

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

**DEMOKRATİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİ:
BALIKESİR MERKEZ İLÇELERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hande ÇELİK

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ**

Balıkesir, 2016

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda 201312545007 numaralı Hande ÇELİK'in hazırladığı "Demokratik Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Balıkesir Merkez İlçeleri Örneği" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 25.05.2016 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.



Prof. Dr. Cevat ÖZYURT
Başkan



Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ
Üye (Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Nihat UYANGÖR
Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

25.05.2016

Enstitü Müdürü



Doç. Dr. Halil İbrahim ŞAHİN

ÖNSÖZ

Bu araştırma, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinde algıladıkları demokratik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu bağlamda, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin demokratik liderlik stilini benimseyip benimsemedikleri, öğretmenlerin örgütlerine ne düzeyde güvendikleri, demokratik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğu ve bu durumların öğretmenlerin demografik özelliklerine göre değişiklik gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada ulaşılan sonuçların bundan sonra yapılacak başka araştırmalar için de yol gösterici olması ve alanyazına katkı sağlaması temennimdir.

Uzun ve zor geçen araştırma sürecimin en başından sonuna kadar bilgisi ve deneyimleriyle bana daima kılavuzluk eden ve sabır gösteren, kendisinden çok şey öğrendiğim ve öğreneceğime emin olduğum değerli tez danışmanım Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ'ye saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Bugünlere gelebilmemde üzerimde büyük emekleri olan, bütün eğitim hayatım süresince beni hep destekleyen ve hedeflerime ulaşabilmem için beni her daim teşvik eden, onlara ayıramadığım vakitler için beni hoş gören sevgili babam Erkan AYDINLIOĞULLARI ve annem Selma AYDINLIOĞULLARI'na teşekkürden çok daha fazlasını borçluyum.

Hande ÇELİK

ÖZET

DEMOKRATİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİ: BALIKESİR MERKEZ İLÇELERİ ÖRNEĞİ

ÇELİK, Hande

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ

2016, 87 Sayfa

Bu araştırmanın amacı ilkököl ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışı gösterme düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim öğretim yılında Balıkesir ili Altıeylül ve Karesi merkez ilçelerindeki devlet ilkököl ve ortaokullarında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma “Demokratik Liderlik Ölçeği” (Terzi, 2015) ve “Çok Amaçlı T Ölçeği” (Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006) kullanılarak 347 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Veriler SPSS 20 paket programında analiz edilmiştir. Verilere ait yüzde ve frekans değerleri hesaplanmıştır. İlişkisiz iki grubun karşılaştırması yapılırken Mann Whitney U, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır. Demokratik liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişki Spearman Sıra Farkları Korelasyonu kullanılarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çoğunlukla demokratik liderlik davranışı gösterdiği, öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin ise yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenler en çok okul müdürlerine, en az ise öğrenci ve veliye güven duymaktadırlar. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin demokratik liderlik davranış düzeylerinde öğretmenlerin cinsiyetine göre erkek öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Kıdem değişkenine göre 11-20 yıl ve 21 yıldan fazla kıdeme sahip öğretmenler ile 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler arasında okul müdürlerinin demokratik liderlik davranış düzeylerinde kıdemli öğretmenlerden yana anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Erkek öğretmenler meslektaşlarına güven ile öğrenci ve veliye güven alt boyutlarında kadınlara göre daha yüksek güven düzeyine sahiptir. Sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre öğrenci ve veliye güven düzeyleri daha

yüksektir. Demokratik liderlik ile örgütsel güven ve tüm alt boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin daha çok demokratik liderlik stilini kullanmaları öğretmenlerin okul müdürlerine ve örgütlerine olan güven düzeylerini yükseltecektir.

Anahtar Kelimeler: Demokratik liderlik, güven, örgütsel güven, liderlik stilleri.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN DEMOCRATIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL TRUST: A SAMPLE OF BALIKESIR CENTRAL DISTRICTS

ÇELİK, Hande

MA Thesis, Department of Educational Sciences

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ali Rıza TERZİ

2016, 87 Pages

The aim of this research is to analyze the relationship between teachers' organizational trust level and the principals' democratic leadership behavior level according to the teachers' opinions. Correlational comparative survey method is used in the study. The population of the study is composed of the teachers working at the public primary and middle schools in Altieylül and Karesi districts of Balıkesir city during 2015-2016 education period. The research is carried out with the participation of 347 teachers by using "Democratic Leadership Questionnaire" (Terzi, 2015) and "Omnibus T Scale" (Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006). Data is analyzed with SPSS 20 packaged software. Percentage and frequency values of the data are calculated. Mann Whitney U test is used for comparing two independent groups, and if there are more than two groups, Kruskal Wallis test is used. The relationship between democratic leadership and organizational trust is examined by using Spearman's Rank Correlation. As a result of the research, it has been found that according to the teachers' opinions, their school principals behave mostly democratically and the organizational trust level of the teachers is high. The teachers rely on the school principals at most, but they rely on students and parents at least. According to the findings of the study, there is a significant difference between genders for the perceived level of principals' democratic leadership behaviors, in favor of male teachers. According to experience variable, there is a significant difference about democratic leadership behavior level, between the teachers who have 11-20 years and 1-10 years experience, in favor of more experienced teachers. Male teachers have a higher trust level than female teachers for the sub-dimension of "trust to colleagues" and, "students and parents". Form teachers' trust to students and parents level is higher than branch teachers. It

has been found that there is a moderate and positive relation between democratic leadership, organizational trust and all its sub-dimensions. The level of organizational trust and trust to principal rise if the school principals prefer to use democratic leadership style.

Key Words: Democratic leadership, trust, organizational trust, leadership styles.

İTHAF

Hayatımın tüm dönüm noktalarında yanımda olan yol arkadaşım
Raşit ÇELİK'e...

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|------|
| ÖNSÖZ..... | iii |
| ÖZET..... | iv |
| ABSTRACT..... | vi |
| İTHAF..... | viii |
| İÇİNDEKİLER..... | ix |
| ÇİZELGELER LİSTESİ..... | xii |
| TABLolar LİSTESİ..... | xiii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | xiv |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | xv |
| 1. GİRİŞ..... | 1 |
| 1.1. Problem..... | 1 |
| 1.2. Amaç..... | 3 |
| 1.3. Önem..... | 4 |
| 1.4. Varsayımlar..... | 4 |
| 1.5. Sınırlılıklar..... | 5 |
| 1.6. Tanımlar..... | 5 |
| 2. İLGİLİ ALANYAZIN..... | 6 |
| 2.1. Lider ve Liderlik..... | 6 |
| 2.2. Liderliğin Gelişimi..... | 9 |
| 2.2.1. Büyük Adamlar Teorisi..... | 14 |
| 2.2.2. Geleneksel Liderlik Teorileri..... | 14 |
| 2.2.2.1. Özellikler Yaklaşımı..... | 14 |
| 2.2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar..... | 16 |
| 2.2.2.3. Durumsallık Yaklaşımları..... | 21 |
| 2.3. Liderlik Stilleri..... | 23 |
| 2.3.1. Geleneksel Liderlik Stilleri..... | 23 |
| 2.3.1.1. Otokratik Liderlik..... | 24 |
| 2.3.1.2. Demokratik Liderlik..... | 25 |
| 2.3.1.3. İlgisiz Liderlik..... | 25 |
| 2.3.1.4. Karizmatik Liderlik..... | 26 |
| 2.3.2. Yeni Liderlik Stilleri..... | 27 |
| 2.3.2.1. Etkileşimci Liderlik..... | 28 |
| 2.3.2.2. Dönüşümcü Liderlik..... | 29 |

| | |
|---|----|
| 2.3.2.3. Hizmetkâr Liderlik | 30 |
| 2.3.2.4. Otantik Liderlik..... | 31 |
| 2.3.2.5. Stratejik Liderlik | 32 |
| 2.3.2.6. Etik Liderlik | 33 |
| 2.3.2.7. Öğretim Liderliği | 34 |
| 2.4. Güven | 35 |
| 2.5. Örgütsel Güven | 38 |
| 2.5.1. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları | 41 |
| 2.5.1.1. Örgüte Güven | 41 |
| 2.5.1.2. Lidere Güven | 41 |
| 2.5.1.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven..... | 42 |
| 2.5.2.Örgütsel Güven Modelleri..... | 42 |
| 2.5.2.1. Mishra'nın Güven Modeli..... | 42 |
| 2.5.2.2. Bromiley ve Cummings'in Güven Modeli..... | 43 |
| 2.5.2.3. Kramer'in Güven Modeli | 44 |
| 2.6. İlgili Araştırmalar..... | 45 |
| 2.6.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar | 45 |
| 2.6.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar | 51 |
| 3. YÖNTEM | 54 |
| 3.1. Araştırmanın Modeli | 54 |
| 3.2. Evren ve Örneklem..... | 54 |
| 3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri..... | 55 |
| 3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu | 55 |
| 3.3.2. Demokratik Liderlik Ölçeği..... | 55 |
| 3.3.3. Çok Amaçlı T Ölçeği..... | 56 |
| 3.4. Veri Toplama Süreci..... | 57 |
| 3.5. Verilerin Analizi..... | 58 |
| 4. BULGULAR | 60 |
| 4.1. Öğretmenlere Ait Demografik Özellikler | 60 |
| 4.2. Öğretmenlerin Görüşlerine İlişkin Bulgular | 61 |
| 4.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular | 61 |
| 4.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular..... | 61 |
| 4.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular..... | 62 |
| 4.2.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular | 64 |
| 4.2.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular | 67 |
| 5. SONUÇLAR ve ÖNERİLER | 69 |

| | |
|---------------------|----|
| 5.1. Sonuçlar | 69 |
| 5.2. Öneriler..... | 73 |
| KAYNAKÇA..... | 75 |
| EKLER..... | 84 |

ÇİZELGELER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Çizelge 1. Evrendeki Okul ve Öğretmenlerin İlçelere Göre Dağılımı..... | 55 |
| Çizelge 2. Demokratik Liderlik Ölçeğine Ait Madde Yük Değerleri..... | 56 |
| Çizelge 3. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri..... | 57 |
| Çizelge 4. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Demokratik Liderlik Ortalamaları..... | 61 |
| Çizelge 5. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgütsel Güven Ortalamaları..... | 61 |
| Çizelge 6. Demokratik Liderliğin Cinsiyete Göre Farklılığı İçin U Testi..... | 62 |
| Çizelge 7. Demokratik Liderliğin Branşa Göre Farklılığı İçin U Testi..... | 63 |
| Çizelge 8. Demokratik Liderliğin Kıdeme Göre Farklılığı İçin H Testi..... | 63 |
| Çizelge 9. Demokratik Liderliğin 1-10 ve 11-20 Yıl Kıdeme Göre Farklılığı İçin U Testi..... | 63 |
| Çizelge 10. Demokratik Liderliğin 1-10 ve 21+ Yıl Kıdeme Göre Farklılığı İçin U Testi..... | 64 |
| Çizelge 11. Demokratik Liderliğin Öğretmenlerin Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin H Testi..... | 64 |
| Çizelge 12. Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığı İçin U Testi..... | 65 |
| Çizelge 13. Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Branşa Farklılığı için U Testi..... | 65 |
| Çizelge 14. Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Kıdeme Göre Farklılığı İçin H Testi..... | 66 |
| Çizelge 15. Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Çalışılan Okuldaki Hizmet Yılına Göre Farklılığı İçin H Testi..... | 67 |
| Çizelge 16. Demokratik Liderlik ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki İçin Spearman Sıra Farkları Korelasyon Analizi..... | 67 |
| Çizelge 17. Demokratik Liderlik ile Örgütsel Güvenin Alt Boyutları Arasındaki İlişki İçin Spearman Sıra Farkları Korelasyon Analizi..... | 68 |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Tablo 1. Alanyazındaki Bazı Lider ve Liderlik Tanımları..... | 7 |
| Tablo 2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar..... | 8 |
| Tablo 3. Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Süreçte İncelenmesi..... | 10 |
| Tablo 4. Liderlik Teorilerinin Gelişimi..... | 14 |
| Tablo 5. Likert'in Sistem 4 Modeline Ait Liderlik Türleri..... | 20 |
| Tablo 6. Güven Kavramının Gelişimi..... | 35 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 1. Liderlik Teorilerinin Değişimi..... | 13 |
| Şekil 2. Ohio Çalışmaları Sonucu Belirlenen Liderlik Davranışları..... | 18 |
| Şekil 3. Yönetim Gözeneği..... | 19 |
| Şekil 4. Amaç-Yol Teorisindeki Sebep Sonuç İlişkisi | 23 |
| Şekil 5. Karizmatik Liderlik Modeli..... | 27 |
| Şekil 6. Örgütsel Güven Düzeyleri..... | 40 |
| Şekil 7. Bromiley ve Cummings'in Güven Matrisi..... | 44 |

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt: Aktaran
ÇATÖ: Çok Amaçlı T Ölçeği
DLÖ: Demokratik Liderlik Ölçeği
TDK: Türk Dil Kurumu

1. GİRİŞ

Araştırmanın problemi, varsayımları, önemi, sınırlılıkları ve amacı bu bölümde ele alınmıştır. Araştırma için önem arz eden kavram ve terimler tanımlar kısmında açıklanmıştır.

1.1. Problem

Tarih boyunca insanlar ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına bir grup ile beraber yaşamışlardır. Toplu halde yaşayan insanların bu istek ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için örgütlenmeleri gereksinimi doğmuştur. Bu noktada, belli bir amaca ulaşmak isteyen insan topluluklarını harekete geçiren ve onları yöneten kişilerin varlığına ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Bu yüzden liderliğin insanların beraber yaşadığı ilk zamandan itibaren var olan bir olgu olduğu düşünülmektedir. Liderlik, tarihi eskilere dayanan ve güncelliğini kaybetmeden bu zamana kadar merak edilen ve yoğun ilgi çeken bir konu olmuştur. Bu konunun bu kadar merak edilmesi ve araştırılması sonucunda 350'den fazla tanım ortaya çıkmıştır ve her yapılan yeni araştırma ile bu sayı giderek artmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013; Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010).

Liderlikle ilgili sorular çok uzun zamandır var olsa da bilimsel araştırmaların konusu olması ancak 20. yüzyılda gerçekleşmiştir. Aslında varlığı insanlık tarihi kadar eskiye dayanan liderlik kavramı, dünyanın son yüzyılda geçirdiği hızlı değişim sürecinden etkilenmiş ve bu araştırmaların ışığında ortaya çok sayıda liderlik teorisi çıkmıştır. Yukl'a (1989) göre liderlik izleyiciler tarafından kabul edilmiş bir etkidir. Çetin ve Beceren (2007) ise liderliği beraberce yaratılan bir vizyona ulaşabilmek için bireylerin bir araya gelerek, istekli ve gönüllü şekilde bu ortak vizyonu benimsemeleri ve hedefe ulaşabilmek için tüm varlıklarıyla katkıda bulunmalarını sağlayan enerjik bir süreç olarak tanımlamıştır. Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya (2013) liderliğin bir kişinin başka kişilerle olan etkileşim ya da ilişkisinin bir sonucu ve bu kişinin diğerleri arasında üstlendiği farklı bir rol olduğunu söylemektedir. Araştırmaların çoğu, liderliğin belirleyici faktörlerinin ne olduğu ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Sosyal bilimciler hangi özelliklerin, yeteneklerin, davranışların, güç kaynaklarının, durumlar ve koşulların liderin izleyicilerini etkilediği ve onları hedefe ulaşmaları için yönelttiğini araştırmışlardır (Yukl, 2010).

Bugüne değin yurtiçinde ve yurtdışında liderliğin ne olduğunu tanımlamaya çalışan birçok araştırma yapılmış ve yapılmaktadır (Burns, 1978; Fairholm ve Fairholm, 2000; Heifetz ve Laurie, 1997; Jago, 1982; Johns, 1989; Taş, Çelik ve Tomul, 2007; Van Seters ve Field, 1990; Yammarino, Dansereau ve Kennedy, 2001; Yukl, 1989). Yapılan araştırmalar sonucunda birçok liderlik stili belirlenmiştir. Bunlardan bir tanesi de demokratik liderliktir.

Demokrasinin temel özelliği, bireylere özgürlük, eşitlik ve uzlaşma sunuyor olmasıdır. İnsanların eğitimden, okullardan, öğretenlerden beklentilerinin de değişmesiyle eğitim örgütlerinde demokrasinin bu temel unsurları aranır hale gelmiştir. Okul örgütlerinin amaçlarını etkili ve verimli şekilde gerçekleştirebilmesi eğitim liderlerinin örgüt içi ve örgüt çevresini okulun amaçları doğrultusunda yönetebilmelerine bağlıdır. Yapılan araştırmalarda demokratik liderlerle çalışan örgütlerin daha başarılı olduğu kabul edilmektedir. Bu durum okul yönetiminin demokratik olmasını gerektirmektedir (Yörük, 2000).

Alanyazında liderlik kavramı diğer örgütsel konularla beraber araştırılmıştır. Bu konulardan bazılarına örgüt kültürü, (Bakan, 2008; Baytok, 2006; Gül ve Aykanat, 2012) örgütsel bağlılık, (Acar, 2013; Ceylan, Keskin ve Eren, 2005; Örucü ve Teker, 2014; Terzi ve Kurt, 2005) iş doyumunu, (Yılmaz ve Ceylan, 2011; Adayemi ve Adu, 2013; Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi ve Shaikh, 2012) örgüt ve öğrenme iklimi, (Bozdoğan ve Sağnak, 2011; Ergeneli, 1995) örgütsel sessizlik (Kahya, 2013; Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014) ve örgütsel vatandaşlık örnek verilebilir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; Aslan, 2009; Polat ve Celep, 2008). Örgütsel güven kavramı da son zamanlarda liderlik ile beraber araştırılan araştırma konularındandır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012a, 2012b; Demir, 2015; Fairholm ve Fairholm, 2000; Gümüş, 2010; Joseph ve Winston, 2005; Karaçay şevik, 2012; Teyfur ve diğerleri, 2013; Uzun, 2011; Yılmaz, 2006).

Örgütsel güven, yöneticilerin ve işgörenlerin iyi niyetine ve samimiyetine, eylem ve davranışlarla gösterilen inanç ve itimadı ifade eden bir kavramdır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010). Mishra ve Morrissey (1990) örgütsel güveni, bireyin örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları ile yöneticilerin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inançları olarak tanımlamıştır (Akt: Polat, 2009). Örgütsel güven ile ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel güvenin tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturduğu belirtilmektedir (Çağlar, 2011).

Örgütsel güven örgütlerdeki çok sayıda değişkenle ilişkilidir ve bu değişkenleri etkilemektedir. Tschannen-Moran ve Hoy, (2000) okuldaki güvenin

işbirliğini kolaylaştırdığını ve örgütsel etkililiği arttırmada önemli bir yere sahip olduğunu belirtmektedir. Alanyazında konu ile ilgili yapılan bazı araştırmaların sonuçlarına göre örgütsel güvenin; örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve güç mesafesi gibi örgütsel değişkenleri olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Baş ve Şentürk, 2011; Bhattacharya, Deviney ve Pillutla, 1998; Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008; Eğriboyun, 2013; İşcan ve Sayın, 2010; Polat ve Celep, 2008; Taşkın ve Dilek, 2010; Uslu ve Ardiç, 2013; Yılmaz, 2009). Yine mesleki tükenmişlik, örgütsel sinizm gibi kavramların ise örgütsel güveni negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Çağlar, 2011; Türköz, Polat ve Coşar, 2013).

