ve okul yöneticisinden yüksek beklenti neticesinde çalıştıkları okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini düşük algılamış olabilirler. Dönüşümcü liderlik, liderlerin çalışanlarını sadece yönetmek yerine, onları anlamayı, onların kişisel ihtiyaçlarını önemsemeyi, duygusal ihtiyaçlarını dikkate almayı gerektirir. Sınıf öğretmenlerinin, öğrencinin tüm derslerdeki akademik, sosyal ve duygusal gelişimi ve davranışlarından kendilerini sorumlu hissetmeleri, kadınlarda yüksek bir adanmışlıkla birlikte yüksek bir dönüşümcü liderlik beklentisi doğururken, branş öğretmenlerinin öğrenciyi daha çok kendi derslerindeki başarıları üzerinden değerlendirmeleri, sorumlulukların da okul yöneticisinden beklentilerin de farklılaşmasına sebep olabilir. Dönüşümcü liderler, öğretmenlerin sadece işlerine değil, aynı zamanda kişisel gelişimlerine, motivasyonlarına ve duygusal ihtiyaçlarına da değer verirler. Bu durum, kadın branş öğretmenlerinin okul yöneticilerinden beklediği liderlik özellikleriyle örtüşebilir. Kadın branş öğretmenleri, cinsiyetleri gereği daha empatik, ilişkisel ve duygusal olduklarından; okul yöneticilerinin empatik, bireysel farkları gözeten, destekleyici ve geliştirici yönlerini daha fazla takdir ediyor olabilirler. Toplumun geleneksel cinsiyet rolleri, erkeklerden daha otoriter, rasyonel ve mesafeli olmalarını beklerken, kadınlardan daha şefkatli, empatik ve ilişki odaklı olmalarını bekler. Bu tür toplumsal normlar, erkeklerin empatik ve kişisel liderlik özelliklerini benimsemelerini zorlaştırabilir, bunun bir sonucu olarak da dönüşümcü liderlik tarzının gerektirdiği daha kişisel ve empatik liderlik özellikleri erkek öğretmenler tarafından daha düşük algılanabilir. Araştırmalar, erkeklerin genellikle dönüşümcü liderlik yerine daha geleneksel veya otokratik liderlik tarzlarına yönelme eğiliminde olduğunu göstermiştir. Bu eğilim,

onların dönüşümcü liderlik tarzının bir parçası olan empati ve kişisel bağ gibi yönleri benimsemede zorluk yaşamalarına yol açabilir.

Bu araştırmada kullanılan ve Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre, duygusal bağlılık bireylerin istekleri doğrultusunda şekillenirken, devamlılık bağlılığı ihtiyaçları doğrultusunda oluşmakta, normatif bağlılık ise bireylerin kendilerini zorunlu hissetmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu model, kişilerin örgütlerinde bu nedenlerle kaldıklarını açıklamaktadır (İnce ve Gül, 2005). Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan analiz sonuçları incelendiğinde, cinsiyet faktöründe, istatistiksel açıdan anlamlı fark olduğu belirlenmiş ve bu farklılığın “Duygusal Bağlılık” ve “Devam Bağlılığı” alt boyutlarında erkeklerin bağlılık algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğu şeklindedir. Bu durum ülkemizde de ataerkil zihniyet yapısındaki düşüncelerin halen devam ediyor olması ve erkeğin birtakım normlara bağlı kalarak, işyerine devam etme ihtiyacını ve gerekliliğini kendisinde hissediyor olmasından kaynaklanıyor olabilir. Ataerkil düşünce yapısı, geleneksel toplumların en belirgin özellikleri arasında yer almakta ve toplumun tüm kurumları bu perspektifle şekillendirilmektedir. Erkek egemenliğini esas alan toplumlarda çalışma hayatı halen erkeğin her yönden tasarruf hakkına sahip olduğu bir anlayışa dayanmaktadır (Korkmaz, 2022). Bunun yanında, kadınların çalışma mesaisi bittiğinde bile ev ve çocukla ilgili görev ve sorumlulukları erkeklere göre çok daha fazla olarak devam etmektedir. Bundan dolayı erkeklere göre kadınlar daha fazla bölünme yaşamakta olup, bu durumun kuruma olan duygusal bağlılığı düşürücü bir yanı olabileceği söylenebilir. Savaş (2018), 7 farklı bölgeden 70 ildeki 18 yaş ve üzeri katılımcılarla gerçekleştirdiği araştırmasında, toplumsal cinsiyet algısının oldukça yüksek seviyelerde olduğunu tespit etmiştir. Araştırma, genel olarak kadınların evde bulunarak ev işleri ve çocuk bakımıyla ilgilenmeleri gerektiği şeklinde bir algının yaygın olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca erkeklerin, kadınlara kıyasla toplumsal cinsiyet eşitliği algısının daha düşük olduğu ve bir erkeğin, bir kadına göre toplumsal cinsiyet eşitsizliğini destekleyen kalıp yargılara katılma olasılığının istatistiksel olarak daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde, Öngen ve Aytaç (2013), erkeklerin geleneksel cinsiyet rollerine daha yatkın olduklarını belirtmişlerdir. Kadın öğretmenlerin bağlılık düzeylerinin erkek öğretmenlere kıyasla daha düşük olmasının

nedeni, Savaş (2018) tarafından ortaya konan toplumsal cinsiyet temelli davranışlarla ve Öngen ve Aytaç (2013) tarafından ortaya konan geleneksel cinsiyet rollerini yansıtmaları ile ilişkilendirilebilir. Toplumsal cinsiyet rolleri, kadınların iş yerindeki algılarını ve örgütsel bağlılıklarını doğrudan etkileyebilmektedir. Kadınlar, ayrıca iş yaşamında karşılaştıkları çeşitli engeller, cinsiyet ayrımcılığı ve toplumsal normlar nedeniyle de daha düşük bir örgütsel bağlılık sergileyebilir ya da kadın için işe gitmek yerine çocuğu ile daha fazla vakit geçirebilme isteği, evde olma arzusu ağır basıyor olabilir. Bu farklılaşmanın bir diğer sebebi; kadınların iş yerinde yeterince desteklenmemeleri ya da kariyer ilerleme fırsatlarına erişimlerinin kısıtlı olduğuna dair algıları olabilir. Kadın öğretmenler, meslek yaşamlarında, okul yöneticileri, erkek meslektaşları ve buldukları toplumsal çevrede olası toplumsal cinsiyet temelli yaklaşımlarla karşı karşıya kalabilirler. Bu tür toplumsal cinsiyet temelli davranışlar, kadın öğretmenlerin iş yerinde kendilerini daha az değerli hissetmelerine, kariyer ilerleme olanaklarının sınırlı olduğu inancını benimsemelerine neden olmakta ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının olumsuz yönde etkilenmesine yol açabilmektedir. Diğer yandan erkek öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki meslektaşları ile hem okulda hem de okul dışındaki sosyal aktiviteler aracılığı ile etkileşiminin daha fazla olduğu söylenebilir. Bu ortak zamanın, öğretmenler arasındaki etkileşimleri doğrudan belirlediği ve dolaylı olarak okula olan bağlılığa katkı sağladığı ifade edilebilir. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan analiz sonuçları incelendiğinde, mesleki kıdem ve branş değişkenleri açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Gün (2020) , Cici (2021) ve Uzun (2016) yaptığı çalışmada mesleki kıdem değişkeninin örgütsel bağlılık algılarının çalışılan yıl bakımından anlamlı farklılıklara sebep olmadığını belirtmiştir. Benzer şekilde, Çöl ve Gül (2010), akademisyenler ve idari çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada, yaş ve görev süresi değişkenlerinin bağlılık türlerinden hiçbirini etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Köşker (2024) ise öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, yaş, mesleki kıdem, görev yaptıkları okul türü, çalışma şekli ve sendika üyeliği gibi değişkenlere bağlı olarak farklılık göstermediğini belirlemiştir. Alkan(2024) da öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir fark bulunmadığını ortaya koymuştur. Eğriboyun (2013) ile Atik ve Üstüner (2014), gerçekleştirdikleri araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel bağlılık