Yapılan bazı çalışmalar, örgütlerdeki yöneticilerin benimsedikleri liderlik stillerinin işgörenlerin örgütsel güven düzeyini etkilediği yönde bulgular ortaya koymuştur (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012a; Gümüş, 2010; Karaçay Şevik, 2012; Uzun, 2011). Eğitim örgütlerinde de okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik stillinin öğretmenlerin örgütsel güvenleri ile ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Nitekim, alanyazında liderlik stilleri ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar da bu düşünceyi desteklemektedir. Bu çalışmada da alanyazında üzerinde doğrudan yapılmış bir araştırma bulunmayan demokratik liderlik ve örgütsel güven ilişkisi araştırılmıştır.

Bu amaç çerçevesinde, araştırmanın problemini ilkökul ve ortaokul öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin demokratik liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Araştırmanın temel amacı, ilkökul ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin demokratik liderlik davranış düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1) İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin demokratik liderlik davranış düzeyleri nedir?
- 2) İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda algıladıkları örgütsel güven düzeyleri nedir?

- 3) Okul müdürlerinin demokratik liderlik davranış düzeyleri ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin,
 - a. cinsiyetlerine,
 - b. branşlarına,
 - c. meslekteki toplam hizmet sürelerine,
 - d. çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
- 4) İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çalıştıkları okullardaki örgütsel güven düzeyleri,
 - a. cinsiyetlerine,
 - b. branşlarına,
 - c. meslekteki toplam hizmet sürelerine,
 - d. çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
- 5) İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik davranışı gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

1.3. Önem

Bu araştırmanın teorik önemi olarak, ilkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin sergiledikleri demokratik liderlik davranışı düzeylerinin öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerine etkisinin önemini ortaya çıkarması ve aynı zamanda, öğretmenlerin bazı demografik özelliklerine göre örgütsel güven düzeylerinin araştırılmasının literatüre katkı yapması ifade edilebilir.

Araştırmayla elde edilen sonuçların okullardaki ilişkilerin düzenlenmesinde kullanılabilirliği ve okulun informal yanının önemine vurgu yapması araştırmanın uygulamaya dönük önemi olarak görülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel güven ve okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışı gösterme düzeyleri öğretmenlerin kendi beyanlarına göre belirlenmiştir. Öğretmenlerin verdikleri cevapların gerçeği yansıttığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin demokratik liderlik ve çok amaçlı T ölçeklerindeki maddelere içten ve dürüstçe cevap verdikleri varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma, konu açısından öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin demokratik liderlik stilleri ve örgütsel güvene ilişkin görüşleriyle sınırlıdır.

Araştırma yalnızca Balıkesir İli Altieylül ve Karesi ilçe merkezlerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet ilkokul ve ortaokullarındaki öğretmenleri kapsamaktadır. Köy ve beldelerdeki okulların araştırmaya dâhil edilmemiş olması bu araştırmanın evren açısından sınırlılıklarındandır.

Veriler öğretmenlere uygulanan ölçeklerle ve bu ölçeklere verilen yanıtlarla elde edilmiştir. Veri toplama yöntemlerinden anketin sınırlılıkları bu araştırma için de geçerlidir.

Ayrıca, bu araştırma problemle ilgili yapılan literatür taraması ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları aşağıda verilmiştir.

Liderlik: Liderlik grup tarafından kabul edilmiş bir etkidir (Yukl, 1989).

Lider: İzleyicilerine yol hedefi gösteren, rotayı belirleyen ve hedefe izleyicileriyle beraber ulaşmaya çalışan kişidir (Sayılı ve Baytok, 2014).

Demokratik Lider: İzleyicilerini de örgüt amaç ve vizyonunu belirleme, karar alma gibi süreçlere katan, eşitlikten ve katılımcılıktan yana olan, örgütte iyi bir iletişim ağı kuran liderdir (Choi, 2007).

Güven: Kişinin, karşındaki başka bir kişiden bir zarar görmeyeceğine dair inançlara sahip olup onun karşısında savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır (Tschannen-Moran ve Gareis, 2015).

Örgütsel Güven: Bir çalışanın; örgütünün kendisine sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru söyleyeceğine ve sözünün arkasında duracağına olan inancıdır (Cummings ve Bromiley, 1996; Akt: Duffy ve Lilly, 2013).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

Araştırmanın bu bölümünde, kuramsal olarak “liderlik”, “liderlik stilleri”, “güven” ve “örgütsel güven” konuları yer almaktadır. Konularla ilgili kavramlar ve alt boyutlar açıklanarak son olarak konuyla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar sunulmuştur.

2.1. Lider ve Liderlik

Lider ve liderlik konuları alanyazında sıkça rastlanan ve üzerinde çok sayıda çalışmalar yapılmış konulardandır. Özellikle 20. yüzyıldan itibaren hızla değişen dünyada ve örgütlerde lidere olan ihtiyaç daha da hissedilir hale gelmiştir. Liderliğin ne olduğunu ve ne olmadığını anlamak için liderin hangi özellik, beceri ve yeteneklerle donandığını, hangi durumlarda ortaya çıktığını, davranış biçimlerini ve yöneticiden farkını açıklamak gerekmektedir.

Liderlik kavramı yönetim ve örgütsel davranışla ilgili alanyazında son yıllarda önemli ve merkezi bir role sahiptir. Liderlikle ilgili şu ana dek sayısı binlerle ifade edilen kitap ve makaleler yazılmış, araştırmalar yapılmıştır ve yapılmaya devam edilmektedir. Belki de bu konu kadar dikkatleri üzerine çeken başka bir konu olmamıştır. Toplumdaki önemi, liderliğin birçok alanın konusu olmasına yol açmıştır. Disiplinlerarası bir konu olmasından dolayı yönetim, psikoloji, sosyoloji, siyasal bilimler, kamu yönetimi ve eğitim yönetimi alanları da bu konuyla ilgilenmektedir. Dolayısıyla liderliği tanımlamak için de her alandaki araştırmacıların kendi bakış açılarına uygun olarak yaptıkları çok sayıda tanım bulunmaktadır. Buna rağmen liderliğin hala bilinmeyen pek çok yönü bulunmaktadır. Bir liderin ne zaman ortaya çıktığı, hangi özellik ve koşullara sahip olduğunda lider olduğu gibi sorulara cevap aranmaktadır. Liderlik bugün bile gizemli bir konu olarak görülmektedir (Yukl, 1989; Güney, 2012; Lunenburg ve Ornstein, 2013; Bass ve Riggio, 2006).

Liderliğin incelenmesi M.Ö. 400 yıllarında Platon’un “Republic” eserine kadar uzanmaktadır. Ancak sözcük olarak ilk defa 1300 yılında kullanılmış ve ilk bilimsel çalışmalar 1900’lü yıllarda Amerika’da başlamıştır (Güney, 2012; Lunenburg ve Ornstein, 2013). Liderlik üzerine çalışan neredeyse herkes liderliği farklı

tanımlasalar da uzmanlar tarafından kabul gören kapsamlı tanımlardan biri “Liderlik bireyin, tanımlanmış başarıya ya da örgütsel amaçlara ulaşmak için diğer grup üyelerini etkilediği süreçtir” (Yukl, 1989: 252).

Literatürde yer alan liderlik tanımlarından bazıları Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Alanyazındaki Bazı Lider ve Liderlik Tanımları

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">Liderlik, hem bir özellik hem de süreçtir. Bir grubu, grubun amaçlarına ulaşması için örgütlenme ve zorlama yapmadan onları hedefe yöneltme sürecidir. Liderin gruba etki edebilmesi için bir dizi karakteristik özelliğe sahip olması gerekir. | (Jago, 1982) |
| <ul style="list-style-type: none">Liderlik hem lider hem de izleyenler tarafından ortak olarak benimsenen amaç ve isteklere ulaşmak için izleyenleri etkileyip harekete geçirmektir. | (Johns, 1989) |
| <ul style="list-style-type: none">Liderlik, grup dinamikleri ve süreçleri, kişilik, güç kullanma, itaat, amacı başarma, etkileşim ile başkalarının yardımı olmaksızın karar verebilme gibi özelliklerin bir veya ikisinin birleşimidir. | (Bass, 1990, Akt: Çelik ve Sünbül, 2008) |
| <ul style="list-style-type: none">Lider, davranışlara farklı durumlarda farklı anlamlar yükleyebilen kişidir. | (Heifetz ve Laurie, 1997) |
| <ul style="list-style-type: none">Liderlik, izleyicilerin belirlenmiş hedeflere ulaşabilmeleri için onları harekete geçirecek bilgi ve yeteneklerin toplamıdır. | (Hedlund ve diğerleri, 2003) |
| <ul style="list-style-type: none">Ortaklaşa yaratılan bir vizyona ulaşmak için bireylerin bir araya getirilerek istekli olarak bu ortak hedefleri benimsemeleri ve hedeflerin gerçekleşebilmesi için grubun tüm katkılarını ortaya koymasını sağlayan enerjik bir süreçtir. | (Çetin ve Beceren, 2007) |
| <ul style="list-style-type: none">Belirli bir amaç ve hedefe ulaşmak için gerekli güç, kararlılık ve enerji göstermenin ifadesidir. | (Güney, 2012) |
| <ul style="list-style-type: none">Liderlik sadece biçimsel organizasyon yapılarına özgü bir süreç değil, bir kişinin belirli bir grubu biçimsel bir organizasyon olsun ya da olmasın fark etmeksizin etkileyebilmesidir. | (Bakan ve Doğan, 2013) |
| <ul style="list-style-type: none">Lider, izleyicilerine yol hedefi gösteren, rotayı belirleyen ve hedefe izleyicileriyle beraber ulaşmaya çalışan kişidir. Liderlik, liderin kişisel özelliklerine bağlı bir olaydan çok, kendisini izleyenlerin de lider gibi etkin olduğu bir süreçtir. Etki yönü sadece lider-izleyenler şeklinde değil karşılıklı bir etkileşimdir, lider izleyenleri, izleyenler lideri etkilemektedirler. | (Sayılı ve Baytok, 2014) |

Yıllar içinde liderin ve liderliğin ne olduğunu ortaya koyabilmek için yapılan tanımlamalara bakıldığında her birinin farklı noktaları öne çıkarsa da ortak paydayı açıklamaya çalıştıkları görülmektedir. Bu durum liderlik üzerine yapılan çalışmalara yansımıştır. Son yıllarda liderliğin ne olduğuyla ilgili sorular aşağıda verilmiştir. Bu sorular:

- Liderliğin karakteristik bir özellik olup olmadığı,
- Liderin sahip olduğu özelliklerinin kişide doğuştan mı var olduğu yoksa liderin bu yetiyi sonradan mı kazandığı,
- Liderliğin lider ve izleyenler arasında bir etkileşim süreci mi olduğu
- Liderliğin bir grubun tamamına tutarlılık sergilenmesi mi olduğu,
- Liderliğin sistemin tümünü kapsayan bir rehberlik etme ve yönetme süreci mi olduğu şeklinde sıralanabilir (Yammarino ve diğerleri, 2001).

Liderliğin ne olduğu kadar ne olmadığı da önem taşımaktadır. Liderlik ve yöneticilik birbirleri yerine kullanılan ya da karıştırılan kavramlardır. Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirlerini tamamlamaktadırlar ancak aynı değildirler. Liderler potansiyel güç sahibi olan kişiler olmasına rağmen her güç sahibi kişi lider değildir (Burns, 1978; Sayılı ve Baytok, 2014). Yönetici ile lider güç sahibi olmak konusunda birleşseler de, lideri yöneticiden farklı kılan birçok husus vardır.

21. yüzyılda yöneticilere değil liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Lider ve yönetici arasında farklar Tablo 2’de kısaca belirtilmiştir (Bennis, 1989):

Tablo 2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

| Lider | Yönetici |
|-----------------------------------|---|
| Harekete geçirir. | Yönetir. |
| Orijinaldir. | Taklit eder. |
| Geliştiricidir. | Sürdürücüdür. |
| İnsan odaklıdır. | Sistem ve yapıya odaklıdır. |
| Güven uyandırır. | Kontrol mekanizmasına güvenir. |
| Uzun vadeli planları vardır. | Kısa süreli bakış açısına sahiptir. |
| “Ne” ve “Niçin” sorularını sorar. | “Nasıl” ve “Ne zaman” sorularını sorar. |
| Statükoyla savaşıır. | Statükoyu kabul eder. |
| “Doğru işi” yapar. | İşleri doğru yapar. |

Kaynak: Warren G. Bennis. (1989). Managing the Dream: Leadership in the 21th Century. Journal of Organizational Change Management, 2(1), 6-10.

Sayılı ve Baytok, (2014) bir liderde olması gereken kişilik özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- 1) Zekâ: İnsanlar arasında fark oluşturan belirgin ve etkileyici bir özelliktir. Lider zekâsından kaynaklanan güç ile çevresindekileri şekillendirir.
- 2) İnanılrlık: Etkileşim sürecini de gerektiren liderlik sürecinde liderin iyi bir izlenim oluşturabilmesi için inanılır bir rol model olması gerekmektedir.
- 3) Güvenilirlik: Bir lider için en önemli itibar kaynağı olarak tanımlanan güven hem lider hem de işgörenlerce istenen bir durumdur.

4) Doğruluk: Liderin tutarlı davranışları ve uygulamaları kendini izleyenlerine kabul ettirmesini sağlar.

5) Kavramsal Yetenek: Liderler kavramsal düşünme becerileri sayesinde olaylara farklı açıdan bakabilir ve sorun çözümlerinde farklı seçenekler sunabilir.

6) Empati: Çağın başarılı liderleri empati yeteneğini geliştirmiş olan, kendisinin altında çalışanların da düşüncelerini anlayabilen liderlerdir.

7) Dinleme: İşgörenler ile arasında bir iletişim ağı kuran ve işgörenlerin bilgi ve deneyimlerinden yararlanan lider iyi yönetime ulaşabilir.

8) Etki: Bir liderin izleyicileri tarafından sevgi ve saygı görmesi, kendisine güvenilmesini sağlaması onun izleyicileri üzerinde yüksek etkisi olduğunu gösterir.

Lider ve liderliğin ne olduğuna dair tek bir tanım üzerinde anlaşılammış olmakla beraber liderliğin, bir gruptaki diğer bireylerin üzerinde güç ve etki sahibi olan bir kişi tarafından harekete geçirilme ve önceden ortak olarak belirlenmiş bir hedefe yöneltme süreci olarak açıklanması mümkündür. Lider de bu süreçte grubuna kılavuzluk eden ve onlarla beraber yürüyen kişi olarak tanımlanabilir.

2.2. Liderliğin Gelişimi

Liderlik kavramının bilimsel olarak ele alınması gerekliliği 20. yüzyılın başlarında büyük ve karmaşık yapıları örgütlerin oluşması ve bu örgütlerin yönetiminin güçleşmesi ile ortaya çıkmıştır. Bu sebeple liderlik hakkında bilimsel araştırmalar ve deneysel çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Şimdiye kadar liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar her biri kendi şartları içinde ele alıp değerlendirmek gereken çalışmalardır (Güney, 2012; Sayılı ve Baytok, 2014). Bu çalışmaları Van Seters ve Field, (1990) dokuz ana başlık altında toplamıştır. Tablo 3'te liderlikle ilgili yapılan çalışmalar dönemler içinde ele alınmıştır:

Tablo 3: Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Süreçte İncelenmesi

| |
|---|
| <p>1) Kişisel Özellikler Çağı</p> <ul style="list-style-type: none">• Büyük Adam Dönemi<ul style="list-style-type: none">○ Büyük Adam Teorisi (1927)• Özellikler Dönemi<ul style="list-style-type: none">○ Özellik Teorisi (1927) |
| <p>2) Etkileme Çağı</p> <ul style="list-style-type: none">• Güç İlişkileri Dönemi<ul style="list-style-type: none">○ Gücün Beş Temeli Yaklaşımı (Five Bases of Power) (1956)• İkna Dönemi<ul style="list-style-type: none">○ Lider Üstünlüğü Yaklaşımı (Leader Dominance Approach) (1928) |
| <p>3) Davranış Çağı</p> <ul style="list-style-type: none">• Erken Dönem Davranış Araştırmaları<ul style="list-style-type: none">○ Pekiştirilmiş Değişim Teorisi (Reinforced Change Theory) (1960)○ Ohio State Araştırmaları (1955)○ Michigan State Araştırmaları (1961)• Geç Dönem Davranış Araştırmaları<ul style="list-style-type: none">○ Yönetim Gözeneği Modeli (1964)○ Dört Faktör Teorisi (Four Factor Theory) (1966)○ İş Odaklı Liderlik (1976)○ X ve Y Teorileri (1960)• İşlemsel Dönem |
| <p>4) Durumsallık Çağı</p> <ul style="list-style-type: none">• Çevresel Dönem<ul style="list-style-type: none">○ Çevre Yaklaşımı (Environment Approach) (1943)○ Açık Sistem Modeli (1978)• Sosyal Statü Dönemi<ul style="list-style-type: none">○ Rol Edinimi Teorisi (Role Attainment Theory)(1959)○ Lider Rolü Teorisi (1959)• Sosyo-teknik Çağı<ul style="list-style-type: none">○ Sosyo-teknik Sistemler (1951) |
| <p>5) Koşul Bağımlılık Çağı</p> <p>Koşul Bağımlılık Teorisi (Contingency Theory) (1964)</p> <ul style="list-style-type: none">• Amaç - Yol Teorisi (1971)• Durumsal Liderlik Teorisi (1969)• Çoklu Bağlantı Modeli (1971)• Normatif Teori (1988) |
| <p>6) Transaksiyonel (İşlemsel) Çağ</p> <ul style="list-style-type: none">• Takas Dönemi<ul style="list-style-type: none">○ Dikey İkili Bağlılık Modeli (Vertical Dyad Linkage)○ Lider Üye Değişim Teorisi (1975)○ Karşılıklı Etki Yaklaşımı (1975)○ Gelişen Liderlik (Emergent Leadership) (1958)• Rol Geliştirme Dönemi<ul style="list-style-type: none">○ Sosyal Değişme Teorisi (1979)○ Rol Yapma Modeli (1975) |
| <p>7) Anti-liderlik Çağı</p> <ul style="list-style-type: none">• Belirsizlik Dönemi<ul style="list-style-type: none">○ Yükleme Yaklaşımı (1977)• İkame Dönemi<ul style="list-style-type: none">○ Lider İkameliliği Teorisi (1978) |
| <p>8) Kültür Çağı</p> <ul style="list-style-type: none">• McKinsey'in 7-S Yapısı (1981) |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Z Teorisi (1978)• Mükemmellik Arayışı Teorisi (In Search of Excellence Approach) (1982)• Schein'in Yönetim Teorisi (1985)• Kendi Kendine Liderlik (1987) |
| 9) Transformasyonel (Dönüşümsel) Çağ <ul style="list-style-type: none">• Karizma Dönemi<ul style="list-style-type: none">○ Karizmatik Liderlik Teorisi (1977)○ Dönüşümcü Liderlik Teorisi (1978)• Kendini Gerçekleştiren Kehanet (KGK) Dönemi<ul style="list-style-type: none">○ KGK Liderlik Teorisi (1989)○ Beklentilerin Ötesinde Performans Yaklaşımı (1985) |