düzeyleri ile branşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ifade etmişlerdir. Öte yandan, Nartgün ve Menep (2010) öğretmenlerin görev değişkeni açısından devam bağlılığı boyutunda farklılık bulunmadığını; ancak duygusal ve normatif bağlılık boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Araştırmalarında branş öğretmenlerinin duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin sınıf öğretmenlerine kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kalay (2015) ise devam bağlılığı boyutunda sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin branş öğretmenlerinden anlamlı ölçüde yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan analizlerde, dönüşümcü liderliğin, duygusal bağlılık alt boyutu ile 0.60 orta düzeyde pozitif bir ilişkiye, normatif bağlılık alt boyutu ile 0.44 orta düzeyde pozitif bir ilişkiye ve devam bağlılığı alt boyutu ile 0.14 zayıf pozitif bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Sarpbalkan (2017), duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın, örgütle ve çalışan tutumlarıyla doğrudan ilişkiliyken, devam bağlılığın ise alternatif iş fırsatları gibi çevresel faktörlerin de etkisiyle şekillenen bir bağlılık boyutu olduğunu belirtmiştir. Bu ifade, araştırmamızdaki korelasyonel sonuçlarla paralellik göstermektedir. Bozkurt (2020), benzer şekilde dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık arasında artı yönlü çok güçlü bir ilişki ($r=,804$); normatif bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($r=,732$); örgütsel bağlılık arasında artı doğrultuda güçlü ilişki ($r=,735$) tespit etmiştir. Cici (2021), Gökmen (2021) ve Uzun (2016) araştırmasında dönüşümcü liderlik ve bağlılık arasında sayısal olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptamıştır. Dönüşümcü liderliğin, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve güçlü bir etki yarattığı, birçok çalışmada sıkça karşılaşılan bir bulgudur (Buluç, 2009a; Çakınberk ve Demirel, 2010; Çetin, 2019, Sarpbalkan, 2017).

Analiz bulguları ve alanyazındaki araştırma sonuçları genel olarak incelendiğinde, yöneticilerin dönüşümcü liderlik niteliklerinin, öğretmenlerin örgütlerine duyduğu bağlılık üzerinde kayda değer bir etki yarattığı anlaşılmaktadır. Dönüşümcü liderler, öğretmenlerin hem kişisel hem de mesleki gelişimlerine destek olur, onları motive eder ve örgütün vizyonuna katılım sağlamak için ilham verir. Bu durum, öğretmenlerin kendilerini daha değerli hissetmelerine ve örgüte olan duygusal bağlılıklarının artmasına neden olur. Bunun yanı sıra kurumun kişiye sağladığı eğitim ve kariyer fırsatları sebebiyle kuruma karşı oluşturduğu sadakat,

normatif bağıllığının artmasına neden olur. Alanyazında dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağıllık arasındaki bu olumlu ilişkinin istikrarlı bir şekilde vurgulandığı dikkat çekmektedir.

Bu durumda, okullarda yönetici pozisyonunda bulunan liderlere önemli sorumluluklar düşmektedir. Şişman (2002), bu liderlerin, ekip arkadaşlarının bireysel farklılıklarını dikkate alarak onlara motivasyon ve ilham sağlamaları gerektiğini, aynı zamanda kişisel ilgi gösterip olumlu yönlendirmeler yapmalarının önem taşıdığını belirtmektedir. Aynı zamanda, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayarak ve onları destekleyerek, okul ile olan duygusal bağlarını güçlendirmeye çalışmalıdırlar. Bu yaklaşım, öğretmenlerin örgüte olan bağıllıklarını artıracak ve verimliliği arttırmakla birlikte okulun genel performansına olumlu katkı sağlayacaktır.

Yönetici pozisyonundaki kişilerin, çalışanlara olumlu enerji ve iyimserlik kazandırarak güven telkin eden davranışlar sergilemesi, örgütsel hedeflere ulaşma sürecini önemli ölçüde destekleyecektir (Uzun, 2016). Çalışanlar, yöneticilerinden aldıkları pozitif enerji ve destekle, görevlerini daha motive olmuş bir şekilde yerine getirirler. Güven duygusunun pekiştiği bir çalışma ortamı, çalışanların hem iş birliği yapmalarını hem de daha etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmelerini sağlar. Bu olumlu atmosfer, örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde önemli bir itici güç olur. Bass (1985), dönüşümün önünde engeller bulunsa bile dönüşümcü liderlerin, güçlü değerler ve idealler aracılığıyla takipçilerinin potansiyellerini ve performanslarını geliştirdiklerini ifade etmektedir. Bu nedenle, dönüşümcü bir liderin pek çok örgütsel sonucu etkilemesi kaçınılmazdır. Bu yönde hareket eden okul yöneticileri, hem içsel hem de dışsal motivasyon kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak, öğretmenlerin okullarına olan bağıllıklarını artırabilirler. Yöneticiler, öğretmenlere ilham verici bir vizyon sunarak ve onları bireysel olarak destekleyerek, öğretmenlerin kendilerini değerli ve motive hissetmelerini sağlarlar. Bu motivasyon, öğretmenlerin daha fazla katkı sunmalarına ve işlerine daha yüksek bir bağıllıkla yaklaşmalarına neden olur.

Çoğaltay vd. (2014), yöneticilerin, çalışanların bağıllıklarını arttırmada liderlik becerilerine, yöneticilik becerilerinden daha fazla odaklanmaları gerektiğini ifade ettikleri araştırmada, öğretmenlerin örgütsel bağıllığı algılamalarıyla en güçlü pozitif ilişkinin dönüşümcü liderlik tarzıyla olduğu vurgulanmıştır. Bu doğrultuda,