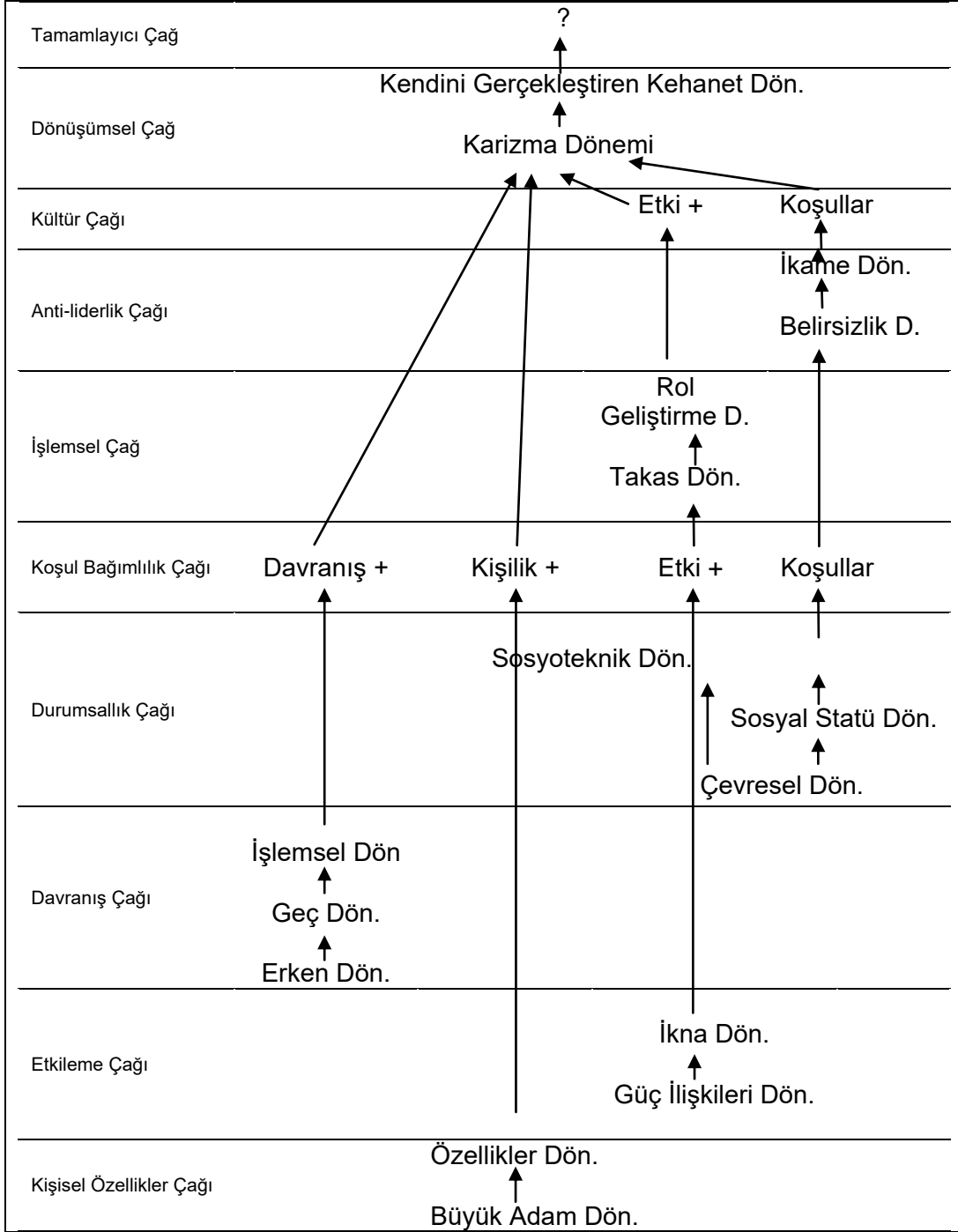
Kaynak: David A. Van Seters ve Richard H.G. Field. (1990). The Evolution of Leadership Theory. The Journal of Organizational Change Management, 1990, 3, 29-45.

Kişisel özellikler çağı, liderlik sürecinin ne olduğunu anlamaya yönelik yapılan ilk formal liderlik araştırmaları ve teorilerden bahsedilen dönemdir. Bu dönem Büyük Adamlar Dönemi ve Özellikler Dönemi olarak ikiye ayrılmaktadır. Araştırmacılar ilk olarak tarihte var olmuş muhteşem kabul edilen liderlere odaklanmışlardır ve bir kişinin bu liderlerle aynı kişilik ve davranışlara sahip olması durumunda onun da güçlü bir lider olacağını savunmuşlardır. Kişisel özelliklerin ve kalıtım düşüncesinin ön planda olduğu bu dönemde, tarih boyunca var olmuş büyük liderlere dair mitler, bu liderlerin özellikleri, liderlerin yaptıkları ve yaşadıkları üzerinde durulmuştur. Bowden'ın Büyük Adam Teorisi'nde liderlik kişilikle eşit tutulmuştur. Ancak bu görüş, birçok etkili liderin birbirinden çok farklı ve taklit edilmesi güç kişilik özelliklerine sahip olduğu görüldüğünde etkisini yitirmeye başlamıştır. Bunun üzerine Özellikler Döneminde liderlik teorileri nispeten değişmiştir. Bu dönemde liderlik spesifik kişilerle bağlantılı olarak değil, kişi tarafından sahip olduğunda liderlik potansiyelini ve performansını arttıracak olan birtakım özelliklerle açıklanmaya çalışılmıştır (Serinkan, 2012; Van Seters ve Field, 1990).

Etkileme gücünün temel ölçüt olarak alındığı ikinci dönemde liderin takipçilerini etkileme gücü incelenmiştir. Liderlik tek başına bir kişinin karakteri değil, insanlar arasındaki ilişki olarak görülmüştür. Öncelikle liderin etkililiği, liderin sahip olduğu gücün büyüklüğü ve kaynağı ile açıklanmıştır. Ancak bu görüşe de liderliğin izleyicilerin istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınmadan sadece yukarıdan aşağıya doğru mutlak bir güç olarak görülmesinden dolayı karşı çıkmıştır. Bunun sonucunda davranışların ön plana çıktığı üçüncü dönem başlamıştır. Bu dönemde ise liderlerin tutumları ve davranışlarının incelenmesinin liderliği anlamak için yeterli olduğu görüşü ve liderin iş ya da insan odaklı olması üzerinde durulmuştur. Liderlerin tipik davranışları ile yetersiz ve etkili liderler arasındaki davranış

farklılıkları incelenmiştir. Durumsallığın etkili olduğu dördüncü dönemde liderliği etkileyen faktörlerin içinde, bulunulan şartlar ve zaman olduğu düşüncesi hâkimdir. Bu dönem lider ve izleyicilerin ötesindeki faktörlerin önemini dikkate alması ve incelemesi açısından liderlik teorilerinin gelişimi için önemli bir adımdır. Liderlik teorilerinin gelişimi için başlıca ve önemli dönemlerden biri de koşul bağımlılık (contingency) dönemidir. Beşinci dönemdeki görüşlere göre liderlik birden fazla davranışa, kişisel niteliğe ve durumsal faktörlere bağlı ve beklenilirdir. Bu dönemde ilk defa liderliğin daha önceki dönemlerde araştırılan ve kabul edilen bütün durumları kapsadığı düşünülmüştür. İşlemci liderlik kavramının öne çıktığı altıncı dönemde liderliğin sadece kişi ya da duruma bağlı olmadığı, bunlardan çok sosyal ilişkilere bağlı olarak şekillenmekte olduğu düşüncesi hâkim olmuştur. Bu dönemden sonra anti-liderlik düşüncesi ortaya çıkmıştır. Bu görüşün savunucuları liderliğin o güne değin yapılan araştırmalara ve ortaya atılan teorilere rağmen tam olarak açıklanamadığı ve bu yüzden liderliğin izleyicilerin zihninde oluşan algısal bir durum olduğunu söylemektedirler. Anti-liderlik görüşünün de etkisini yitirmesiyle yerine geçen kültür döneminde, liderliğin tüm örgüt kültürünü mutlak güç olarak etkilediği görüşü kabul görmüştür. Liderin görevi örgüt kültüründeki değişimleri öngörmek ve gerekli önlemleri almak olarak açıklanmıştır. İlk defa bu dönemde, liderlik örgütteki verim ve etkinlik gibi nicel kazançların artırılması için değil, beklentiler ve değerler yoluyla niteliği artırmak için önemli görülmeye başlanmıştır. Liderlik teorilerinin en son ve en geleceği parlak dönemi olan dönüşümsel dönemde ise bir kişinin lider olarak adlandırılması için örgütte vizyon oluşturması, işgörenlerin katılımlarını sağlması ve yetki devrini gerçekleştirebilmesi gerekmektedir. Etkileşimci dönemde tepkisel olan liderin zıttı olarak, bu dönemdeki liderde aranan özelliklerin arasında inisiyatifi eline alan, reform yanlısı, yaratıcı ve yeniliklere açık bir kişi olması bulunmaktadır (Güney, 2012; Sayılı ve Baytok, 2014; Van Seters ve Field, 1990;. Yukl, 1989).Liderlik teorilerinin değişimi Şekil 1’de verilmiştir.

Şekil 1. Liderlik teorilerinin değişimi



Kaynak: David A. Van Seters ve Richard H.G. Field. (1990). The Evolution of Leadership Theory. The Journal of Organizational Change Management, 1990, 3, 29-45.

Liderlik teorileri alanyazında temel olarak 3 başlık altında birleştirilerek incelenmiştir. Tablo 4'te bu temel sınıflama verilmiştir.

Tablo 4. Liderlik Teorilerinin Gelişimi

| Teori | | Dönem |
|-------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Büyük Adamlar Teorisi | | 1950'den önce |
| Geleneksel Liderlik Teorileri | Özellikler Teorisi | 1910'dan 1940'lı yıllara |
| | Davranışsal Teoriler | 1940'lardan 1960'lara |
| | Durumsallık Teorileri | 1960'lardan 1980'lere |
| Yeni Liderlik Teorileri | | 1980'den itibaren |

Kaynak: Lee ve Chang. (2006); Akt: Celaledin Serinkan. (2012). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.

2.2.1. Büyük Adamlar Teorisi

Liderlik ilk defa bilimsel anlamda tartışılmaya Thomas Carlyle'in "Büyük Adamlar Okulu" teorisi ile başlanmıştır. Bu dönemde liderlikle ilgili mitler ön plandadır. Bu mitler liderliğin kavramsal yapısının anlaşılmasında önemli bir yere sahiptir. Mitlerin ortak özelliklerine bakıldığında liderlerin sahip oldukları özellikler odaklı oldukları görülmektedir. 1950'li yıllardan önce özellikle Sanayi Devrimi sürecinde hâkim olan bu görüşte büyük liderlerin doğuştan liderlik yetenek ve özelliklerini taşıdıklarına inanılmaktadır. Klasik okulu savunanlar, bu yeteneklerin tanrısal bir vergi olduğunu ve geliştirilemeyeceğini düşünmekteydiler. Ancak bu kuramın zaman içinde yetersiz kaldığı görülmüş ve eleştirilmeye başlanmıştır (Bakan ve Doğan, 2013; Güney, 2012; Serinkan, 2012).

2.2.2. Geleneksel Liderlik Teorileri

Klasik liderlik yaklaşımları olarak da adlandırılan bu sınıflama 1900'lü yılların başından itibaren ortaya atılan araştırma ve teorileri kapsamaktadır. Bu yaklaşımlar döneme ve temaya göre "özellikler yaklaşımı", "davranışsal yaklaşım" ve "durumsallık yaklaşımları" olarak sınıflandırılmıştır. Yaklaşımlar tek başlarına liderlik kavramını açıklamakta yeterli olamamışlardır, ancak birbirlerini tamamlar niteliğe sahiptirler (Bakan, 2008).

2.2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Büyük Adamlar Okulu teorisini temel alan özellikler yaklaşımı liderlerin sahip oldukları bireysel niteliklerin liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli unsur olduğunu kabul etmektedir. Bu kuram bireyin zaten doğuştan var olan yetenek ve özellikleriyle daha sonraki dönemlerde kazandıkları başka nitelikler ile lider

olduğudur. Bu yaklaşıma göre şu ana kadar ortaya çıkmış ve büyük başarılarla imza atmış olan liderler belirlenmeli, ortak özellikleri tespit edilmeli ve bu özellikleri taşıyan kişiler gelecekte lider olarak seçilmelidir. Bu görüşü savunan araştırmacılar 1904'ten 1950 yılına kadar sistematik şekilde araştırmalar yapmışlardır ve bu araştırmalar sonucunda birçok bulgu ve kuram ortaya çıkmıştır (Güney, 2012; Jago, 1982; Serinkan, 2012).

Güney (2012) bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan lider özelliklerini dört grupta toplamıştır.

1) Fiziksel Nitelikler: Objektif olarak tanımlanabilen yaş, kilo, dış görünüş gibi özelliklerdir. Bu kuramın savunucularına göre fiziksel yapı lider olmada önemli role sahiptir. Yaşı büyük olan kişilerin grupta liderlik yapması ya da Stodgill'in araştırmasında gruba liderlik yapanların boylarının genelde daha uzun olması gibi sonuçlara varılsa da bu özellikleri taşımayan liderlerin de varlığı bilinmektedir.

2) Zihinsel Nitelikler: Diğer insanlardan üstün bir zekâyaya sahip olmak lider olmak için tek başına yeterli değildir, ancak sözlü yetenek, yargı ve bilgi sahibi olmak gibi yeterlikler bir kişinin lider olma şansını arttırmaktadır. Lider zihinsel yetenekleri sayesinde ortaya çıkan sorunlara çözüm üretebilir ve olası problemler için önlem alabilir.

3) Kişilikle İlgili Nitelikler: Bu niteliklerin nesnel olarak ölçülmesi zordur. Kendine güven bu niteliklerden biridir. Güven ile liderlik arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. İkna etme yetisi de bir liderin grubu harekete geçirmesi için gerekli bir özelliktir. Ayrıca özellikler yaklaşımına göre lider vasfındaki kişilerin güçlü bir konuşma yeteneği, iyi bir dinleyici olması, son kararı vermesi, sorumluluk sahibi olması ve inisiyatif kullanabilmesi gerekmektedir.

4) Sosyo - Ekonomik Nitelikler: Liderin iyi bir sosyo-ekonomik çevreden gelmesi ve yüksek bir öğrenim düzeyinin olması gibi durumlardır. Bu nitelikler tek başına bir kişinin lider olmasını sağlamamakla beraber grubun üzerinde olumlu bir etki yaratır.

Bahsedilen bu özellikler liderlik için önem arz etmektedir. Ancak, bu yaklaşımda liderlik sadece lider değişkenine indirgenip incelenmiştir. Bu yüzden, özellikler yaklaşımı genel bir geçerliliğe sahip olamamıştır. Her yapılan araştırma ile daha fazla lider özelliği ortaya koyulmaya başlanmış ve bir genel geçerlik sağlanamamıştır. Hatta başarılı liderlerin 100'den fazla özelliği belirlenmiştir. Özellikler yaklaşımına yapılan eleştirilerin ilki budur. Lider olan bazı kişilerin

özellikleri, belirlenen özelliklerle örtüşmese de bu kişilerin lider olarak grup tarafından kabul edildiği örnekleri olduğu görülmüştür. Bu yüzden ikinci eleştiri liderliğin fiziksel karakteristik özelliklere indirgenmesine getirilmiştir. Bir diğer eleştirilen kısım da liderliğin zaten kendi içinde karmaşık bir yapı olması ve yalnızca özellikler ile açıklanmaya çalışılmasıdır (Bakan ve Doğan, 2013; Serinkan, 2012).

2.2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Erken dönemde yapılan liderlik araştırmaları bireysel özelliklere odaklanmaktadır ancak araştırmalar sonucu liderlik vasıflarının sadece kişisel özelliklerle belirlenmesinin mümkün olmadığı anlaşılmıştır. Özellikler yaklaşımının etkili liderliği açıklamada eksik kalması ve yaklaşıma getirilen eleştiriler sonucunda liderliğin sadece bir kısım özelliklere sahip olmakla açıklanamayacağı, başka etmenlerin de önem taşıdığı anlaşılmış ve bu görüş yerini liderin ve izleyenlerin nasıl davrandığına ve neler yaptıklarına dair araştırmalara bırakmıştır (Güney, 2012; Johns ve Moser, 1989).

Bu araştırmalarda liderlerin ne özelliklere sahip olduğuna değil neler yaptıklarına odaklanılmıştır. Liderliği anlamak için etkili ve etkisiz liderlerin davranışlarını karşılaştıran bir dizi araştırma yapılmıştır. Davranış teorileriyle ilgili bu çalışmaların bazıları; Iowa, Ohio State ve Michigan Üniversiteleri araştırmaları ile Liderlik Ağı ve Likert'in Sistem 4 modelidir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

1) Iowa Çalışmaları: Bu araştırmalarda araştırmacılar liderleri üç tipe ayırarak tutumlarındaki etkilerini incelemişlerdir. Bu liderlik tipleri;

- Otoriter lider: Bu tipteki liderler tüm yetki ve sorumluluğu kendi üstlerinde taşımakta ve kararlara astlarını karıştırmamaktadırlar. Lider emredicidir.
- Demokratik lider: Astlar yaptıkları işle ilgili haberdar edilmekte ve kararlara katılma konusunda lider tarafından teşvik edilmektedir. Lider grup halinde müzakere ederek kararlarını grupta beraber almaktadır.
- Liberal lider: Liderler grubu tamamen serbest bırakarak iş ile ilgili hiçbir karara karışmamakta ve inisiyatifini astlara bırakmaktadır.

Bu stilleri kullanan liderler ile yapılan araştırma sonucunda işyerlerinde bazı tipik davranışlar ortaya çıkmıştır. Ulaşılan sonuçlardan biri astların daha çok demokratik liderlik stilini tercih ettikleridir. Liberal liderlik ise otokratik liderliğe göre daha çok tercih edilmiştir. Üretkenlik az bir farkla en çok demokratik liderlikte,

sonrasında otokratik ve en az liberal liderlikte görülmüştür (Lewin, Lippitt ve White, 1939; Lunenburg ve Ornstein, 2013).

2) Michigan Çalışmaları: İkinci Dünya Savaşı sırasında Rensis Likert tarafından kurulan ve 2 yıl sonra ilk liderlik araştırma raporunu sunan Michigan Üniversitesi'nde yapılan kapsamlı araştırmanın amacı işletmelerde verimi yüksek ve düşük olan birimlerin yöneticilerini kişilik özellikleri açısından karşılaştırıp farklarını ortaya koymaktır. Araştırmadaki yöneticiler işgörenlerin ile yüz yüze ilişki kurdukları kişilerdir ve verimleri incelenen birimler neredeyse birbirine denk özelliklere sahip işgörenlerden oluşmaktadır. Üstler araştırmalar sırasında astları yakından ya da uzaktan gözetim altında tutmuşlardır. Araştırma sonucunda verimin yakından gözetlenen gruplarda düştüğü, uzaktan ve genel olarak denetlenen gruplarda arttığı tespit edilmiştir (Başaran, 2004; Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Ayrıca ortaya iki liderlik davranışı çıkmıştır. Bunlar:

- Üretim merkezli liderlik: Bu tip liderler işe odaklıdır ve işleri katı standartlarla yönetir ve işgörenleri yakından denetler.
- Çalışan (işgören) merkezli liderlik: İşten çok insana değer verirler. İşgörenlerin kişisel ihtiyaçlarını ve kişilerarası iletişimi önemserler. Onları destekler, denetlemede takım yöntemini kullanırlar, işgörenleri yüksek hedeflere ulaşmaları için teşvik ederler (Bakan, 2008; Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Bu araştırmalar Iowa araştırmalarında olduğu gibi liderlik davranışlarının yalnızca tek boyutta iki karşıt etmeden oluştuğunu ortaya çıkarmıştır.

3) Ohio Çalışmaları: Ohio Devlet Üniversitesi'nde 1940-1950 yıllarında Ralf Stogdill tarafından yürütülen araştırmalardır. Bu araştırmalarla örgütlerdeki önemli liderlik davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmayla şu sorulara cevap aranmıştır:

- Liderler ne tür davranış göstermektedir?
- Liderlerin davranışları verim ve memnuniyet üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?