çok değişkenli regresyon analizi sonuçları da liderlik stilleri arasında örgütsel bağlılığın en güçlü yordayıcısının dönüşümcü liderlik olduğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu bulgular, dönüşümcü okul liderliğinin eğitim çalışanları için ne kadar kritik bir rol oynadığını göstermesi açısından önem taşımaktadır ve Türkiye'de gerçekleştirilen diğer çalışmalar tarafından da doğrulanmaktadır (Buluç, 2009b; Çetin ve Aydın, 2012; Kul, 2010; Okçu, 2011). Dönüşümcü liderlik, liderlerin vizyoner, ilham verici, bireysel olarak destekleyici ve entelektüel teşvik sağlayıcı davranışlarını içeren bir liderlik stildir. Bu liderlik biçimi, çalışanların sadece iş rollerine olan bağlılıklarını değil, aynı zamanda çalıştıkları örgütün misyon ve hedeflerine olan duygusal bağlılıklarını da güçlendirmektedir. Dönüşümcü liderler, çalışanların örgütle bağ kurmalarını, örgütü sahiplenmelerini ve örgütün hedeflerine ulaşmak için gönüllü olarak daha fazla çaba göstermelerini teşvik eder. Bu doğrultuda, dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerini artırmakta, bu da çalışanların örgüte yönelik olumlu tutumlarını ve davranışlarını pekiştirmektedir. Sonuç olarak, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılıkla pozitif yönde bir ilişki sergilemesi, hem bireysel hem de örgütsel performansın artırılmasına yönelik önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Alanyazın incelendiğinde pek çok araştırmadan elde edilen bulgular, örgütsel bağlılığın, çalışanların performansını ve işletmeye olan katkılarını doğrudan etkileyen kritik bir faktör olduğunu göstermektedir. Yüksek örgütsel bağlılığın, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu artırarak, örgütün genel verimliliğini yükselttiğini ortaya koymaktadır (Aksel, 2016; Aydoğmuş, 2011; Bıçak ve Gündüz, 2023; Bilir, 2007; Cici, 2023). Örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi, liderlik uygulamaları ve çalışanların motivasyonunu artıracak stratejiler geliştirilmesiyle mümkün olabilir.

Çalışmanın son alt soru cümlesi “Dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığın yordayıcısı mıdır ?” şeklindedir. Bu soru doğrultusunda basit doğrusal regresyon analizi uygulanmış olup, analiz sonuçları dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir ($p < 0,05$). Regresyon modeli dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı yordadığını göstermektedir. Katsayı incelendiğinde dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılığı olumlu

yönde etkilemektedir ($p<0,05$). Kurulan modele göre “Örgütsel Bağlılık”taki değişimin %27,2’si “Dönüşümcü Liderlik” tarafından açıklanmaktadır.

Literatür tarandığında, Buluç’un (2009a) araştırmasına göre dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığın %48’ini, Cici’nin (2021) araştırmasında %63’ü, Çakınberk ve Demirel’in (2010) araştırmasında %54’ünü, Gün’ün (2020) araştırmasında %63’ünü, Gökmen’in (2021) araştırmasında %63’ünü ve Uzun’un (2016) araştırmasına göre ise % 35’ini yordamaktadır. Bu araştırma sonuçları ile birlikte alanyazındaki pek çok araştırma incelendiğinde, örgütsel bağlılığın liderin sergilediği dönüşümcü liderlik özelliklerinden bağımsız düşünülemediğini ortaya konmaktadır. Sonuç olarak, okul yöneticisinin öğretmenlerin okula bağlılık duyması için dönüşümcü liderlik özellikleri göstermesi bir gerekliliktir. Bu gerekliliğin bir sonucu gelişen bağlılık neticesinde, okulun belirlenen hedeflere ulaşması ve istenen başarıların elde edilmesi mümkün hale gelecektir.

Eğitim sistemimizin hızla değişen çevresel koşullara daha hızlı adapte olabilmesi için, eğitim çalışanlarını etkin bir biçimde yönlendirebilecek dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticilere gereksinim vardır (Celep, 2004). Dönüşümcü liderlik, eğitim sistemindeki yeniliklere öncülük ederek, öğretmenlerin motivasyonunu artırabilir ve öğrencilerin gelişim süreçlerine daha etkili bir katkı sağlayabilir. Böyle bir liderlik yaklaşımı, değişime ayak uydurma kapasitesini geliştirir ve eğitim sisteminin sürdürülebilir başarıya ulaşmasına yardımcı olur. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin, eğitim çalışanlarının gelişimini ve sistemin esnekliğini destekleyen kritik bir rol üstlendikleri söylenebilir.

5.2. Öneriler

Bu çalışmanın son bölümünde, gelecekteki araştırmalara temel oluşturması ve kurumlarda çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini, yöneticilerin dönüşümcü liderlik becerilerini arttırabilmek için çeşitli öneriler sunulmuştur.

Yapılan araştırma verileri ve alanyazındaki bulgular incelendiğinde, okullardaki yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel

bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği ve örgütsel bağlılığın artırılmasında yöneticinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri arttıkça, öğretmenlerin okula olan bağlılıklarının da arttığı görülmüştür. Bu sonuç, okullarda belirlenen hedeflere ulaşma ve başarıyı yükseltme noktasında oldukça önemli olan öğretmenlerin, örgütsel bağlılıklarını arttırabilecek dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip okul yöneticilerine olan ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Yöneticilere, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaları durumunda, daha etkin ve verimli bir işleyişe ulaşabilecekleri anlatılmalıdır. Bu bağlamda, yöneticilerin dönüşümcü liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesi büyük önem taşımakta olup; okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik anlayışına uygun olarak sergilemesi gereken davranışlar ve bu davranışları hangi yöntemlerle uygulayabileceğine dönük kapsamlı araştırmalar yapılabilir. Araştırmalar sonucunda ortaya çıkan bulgular tartışma konusu haline getirilebilir, teorik ve uygulamaya yönelik bilgiler bir araya getirilerek bu konuda detaylı çalışmalar yapılabilir ve bu davranışların geliştirilmesi sağlanabilir. Yapılan araştırmalarla var olan eksikliklerin farkına varılması sağlanabilir ve bu eksikliklerin giderilmesi için dönüşümcü liderlik becerilerini arttırmaya yönelik bireysel eğitimler veya gruplarla hizmet içi eğitimler, kurslar ve seminerler düzenlenebilir. Alanlarında başarılı örnek modellerin incelenmesine yönelik çalışmalar yapılabilir. Bunun yanı sıra değişime, dönüşüme açık yöneticiler ödüllendirilerek motivasyon ve teşvik sağlanabilir. Böylece, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik becerileri arttırılarak, öğretmenlerin bağlılıkları ve dolayısıyla hedeflere ulaşma düzeyi ve okul başarısı da desteklenmiş olacak, performans artışı ile birlikte etki ve verimlilik de artacaktır.

Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarını ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmak amacıyla, dönüşümcü liderliğin anlamı, örgütsel bağlılık kavramının önemi ve geleneksel liderlik modellerinin yetersizlikleri, eğitimler, seminerler ve toplantılar aracılığıyla çalışanlara aktararak, çalışanların bu konularda bilinçlenmesi sağlanabilir. Ayrıca çalışanlara gelecekte daha iyi pozisyonlarda yer alabileceklerine dair motivasyon oluşturacak “kurum içi terfi imkanları”, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmelerine olanak tanıyacak, kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak “eğitim faaliyetleri” ve onlar için sağlanan “güvenli, huzurlu bir iş

ortamı”, çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirmek ve işten ayrılma eğilimlerini azaltmak için etkili bir yöntem olabilir. Bu tür uygulamalar, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlarken, kariyerlerinde ilerleme fırsatları sunarak iş yerinde kalma arzularını güçlendirecektir. Kurum içi terfi imkanları, çalışanların işlerine ve örgütlerine olan bağlılıklarını pekiştirirken, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların yetkinliklerini artırıp motivasyonlarını yükseltir. Bu tür kariyer odaklı uygulamalar, çalışanların yalnızca maddi tatminlerini sağlamakla kalmayıp, örgütle olan etkileşim ile birlikte olumlu bir çalışma ortamı ile duygusal bağlarını da güçlendirir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını yükseltmek amacıyla, kurum içindeki birlik ve beraberliği teşvik edecek çeşitli aktiviteler düzenlendiğinde de, çalışanlar kendilerini daha güçlü bir şekilde kurumun bir parçası olarak hissedebilmektedir. Yöneticilerin, çalışanların performansını etkileyen faktörleri ve beklentilerini iyi analiz ederek, örgütsel bağlılıklarını güçlendirmeye odaklanmaları büyük önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık ile liderlik tarzı, iş tatmini, iş performansı, okul iklimi, örgütsel özdeşleşme, çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkiler ileride araştırılması gereken konular olarak önerilebilir.

Alanyazın incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun nicel araştırmalar olduğu gözlemlenmektedir. Yöneticilerin algılanan yeterlilikleri ile öğretmenlerin beklentilerini, yöneticilerin teknolojiye adaptasyon süreçlerini içeren ve liderlik stillerinin nasıl deneyimlendiğini, bireyler üzerindeki etkilerini ve bireyler açısından örgüte bağlılığı sağlayıcı faktörlerin neler olduğunu daha derinlemesine ve kapsamlı şekilde incelemek ve daha iyi anlayabilmek için nitel araştırmalara da ihtiyaç vardır. Nitel araştırmalar, öğretmenlerin ve yöneticilerin algılarını, deneyimlerini, duygusal tepkilerini ve düşüncelerini daha detaylı bir şekilde anlamak için fırsat sunar. Bu tür araştırmalar, dönüşümcü liderliğin etkilerini daha derinlemesine analiz ederek, bireylerin motivasyonları ve bağlılıkları üzerindeki etkilerini daha kapsamlı ortaya koyabilir. Benzer şekilde örgütsel bağlılığın da, motivasyon, iş performansı, üretkenlik ve verimlilik ile ilişkileri nitel araştırmalar ile daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiş olur.

Bu araştırma, öğretmenlerin algılarına dayanılarak gerçekleştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine

anlamak amacıyla okul yöneticilerinin bakış açılarını da kapsayan daha detaylı bir araştırma yapılması faydalı olacaktır. Yöneticilerin liderlik tarzları ve öğretmenlerle olan etkileşimlerine dair kendi algıları, bu liderlik davranışlarının ne ölçüde etkili olduğunu değerlendirmek için önemli bir perspektif sunabilir. Böyle bir çalışma, iki yönlü bir bakış açısıyla konuyu ele alarak, okul yönetimindeki liderlik stratejilerinin daha geniş bir çerçevede incelenmesine olanak tanıyacaktır.

Okul yöneticileri, liderlik vasıflarının yanında güçlü iletişim becerileri ile eğitim ve davranış bilimleri alanında da yetkin olmalıdır. Eğitimdeki değişimlere uyum sağlama, liderlik becerilerini geliştirme ve teknolojiyi etkili bir şekilde kullanma gerekliliği, yöneticilik rolünde kritik bir öneme sahiptir. Nitekim yapılan araştırmada mesleki kıdem değişkeninde tespit edilen anlamlı farklılık, okul yöneticisinden beklentinin de bu doğrultuda şekillendiğini gösterir niteliktedir. Sürekli gelişime açık olmak ve yenilikleri benimsemek, başarılı bir yönetim için vazgeçilmezdir. Okul yöneticilerinin teknolojik yetkinliklerini hızla gelişen çağa uyum sağlayarak geliştirmesi önemlidir. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeğe, güçlü iletişim becerileri, eğitim ve davranış bilimleri yetkinlikleri, teknolojiyi kullanma becerileri vb. değişkenler eklenerek araştırmanın kapsamı genişletilebilir.

KAYNAKÇA

- Akgül, S. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel kimlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Sakarya ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aksel, N. (2016). *Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki (Samsun ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aksoy, E. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Aksoy, I. (2024). Örgütsel değişim bağlamında çalışanların değişime açıklığı, dönüşümcü lider ve örgüt içi şeffaf iletişim ilişkisi. *DOU Dergi*, 25 (1), 135-143.
- Alkan, Ş. (2024). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin sergilediği otantik liderlik özellikleri arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Alkın, M.C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne : Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altıntaş, D. (2020). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: iletişim sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul : Altıntaş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: a review of existing literature. *International Social Science Review*, 93 (1), 1-15.
- Arın, A. (2006). *Lise yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile kullandıkları karar verme stratejileri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslantaş, C.C. (2007). Dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 40 (4), 81-101.
- Atik, S. ve Üstüner, M. (2014). İlköğretim okullarının örgüt tipi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 133-154.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., and Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.

- Aydın, M. (1991). *Eğitim yönetimi (3. Baskı)*. Ankara: Hatiboğlu.
- Aydın, Z.M. (2000). Yöneticisiniz, peki ya lider misiniz?. *ODTÜ İşletme Topluluğu Dergisi*, 13, 20-21.
- Aydıntan, B. (2009). Ruhsal zekanın dönüştürücü liderlik üzerine etkisini araştıran uygulamalı bir çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 257-274.
- Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirme ve dönüşümcü liderlik algısının etkileri*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (2000a). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Ankara ili örneği)*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (2000b). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: PegemA.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, Y. (2009). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığı ile yöneticilerin öğretimsel liderlik ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik davranışları arasındaki ilişkilerin analizi*. Yayınlanmış Doktora Tezi, İzmir : Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baltaş, A. (2003). *Ekip çalışması ve liderlik*. (5. baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi Yayınları.
- Barnett, A.M. (2003). The impact of transformational leadership style of the school principal on school learning environments and selected teacher outcomes: A preliminary report. *Self-Concept Enhancement and Learning Facilitation Research Centre*, 1-18.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonda duyguların yönetimi*. (2. baskı). İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Newyork NY: Free.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership theory, research and managerial applications*. (third edition). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). *Introduction, improving organizational leadership*. London : Sage Publications.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Baysal, A. ve Paksoy M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15.

- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Bennis, W.G., and Nanus, B. (1974). *Leadership*. New York : University of Cincinnati.
- Bıçak, H. ve Gündüz, Y. (2023). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (86), 391-424.
- Bilir, M.E. (2007). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Bolat, O.İ. (2011). *Öz yeterlilik ve lider üye etkileşimi ilişkisi: göze girme davranışları ve güç mesafesi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 44 (511), 53-74.
- Bozkurt, D. (2022). *Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kamu sektöründe incelenmesi : Kastamonu ili örneği*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu: Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkurt, Ş. (2020). *Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi: kamu çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye: Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brown, T. (2016). *A Quantitative examination of the relationship between perceived job satisfaction and organizational commitment in small business employees in the Lynchburg Metropolitan Statistical Area*. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration. Lynchburg: Liberty University.
- Buluç, B. (2009a). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34 (152), 71-86.
- Buluç, B. (2009b). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 5-34.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Caillier, J.J. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: a preliminary study. *Public Personnel Management*, 43 (2), 218-239.
- Can, A. (2014). *Spss ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Canbaz, F. (2019). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (Bolu - merkez ortaöğretim örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 153-154.
https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/153-154/cemaloglu.htm#:~:text=En%20yal%C4%B1n%20ifadesiyle%20e%C4%9Fitim%2C%20bireyde,%2C%20%C3%B6%C4%9Fretmen%2C%20%C3%B6%C4%9Frenci%20ve%20velidir (Erişim tarihi : 01.12.2024)
- Cici, B. (2023). Öğretmenlere göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve motivasyonla ilişkisi. *Babür*, 2 (2), 175-205.
- Cömert, M. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zeka gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 83-98.
- Çakınberk, A., ve Demirel, E.T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: sağlık çalışanları örneği/leadership as a determinant of organizational commitment: a case of health care personnel. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 103-119.
- Çeber, K. (2011). Kriz yöneticisi olarak mülki idare amirleri, yöneticilik mi, liderlik mi?. *İdarecinin Sesi*, 144 , 37-40.
- Çelik, S., ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği). *Politeknik Dergisi*, 9 (4), 211-224.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (16), 423-442.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, K.Ö. (2009). *Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)*.

- Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Çetin, M.M., (2018). *Dönüşümcü liderlik üzerine bir analiz: bankacılık sektöründe çalışanların liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. (1. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetiner, A. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (Burdur ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Isparta : Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, yönetici mi?. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 7, 1-5.
- Çoğaltay N., Karadağ E. ve Öztekin Ö. (2014). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: bir meta-analiz çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20 (4), 483-500.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6, 2.
- Çöl, G., ve Gül, H. (2010). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 291-306.
- Dede, N.P. (2019), Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde lidere güvenin aracı rolü üzerine bir araştırma. *BMIJ*, 7 (4), 1923-1943.
- Deluga, R.J. (2001). American presidential machiavellianism: implications for charismatic leadership and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 12 (3), 339-363.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmış Doktora Tezi. Gebze : Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)*. Doktora Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500> (Erişim tarihi : 20.12.2024)
- Ejimofor, F.O. (2007). *Principals' transformational leadership skills and their teachers' job satisfaction in Nigeria*. Cleveland: Cleveland State University, Master of Education in Educational Administration.

- Eraslan, L. (2004a). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8 (1), 1-32.
- Eraslan, L. (2004b). Okul düzeyinde dönüşümcü liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 1-22.
- Erçetin, Ş.Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdem, T.E., ve Beykoz, D. (2023). İletişim becerisinin örgütsel bağlılığa etkisinde örgütsel iletişim ikliminin düzenleyici rolü: akademisyenlere yönelik bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 736-760.
- Erdener, M.A. ve Gül, Ö. (2017). İlkokul öğretmenlerinin yaşam boyu öğrenmeye ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*, 11 (2), 545-563.
- Erdener, M.A. and Knoepfel, R.C. (2018). Parents' perceptions of their involvement in schooling. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*, 4 (1), 1-13. <https://www.ijres.net/index.php/ijres/article/view/321> (Erişim Tarihi : 19.12.2024).
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2003). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul : Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (1984). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul : İstanbul Üniversitesi Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul : Beta Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Erkan, H. (2002). *Karizmatik liderlik*. İstanbul : Doğuş Yayınları.
- Evans, T.J. (1996). *Transformational leadership: overview of a human resources administrative practice*. Michigan: Western Michigan University Kalamazo. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED402640.pdf> (Erişim Tarihi : 05.12.2024)
- Freund, R. (2014). *Determining the effects of employee trust on organizational commitment*. Theses and Dissertations, Pasific Coast Hwy: Pepperdine University, Graduate School of Education and Psychology.
- Erkutlu, H.V. (2014). *Liderlik kuramları ve yeni bakış açıları*. Ankara: Efil Yayınevi.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayınevi.
- Genç, N. (2000). *Zirveye götüren yol: yönetim*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon: çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. (2. baskı). Ankara : Seçkin Yayınları.
- Genç, N. (2010). *Meslek yüksekokulları için yönetim ve organizasyon*. (2. basım). Ankara: Seçkin Basım Evi.
- Givens, R.J. (2008). Transformational leadership: the impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1 (1), 4-24.

- Gomes, A.R. (2014). *Transformational leadership: theory, research, and application to sports*. C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 53-114). New York: Nova Science Publishers.
- Gökkaya, Ö. (2005). *Örgüt dönüşümünde transformasyonel liderliğin incelenmesi*. Doktora Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökmen, E. (2021). *Meslek öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve okula bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Göksoy, S., Torlak, E. ve Uğuz, B. (2019). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (2), 29-222.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Doktora Tezi, Eskişehir : Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2 (1), 37-56.
- Gül, H. ve İnce, M. (2011). An empirical research from Turkey to determine the relations between leadership styles and organizational citizenship behavior. *European Journal of Scientific Research*, 52 (4), 528-552.
- Gül, Ö., ve Erdener, M.A. (2018). İlkokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Necatibey Faculty of Education Electronic Journal of Science and Mathematics Education*, 12 (2), 772-797. <https://doi.org/10.17522/balikesirnef.506520> (Erişim Tarihi : 19.11.2024).
- Gülşen, C. ve Gökyer, N. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gün, F. (2020). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve öğretmenlerin okula bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman: Karamanoğlu Mehmet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hakan, K.O. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 200-211.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational changes reflections on the practice of instructional leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33 (3), 329-351.
- Henkin, A.B. and Holliman, S.L. (2009). Urban teacher commitment : exploring associations with organizational conflict, support for innovation, and participation. *Urban Education*, 44 (2), 160-180.
- Ismail, A. ve Yusuf M.H. (2009). The relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment: a mediating model testing. *Timisoara Journal of Economics and Business*, 2 (6), 101-110.

- İbicioğlu, H., Özmen, İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 1-23.
- İmrek, M.K. (2005). *Yönetmeye başlamak*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi*, (11), 160-177.
- Jameson, J. (2008). *Leadership: professional communities of leadership practice in post-compulsary education*. Bristol : The Higher Education Academy.
- Judge, T.A., Woolf, E.F., Hurst, C. and Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership. *Zeitschrift für Arbeits-u. Organisationspsychologie*, 50 (4), 203-214.
- Kalay, M. (2015). *İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve motivasyonları arasındaki ilişki: Bolu ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Bolu : Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaaslan, E. (2023). *Dönüşümcü liderlik ve çalışan performansı ilişkisinde dijital olgunluğun aracı ve esnek çalışmaya olan tutumun düzenleyici rolleri*. Doktora Tezi, İstanbul : Doğu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Karabağ Köse E. , Güçlü N. (2017). Okul müdürlerinin liderlik stilleri, okullarda karara katılım ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiler. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 209 - 224.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Basım.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitimi Yönetimi Dergisi*, 16 (16), 443-465.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi* (Çev: H. Can ve Y. Bayar). Ankara: TODAİE.
- Kaya, Ç. (2002). *Liderler: liderliğe giden yollar*. İstanbul : Beta Yayınları.
- Kaya, Y.K. (1999). *Eğitim yönetimi: kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara : Bilim Yayınları.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider ve liderlik*. İstanbul : Okumuş Adam Yayıncılık.
- Khasawneh, S., Omari, A. and Abu-Tineh, A.M. (2012). The relationship between transformational leadership and organizational commitment: the case for vocational teachers in Jordan. *Educational Management Administration and Leadership*, 40 (4), 494-508.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. (9. baskı). İstanbul: Beta.
- Korkmaz, H. (2022). Modern dönemde geleneksel kültür kodlarının/ataerkil yapının aile hayatına yansımaları. *Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 54-71.