Anketlerle yapılan araştırma birçok alanda birçok çalışana kapsamaktadır. İncelenen veriler sonucunda liderlerin davranışlarının iki boyuta ayrıldığı görülmüştür. Bu boyutlar:

- Yapıyı harekete geçirme: Liderin çalışmayı örgütlemesini ifade eder. Yapıyı işleten bir lider görevleri işgörelere dağıtır, işgörelere beklentilerini kendilerine açıklar, iş için kurallar belirler ve işgörelere kapasitelerinin tamamını kullanmalarını sağlamaya çalışır.
- İnsana önem verme (İnsan faktörüne ilgi): İnsan faktörünü önemseyen bir lider işgörelere, refahı için gerekli ortamı sağlar. Onlarla dost olmaya, onların duygularını anlamaya çalışır, fikirlerine değer verir. Eşit davranır ve bu tip liderler için işgörelere güvenmek ve onlara güven vermek önemlidir (Burns, 1978).

Araştırmanın sonucunda birbirinden bağımsız iki boyut olduğu görülmüştür. Michigan çalışmalarında lider sadece iki boyuttan bir tanesinin özelliklerini taşımaktadır. Ancak Ohio araştırmalarının sonucunda liderin aynı anda hem yapıyı harekete geçirme hem de insana önem verme boyutundan yüksek ya da düşük puana sahip olması mümkündür. Bu da ortaya dört tip liderlik davranışını çıkarmaktadır (Başaran, 2004). Liderlerin sahip olabileceği dört stil Şekil 2’de verilmiştir.

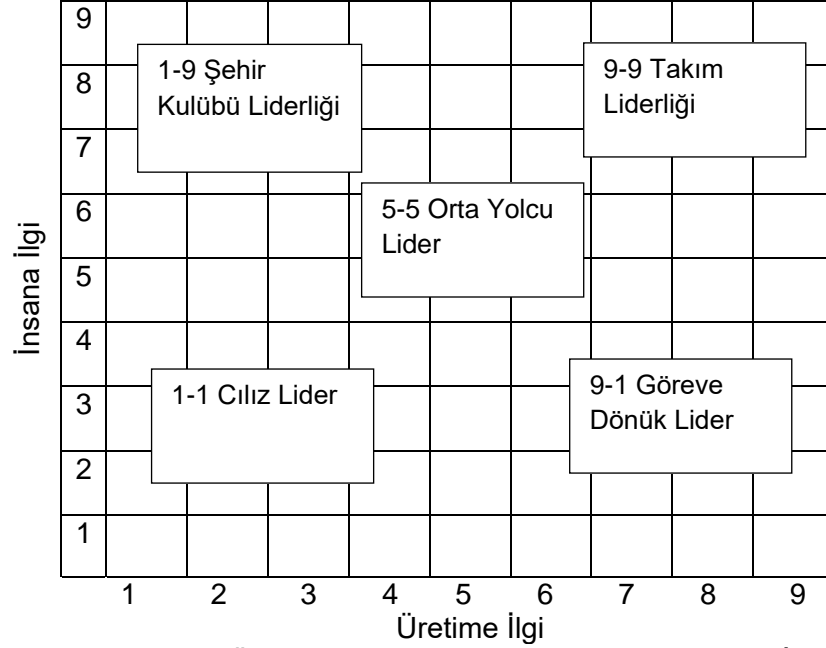
Şekil 2. Ohio Çalışmaları Sonucu Belirlenen Liderlik Davranışları

| | | |
|---------------------------|------------------------------|---------------------------|
| İnsan Faktörüne İlgi ↑ | Zayıf Yapı Yüksek İlgi | Güçlü Yapı Yüksek İlgi |
| | Zayıf Yapı Düşük İlgi | Güçlü Yapı Düşük İlgi |
| | → Yapıyı Harekete Geçirme | |

Kaynak: Fred C. Lunenburg ve Allan C. Ornstein. (2013). Eğitim Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

4) Liderlik Ağı Yaklaşımı: Ohio araştırmalarının bulgularından yola çıkan Robert Blake ve Jane Mouton iki boyutlu yapıya bir boyut daha eklemiştir. Bu oluşturulan “Yönetim Gözeneği”nde muhtemel 81 liderlik stili derecelendirilmiştir. Yatay ve dikey ekseninde 1’den 9’a kadar derecelendirme yapılmıştır. En iyi liderlik tipi ise 9-9 puana sahip takım yönetimi stili üretime duyulan ilgi ile çalışana duyulan ilgiyi birleştirmektedir (Eren, 2001). Yönetim gözeneği Şekil 3’de verilmiştir.

Şekil 3. Yönetim Gözeneği



Kaynak: Erol Eren. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları

(1-1) Zayıf Liderlik: Bu tip liderlikte örgütsel ya da bireysel ihtiyaçların karşılanması için neredeyse hiç çaba gösterilmez. Lider yeni fikir ve faaliyetlere kapalıdır. Sorun çözmekten kaçınır ve karar vermede tarafsız kalarak sorunların kendiliğinden çözülmesini yeğler. Kararların izleyiciler tarafından alınmasını tercih edebilir. Bu tür liderleri tanımlayan ifadeler, sorumluluktan kaçınma, faaliyette bulunmama, sorunları saklama gibi ifadelerdir (Başaran, 2004).

(1-9) Şehir Kulübü / İnsancıl Liderlik: Bu tür liderlikte işe ilgi düşük, insana ilgi yüksektir. Lidere göre örgütteki en önemli unsur insandır ve çalışanların moral bozukluğu performanslarının düşmesine neden olmaktadır. Bu yüzden işgörenlere iyi davranılmalı ve böylece işlerine gönüllü olarak sarılmaları sağlanmalıdır. Bu görüş bütün örgüt tarafından benimsendiğinde ekip iklimi her birey tarafından hissedilecektir. Bu liderleri yansıtan ifadeler, sempatik olma, uyumlu davranma, paylaşımcı ve duyarlı olmadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

(9-1) Göreve Dönük Lider: Bu davranışı sergileyen liderler, insancıl liderlerin tam tersi olarak insana az işe çok ilgi gösterirler. Kontrol etme, yönetme ve baskın olma ihtiyacı duyarlar. Bu liderlerin görüşlerine göre, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için insan ihtiyaçlarından feragat edilmelidir. İnsanlar kontrol altında tutulmaları gereken araçlardır. Bu lideri tanımlayan kelimeler, emredicilik, sabırsızlık, şüpheciliktir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009; Sayılı ve Baytok, 2014).

(5-5) Orta Yolcu / Uzlaşmacı Lider: Uzlaşmacı davranışlar sergileyen lider hem örgüt hem işgörene aynı derecede önem vermektedir. Örgütteki ilgililerin tamamı mutlu edilmeye çalışılır. Lider örgütün maksimum başarıya ulaşmasını ister, bunu da sağlamak adına işgörenlerin tutum ve davranışlarını dikkate alır. Böylece çatışmaların önüne geçmeyi hedefler. Riskten kaçınma, karmaşayı önleme, iyi bir takım oyuncusu gibi ifadeler bu liderlik stilini tanımlamak için kullanılabilir (Başaran, 2004; Eren, 2001).

(9-9) Takım Liderliği: Bu tür liderler hem örgüte hem işgörene karşı yüksek ilgi gösterirler. Karar aşamasında astların fikirlerini dinlerler. Katılım bu liderler için önemlidir, bencil değildirler. Örgütsel amaçlar ile insanların ihtiyaçları arasında çelişki olmaması gerektiğini savunurlar. 9-9 yönelimli liderliği tanımlamak için vizyoner liderlik, ilkelerle yönetim, açık beklentiler, sinerji oluşturma ifadeleri kullanılabilir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

5) Likert'in Sistem 4 Modeli: Bu araştırmaların amacı grup üyelerinin tatminine ve grup verimliliğine katkı sağlayan faktörleri belirlemektir. Sistem 4 modeline göre, istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olarak dört yönetim biçimi belirlenmiştir (Serinkan, 2012). Tablo 5'te sistem 4 modeline ait yönetim liderliği türleri görülmektedir.

Tablo 5. Likert'in Sistem 4 Modeline Ait Liderlik Türleri

| Liderlik Değişkenleri | Sistem 1 İstismarcı otokratik | Sistem 2 Yardımsever otokratik | Sistem 3 Katılımcı | Sistem 4 Demokratik |
|--|---|---|---|--|
| Yöneticinin astlarına güveni | Yöneticinin astlarına güveni yoktur. | Yöneticinin astlara duyduğu güven efendinin hizmetçiye duyduğu gibidir. | Astlarına tam olmayan bir güveni vardır, kontrolü elinde tutar. | Yöneticinin astlarına her konuda güveni tamdır. |
| Astların serbest davranabilme duygusu | Astlar iş ile ilgili konuları yönetici ile tartışma konusunda kendilerini hiç özgür hissetmezler. | Astlar iş ile ilgili konuları yönetici ile tartışma konusunda kendilerini özgür hissetmezler. | Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileriyle tartışma konusunda kendilerini oldukça özgür hissederler. | Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda tamamen özgür hissederler. |
| Yöneticinin astlarla ilişki arayışı | Yönetici problem çözmek için astlarının görüşlerini çok nadir alır. | Yönetici problem çözmek için astların görüşlerini bazen alır | Yönetici problem çözmek için astlarının görüşlerini genellikle alır | Yönetici problemlerde astlarının görüşlerini her zaman alır. |

Kaynak:Luthans. (1992); Akt: Celaledin Serinkan. (2012). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Sistem 1: İstismarcı otokratik lider astlarını korku, ceza ve tehdit ile çalışmaya yöneltmektedir. Astlar ile lider arasında ilişkiler az, güvensizlik yüksek düzeydedir. İletişim resmi düzeydedir.

Sistem 2: Sistem 1'deki lider ile benzemektedir ancak buradaki lider daha çok babacandır. Yardımsever otokratik lider, örgütteki bazı kararları belli sınırlandırmalar içinde alt yönetimlerle beraber alabilir. İşgörenlerin güdülenmesi ödül ve güçlü cezalar ile sağlanır.

Sistem 3: Katılımcı lider, astlarına büyük oranda güvense de kontrolü kendi elinde tutar. Kararların çoğu üst düzeyde alınırken bazı teknik kararların astlar tarafından verilmesine izin verilir. İşgörenlerin sorunlarıyla ilgilenme yoluyla verilen ödül ve ender olarak uygulanan cezalar ile güdülenme sağlanır.

Sistem 4: Demokratik lider, astlarına güvenir, örgüt içi iletişim yalnızca yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı değil yanlara doğru da işlemektedir. İşgörenler, amaçları saptama, yöntem geliştirme, sonuçları değerlendirme gibi olanaklara sahiptir ve örgütte yüksek derecede güven duygusu hissedilmektedir. Astların da yetki ve sorumlulukları bulunmaktadır (Carson, 2005; Sayılı ve Baytok, 2014; Serinkan, 2012).

Davranışsal yaklaşımlar liderlik araştırmalarını liderin özelliklerinden liderin ve izleyicilerin nasıl davrandığına yönlendirmiştir. Bu yönden büyük önem taşımaktadırlar. Bu araştırmalarda liderin kişisel özelliklerine ve ne olduğuna değil neler yaptığına odaklanılmıştır. Böylece liderliğe yönelik perspektif genişleyerek liderlik örgütsel düzeyde incelenmeye başlamıştır. Özellikler yaklaşımında olduğu gibi davranışsal yaklaşımlar da her durumda geçerli olabilecek genel geçer bir liderlik davranışı tanımlayamamıştır. Araştırma sonuçları arasında gerekli bağlantılar kurulamadığından bu araştırmaların çelişkiler içerdiği ve yetersiz olduğu görüşleri de bulunmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014; Yukl, 2010).

2.2.2.3. Durumsallık Yaklaşımları

Özellikler kuramı ve davranışsal liderlik kuramları liderlik sürecinin anlaşılması için yol gösterici olsalar da farklı koşullarda farklı liderlik stillerinin gerektiği durumlarında yetersiz kalmışlardır. Bu sebeple liderliğin olduğu koşulların da önem kazandığı görüşler ortaya çıkmış ve ağırlık kazanmıştır. Durumsallık yaklaşımları liderliğin ortaya çıktığı koşulları da dikkate alarak liderin etkinliğini

belirlemeye çalışmıştır. Bu koşullar arasında örgütlerin yapısı ve özellikleri, ulaşılmak istenen amaçların nitelikleri, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, liderin deneyimi gibi unsurlar sayılabilir (Bakan ve Doğan, 2013).

Durumsallık yaklaşımına göre, liderlik biçimini içinde bulunulan durumun gerektirdiği koşullar etkilemektedir ve hangi stilin uygun olacağı bu koşullara göre belirlenebilir. Tek bir liderlik stiline iyi ya da doğru olduğu ve bütün koşullarda geçerli olduğu söylenemez. Evrensel bir liderlik stili olmayacağı için lider, kendi stilini içinde bulunduğu koşullara göre düzenlemelidir. Eğer liderin hızlı bir karar alması gerekiyor ise demokratik liderlik tarzı yerine otokratik liderlik davranışlarını tercih etmesi olasıdır (Bakan ve Doğan, 2013).

Durumsallık yaklaşımı kapsamında ele alınan liderlik stilleri arasında; Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Amaç-Yol Modeli ve Reddin'in 3-D Kuramı gibi modeller bulunmaktadır.

1) Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi: Fiedler liderlere uyguladığı ölçeklerle liderlerin en az uyumlu çalıştığı kişileri belirleyerek elde edilen puanları yorumlamıştır. Yüksek puan alan liderler astlarıyla iletişimini sürdürmekte, onlara destek olmakta ve düşünceli davranmaktadırlar. Liderlik stilleri ve etkililiği arasındaki ilişki lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve statü gücüne bağlı olarak değişmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

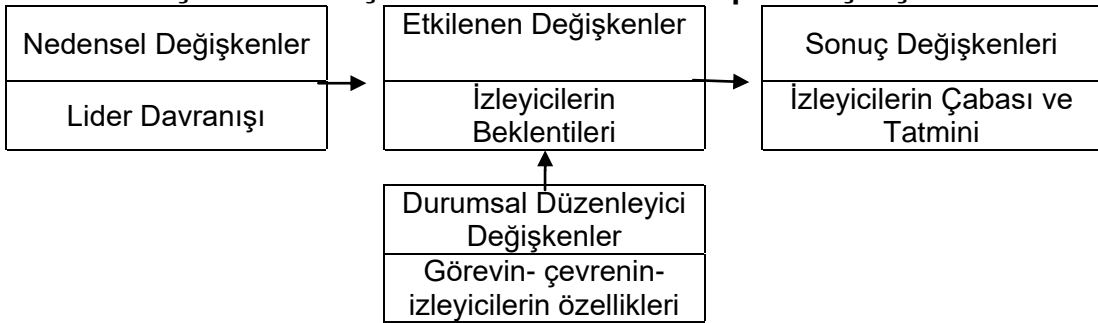
2) Yol - Amaç Teorisi: Rubert J. House tarafından geliştirilen bu teori liderlik davranışlarının işgörenlerin motivasyonu, memnuniyetleri, çabaları ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışır. Bu kuram, liderliğin görev ve ilişki davranışlarını benimsemeye ek olarak izleyicilerin hedefe ulaşabilmesi için güdülenmeleri de diğer bir boyut olarak ele almıştır. İzleyicilerin hedefe ulaşmak için güdülenmiş olması liderin güdülenmesinden daha fazla öneme sahiptir. Çünkü izleyicilerin hedeflerden beklentileri ne kadar yüksekse bu hedeflere ulaşmak için gösterecekleri çaba da o kadar yüksek olmaktadır. İzleyicilerin kendi amaçları ve örgütün amaçları örtüştüğünde etkililik artacaktır. Bu modelde lider amaçları belirler ve amaçlara ulaşabilecekleri yolları izleyenlerine göstererek bu yolda ilerlemeleri için onları motive eder. İzleyenlerin başarıları hedefe ulaşmaları karşılığında alacakları ödüller olduğunda artış gösterir. Bu liderlik modelinde liderin davranışları dörde ayrılmaktadır:

- Emredici / Otoriter Liderlik: Bu liderler astlarına ne yapmaları gerektiğini emirlerle bildirir. Yapılacak işin yapılma yöntemi dahi lider tarafından

rehberlik yapılarak standartlar oluşturulur. Lider işi planlar, koordine eder, takip eder. Yetki yalnızca liderdedir.

- Destekçi / Demokratik Liderlik: Astlara yakın ve arkadaşça davranır. Yetkiyi işgörenlerle paylaşır. Alınacak kararlarda astlarına danışır, amaçların belirlenmesi, işlerin organize edilmesi ve yürütülmesi aşamalarında işgörenlerin görüşlerini alır. Onların statü, refah ve ihtiyaçlarıyla ilgilenir. Eşitlikten yana ve ödüllendirici davranır.
- Katılımcı Liderlik: Astlarını karar verme sürecine katar, astlarının fikirlerine değer veren liderdir. Kendi bilgi ve fikirlerini de onlarla paylaşır.
- Başarı Yönelimli/ Tam Serbesti Tanıyan Liderlik: Belirlediği amaçlarla astları harekete geçirip bu amaçlara ulaşmalarını sağlar. Performansı arttırmak konusunda astlarına güven duyduğunu belirtir ve ödüllendirme gücünü kullanarak onları motive eder (Başaran, 2004; Eren, 2001; Lunenburg ve Ornstein, 2013; Serinkan, 2012).

Şekil 4. Amaç- Yol Teorisindeki Sebep Sonuç İlişkisi



Kaynak: Gary Yukl.(2010). Leadership in Organizations. New York: Pearson.

2.3. Liderlik Stilleri

Liderliğin ne olduğu ve gelişimi hakkında verilen bilgilerden sonra literatürde yer alan liderlik stillerinden bahsedilecektir. Bu stilleri geleneksel liderlik stilleri ve modern liderlik stilleri olarak ikiye ayırmak mümkündür.

2.3.1. Geleneksel Liderlik Stilleri

Liderlik davranışı, liderin izleyicileriyle ya da yönlendirdiği grupla arasındaki ilişkide sergilediği tutumuyla ilgilidir (Eren, 2001). Liderlerin astlarına nüfuz etmek için kullandıkları çeşitli liderlik stilleri bulunmaktadır. Geleneksel liderlik stilleri dört başlık altında toplanabilir. Bu stiller otoriter lider, demokratik ya da katılımcı lider,

ilgisiz lider ve karizmatik lider olarak sıralanmıştır (Buluç, 1998; Eren, 2001; Serinkan, 2012).

2.3.1.1. Otokratik Liderlik

Bu liderlik stiline genellikle bürokratik ve otoritenin hâkim konumda olduğu örgütlerde rastlanmaktadır. Otoriter liderler astlarını yönetim sürecinin dışında tutarlar. Astların amaç ve planların belirlenmesinde ve politikaların oluşturulmasında neredeyse hiç rolü yoktur. İzleyiciler sadece liderden emirler alırlar ve bu emirleri harfiyen yerine getirirler. Karar mekanizmasının bütün sorumluluğu ve yetki yöneticidedir, astlar yalnızca kendilerine söylenenleri yaparlar. Yönetim yetkisi tamamen liderde toplanmıştır (Buluç, 1998; Serinkan, 2012).

Bu liderlik stili otokratik ve bürokratik özellikler gösteren toplumlarda yetişen ve eğitim gören kişilerin beklentilerine uygun görülmektedir. Eğer işgören aile, okul ve toplum hayatında hatta yaşadığı ülkede aşırı geleneksel bir ortamda yetişmiş, kararları büyüklerin almasını bekleyen bir kimseye liderinden de yetkilerini tamamen kullanmasını bekler. Otokratik davranışlar gösteren liderin bilgisine de kendisine de güven duyar. Bu tür izleyenler, otokratik liderler tam yetkili olduğu durumlarda kendilerini daha etkili ve rahat hissederler. Kendine güven duyulan ve tüm yetkilere sahip olan lider de daha hızlı ve etkin karar alabilmekte, zaman kaybını en az seviyeye çekebilmektedir (Choi, 2007; Eren, 2001).

Ancak bu tip liderliğin getirdiği bazı sakıncalı durumlar da bulunmaktadır. Liderin bencil davranarak işgörenlerin istek, inanç ve duygularını görmezden gelmesi durumunda işgörenlerin iş yapma istekleri negatif yönde etkilenebilir ve işgörenlerin psikolojik doyumsuzluğu söz konusu olabilir. İşte tatminsizlik yaşayan işgörenler lidere karşı nefret, moral bozukluğu, çatışma ve anlaşmazlıklar yaşayabilirler. Bu durumda otokratik liderin doğal otoritesi etkisini yitirebilir. Ayrıca örgütteki yaratıcılığın azalması da bu tip liderliğin getirdiği bir sorun olarak görülebilir. Örgütün amaç belirleme, plan yapma, karar verme gibi süreçlerinden uzak tutulan işgörenler yalnızca liderin aklındaki fikirleri uygulamaktadırlar. Bir süre sonra işgörenlerin yaratıcılık özellikleri yok olabilir. Örgütsel yenilik faaliyetleri de otokratik liderin yönettiği örgütlerde asgari düzeydedir (Bass ve Riggio, 2006; Eren, 2001).

2.3.1.2. Demokratik Liderlik

Alanyazındaki diğer ismi katılımcı liderlik olarak da geçmekte olan bu liderlik stilinin görüldüğü örgütlerde demokrasi ve insanın merkezde olduğu bir yönetim vardır. Yönetim yetkisi otoriter liderlikte olduğunun aksine lider tarafından izleyicilerle paylaşılmak istenir. Amaç belirleme, plan ve politika oluşturma gibi süreçlerde lider mutlaka astlarına danışır. Demokratik bir liderin var olduğu bir örgütte tüm işgörenler kararların oluşturulma sürecinde ve uygulanmasında etkindirler. Bu tür örgütlerde lider ve işgörenler arasında uyum ve mükemmel bir iletişim hâkimdir. Lider çalışanlarının duygu, düşünce, fikir, ihtiyaç, inanç ve arzularına değer verir, karşılığında işgörenlerin de çalışmaya olan isteklilikleri artmaktadır (Eren, 2001; Lunenburg ve Ornstein, 2013; Serinkan, 2012).

Demokratik liderlik stilinin de örgütlere hem yararı hem de sakıncaları bulunmaktadır. Demokratik liderlerin yönetimde olduğu örgütlerde izleyiciler de liderin olduğu kadar örgütü etkileyen durumlarla ilgilidir. Plan, amaç ve politikalarla ilgilenmeleri, öneriler sunmaları örgütte verilen kararların daha sağlıklı olmasına yardımcı olur. İşgörenler kendi fikirlerine değer verildiğini gördüklerinde motivasyonları, iş görme istekleri olumlu yönde etkilenebilir. Grup içinde yaşanabilecek çatışmalar önlenir ve yükselen moral ve çalışma isteği olumsuzlukların yerini alır (Eren, 2001; Lewin ve diğerleri, 1937).

Otokratik liderliğin zıttı olarak bu liderlik stilinin hâkim olduğu örgütlerde karar alma sürecinin uzun olması zaman kayıplarına neden olabilir. Önemli ya da önemsiz tüm karar süreçleri yavaşlar. Bu yüzden acil karar alınması gereken durumlarda demokratik liderlik stili başarısız olabilir. Diğer bir sakınca ise çok fazla işgörenin olduğu büyük gruplarda görülmektedir. Bu tür gruplarda konunun uzmanı olmasa da herkesin fikrinin alınması, hatta fikir vermeye zorlanması yanlış fikirlerin de ortaya çıkmasına neden olabilir. Büyük gruplarda kararlar etkinliğini kaybedebilir, grup karar alamaz hale gelebilir (Eren, 2001; Bhatti ve diğerleri, 2012).

2.3.1.3. İlgisiz Liderlik

Literatürde özgür bırakıcı, serbestliğe dayalı, pasif, laissez-faire ya da tam serbesti tanıyan liderlik olarak da rastlanan bu liderlik türünde lider işgörenleri kendi haline bırakır. Yönetim yetkisine ve erkine ihtiyaç duymaz veya en az şekilde ihtiyaç duyar. Grup kendi haline bırakılmış gibidir. Bu tür ilgisiz liderler yetkilerine sahip çıkmazlar, hatta yetki kullanma hakkını tamamen astlarına devretmişlerdir. Örgütte

alınan kararlara karışmazlar. İşgörenler tam bir serbestliğe sahiptir. Liderlerin tek işlevi, grup dışında kişilerle ilişkiler kurmak, gerekli bilgileri edinmek ve kaynak sağlamaktır. Lider ancak kendisine fikir sorulduğunda görüş bildiren konumdadır, ancak bu görüş işgörenler tarafından kabul görmeyebilir (Güney, 2012; Serinkan, 2012).

Bu tür liderlerin bulunduğu örgütlerde amaçları kendi belirleyen, planları yapan, kararları kendileri alan işgörenlerin yaratıcılığı gelişmiştir. İşgörenler kendilerini yetiştirmiş ve sorun çözücülük konusunda güdülenmişlerdir. Sorunları çözerken kendi gruplarıyla kendi yöntemlerini belirleyebilirler, en uygun kararı alabilirler. Bu liderlik biçimi, bilim insanlarının çalışmalarında, yüksek uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip olan kişilerin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirme durumlarında ve sorumluluktan kaçmayan kişilerde etkin şekilde uygulanabilir. Ancak kültür düzeyi düşük, iş bölümü yapamayan, sorumluluk sahibi olmayan işgörenler ile ilgisiz liderliğin başarılı olamayacağı söylenebilir (Eren, 2001).

İlgisiz liderin olduğu gruplarda işgörenler birbirinden farklı amaçlar belirleyebilir ve birbirleriyle çelişen amaçlara ulaşmaya çalışabilir. Bu da örgüt içinde kaos ortamı yaratabilir. Bireysel başarılar grubun başarısının önüne geçebilir. Ayrıca sorumluluktan kaçınma eğiliminde olan bazı işgörenler örgüt içinde çatışmalara neden olabilir ve örgütün kaynaklarından kendisi için çıkar sağlayabilir (Mbera, 2015).

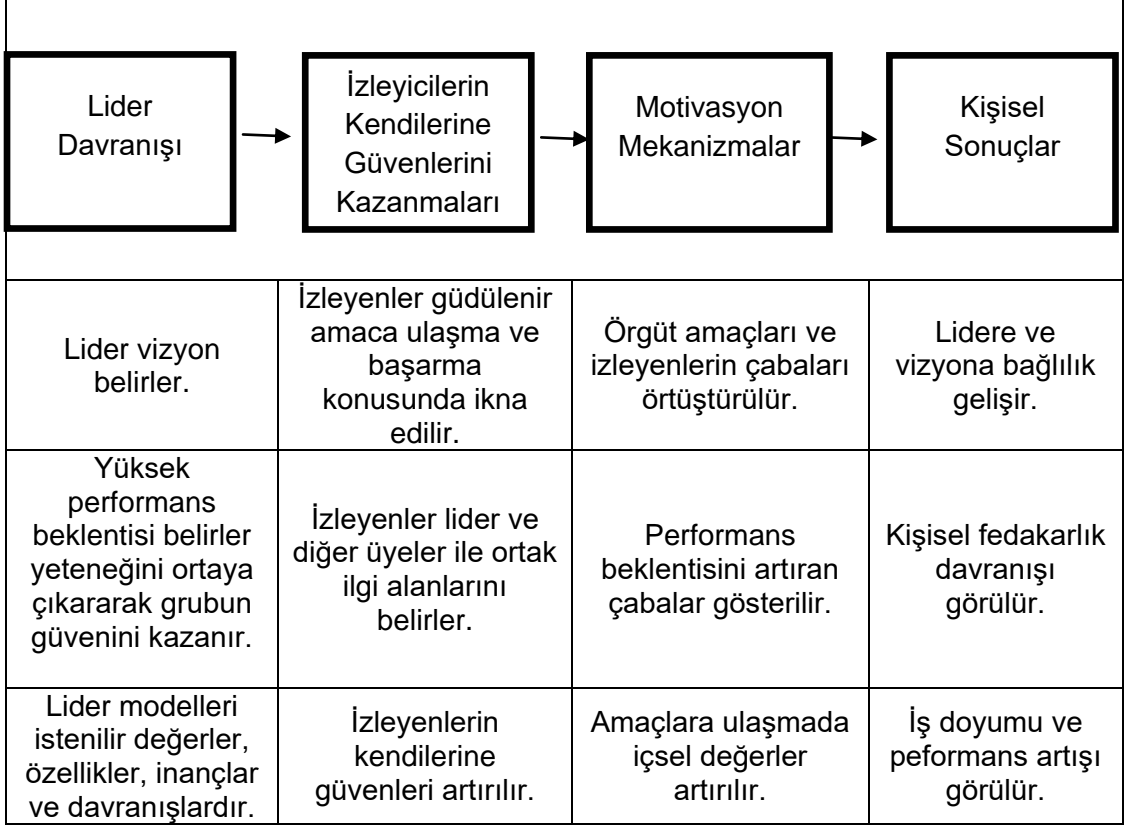
2.3.1.4. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik tarzı Alman bir sosyolog olan Max Weber tarafından ortaya konulmuştur ve 1980'li yıllardan sonra daha çok gündemde olmuştur. Karizma kavramı Yunanca'da ilahi yetenek anlamına gelen bir kelimedenden türemiştir. Weber bu kelimeyi liderlik kavramına uygulayan ilk kişi olmuştur. Karizma, doğuştan sahip olunan olağanüstü ve olağandışı güç ve özellikler olarak kabul edilmektedir. Bu güç ile karizmatik liderler takdir, sevgi ve bağlılık kavramlarından daha da güçlü bir çekime sahiptirler. Karizmaya sahip olan insanların diğer insanlardan farklı bir konumda olduğu düşünülmektedir. İzleyiciler, karizmatik bir liderin onu sıradan insanlardan ayıran bazı olağandışı güçleri olduğuna inanmaktadırlar (Aslan, 2009; Bernhard, 1998; Gül ve Aykanat, 2012; Kirel, 2001).

Tucker'e göre (1968) karizmanın özellik yaklaşımındaki gibi kişiye ait bir özellik olduğu düşünülmektedir. Hangi liderlerin karizmaya sahip olup hangilerinin

olmadığını belirlemek kolay olmamakla beraber Kirel'e göre (2001) karizmatik liderlik davranışları üç aşamada oluşmaktadır. Şekil 5'te karizmatik liderliğin dönüşüm süreci görülmektedir.

Şekil 5. Karizmatik Liderlik Modeli



Kaynak: Çiğdem Kirel. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. Sosyal Bilimler Dergisi, 43-59.

2.3.2. Yeni Liderlik Stilleri

Çağdaş yönetim ve organizasyon kavramlarının ortaya çıkmasını sağlayan sebepler, liderlik kelimesinin tanımlanmasına da yeni bakış açıları oluşturmuştur (Koçel, 2010; Akt: Karaçay Şevik, 2012). Son yıllarda durumsallık yaklaşımlarında yaşanan köklü değişimlere ayak uyduramaması nedeniyle geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak yeni liderlik teorilerinden söz edilmeye başlanmıştır. Bu teoriler, kendilerinden önceki klasik teorilere tamamen karşı çıkmamaktadır. Hatta geleneksel teoriler oluşturdukları bilgi birikimi sayesinde yeni teorilerin geliştirilmesi için kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptirler (Sayılı ve Baytok, 2014).

Geçmişte farklı sosyal disiplinler açısından bazı yöntemler kullanılarak yapılan araştırmalar sonucunda geliştirilen teori ve modeller zamanla farklılaşmıştır.

Liderlikle ilgili modern yaklaşımlar daha önceki dönemlerde bahsedilen bazı kuramlardan farklı olarak, liderliğin ahlaki ve kültürel boyutlarını daha çok ön plana almışlardır (Şişman, 2012).

Yaşanan değişimler eşliğinde ortaya çıkan yeni kavramlar ve yaklaşımlardan başlıcaları etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliktir. 1978 yılında Burns ve Bass'ın yaptıkları liderlik araştırmaları sonucunda liderlikte klasik ve geleneksel lider davranışlarının yanında yeni bir liderlik ayrımının yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Kurt Lewin'in klasik ayrımı olan otokratik, demokratik ve laissez-faire ayrımına karşı geliştirilen bu ayrım, geçmişe ve geleneksel yapıya daha bağlı özellikler taşıyan transaksyonel ya da diğer isimleriyle etkileşimci/sürdürümcü liderlik ile yenilik, gelecek, reform ve değişimi içeren transformasyonel yani dönüşümcü liderlik şeklinde olmuştur. Hizmetkâr liderlik, etik liderlik, stratejik liderlik, otantik liderlik ve öğretim liderliği de yeni liderlik stilleri içinde yer almaktadır. (Ceylan ve diğerleri, 2005; Demir ve Okan, 2008; Eren, 2001).

2.3.2.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik diğer isimleriyle sürdürümcü ya da işlemsel liderlik biçiminde, lider hedeflere ulaşmak için yönetsel görevlere odaklanmıştır. Yönetici konumundakiler sahip oldukları yetkileri işgörenleri ödüllendirmek ve daha fazla çaba göstermeleri için onları işe özendirmek amacıyla para ve statü vermeyi tercih etmektedirler. Bu tür liderlikte, yöneticiler işgörenlerin geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli hale getirme ya da iyileştirme yoluyla iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedir. İşgörenlerin yaratıcılıkları ya da yenilikçi yönleri ile lider ilgilenmez. Ulaşılması gereken hedef, lider tarafından belirlenir ve lider örgütteki günlük faaliyetlerin devamına odaklanır, çıkan sorunları denetleme yoluyla belirler ve kontrol altına alır. Bu tip liderlik, işe dönük liderliğe benzemektedir (Eren, 2001; Kılıç ve diğerleri, 2014).

Şahin (2005) etkileşimci liderliğin işlev, görev ve davranışlar üzerine odaklandığını belirtmektedir. Örgütün yerine getirmesi gereken işlevlerin başarılması örgütteki diğer işler ile mümkünse, bu işlerle ilgili süreçlerin düzenlenmesi ve kolaylaştırılması gerekir.

Etkileşimci liderin Bass (1990) tarafından belirlenen dört boyutu vardır. Bunlar koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve tam serbestlik ya da laissez-faire'dir.

- Koşullu ödül: Bu boyut liderin başarıyı fark etmesi, yüksek performanslar için ödül vaatleri ve çabaların ödüllendirileceğine dair anlaşma durumlarını içermektedir.
- İstisnalarla yönetim (aktif): Lider olabilecek kural ve standartlardan sapma durumlarını gözetim altında tutar ve problemlili durumları düzeltici eylemlerde bulunur.
- İstisnalarla yönetim (pasif): Lider sadece yakalanması gereken standartlarda bir sorun olduğunda duruma müdahale eder.
- Laissez-faire/ tam serbestlik: Sorumluluklarından feragat eden lider karar almaktan kaçınır.

2.3.2.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderler ise, etkileşimci liderlerden farklı olarak izleyenlerini örgütün hedeflerine ulaşabilmeleri için onları harekete geçirir, pekiştirir ve izleyicilerine ilham verir. Bu süreçte kendi liderlik kapasitesinin de gelişimini sağlar. Tarihçiler, siyaset bilimciler ve sosyologlar liderliğin lider ve izleyenleri arasında bir sosyal değişim durumunun ötesinde olduğunu belirtmişlerdir (Bass ve Riggio, 2006).

Dönüşümcü lider, bireye yalnızca kendi amaçlarına ulaşması dışında, ait olduğu grubun da amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazandırmayı hedefler (Çelik, 1998). Bu tip liderler izleyicilerini onların yapabileceklerini düşündükleri ve yapmaya niyetlendiklerinden çok daha fazlasını yapabilmeleri için motive ederler. İzleyicilerine daha yüksek ve zorlu hedefler koyarlar ve izleyenler daha yüksek performansa ulaşırlar. Ayrıca dönüşümcü liderlerin olduğu örgütlerde işgörenlerin işe adanmışlıkları ve iş tatminleri daha yüksektir (Bass ve Riggio, 2006; Johns ve Moser, 1989).

Dönüşümcü liderler izleyicilerini destekler, onların ihtiyaçlarını ve gelişimlerini dikkate alır, kendi liderlik potansiyelini de onlarla beraber geliştirir. Liderliği bir üst seviyeye taşımaya çalışır. Dönüşümcü liderlik, bir örgütte ya da takımında paylaşılan vizyon ve hedeflere ulaşmada izleyicilere ilham verir, onları yeniliklere açık problem çözümlere dönüştürür ve onlara koçluk yaparak izleyicilerinin de liderlik yeterliklerini geliştirmeye çalışır. Bu liderlik stiliyle ile karizmatik liderliğin benzeştiği ortak yönler olsa da karizma dönüşümcü liderliğin sadece bir parçasıdır (Bass ve Riggio, 2006; Yukl, 1989).

Dönüşümcü liderliğin boyutları karizma, ilham, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir (Bass, 1990; Çelik, 1998):

- Karizma: Lider görev bilincine ve vizyona sahiptir. İzleyicilerine özsaygı aşılar, izleyicilerinden güven ve saygı görür. Karizmatik liderler yüksek güç sahibidirler.
- İlham: Lider yüksek beklentilere sahiptir, başarıya odaklanan semboller kullanır, önemli hedefleri basit yollarla ifade eder.
- Entelektüel uyarım: Lider ussallık ve zekâyı ön plana alır, titiz bir problem çözücüdür.
- Bireysel ilgi: Lider izleyenlerine yakından ilgilidir. Her işgörenle bireysel olarak ilgilenir, onlara koçluk eder ve tavsiyelerde bulunur.

Dönüşümcü liderlerin sahip olduğu özellikler ise şu şekilde sıralanabilir (Bass ve Riggio, 2006):

- Geleceğe dönük somut amaçlar koyma ve bu amaçları gerçekleştirmek için ortak görev bilinci oluşturmak,
- İzleyenlerinin sahip oldukları düşüncelerini yeni paradigmalara ve perspektiflerle tanıştırmak onlarda ilgi uyandırmak,
- İzleyenlerinin kendi yeteneklerinin farkına varmasını sağlayabilme ve bu yeteneklerini üst düzeyde kullanabilme isteği uyandırmak,
- İzleyenlerine takım halinde hareket edebilmeyi ve bireysel menfaatlerinden takım için vazgeçebilmeyi teşvik edebilmektir.

2.3.2.3. Hizmetkâr Liderlik

Greenleaf (1977) hizmetkâr lideri kendisinden çok başkalarına odaklanan lider olarak tanımlamıştır. Hizmetkâr liderlik anlayışında öne çıkan en temel kavram hizmetkârlıktır ifadesidir. Hizmetkârlık karşı taraftan bir çıkar beklemezsizin kişinin kendisini başka biri ya da birilerine adanması, onların ihtiyaçlarını karşılayarak onlar için yaşaması anlamındadır. Olumsuz bir anlam gibi görünse de aslında her canlının var olma nedenlerinden ve en önemli görevlerinden biri başkalarına hizmet etmesidir. İzleyicilerini ortak hedefler etrafında toplamak isteyen liderler hizmetkârlık özelliği taşımalıdırlar. Hizmetkâr liderlik, liderlikle ilgili tüm yaklaşımları barındırmaktadır (Bakan ve Doğan, 2013; Greenleaf, 1977).