- Köse, H.S. (2021). *Öğretmenlerin karar sürecine katılımı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Samsun : Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Köşker, Z. (2024). *Kamu ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kayırmacılık algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul : Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kul, M. (2010). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin yıldırma yaşama düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve iş doyumunu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Marion, R., Christiansen, J., Klar, H., Schreiber, C. and Erdener, M.A. (2016). Informal leadership, interaction, cliques and productive capacity in organizations: A collectivist analysis. *The Leadership Quarterly*, 27 (2), 242-260. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.003> (Erişim tarihi : 10.12.2024)
- Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1990). A review and meta- analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171> (Erişim tarihi: 12.11.2024)
- Menep, İ. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerinin incelenmesi (Şırnak/İdil örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Bolu : Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde örgütsel bağlılık örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z) (Erişim Tarihi : 01.12.2024)
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace, thousand oaks*. CA: SAGE Publications.
- Meyer, J.P., David, J., Stanley, D., Lynne, H. and Laryassa, T. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: meta analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages, the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Pres.
- Mutlu, N. (2013). *Öğretmenlere göre psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Nartgün, Ş.S. ve Menep, İ. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerinin incelenmesi: Şırnak/İdil örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 288-316.
- Nguni, S., Slegers, P. and Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17 (2), 145-177.
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm, eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pehlivan, İ. (2000). *İş yaşamında stres*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pelit, E., Boylu, Y. ve Güçer, E. (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi akademisyenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 86-114.
- Perry, R.W. (2004). The relationship of affective organizational commitment with supervisory trust. *Review of Public Personnel Administration*, 24 (2), 133-149.
- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effect of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71 (3), 492-499.
- Öngen, B. ve Aytaç, S. (2013). Üniversite öğrencilerinin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin tutumları ve yaşam değerleri ilişkisi. *Sosyoloji Konferansları*, 48 (2), 1-18.
- Polat, M., Yalçın, S. ve Köroğlu, M. (2024). Dönüşümcü liderlik, örgütsel sinizim ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (71), 177-204. <https://doi.org/10.21764/maeuefd.1386944> (Erişim Tarihi : 11.11.2024).
- Sabuncuoglu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağır, M. (2016). İşveren markası algısı: insan kaynakları faaliyetleri, çalışma ortamı ve tazminat-kazanç boyutları ile turizm fakültelerinde bir uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (14), 415 - 439.
- Sarpbalkan, D. (2017). *Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Savaş, G. (2018). Türkiye'de yaşayan bireylerin toplumsal cinsiyet eşit(siz)liği algısı. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 1 (2), 101-121.
- Saylı, H., ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik teori uygulama ve yeni perspektifler*. Ankara: Nobel.
- Schultz, D. and Schultz, S.E. (2001). *Modern psikoloji tarihi*. (1. basım) (Çev. Y. Aslay). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16 (2), 143- 150. <https://www.jstor.org/stable/2391824> (Erişim tarihi: 14.10.2024)

- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar*. (3. Baskı). Ankara: Nobel.
- Steijn, B., Bronkhorst, B. and Vermeeren, B. (2015). Transformational leadership, goal setting, and work motivation: the case of a Dutch Municipality. *Review of Public Personnel Administration*, 35 (2), 124–145.
- Şimşek, Ş. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Adım Ofset / Matbaacılık.
- Şimşek, N., ve Fidan, M. (2005). *Kurum kültürü ve liderlik*. Konya: Tablet Kitabevi.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara : Pegem A Yayıncılık.
- Tahaoğlu, F. ve T. Gedikoğlu. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58 (58), 274-298.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim*. İstanbul: Beta.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara : Pegem A Yayıncılık.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkileri*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tortop, N., Aykaç, B., İsbir, G.E., Özer, M.A. ve Yayman, H. (2010). *Yönetim bilimi*. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.
- Töremen, F., ve Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya ili örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28 (28), 27-39.
- Tuncel, H. (2013). *Etkili okul oluşturmada okul müdürünün dönüşümcü liderlik rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Journal of Turkish Court of Accounts*, (80), 57 - 84.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türkmen, İ. (1994). *Yönetimsel zaman ve yetki devri açısından yönetimde verimlilik*. Ankara: MPM Yayınları.
- Uzun, D. (2016). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi : bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzun, H., Çakmak, F.A. ve Esen, Ş. (2023). Liderlik tarzları ve örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: iletişim sektöründe bir uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 700-718.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Walumbwa, F.O., Orwa, B., Wang, P. and Lawler, J.J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: a comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 235-256.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (3), 114-128.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 51-69.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15 (2), 251- 289.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zengin, M. (2019). *Ortaöğretimde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile okul güvenliği ve örgütsel imaj arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum : Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

EKLER

EK-1. Veri Toplama Aracı

Değerli Meslektaşım,
Bu çalışmanın amacı, çalıştığınız okuldaki yöneticinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyebilmektir.

Araçta yer alan her bir maddeyi okuduktan sonra, sizin için uygun olan seçeneği, ilgili yerlere çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz. Lütfen hiç bir maddeyi atlamayınız. **Vereceğiniz cevaplar, sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve herhangi bir kişi veya kuruma açık tutulmayacaktır. Verilerin çözümlenmesi toplu halde yapılacağı için, ankette isim belirtmenize gerek yoktur. Cevaplarınızı içtenlikle belirtmeniz, araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Yardımlarınız için teşekkür ederim.**


Nalan ÜNER GÜNGÖR
Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I - KİŞİSEL BİLGİLER

1. **Branşınız:** () Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni (.....)

2. **Cinsiyetiniz :** () Erkek () Kadın

3. **Mesleki kademiniz :** () 1-9 yıl () 10-14 yıl () 15 yıl ve üzeri



BÖLÜM II - ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Bu bölümde örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi, dikkatli okuyarak, seçeneklerden size uygun olanı (X) ile işaretleyiniz.
(1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum)

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2- Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3- Bu kurumda kendimi "ailem bir parçası" gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4- Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
5- Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
6- Bu kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	1	2	3	4	5
7- Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	1	2	3	4	5
8 - Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
9- Benim için bu kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	1	2	3	4	5
10- Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	1	2	3	4	5
11- Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	1	2	3	4	5
12- Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
13- Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
14- Bu kurumdan şimdi ayrılmamın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15- Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
16- Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.	1	2	3	4	5

BÖLÜM III- DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Bu bölümde yöneticinizin dönüşümcü liderlik özellikleri ile ilgili 29 ifade bulunmaktadır. Lütfen her ifadeyi madde sütununda belirtilen "Okul yöneticimiz" ifadesini ekleyerek, dikkatlice okuyunuz ve seçeneklerden birini işaretleyerek (X) düşüncenizi belirtiniz.