Joseph ve Winston, (2005) da hizmetkâr liderliğin anahtar kavramlarını şu şekilde belirlemişlerdir:

- Dinleme: Hizmetkâr lider grubun kendinden istediklerini dikkatli bir şekilde dinler ve algılar.
- Empati: Lider gruptakileri anlamak ve kendini onların yerine koymak için çaba sarf eder.
- İyileştirme: Lider kendini de grup üyelerini de iyileştirme yetisine sahiptir.
- Farkındalık: Liderin kendine ve çevresine dair farkındalığı gelişmiştir.
- İkna: Lider karar alma aşamasında bulunduğu pozisyondan değil kendi etkileme potansiyelinden güç alır.
- Kavramcılık: Lider yeteneklerini ve becerilerini geliştirme arayışındadır.
- Öngörü: Hizmetkâr lider gelecekte olabilecekleri tahmin etme yetisine sahiptir.
- Yönetim: Hizmetkâr liderin ilk ve en önce gelen görevi diğerlerin ihtiyaçlarına hizmet etmektir.
- Başkalarını yetiştirmeye adanma: Lider gruptaki her bir bireyin kişisel, ruhsal ve profesyonel gelişimini geliştirmeye hizmet eder.

2.3.2.4. Otantik Liderlik

Otantik liderlik etik bakış açısını temele alan son dönem liderlik yaklaşımlarından biridir. Bu tip liderlerin kendileri hakkında farkındalıkları vardır. Başka bir ifadeyle, kendi düşüncelerinin farkında varmış, kendini tanıyan, güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu bilen, özgüvenli, pozitif bakış açısına sahip ve ahlaklı kişiler otantik lider olarak tanımlanmaktadır (Avolio, Gardner, Walumbwa ve Luthans, 2004).

Bakan ve Doğan (2013) da otantik liderlikten bireyin kendini tanıması, düzenlemesi, etik ve doğru seçimler yaptığı durumlarda bahsedebileceğini belirtmiştir. Otantik liderliğin liderin kendinin olumlu ve olumsuz özelliklerinin farkına vardığı öz farkındalık, eksik ya da yanlış yönlerini kendisinin düzeltmesi anlamına gelen öz denetim, başkalarına kendisini gizleme gereği duymadan olduğu gibi göstermesini ifade eden ilişkişel şeffaflık ve karar aşamasında başkalarının fikirlerini objektif olarak dinleyerek bir sonuca varması anlamındaki karar almada dengeli yaklaşım olarak dört bileşenden oluştuğu yapılan araştırmalarda tespit edilen bir sonuç olmuştur.

Otantik liderliğin özellikleri Walumbwa, Avolio, Gardner ve Wersning (2008) tarafından dört maddede sıralanmıştır:

- Liderin rolü, benlik kavramının merkezi bir bileşenidir.
- Bu tür liderler kendilerini çözümlenerek benliklerini tanımayı başarmış kişilerdir.
- Otantik liderlikte, liderin amacı kendi içinde uyumu yakalayabilmektir.
- Kendilerini ifade etme yönünde davranış göstermektedirler.

2.3.2.5. Stratejik Liderlik

Daha önceki yıllarda etkin olan liderlik türleri örgütlerdeki orta düzey yöneticileri incelemiş ve ilgilenmiştir. Ancak 1980'li yıllardan itibaren üst düzey yöneticilerle ilgili çalışmalar yapılmış ve stratejik liderlikten söz edilmeye başlanmıştır. Hambrick ve Mason Üst Kademe Teorisi'nde üst düzey yöneticilik yapan kimselerin yaşları, eğitim seviyeleri, tecrübeleri gibi özelliklerinin örgüt yönetiminde ve karar aşamasında kullandıkları bilgi türünü ve dolayısıyla örgütün başarısını etkilediğini söylemektedir. Stratejik liderlik bu teoriyi temel alan bir liderlik stildir (Hambrick ve Mason, 1984; Akt: Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

Strateji, askeri alanda kullanılan bir kavramken örgüt ve yönetim alanlarının da konusu haline gelmiştir. Kısaca bir örgütün ulaşmak istedikleri için gereken yöntemlerin tümü strateji olarak tanımlanabilir (Bakan ve Doğan, 2013).

Boal ve Hooijberg (2001) stratejik liderliği bir örgütün etkililiğini sağlamak için örgüt kültürü oluşturma, bir vizyon yaratma ve bunu işgörenlerle paylaşma, örgütteki yetenek ve yeterlilikleri geliştirme, karar alarak örgütün yapı, süreç, denetim mekanizmaları gibi unsurlarını oluşturma ve gelecekteki lideri seçerek geliştirme olarak tanımlamıştır.

Stratejik liderin sahip olması gereken özellikler Ülgen ve Mirze (2004) tarafından aşağıdaki şekilde belirlenmiştir (Akt: Bakan ve Doğan, 2013):

- Grup üyelerinin davranışlarına pozitif yönde etki etme yetisine sahip olma,
- Belirsizliklerle başa çıkabilme,
- Durumun gerektirdiğine uygun kararlar alabilme,
- Tecrübelerinden ders çıkararak öğrenme ve uyum sağlama,

- Esnek yapıda olma,
- Etik davranabilme,
- Bir stratejik değer yaratabilme,
- İşgörenlerle iyi ilişkiler kurma,
- İşgörenlerde görev duygusunu yaratma,
- Stratejileri uygulamada sürece ilişkin bilgi sahibi olma,
- Stratejilerin uygulanmasına öncülük etme,
- Stratejik performansın artırılması için önlemler alma,
- Örgüt kültürü oluşturma ve destekleme,
- Bir vizyon oluşturabilmedir.

2.3.2.6. Etik Liderlik

Etik kavramı, insanların davranışlarında neyin doğru ya da yanlış olduğunu belirleyen ahlaki değer, ilke ve standartları tanımlamaktadır. Ahlak ile aynı anlamda kullanılsa da ahlaktan farklı anlam ifade etmektedir. Ahlak inançla, etik hukukla ilişkili kavramlardır. Etik liderlikle ilgili yapılan az sayıda çalışmada, yöneticilerin görüşü etik liderin temelde iyi bir karaktere sahip olan kişiler olduğudur (Bakan ve Doğan, 2013; Pehlivan, 1998; Teyfur ve diğerleri, 2013).

Freeman ve Stewart, (2006) etik liderliği, örgütün amaçlarını, vizyonunu ve değerlerini etik bir anlayış içinde somutlaştırma faaliyeti olarak tanımlamıştır (Akt: Cemaloğlu ve Kılınç, 2012a).

Etik liderlik yeterlilikleri iletişimsel, iklimsel, davranışsal ve karar vermede etik şeklinde dört boyuttan oluşmaktadır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012b; Yılmaz, 2006)

- İletişimsel etik: lider ve işgörenlerin arasında sağlıklı iletişim ağının kurulabilmesi ve işgörenlerin işdoyumuna ulaşabilmesi ile ilgili boyuttur. İşgörenleriyle düzgün bir iletişim ağı oluşturan, onlara karşı şeffaf davranan ve önemseyen bir lider olması halinde lidere duyulan güven artacaktır.
- İklimsel etik: İşgörenlerin çalışma ortamını onları dikkate alan, değer gördükleri, örgüt tarafından desteklenildikleri, kültür ve vizyonu olan ve yaratıcılıklarını göstermelerine imkân veren hale getirmek ile ilgilidir.

- Davranışsal etik: Liderin tutum ve davranışlarının herkes için eşitlikçi, dürüst ve adaletli olması anlamına gelmektedir. Etik bir lider, grup üyelerinin inançlarına, fikir ve düşüncelerine saygı duymalıdır.
- Karar vermede etik: Liderin verdiği kararların doğru olması ve etik davranabilmesi durumlarını ifade etmektedir.

2.3.2.7. Öğretim Liderliği

Avrupa ve Amerika'da 1970 yılından sonra yapılan araştırmalarda başarılı ve etkili okulların özellikleri incelenmiştir. Öğretim liderliği kavramı bu araştırmalarla beraber gündeme gelen bir liderlik stilidir. Öğretim liderliği okulun etkililiği için çok önemli bir unsurdur. Bu tür liderler, öğrenme ve öğretme süreci üzerinde yoğunlaşır. Öğretim liderliği, okul yöneticisi, öğretmen ve müfettişlerin okulla ilgili bireyleri ve durumları etkilemede kullandıkları güç ve davranışlar olarak tanımlanabilir. Okul yönetimi açısından bakıldığında, öğretim liderliği okul müdürünün okulda istenen ve beklenen sonuçlara erişebilmesi için kendisinin de, etkilediği diğer bireylerin de yerine getirdiği davranışları kapsamaktadır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010; Şişman, 2012).

Öğretim liderliği, kısaca öğrencilerin her yönden iyi yetiştirilmesi, öğretmenler için daha çok istenen bir çalışma alanı oluşturulması ve okulun çalışma çevresinin herkes için tatmin edici ve üretken bir çevreye dönüştürülmesi durumlarını içermektedir (Tatlıoğlu ve Okyay, 2012).

Bu amaçlara ulaşmak isteyen öğretim liderlerinin sahip oldukları özellikler şunlardır (Chell, 1995; Akt:Bakan ve Doğan, 2013):

- Öğretim liderleri vizyon sahibidirler.
- Vizyonu davranışa dönüştürebilirler.
- Örgütün diğer üyeleriyle işbirliği içinde çalışırlar.
- İnsana önem verirler, iletişim yönleri güçlüdür.
- Destekleyici bir okul iklimi oluştururlar.
- İyi bir gözlemcidirler.

2.4. Güven

Son yıllarda işgören ve işgörenin örgütteki davranışları alanyazında önem verilen ve araştırılan konulardandır. İşgörenlerin çalıştıkları örgütlere karşı olumlu düşünceler geliştirmelerinde birçok faktörün etkisi bulunmaktadır. Güven duygusu da iş görenlerin davranışlarının üzerinde önemli etkisi olduğu kabul edilen psikolojik faktörlerdendir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011; Yazıcıoğlu, 2009).

Güven herkes tarafından anlaşılır olduğu düşünülen ancak açıklanması zor bir kavramdır. Bugüne değin güvenin evrensel olarak herkes tarafından kabul edilen akademik bir tanımı yapılamamıştır. Birçok tanımı bulunan bu kavram sosyal bilimlerde de farklı disiplinler tarafından araştırılmıştır. Güven üzerine araştırmaların fazla olması ortaya farklı tanımlarının da çıkmasına neden olmuştur. Bu kavramın tanımlanmasının aslında oldukça güç olduğu yapılan bu araştırmalarda da vurgulanan bir görüş olmuştur. Güvenin tanımlanmasında yaşanan bu güçlük güvenin insan ilişkileri, grup davranışı, yönetsel etkinlik gibi birçok süreci açıklarken anahtar bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. Türk Dil Kurumu (TDK), güveni itimat duyma, korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu olarak açıklamaktadır. (Demir, 2015; Derin, 2011; Kalemci Tüzün, 2007; Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998; Yılmaz, 2006).

Güven üzerine yapılan ilk tanımlarda güven, zarar görme riskini dikkate alarak davranma gibi davranışsal durumlara vurgu yaparak açıklanmaya çalışılmıştır. Sonraki araştırmalarda bireylerin dürüst olmaları ve verdikleri söze sadık olmaları gibi kişisel özellikler ön plana çıkmıştır. Günümüzdeki araştırmalarda ise güvenin çok boyutlu ve karmaşık yapıları bir kavram olduğu üzerinde durulmaktadır (Demir, 2015; Van Maele, Forsyth ve Houtte, 2014). Yıllar içinde güven kavramı hakkındaki görüşlerin gelişimini gösteren tanımlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Güven Kavramının Gelişimi

| | |
|--|-----------------|
| <ul style="list-style-type: none">Bireyin, gelecekte olayların akışının belirsiz olduğu durumlar ve olaylar sonucunun diğerlerinin tutumlarına bağlı olduğu sıkıntılı durumlarda bile olayların sonucu ile ilgili iyimser beklentileridir. Kişinin bir başkasının varlığından endişe etmek yerine, bu kişide istediklerini bulabileceğine dair inançtır. | (Deutsch, 1958) |
| <ul style="list-style-type: none">Bir birey ya da grubun sözlerine, vaatlerine veya ifadelerine dayalı genel bir beklenti, bir bireyin | (Rotter, 1967) |

| | |
|--|--|
| verdiği sözün diğer bir birey tarafından saygı duyulacağı beklentisidir. | |
| <ul style="list-style-type: none"> Bir tarafın diğer taraftan ortak tutum beklentisidir. Güvenen bireyin diğerlerinden yardım ve işbirliği yapma davranışı beklentisidir. | (Meeker, 1983) |
| <ul style="list-style-type: none"> Bireyin karşısındaki kimsenin yardımsever ve dürüst olduğuna dair inancıdır. | (Rempel, Holmes ve Zanna, 1985) |
| <ul style="list-style-type: none"> Bir grubun veya bireyin, diğerlerinin davranışları veya niyetlerine inancı, bağlılığı; etik kurallarına dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmesidir. | (Carnevale ve Wechsler, 1992) |
| <ul style="list-style-type: none"> Bir tarafın diğer tarafın kontrol ve gözetme kapasitesini hesaba katmadan, diğer taraftan önemli bir görevi yerine getireceğine dair olan inanç ve diğer tarafın kendisini koruyacağına dayalı savunmasız kalma durumudur. | (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995) |
| <ul style="list-style-type: none"> Bir bireyin diğer tarafın kararlarına, hareketlerine ve sözlerine dayalı olarak davranma isteği ve beklentisidir. | (McAllister, 1995) |
| <ul style="list-style-type: none"> Arkadaşların güvenilirlik ve bütünleşme konusunda birbirlerine itimat derecesidir. | (Aulakh, Kotabe ve Sahay, 1996) |
| <ul style="list-style-type: none"> Risk durumlarında karşı tarafın istek ve niyetleri hakkındaki olumlu beklentilerdir. | (Roy J Lewicki ve Bunker, 1996) |
| <ul style="list-style-type: none"> Bir tarafın diğer tarafın aleyhinde davranmayacağına çıkarlarını engellemeyeceğine ilişkin inançlar, tahminler ve beklentilerdir. | (Robinson, 1996) |
| <ul style="list-style-type: none"> Bir kimsenin diğer bir kimsenin doğruluğuna, dürüstlüğüne ve güvenilirliğine ilişkin beklentisidir. | (Chow ve Holden, 1997) |
| <ul style="list-style-type: none"> Ahlaki, bilişsel ve duygusal öğelerden oluşan, kişilerin değer, tutum, ruh hali ve duygularının etkileşimi sonucunda ortaya çıkan beklentilerdir. | (Jones ve George, 1998) |
| <ul style="list-style-type: none"> Belirsizlik ortamında bireyin, diğer bireylerin eylemlerine dayalı olarak elde etmeyi beklediği olumlu sonuçlardır. | (Bhattacharya ve diğerleri, 1998) |
| <ul style="list-style-type: none"> Karşı tarafa bel bağlama ve savunmasızlık içeren eylemlerde bulunabilme isteğidir. | (Doney, Cannon ve Mullen, 1998) |
| <ul style="list-style-type: none"> Bireyin diğer bireylerin eylemlerine ilişkin olumlu beklentisidir. | (R. J. Lewicki, McAllister ve Bies, 1998) |
| <ul style="list-style-type: none"> Bireyin diğer bireylerin dürüst, yeterli, tahmin edilebilir ve inanılır olduğu inancıdır. | (Mcknight, Cummings ve Chervany, 1998) |
| <ul style="list-style-type: none"> Bir bireyin diğer bireylerin tutum, davranış ve niyetleri konusunda olumlu beklentiye girip savunmasız kalma niyetini kapsayan psikolojik bir durumdur. | (Rousseau ve diğerleri, 1998) |
| <ul style="list-style-type: none"> Bireyin karşı tarafın özverili davranacağına ilişkin beklentisi, riski göze almayı gerektiren bir gönüllülüğü, karşı tarafa belirli bir düzeyde bağımlılığıdır. | (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998) |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Güven insan ilişkilerinin inşasında olmazsa olmaz bir durumdur. | (Tan ve Tan, 2000) |
| <ul style="list-style-type: none"> Bir kişinin diğer insanların hareketleri ve niyetleri hakkında istenilen beklentileridir. | (Möllering, 2001) |
| <ul style="list-style-type: none"> Bir kişinin bir başkasına karşı risk alma davranışına yönelik istekliliğidir. | (Gefen, Rao ve Tractinsky, 2002) |
| <ul style="list-style-type: none"> Bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesidir. | (Wech, 2002) |
| <ul style="list-style-type: none"> “Güven, çelişkili bir biçimde hem bir yapıştırıcı hem de yağ gibidir. Örgütteki bireyleri birbirine bağlarken aynı zamanda örgütün işleyişi için gerekli parçaların arasındaki hareketi sağlar.” | (Tschannen ve Moran, 2004; Akt: Van Maele ve Van Houtte, 2009) |
| <ul style="list-style-type: none"> Güven, insanlar arası ilişki ve beraberlik için önemli bir role sahip olduğundan sosyal ilişkilerin temeli olarak kabul edilmektedir. | (Demir, 2015) |
| <ul style="list-style-type: none"> Güven, kişinin karşıdaki bir kişiden bir zarar görmeyeceğine dair inançlara sahip olup onun karşısında savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır. | (Tschannen-Moran ve Gareis, 2015) |

Kaynak: Soner Polat. (2009). Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven. Ankara: Pegem Akademi

Farklı disiplinler kendi perspektiflerine göre güveni ele almakta ve çözümlenmeye çalışmaktadır. Lewicki ve Bunker (1996) bu farklı bakış açılarını üç başlık altında toplamıştır:

1) Kişilikle ilgilenen araştırmacıların görüşüne göre güven; güvenmeye hazır olan bireylerin kişiliklerinin farklı olmasına odaklanan ve bu hazırlık şeklinin gelişimsel ve sosyal bağlamsal faktörlere göre oluştuğu bir kavramdır. Güven bir inanç, beklenti veya bireyin psikososyal gelişiminden kaynaklanan bir histir.

2) Sosyologlara göre güven örgütsel bir olgudur. Güvenin hem örgüt içinde hem de örgütler arasında gerçekleşen bir durum olduğunu, bunu da bireylerin sağladığını belirtmektedirler.

3) Sosyal psikologlara göre güven kişiler arasındaki hareketleri temel olarak oluşan ya da kaybolan bir olgudur. İki tarafından karşılıklı beklentisidir. Bu beklenti güveni geliştirebilir ya da güven oluşmasına engel olabilecek faktörler içerebilir.

Güven en az beş unsur içeren evrensel bir kavramdır. Bu unsurlar; yardımseverlik, güvenilirlik, uzmanlık, dürüstlük ve açıklık gibi literatürdeki tanımlarda sıkça rastlanan ortak öğelerdir (Hoy, Gage ve Tarter, 2006):

- Yardımseverlik: Güvenin en temel unsurudur. Örneğin; eğitim örgütlerinde öğretmenlerin müdürlerin yardımsever olduklarına dair güvenleri yoksa öğretmenler zarar göreceklerine dair endişe duyarlar.

- Güvenilirlik: Güvenirlilik hangi davranışın tahmin edilebilir ve yararlı olduğuyla ilgili zaman içinde oluşan bir unsurdur.
- Uzmanlık: Durumlara uygun şekilde davranış gösterebilme yeteneğidir. Güven becerili şekilde örgütteki görevleri yönetebilmeye bağlıdır. Düzensiz hareket eden bir liderin örgütünde güven ortamı oluşması olası değildir.
- Dürüstlük: Dürüstlük bir kişinin karakteri ve doğruluğunu ifade eder.
- Açıklık: Sahip olunan bilginin açık şekilde paylaşılmasıdır.

2.5. Örgütsel Güven

Örgütsel güven, birden çok faktörü içinde barındıran karmaşık bir kavramdır. Küçük örgütlerde güven liderin kişilik özelliklerinden, büyük örgütlerde ise lidere güven ve örgüt kültüründen kaynaklanmaktadır (Derin, 2011). İşgörenlerin birbirlerinin sözleri, davranışları ve kararları hakkında şüphe duymaması örgütsel güven olarak tanımlanmaktadır (Kramer, 2009). Tan ve Tan'a (2000) göre örgütsel güven işgörenlerin örgütün kendileri yararına faaliyetlerde bulunacağı ya da en azından zararına tutum göstermeyeceğine dair sahip olduğu inançlardır. Mishra ve Morrissey (1990) ise örgütsel güveni, bireyin örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları ve örgüt yöneticilerinin sözlerinin itimat edilebilir olacağına ve sözlerinde duracaklarına dair inançları olarak tanımlamışlardır (Akt: Polat, 2009).

Memduhoğlu ve Yılmaz (2010) örgütsel güvenin dinamik bir karakteristiği olduğunu söylemektedir. Örgütsel güvenin alanyazında üzerinde anlaşılmış 8 temel ölçütü bulunmaktadır. Bu boyutlar güvenin beş unsurunu da içermektedir (Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy, 2001; Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010; Robinson, 1996):

1) Yardımseverlik (Benevolence): Kişinin karşısındakinin kendisini koruyup kollayacağına ya da ondan zarar görmeyeceğine dair inancıdır.

2) Güvenilirlik (Reliability): Zamanla niteliği değişmeyen devamlı davranışların görülmesi anlamına gelmektedir

3) Yeterlik (Competence): Yeterli mesleki bilgi ve yeteneğe sahip işgörelere (Tan ve Tan, 2000) örgütte güven duyulur. Liderin de iletişim, hitap, bilgi, etkileme yeteneği gibi yeterlikleri kendisine güven duyulmasını etkileyen unsurlardır. Yeterlikleri istenilen düzeyde olmayan yöneticilere daha az güvenilmektedir.

4) Dürüstlük (Honesty): Kişinin ya da grubun, sözlü veya yazılı ifadelere itimatının olması, verilen söz ya da vaatlere inanması ve güvenmesidir.

5) Açıklık (Openness): Bir konudaki fikir ve görüşlerin başkalarıyla özgürce paylaşılması anlamına gelmektedir.

6) Doğruluk (Integrity): Verilen sözlerin yerine getirilmesi ve samimiyet ifade etmektedir. İşgörenler, liderlerinin söyledikleri ile yaptıkları eylemler arasında bir tutarlılık beklerler. Eğer liderin sözleri ile davranışları uygunluk gösteriyorsa kendisine güven duyulur.

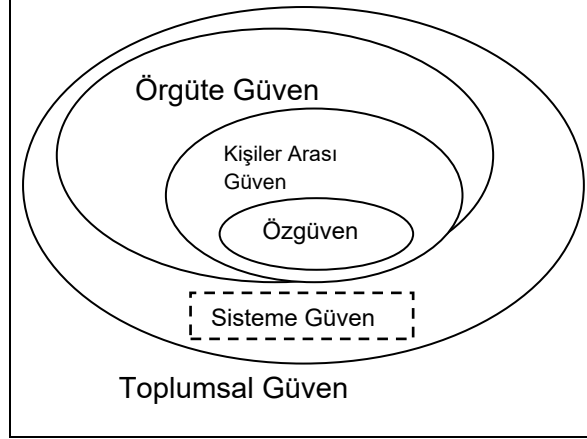
7) Tutarlılık (Consistency): Örgütte yaşanan benzer yaşantıların sonucunda işgörenler belli koşullarda ne tepkilerin verileceğini tahmin edebilmelidir.

8) Sadakat (Loyalty): Sadakat örgütsel güvenin tamamlayıcısı olarak görülmektedir. Örgütün amaçlarına ulaşmasında istekli olma, örgütü koruma, destekleme, zarar görmesini engelleme ve örgüte bağlılık duyma durumlarını içermektedir.

Literatürde bireylerin güven duyacakları tarafların niteliklerine göre dört çeşit yönelimin bulunduğu görülmektedir. Bu yönelimler; özgüven, kişiler arası güven, örgütsel güven ve sisteme güvendir. Bu dört unsur birbirine bağlı ve birbirini etkileyerek ve destekleyerek oluşan durumlardır (Polat, 2009). Güven düzeylerini gösteren şekil aşağıda verilmiştir.

- Özgüven: bireyin kendinde olan özellikleri değerlendirmesi ve bir yargıya varması sonucunda ortaya çıkan duygudur. Güven eylemi bireyin kendisinden başlamaktadır.
- Kişiler Arası Güven: Bireyin örgüt içindeki kendine eşdeğer konumdaki kişilere duyduğu güven (yatay güven) ve farklı konumlardaki kişilere ya da gruplara karşı geliştirdiği güven (dikey güven)dir.
- Örgüte Güven: Bireyin örgütsel yapıların çabalarının gelecekte başarı ile sonuçlanacağıyla ilgili geliştirdiği güvendir.
- Sisteme Güven: Sisteme güvenin oluşması, sistem topluluğunun sahip olduğu yazılı kurallar ve bu kuralları koyanların uygulamadaki kararlılığına bağlıdır. Bir sistemin alt boyutlarına duyulan güven sistemin bütününe de yansımaktadır.

Şekil 6. Örgütsel Güven Düzeyleri



Kaynak: Soner Polat. (2009). Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven. Ankara: Pegem Akademi.

Memduhoğlu ve Yılmaz (2010) örgütsel güvenin oluşabilmesi için işgörenler arasında açık bir iletişim ortamının oluşturulması, yöneticilerin vaatlerine ve sözlerine sadık kalması, işgörenlerin çabalarının ödüllendirilmesi, terfi ve performans değerlendirme gibi süreçlerin örgüt içinde adaletli yapılması, yetki devri ve karara katılım sistemlerinin oluşturulması ve etik değerlere önem verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Örgütsel güvenin yüksek düzeyde olduğu örgütlerde işgörenler arası ilişkiler daha sağlıklıdır. Çünkü paydaşların birbirine güvendiği örgütlerde işgörenler daha istekli ve verimli çalışmakta, örgüte bağlılık hissetmekte, fikir ve değerler paylaşılmakta ve örgütü koruma ve destekleme duygusu yaşanmaktadır.

Okul örgütlerinde güvenin yararları Polat (2007) tarafından şu şekilde belirtilmiştir:

- Örgütsel güven, örgüt kültürünün gelişimini kolaylaştırmaktadır.
- Örgütteki iletişim ortamının açık olmasını sağlayarak işbirliği ortamı oluşmasını sağlar.
- Örgütsel öğrenme, örgütsel yenileşme, örgüt iklimi oluşturma, yetki ve kaynak aktarma ve örgüt ile çevrenin uyumu kolaylaştırır.
- Öğretmenlerin iş doyumları, bağlılıkları ve örgütsel adalet algıları yükselir.
- Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışları artar.
- Öğretmenlerin sorun çözme, risk alma ve yaratıcılık özellikleri gelişir.
- Örgüt içi çatışmalar ve stres azalır.
- Öğretmenlerin işten ayrılma düşüncesi azalır.
- Örgütün performans ve verimi artar.

2.5.1. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları

Örgütsel güven üç alt boyutta incelenebilir. Bu alt boyutlar; örgüte güven, lidere güven ve çalışma arkadaşlarına güvendir.

2.5.1.1. Örgüte Güven

Güven hem kişi hem de örgüt düzeyinde oluşmasına rağmen, ikisi birbirinden farklı kavramlardır (Derin, 2011).

Özbek (2011), örgütlerde güvenin üç tipi olduğunu söylemektedir. Bu güven biçimleri; birey, grup ve sisteme güvendir. Bireysel seviyede güven kişisel arası ilişkileri ifade eder. Grup seviyesinde güven, kolektif bir fenomen olarak tanımlanabilir. Grubun ortak inançları davranışlara rehber görevi görür ve gelecekteki davranışların tahmin edilebilirliğini yükseltir. Sistem ya da örgüt biçimindeki güven ise kurumsal, rollere, sistemlere ve saygınlığa dayanmaktadır.

Örgüte güven alt boyutu örgütün yapısına duyulan güveni ifade etmektedir. Bu yapının bazı öğeleri legal sistemler, işbirliği, çatışma yönetimidir. Örgütteki işgörenlerin rolleri, ilişkileri, geçmişteki tecrübeleri, bağlılıkları temelinde taşıdıkları olumlu beklentiler örgüte güveni ifade etmektedir. İşgörenler bu yapıların sağlam temellere sahip olduğuna inanarak güven duyduklarında daha fazla risk almaktan kaçınmayabilirler (Derin, 2011; Kalemci Tüzün, 2007; Özbek, 2011).

2.5.1.2. Lidere Güven

Lidere güven örgüt yapısı içinde bireyler arası güven kapsamında yer almaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011). Örgütte ortak hedef, vizyon ve değerler yaratılabilmesi örgütsel güvenin güçlü olmasına bağlıdır. Lidere güven de bireyler arası çift yönlü bir etkileşim süreci içerdiğinden örgütsel güvenin oluşumu ve güçlendirilmesi için önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda liderin izleyicileri tarafından güven duyulan biri olması gerekmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003; Akt: Derin, 2011).

Tan ve Tan (2000) lidere güvenin örgüte güvenden farklı bir olgu olduğunu belirtmiştir. Bir işgören örgütüne güven duyarken, lidere aynı duyguları hissetmiyor

olabilmektedir. Ya da liderine güvenen bir işgörenin örgüte güveni düşük olabilir. Ancak bazı durumlarda lideri örgütün temsilcisi olarak kabul eden ve örgüt ile lideri eşleştiren işgörenler lidere olan güvensizliklerini örgütün geneline de yansıtabilirler.

2.5.1.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Örgütlerdeki işgörenlerin birbirlerine güvenmeleri, onların yetkin olduklarına inanma, hakkaniyetli, güvenilir ve ahlaklı davranacaklarına ilişkin itimat duyma çalışma arkadaşlarına güven olarak tanımlanabilir (İslamoğlu ve diğerleri, 2007; Akt: Derin, 2011). Çalışma arkadaşlarına güven duyan bir işgören, meslektaşlarının kendisinden bilgi saklayacağına ya da kendisini yanlış bilgilendireceğine ve hakkında dedikodu çıkaracağına dair şüphe duymaz. İşgörenlerin birbirine güven duyduğu örgütlerde işlerin yürümesi için gereken maliyet çatışmalar olmadığı için daha az olacaktır (Özbek, 2011).

2.5.2.Örgütsel Güven Modelleri

Alanyazındaki güven modelleri boyutları itibariyle benzerlikler ve farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında alanyazın tarafından kaynak alınan güven modelleri ele alınmıştır.

2.5.2.1. Mishra'nın Güven Modeli

Bireysel güven ile örgütsel güven arasındaki fark, bireysel güvende kişinin beklentilerinin bireysel ilişki ve davranışlara ilişkin olmasıyken, örgütsel güvende kişinin örgütsel ilişkiler ve davranışlara ilişkin beklentilere sahip olmasıdır. Örgütsel güveni bireyin örgütsel ilişki ve davranışlara ilişkin beklentileri olarak tanımlayan Mishra, örgütsel güveni açıklayabilmek için bireysel güven için de geçerli olan dört boyutlu bir model oluşturmuştur Bu boyutlar: yeterlik, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik olarak belirlenmiştir (Gökdoğan, 2012; Kalemci Tüzün, 2007; Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000):

- Yeterlik: Örgütsel güven bağlamında yeterlilik, örgütün var olmaya devam edebilme yeteneği ve liderlikte etkinlik anlamına gelmektedir. Yeterlilik boyutu işgörenlerin örgütlerinin liderlik yeterliliğine yönelik emin olmaları durumunu da ifade eder.

- **Açıklık:** Açıklık ve dürüstlük, güvenin diğer boyutlarıyla ilişki kurabilmek açısından lider ve işgörenler arasında kilit noktadır. Liderler örgütte açıklık unsurunu sağlamakla yükümlüdürler.
- **İlgililik:** İlgililik algısı içtenlik, açıklık ve şefkat unsurlarının bir araya gelmesiyle ortaya çıkar. Mishra'ya göre ilgililik, örgütteki bireylerin kendi çıkarları ile diğer üyelerin çıkarlarını dengelediği durumdur. Bir başka görüşe göre ilgililik, liderin sergilediği içtenlik ile eş değerdir. İlgililik açısından güven, sadece ast üst ilişkilerinde görülmez, eşit düzeydeki bireyler arasında da olur. İşgörenlerin liderlerden onların çıkarlarını koruyacaklarına, iyiliklerini isteyeceklerine dair güven duymak istemeleri işgörenler tarafından ilgililik boyutunda algılanır.
- **Güvenilirlik:** Güvenilirlik, grup üyeleri ya da işgörenlerin liderden bekledikleri tutarlı ve güven verici davranışlarla ilgili bir durumdur. Liderin söyledikleri ile yaptıkları birbirini karşılıyor ise kendisine güven duyulur. Ancak mevcut bir tutarsızlık örgütsel güveni zedeler. Bu boyut itimat edilebilirlik olarak da ifade edilmektedir.

2.5.2.2. Bromiley ve Cummings'in Güven Modeli

Mishra'nın güven modeli ve alt boyutları hem bireysel ilişkiler hem de örgütsel güven için geçerliken Bromiley ve Cummings'in modelinde örgütsel güven ve bireysel güven olarak bir ayırım bulunmaktadır. Bireysel güven, bireyin kendi ilişkilerindeki beklentileridir. Örgütsel güven ise bireyin örgütsel ilişkilerinden beklentileri olarak tanımlanabilir (Kalemci Tüzün, 2007).

Bromiley ve Cummings (1996) için güven bir kişinin ya da grubun diğer kişi ya da gruplar üzerindeki ortak inançlarıdır. Güven, gizli ya da açık olarak bir kişi için olumlu duygulara ve inanca sahip olma çabası, dürüst olma ve dürüstlük göreceği düşüncesi ve ne koşulda olursa olsun karşısındaki kişi ya da gruptan çıkar sağlamayı beklememeyi içerir (Akt: Gümüş, 2010).

Şekil 7: Bromiley ve Cummings'in Güven Matrisi

| | Güven Parçaları | | | |
|-----------------|-----------------------------|----------|----------|----------|
| | | Duygusal | Bilişsel | Niyetsel |
| Güven Boyutları | Bağlılığı Koruma | | | |
| | Dürüst Şekilde Tartışma | | | |
| | Avantaj Sağlamaktan Kaçınma | | | |
| | | | | |

Kaynak: Tüzün. (2006). Akt: Harun Gümüş, (2010). Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

2.5.2.3.Kramer'in Güven Modeli

Kramer (2009) güvenin temellerini kendi ortaya koyduğu modeliyle açıklamaya çalışmıştır. Bu modele göre güvenin altı boyutu bulunmaktadır. Bunlar; mizaca dayalı, tarih temelli, arabulucu temelli, kategori temelli, rol temelli ve kural temelli güven olarak sıralanmıştır (Polat, 2009).

- Mizaca Dayalı Güven: İnsanların beklentileri sosyal unsurlara göre değişiklik gösterdiğinden insanlar kendi kişilik yapılarına göre diğerlerine duyacakları güvenin karmaşık bir yapısını da kendi benliklerinde oluştururlar. Geçmiş yaşantılarında edindikleri güven ile ilgili deneyimlere bağlı olarak gelecekte diğer insanlara yönelik güven duymakta ya da duymamaktadırlar. Doğal olarak oluşan bu tecrübe sayesinde insanlar kime güvenip güvenmeyeceklerine karar verebilirler.
- Tarih Temelli Güven: İnsanların ilişki geliştirecekleri insanlarla ilgili güvenirlilik algılarında, karar aşamalarında ve bu kişilere karşı hangi tutumu sergileyeceklerinde etkili olan geçmişe dayalı bir süreç bulunmaktadır. İki ya da daha fazla kişinin ilişkisi sürdükçe oluşan güven de süreç ve yaşanmışlıkların etkisiyle güçlenecek ya da zayıflamaktadır. İlişkinin tarihçesi insanlara karşılındakinin eğilim ve güdülerini değerlendirirken yardım eder. Bu bilgiler ile kişi diğer kişinin güvenilirliğine dair bir anlam çıkartıp gelecekte göstereceği davranışları önceden tahmin edebilir.
- Arabulucu Temelli Güven: Örgüt içinde informal bilgi akışına dayalı oluşan güvendir. Bilgiler üçüncü şahıslar tarafından aktarıldığından

dedikodu mahiyetinde ve sınırlıdır. Kişi, diğerlerinin güvenilirliklerini değerlendirirken karmaşık olan bu informal bilgilerden yararlanamayabilir. Ancak örgüt içindeki üçüncü kişilerin güven tesis etmede yararları olduğu da bilinmektedir.

- Kategori Temelli Güven: Güvenen kişinin sosyal veya örgütsel bir kategoriye dâhil olmasına yönelik bilginin önceden göz önüne alınmasıyla ilgili bir durumdur. Bu bilgi kişi için diğerlerinin güvenilir olduklarına dair kararına etki etmektedir. Bir kişinin bilinen bir kategorinin elemanı olması kendisine olası bir güven duyulmasının sebebi olabilir.
- Rol Temelli Güven: Örgüt içindeki karşılaşılması olası güven çeşitlerinden biridir. Bu güven şekli kişinin yetenekleri, doğası, güdüleri veya eğilimlerinden çok kişinin örgütteki kendine belirlediği role dayalı bilgiye dayanır.
- Kural Temelli Güven: Bir örgütteki belirli davranışlar sonucunda o örgütteki kuralların uygulanacağına dair olan inançtır. Bir örgütte suç işleyen kimselerin alacakları cezanın kurallar dâhilinde tanımlanması ya da ödüle hak kazanılması koşullarının önceden belli olması gibi kuralların var olması ve işlenmesi işgörenlerin örgüt kurallarına karşı güven duymasını sağlamaktadır.

2.6. İlgili Araştırmalar

Tezin bu kısmında konu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış doğrudan ve dolaylı çalışmalara ve bu çalışmalarda ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

2.6.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

“Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki” konulu araştırma 2012 yılında Cemaloğlu ve Kılınc tarafından Sivas il merkezindeki ilköğretim okullarında çalışan 244 öğretmenin katılımıyla yapılmıştır. Araştırmanın amacı okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini işlemci liderlik davranışlarına göre daha çok gösterdiği ortaya çıkmıştır. Örgütsel güven boyutunda ise öğretmenlerin örgütsel güvene ilişkin algılarının yüksek düzeyde olmadığı belirlenmiştir. Liderlik stilleri (laissez-faire ve istisnalarla yönetim alt boyutları hariç

olmak üzere) ile örgütsel güvenin alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Karaçay Şevik (2012) "İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki" adlı çalışmasında ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Tarama modelindeki araştırmanın örneklemini 2011-2012 eğitim öğretim yılında Yalova il merkezi, Altınova ve Çiftlikköy ilçelerinde görev yapan öğretmenlerden basit tesadüfî örnekleme ile belirlenen 300 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin, ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik rollerini büyük oranda gösterdiklerini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stillerinden daha çok etkileşimci liderlik özelliklerini taşımaktadırlar. Cinsiyet ve liderlik stilleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel güven algısının yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel güvenin alt boyutlarında ise örgüte güven lidere güvenden daha çok algılanmaktadır. Kadın öğretmenlerin örgüte ve lidere güven algıları erkek öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleriyle öğretmenlerin lidere güven algısı arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

"Liderlik Stilleri ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişki" isimli yüksek lisans tezinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütlerine güven ve adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. 2009-2010 eğitim öğretim yılında Uşak ili merkezinde çalışan 1001 öğretmenden tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen 290 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin buldukları okulda çalıştıkları sürenin artmasıyla okul müdürlerine duydukları güven azalmaktadır. Mesleki kıdem arttıkça müdüre duyulan güven düzeyinde azalma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin artmasıyla veliye güvenleri artmaktadır. Öğretmenlerin genel güven düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Uzun, 2011).