Okul yöneticimiz,

	Hiç bir zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğunlukla	Her zaman
1- bizim en iyi performansımızı göstermemizde ısrarlıdır.	1	2	3	4	5
2- problemlerin çözümünde bize yardımcı olur.	1	2	3	4	5
3- önerilerimizi uygular.	1	2	3	4	5
4- amaçları belirlerken fikrimizi alır.	1	2	3	4	5
5- örgüt hedeflerini gerçekleştirme sürecinde kişisel gelişimimizi değerlendirmemiz için bizleri cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
6- kurumu topyekün hedefe yönlendirir.	1	2	3	4	5
7- otoritesini astlarının üstlenmesine müsaade eder.	1	2	3	4	5
8 - empati kurabilir.	1	2	3	4	5
9- problemlere farklı açılardan yaklaşmamızı sağlar.	1	2	3	4	5
10- hedeflere ulaşmada bizlere örnek olur.	1	2	3	4	5
11- kişisel ihtiyaçlarımızı önemser.	1	2	3	4	5
12- önerilerimize olumlu yaklaşır.	1	2	3	4	5
13- gelişme ihtiyacımızı karşılamak için imkanlar dahilinde kaynak sağlar.	1	2	3	4	5
14- okulun öğrenen ve öğrenen bir kurum olmasına çalışır.	1	2	3	4	5
15- farklılıklarımızı ortaya koymamıza yardımcı olur.	1	2	3	4	5
16- öğretim yılı içinde mesleki performansımızı değerlendirir.	1	2	3	4	5
17- yaratıcılığıyla değişimi destekler.	1	2	3	4	5
18- doğru kararlara varmada bize güvenir.	1	2	3	4	5
19- herkesin kendi fikrini benimsemesini ister.	1	2	3	4	5
20- örgütte kendimizi rahat hissetmemize yardımcı olur.	1	2	3	4	5
21- bize karşı açık davranır.	1	2	3	4	5
22- hedeflere ulaşmada kapasitemizi zorlamamızı ister.	1	2	3	4	5
23- kişisel sorunlarımızla ilgilenir.	1	2	3	4	5
24- performansımızı yükseltebilmemizi sağlayacak kaynak temin eder.	1	2	3	4	5
25- bireysel farklılıklarımıza önem verir.	1	2	3	4	5
26- önceki başarı(lar)ımızı geçmemiz konusunda ısrarlıdır.	1	2	3	4	5
27- kendi gücümüzün ve liderlik potansiyelimizin farkına varmamıza çalışır.	1	2	3	4	5
28- problem çözerken yaratıcılığımızı kullanmalarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
29- işin üzerine cesaretle gitmemizi sağlar.	1	2	3	4	5



EK-2. MEB İzin

Evrak Tarih ve Sayısı: 28.08.2023-E.287113
Evrak Tarih ve Sayısı: 23.06.2023-266736



T.C.
BALIKESİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-99191664-605.01-82010886
Konu : Araştırma Uygulama İzin Talebi

24.08.2023

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığının 21/01/2020 tarih ve 2020/2 Nolu Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesi.
b) Balıkesir Üniversitesi Rektörlüğünün 23/06/2023 tarih ve 269608 sayılı yazısı.

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nalan ÜNER GÜNGÖR'ün Müdürlüğümüze bağlı eğitim kurumlarımızda anket çalışması yapma izin talebine ilişkin ilgi (b) yazı ve ekleri Müdürlüğümüz tarafından incelenmiştir.

Müdürlüğümüze bağlı resmi/özel okul ve kurumlarda öğrenci, öğretmen ve okul yöneticilerinin katılımıyla yapılması planlanan uygulamanın denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre; onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan, veri toplama araçlarının uygulanmasına ilgi (a) Genelge doğrultusunda; Valilik Makamının 23/08/2023 tarih ve 81964925 sayılı onayı ile izin verilmiştir.

Gereğini bilgilerinize arz ve rica ederim.

Ali TATLI
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek :
1-Onay (1 Sayfa)
2-Anket Formu (2 Sayfa)

Dağıtım :
Gereği :
20 İlçe Kaymakamlığına
(İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü)

Bilgi :
Balıkesir Üniversitesi Rektörlüğüne
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Kasaplar Mahallesi Sındırgı Caddesi No:1 Merkez/BALIKESİR

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : (0 266) 277 10 49

Bilgi için: Hasan KARADEMİR

E-Posta: stratejigelistirme10@meb.gov.tr

İnternet Adresi: balikesir.meb.gov.tr

Unvan V.H.K.İ.

Keş Adresi : meb@hs01.kep.tr

Faks: (0 266) 277 10 66

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden ef63-47e1-3768-8391-9cc2 koda ile teyit edilebilir.



T.C.
BALIKESİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-99191664-605.01-81964925

23.08.2023

Konu : Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA
BALIKESİR

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21/01/2020 tarih ve 2020/2 sayılı genelgesi.

b) Balıkesir Üniversitesi Rektörlüğünün 23/06/2023 tarih ve 269608 sayılı yazısı.

Başvuru Sahibinin Adı Soyadı	Nalan ÜNER GÜNGÖR
Danışman	Doç. Dr. Mehmet Akif ERDENER
Kurumu/Üniversite/Görev Yeri	Balıkesir Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü
Alan/Bölüm	Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Tez,Araştırma veya Anketin Konusu	"Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi"
Başvuru Tarihi	23.06.2023 Başvuru Sayısı 79503626
Çalışma Başlama Tarihi	20.09.2023
Çalışma Bitiş Tarihi	20.01.2024
Veri Toplama Araçları	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel Bağlılık Ölçeği • Dönüşümcü Liderlik Ölçeği • Gönüllü Katılım Formu
Araştırma Türü	Yüksek Lisans Tez Çalışması
CALISMA YAPILACAK EĞİTİM KURUMLARININ LİSTESİ	
Balıkesir il geneli resmi ilkököl ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere uygulanacaktır.	

23/06/2023 tarihli araştırma izni başvurusu 21.01.2020 tarih ve 2020/2 sayılı araştırma, yarışma ve sosyal etkinlik izinlerine ilişkin genelge kapsamında değerlendirilmiştir. Lisans, lisansüstü, TÜBİTAK çalışmalarına ve seminer ödevlerine veri toplamak amacıyla, araştırma önerisinin ve veri toplama araçlarının içerik ve kapsam yönünden Türk Millî Eğitiminin amaçlarına uygun olduğu, millî ve manevî değerlere aykırı ve kişilik haklarını zedeleyecek herhangi bir unsur taşımadığı görülmüştür.

Bakanlığımıza bağlı okul ve kurumlarda yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik izinleri ilgi (a) genelge gereğince yukarıdaki bilgileri belirtilen çalışmanın, eğitim kurumlarında, okul/kurum müdürlüklerinin denetiminde, öğrenci ve velilerin kişisel bilgilerinin alınmaması/verilmemesi kaydı ile yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Onur AYDIN
İl Millî Eğitim Şube Müdürü

Ek : Anket Formu (2 Sayfa)

OLUR
23.08.2023
Ali TATLI
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Kasaplar Mahallesi Sındırgı Caddesi No:1 Merkez/BALIKESİR

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : (0 266) 277 10 49

Bilgi için: Hasan KARADEMİR

E-Posta: stratejigelistirme10@meb.gov.tr

Unvan : V.H.K.İ.

Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

İnternet Adresi: balikesir.meb.gov.tr

Faks: (0 266) 277 10 66

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden d6e9-c445-3523-b257-8b7c kodu ile teyit edilebilir.

EK-3. Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 23.05.2023-E.258055



T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük

Sayı :E-19928322-108.02-258055
Konu :Etik Kurul Onayı

23.05.2023

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 11.05.2023 tarihli ve 82780280/108.02/254798 sayılı yazı.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Nalan ÜNER GÜNGÖR'ün Öğretim Üyesi Doç. Dr. Mehmet Akif ERDENER'in danışmanlığında yürüttüğü "**Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" başlıklı yüksek lisans tezinde kullanılması düşünülen Anket Formu için etik kurul onay belgesi isteği ile ilgili Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Komisyonu 12.05.2023 tarihli ve 2023/03 sayılı toplantısında alınan karar gereği düzenlenen onay belgesi ekte gönderilmiştir. Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT
Rektör Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSNLD4DEFE Pin Kodu :98252

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/balikesir-universitesi-ebys>

Adres:Balıkesir Üniversitesi Rektörlüğü Çağış Yerleşkesi 10145 Balıkesir

Telefon:2666121400 Faks:2666121412

Web:<http://www.balikesir.edu.tr>

Keş Adresi:balikesiruniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Necla Öztürk
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni



T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KOMİSYONU
ONAY BELGESİ

Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Nalan ÜNER GÜNGÖR'ün Öğretim Üyesi Doç. Dr. Mehmet Akif ERDENER'in danışmanlığında yürüttüğü "**Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" başlıklı yüksek lisans tezinde kullanılması düşünülen Anket Formu için bilimsel etik kurul onay belgesi talebi komisyonumuzca değerlendirilmiş ve etik açıdan uygun bulunmuştur. 12.05.2023

Komisyon Başkanı
Prof. Dr. Bayram ŞAHİN

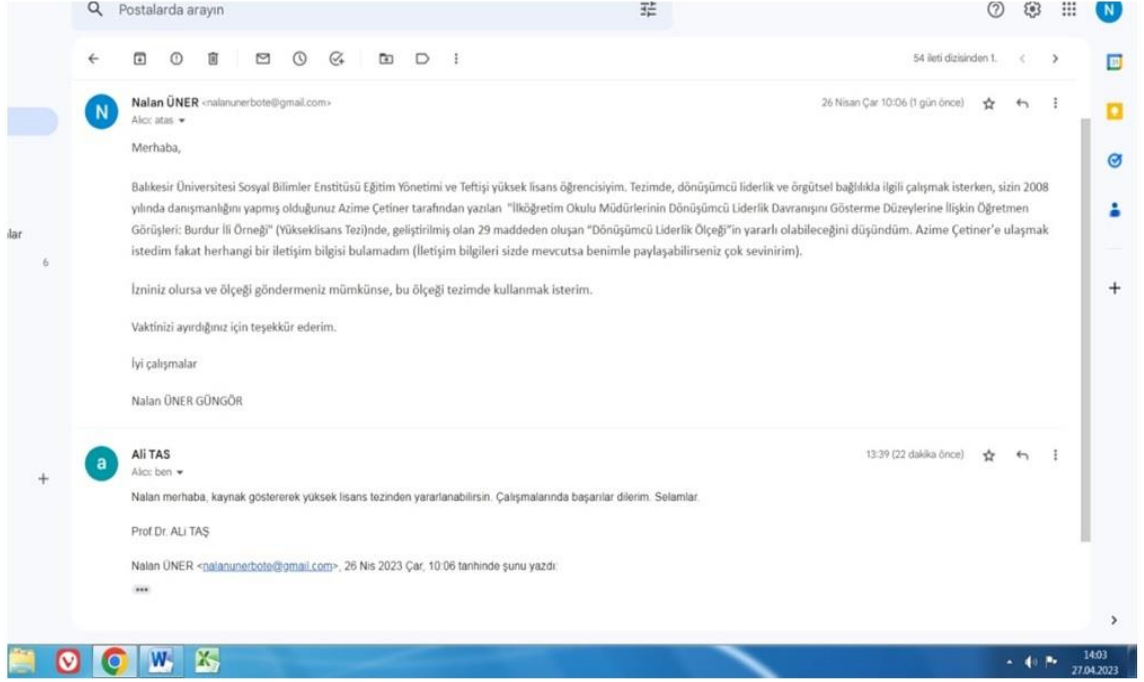
Prof. Dr. Elif ÇİMEN
Üye

Prof. Dr. Sebahattin KARAMAN
Üye

Prof.Dr. Salim ÇONOĞLU
Üye

Prof. Dr. Uğur GÜRGAN
Üye

EK-4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Uygulama İzni



Ölçek İzin İsteği

Gelen Kutusu x

x

Nalan ÜNER <nalanunerbote@gmail.com>
Alıcı: azimece@gmail.com

26 Nisan Çar 15:15 (2 gün önce)

Merhaba,

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Teftişi yüksek lisans öğrencisiyim. Tezimde, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik ile ilgili çalışmak isterken, sizin 2008 yılında yayınlamış olduğunuz İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Burdur İli Örneği (Yüksek Lisans Tezi)nde, geliştirdiğiniz 29 maddeden oluşan "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği"ni yararlı olabileceğini düşündüm.

İzininiz olursa ve ölçeği göndermeniz mümkünse, bu ölçeği tezimde kullanmak isterim.

Vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederim.

İyi çalışmalar

Nalan ÜNER GÜNGÖR

Azime Polat
Alıcı: ben

10:17 (32 dakika önce)

Merhaba ölçeği kullanabilirsiniz ancak benim şu an için gönderebilme şansım yok. İyi çalışmalar

26 Nis 2023 Çar, saat 15:15 tarihinde Nalan ÜNER <nalanunerbote@gmail.com> şunu yazdı:

EK-5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Uygulama İzni

Ölçek izin isteği Gelen Kutusu

Nalan ÜNER <nalanutnerbote@gmail.com>
Alıcı: elbeyipelit

27 Nis 2023 16:10 (21 saat önce) ☆ ↶ ⋮

Merhaba,

Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Teftişi yüksek lisans öğrencisiyim. Tezimde, örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmak isterken, sizin 2007 yılında "Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışmanızda, kullanmış olduğunuz Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ile ilgili ölçeğin yararlı olabileceğini düşündüm.

İzininiz olursa ve ölçeği göndermeniz mümkünse, bu ölçeği tezimde kullanmak isterim.

Vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederim.

İyi çalışmalar

Nalan ÜNER GÜNGÖR

Prof. Dr. Elbeyi Pelit
Alıcı: ben

14:02 (5 dakika önce) ☆ ↶ ⋮

Sayın Üner,

Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışmamızda kullanmış olduğumuz ve mailinizde izin talebi ile bahsettiğiniz ölçeği kaynak göstermek sureti ile çalışmamızda kullanmanızda bir sakınca yoktur.

Kolaylıklar dilerim.

Prof. Dr. Elbeyi PELİT

Kimden: "Nalan ÜNER" <nalanutnerbote@gmail.com>
Kime: "elbeyipelit" <elbeyipelit@aku.edu.tr>
Gönderilenler: 27 Nisan Perşembe 2023 16:10:57
Konu: Ölçek İzin İsteği

--

Prof. Dr. Elbeyi PELİT