Gümüş (2010) tarafından hazırlanan "Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" isimli tez çalışmasının amacı liderlik ve güven ilişkisinin varlığını araştırmak ve etkileşimci ve dönüşümcü liderlik türlerinin örgütsel güvenin lidere güven ve örgüte güven alt boyutlarını etkileyip etkilemediğini,

etkiliyor ise bu etkinin ne ölçüde olduğunu ve aralarındaki ilişki ile ilişkinin yönünü belirlemektir. Araştırma, Elektromekanik San. ve Tic. A.Ş. üretim işletmesinde yürütülmüş ve çalışma grubunu burada çalışan 350 personelden geri dönüş yapan 127 kişi oluşturmuştur. Araştırma sonucunda cinsiyet değişkenine göre liderlik türlerinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Cinsiyet ile lidere güven ve örgüte güven arasında ise anlamlı fark bulunmuştur, bu fark kadınların lehinedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, dönüşümcü liderlik stili ile lidere güven algısı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Benzer bir sonuca dönüşümcü liderlik ve örgüte güven arasında da ulaşılmıştır. Etkileşimci liderlik stiline de örgüte güven ve lidere güven algılarıyla pozitif yönlü güçlü ilişkide olduğu korelasyon analizi ile tespit edilmiştir.

Demir'in (2015) "İlkokullarda Örgütsel Güvenin Öğretmen Liderliğine Etkisi" konulu çalışmasının amacı ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerine göre öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile öğretmen liderliği ilişkisini incelemektir. Araştırma Burdur ilindeki devlet ilköğretim okullarında çalışmakta olan 378 öğretmen ile yapılmıştır. Veriler "Öğretmen Liderliği Kültürü Ölçeği" ve "Çok Amaçlı T Ölçeği" ile elde edilmiştir. Güven ölçeği yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve veli ve öğrenciye güven alt boyutlarına sahiptir. Araştırma sonuçlarına göre Burdur'daki devlet ilköğretim öğretmenleri en çok meslektaşlarına güven duymaktadırlar. Bunu sırasıyla öğrenci ve veliye güven ile yöneticiye güven takip etmektedir.

Eğitimde Demokratik Liderlik (Elazığ İli Örneği) isimli yüksek lisans tezinin amacı okul yöneticilerinin demokratik liderlik ile ilgili görüşlerinin ve aynı okulda çalışan öğretmenlerin yöneticilerinin demokratik liderliğiyle ilgili görüşlerini belirlemektir. Araştırma evreni 1999-2000 eğitim öğretim yılında Elazığ il merkezindeki 87 ilköğretim ve liseden ve 2044 öğretmen ve okul müdüründen oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme yöntemiyle 37 okulun okul müdürü ve bu okullardan 5'er öğretmen olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre mesleki deneyimi fazla olan yöneticilerde "biz" düşüncesi yerine "ben" düşüncesinin hâkim olduğu ve müdürlerin demokratik liderlikten uzaklaştığı, okul yöneticilerinin hem genç öğretmenlerin hem de yaşlı öğretmenlerin problemleriyle ilgilendiği, okul yöneticilerinin duygularını yalnızca yaşlı öğretmenlerle paylaştığı, ilköğretim okullarındaki yöneticilerin karşılaşılan sorunları öğretmenlerle paylaştığı ve kararı onlarla beraber verdiği belirlenmiştir. Ayrıca demokratik kültür oluşturma çabasının yaşlı büyük olan yöneticilerde daha az olduğu ve okul yöneticilerinin tamamına yakınının öğretmenleri değerlendirirken objektif

davrandıkları ve iş yükünü adaletli dağıttıklarını düşündükleri de araştırma sonuçlarındandır (Yörük, 2000).

Taş ve diğerleri (2007) “Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları” konulu çalışmada yöneticilerin benimsediği liderlik tarzlarını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma evreni 2004-2005 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı’nın pilot uygulama yaptığı 9 ildeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 2100 sınıf ve branş öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmada bu öğretmenlerin 788’ine ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, ilköğretim okulu öğretmenleri okul yöneticilerinin demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzı davranışlarını “çoğunlukla” gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Öğretmenlerin cinsiyetleri ile öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Kıdem değişkeni (16-20 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olmaları) öğretmenlerin, ilköğretim okulu yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışlarına ilişkin görüşlerini etkilemektedir. Öğretmenlerin branş ve mezun oldukları okullar öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarına ilişkin görüşlerini etkilememektedir.

Öztürk ve Aydın (2012) “Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları” isimli çalışmasında ortaöğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven algılarını saptamak amaçlanmıştır. Bu amaçla, Bolu il merkezi ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlere ölçek uygulanmış ve 304 adet geçerli ölçek elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda ortaöğretim okulu öğretmenlerinin çalıştıkları örgütlere yüksek düzeyde güven duyduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak çalışanlara duyarlılık boyutunda öğretmenlerin güven düzeylerinin diğer alt boyutlara göre (yöneticiye güven, iletişim ortamı, yeniliğe açıklık) düşük kaldığı görülmüştür. Cinsiyete göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre örgütsel güven düzeyleri daha yüksek olarak belirlenmiştir.

2008 yılında Bökeoğlu ve Yılmaz tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri” adlı çalışmanın amacı ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel güven konusundaki görüşlerini belirlemektir. Araştırmanın çalışma grubu Ankara ili Çankaya ve Altındağ ilçelerindeki yedi ilköğretim okulunda çalışan 205 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucuna göre, araştırmaya katılan öğretmenler en çok yöneticilere karşı güven duymaktadırlar. Öğretmenler daha sonra meslektaşlarına ve paydaşlara güvenmektedirler. Öğretmenlerin toplam güven puanlarına bakıldığında ortalama bir

güven düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Cinsiyete göre örgütsel güven ve alt boyutlarında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Eğriboyun tarafından (2013) yapılan “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişki” konulu araştırmada Bolu il merkezindeki ortaöğretim okullarında çalışmakta olan 72 yönetici ve 529 öğretmene ulaşılmıştır. Eğitimcilerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişki ölçeklerle elde edilen verilerin analiz edilmesiyle belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçları, yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven algıları ile yöneticiye güven ve örgüte güven algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu işaret etmektedir. Aynı zamanda yöneticiye güven ile örgüte güven algıları arasında da anlamlı ilişki bulunmaktadır. Öğretmenler çalıştıkları okullarda örgütsel güvenin bulunduğu inanmaktadırlar. Ayrıca yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Teyfur ve diğerleri (2013) “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği)” isimli makalede İzmir ilindeki ilköğretim okullarında bulunan yöneticilerin etik liderlik düzeylerinin okullardaki örgütsel güven düzeyine etkisini incelemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni 2011-2012 yılında İzmir’de Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ilköğretim okullarında çalışan 18789 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem olarak seçilen 1042 öğretmenden geri dönen 716 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada “Etik Liderlik Ölçeği” ve “Okulda Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel güven ölçeğinin çalışanlara duyarlılık, yöneticiye güven, iletişim ortamı ve yeniliğe açıklık olmak üzere 4 alt boyutu bulunmaktadır. Araştırma sonucunda okullardaki örgütsel güvenin yöneticiye güven alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca lisans mezunu öğretmenlerin lisansüstü eğitim mezunlarına göre daha yüksek örgütsel güven düzeyine sahip olduğu görülmüştür.

Gökdoğan'a (2012) ait “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” isimli yüksek lisans tezinde öğretmenlerin örgütsel güven algılarını bazı değişkenler açısından incelenmiştir. Araştırmanın evreni 2011-2012 eğitim öğretim yılında Kırşehir merkez ilçesindeki ilköğretim okullarında çalışan 1059 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem ise basit tesadüfî örnekleme ile 14 okuldaki 400 öğretmeni kapsamaktadır. Araştırmada kullanılan ölçek “Çok Amaçlı T Ölçeği”dir. Bulgulara göre ilköğretim okulu

öğretmenlerinin örgütsel güven algıları “katılıyorum” düzeyinde olmuştur. Alt boyutlara bakıldığında öğretmenlerin görüşleri meslektaşlara güven ile öğrenci ve veliye güven boyutunda “katılıyorum” düzeyinde iken, yöneticiye güven boyutunda “kısmen katılıyorum” düzeyindedir. Erkek öğretmenlerin yöneticiye güven boyutunda kadınlara göre daha yüksek güven düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdem değişkenine göre ise öğretmenlerin örgütsel güven algısı anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin örgütsel güven algıları “öğrenci ve veliye güven” alt boyutunda sınıf öğretmenleri lehine anlamlı farklılık göstermektedir.

Polat ve Celep'in (2008) “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları” adlı çalışmasındaki amaç ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel adalet, güven ve vatandaşlık davranışları değişkenlerine ilişkin algı düzeylerini belirlemek ve aralarındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma evreni 2006-2007 eğitim öğretim yılında ortaöğretim kurumlarında çalışan 1281 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarından biri öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin yüksek olduğudur. Örgütsel güven ile örgütsel adalet davranışı arasında yüksek, örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.

“Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler mi?” adlı çalışmada güç mesafesinin örgütsel güveni ve örgütsel güvenin boyutlarını etkileyip etkilemediğini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini bir devlet üniversitesindeki 329 personelden oluşmaktadır. Örgütsel güven; yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, güç mesafesi örgütsel güveni pozitif ve zayıf şekilde etkilemektedir. Güç mesafesi örgütsel güvenin 2 alt boyutunu da (yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven) pozitif yönlü ve zayıf şekilde etkilemekte, ancak örgüte güven güç mesafesinden etkilenmemektedir (Uslu ve Ardıç, 2013).

Çağlar (2011) “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” konulu makalesinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel güven ve tükenmişlik düzeylerinin birbirleri ve diğer değişkenlerle olan ilişkisi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma 2009-2010 eğitim öğretim yılında Adıyaman il merkezinde görev yapan öğretmenlerden tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilen 13 ilköğretim okulundaki 325 öğretmen ile yürütülmüştür. Veriler “Kişisel Bilgi Formu”, “Çok amaçlı T ölçeği” ve “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmadan

elde edilen veriler sonucunda, öğrenci ve velilere güven alt boyutunda erkek öğretmenlerin güven düzeyinin kadınlarınkinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Branş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri incelendiğinde, öğrenci ve veliye güven alt boyutunda sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerinin branş öğretmenlerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan diğer bir sonuç ise, öğretmenlerin kıdemlerinin artmasıyla öğrenci ve veliye güven alt boyutunda da güven düzeyinin artış göstermesi olmuştur.

Kahya (2013) “Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü” konulu doktora tezinde dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı ve bu ilişkinin üzerinde örgütsel güvenin rolünü sorgulamayı amaçlamıştır. Araştırmanın Ankara ilinde merkezi yönetime bağlı bir bakanlık ile özel sektördeki dört sigorta şirketindeki 442 çalışandır. Araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel güven düzeylerinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgüte güven ve yöneticiye güven alt boyutlarında da kamu ve özel sektör çalışanlarının oldukça yüksek güven düzeylerine sahip olduğu görülmektedir.

Yılmaz (2008), “Türk İlkokullarında Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” isimli makalesinde ilkokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ve örgütsel bağlılıklarının arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın çalışma grubu Kütahya merkezinde çalışan 120 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler örgütsel güven ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği ile elde edilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

2.6.2.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Tschannen-Moran ve Gareis (2015) tarafından yapılan araştırmanın amacı örgütte müdüre güven ile müdürün liderlik davranışları, okul iklimi ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma 64 ilkokul, ortaokul ve liselerde 2010-2011 eğitim öğretim yılında görev yapan 3215 öğretmeni kapsamaktadır. Araştırmanın sonuçlarından biri müdüre güvenin müdürün liderlik stiliyle ilişkili olduğudur. Liderlik davranışları öğretmenlerin algıladıkları güveni güçlü bir şekilde etkilemektedir. “Collegial” liderlik stili (sorumluluğu eşit oranda paylaşan) örgütsel güvenle yüksek seviyede ilişkilidir. Ayrıca öğretimsel liderlik stili ile örgütsel güven arasında yine yüksek dereceli anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Mbera (2015) tarafından yapılan “Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Kullandıkları Liderlik Stili ve Öğrencilerin Akademik Başarısı” isimli araştırmada Kenya'nın Kericho bölgesindeki devlet okullarında çalışan okul müdürlerinin sahip olduğu liderlik stilleri ile bu okullardaki öğrencilerin K.C.S.E sınavındaki akademik başarıları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bir tarama araştırması olup, tabakalı ve basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bölgedeki 53 ortaokuldaki 2499 öğretmen ve 119 okul müdürü araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Basit seçkisiz örneklemeyle belirlenen 1060 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Veriler 2 ölçek ve 1 görüşme formu ile toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleriyle okulun K.C.S.E sınavı sonuçları arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin hem otokratik hem demokratik liderlik stiline dengeli bir şekilde sahip olması durumunda K.C.S.E'deki başarı yükselmektedir.

Hornáčková, Hálová ve Nechanická (2015) “Kreşlerde/Anaokullarında Demokratik Liderlik Stilinin Analizi” konulu çalışmada anaokullarının yönetiminde demokratik liderlik stilinin mevcut durumunun analizini yapmayı amaçlamışlardır. Bu amaçla, öğretmenler ve yöneticiler arasındaki farklı görüşleri belirleyebilmek için okuldaki öğretmenlerin okul yöneticilerini ve okul yöneticilerinin kendilerini değerlendirmelerini sağlayan ölçekler kullanılmıştır. Araştırma Çek Cumhuriyeti'nin Hradec Králové ve Pardubice bölgelerindeki 71 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda anaokulu yöneticilerinin demokratik liderlik stilini benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Okul yöneticileri, öğretmenler tarafından adil, objektif, öğretmenlere karşı açık, öğretmenleri de karara katan, hatalarını kabul eden kişiler olarak görülmektedirler.

Adeyemi ve Adu, (2013) yaptıkları “Ekiti State, Nijerya'daki İlkokul Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmenlerin İş Doymu” adlı makalede okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doymu arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu korelasyonel çalışmanın evrenini bölgedeki 694 okul oluşturmaktadır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle bu okullardan 350 ilkokul seçilmiş ve bu okullardaki 7562 öğretmenden 1260'ı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Verileri toplamak için 2 ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda okul müdürünün demokratik liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin iş doymuları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin iş doymu düzeylerinin artması için okul müdürlerinin demokratik liderlik özelliklerine sahip olması gerektiği önerisinde bulunulmuştur.

Hoy, Gage ve Tarter'ın (2006) yaptıkları "Okulda Bilinçli Farkındalık ve Örgütsel Güven: Birbiriyle İlişki Durumları mıdır?" isimli çalışmadaki amaç okullardaki bilinçli farkındalığı kavramsallaştırabilmek ve güvenin bilinçli farkındalık davranışlarını teşvik eden bir durum olduğunu ortaya koyabilmektir. Araştırma 75 ortaokulda 2600 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada "Okulda Bilinçli Farkındalık Ölçeği" ve "Çok Amaçlı T Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel güvenin üç alt boyutunun da birbiriyle önemli derecede ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, veli ve öğrenciye güven müdüre güven ve meslektaşlara güven ile, müdüre güven ve meslektaşlara güven de birbirleriyle anlamlı derecede ilişkilidir. Bilinçli farkındalık ile örgütsel güven arasında da güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Joseph ve Winston'ın (2005) "Hizmetkâr Liderlik, Lidere Güven ve Örgütsel Güven İlişkisi" konulu araştırmalarında çalışanların görüşlerine göre hizmetkâr liderlik, lidere güven ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda hizmetkâr liderlik algısının hem lidere güven hem de örgütsel güvenle pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Van Maele ve Van Houtte, (2009) "Faculty Trust and Organizational School Characteristics" isimli makalede öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerini belirlemeye çalışmıştır. Öğretmenlerin güven düzeyleri öğrenci ve velilere, meslektaşlara ve müdüre güven olarak üç alt boyutta incelenmiştir. Araştırma verileri 2004-2005 eğitim öğretim yılında Belçika'nın Flanders bölgesindeki 84 ortaokuldan 1204 öğretmen üzerinde isimsiz anketlerle toplanmıştır. Veriler "Çok Amaçlı T Ölçeği" ile elde edilmiştir. Araştırma sonucunda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul müdürüne daha çok güven duydukları belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel güvenin örgüt kültürü ve örgütün büyüklüğü ile kısmen açıklanabildiği sonucuna varılmıştır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Araştırmanın modeli, evreni, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin toplanma süreci ve verilerin analizi hakkında bilgi verilmiş, kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada okul yöneticilerinin demokratik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ilişkisini belirleyebilmek amacıyla ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır.

Tarama araştırmaları bir gruptaki belirli özellikleri ortaya çıkarmak için veri toplamayı amaçlayan çalışmalardır. Çok sayıda bireyden oluşan örneklemelerden birçok veri elde edilebilmesi bu tür araştırmaların üstünlüğüdür (Büyüköztürk ve diğerleri, 2013). Bu tür araştırmalar geçmişte var olmuş ya da halen devam eden bir durumu değiştirmeksizin ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. İlişkisel tarama yöntemi ise, iki ya da daha fazla değişken arasında var olan ilişkiyi betimlemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır (Karasar, 2015).

Bu bağlamda, kişisel bilgi formu ve kullanılan ölçeklerle ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinde algıladıkları demokratik liderlik stili ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki farklı demografik değişkenler açısından incelenmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Evren, bir araştırmada ihtiyaç duyulan ölçümlerin elde edildiği gruptur. Ulaşılabilir evren, araştırmacının gerçekçi olarak seçtiği ve ulaşılabilme imkânı olan grubu ifade etmektedir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2013).

Bu araştırmanın evrenini Balıkesir ilinin merkez ilçeleri olan Altıeylül ve Karesi'deki ilkökul ve ortaokullarda 2015-2016 eğitim öğretim yılında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır.

Balıkesir ili 2014 yılında büyükşehir statüsü kazanmış ve merkez ilçeleri Altıeylül ve Karesi olarak belirlenmiştir. Bu ilçelerin mülki sınırları içerisinde bulunan köy ve beldeler de mahalle olarak bağlı buldukları ilçelerin belediyesine katılmıştır. Ancak köy ve beldelerde bulunan ilkokul ve ortaokullar araştırma evrenine dâhil edilmemiş, araştırma evreni olarak şehir merkezindeki ilk ve ortaokullar alınmıştır. Araştırmadan örneklem alma yoluna gidilmemiş, araştırma tüm evren üzerinde yapılmıştır. Araştırma evrenindeki ilkokul ve ortaokul sayıları ile bu okullarda görev yapmakta olan öğretmen sayıları Çizelge 1’de verilmiştir.

Çizelge 1.Evrendeki Okul ve Öğretmenlerin İlçelere Göre Dağılımı

| Okul Türü | İlçelerdeki Okul Sayısı | | Öğretmen Sayısı | |
|--------------|-------------------------|--------|-----------------|--------|
| | Altıeylül | Karesi | Altıeylül | Karesi |
| İlkokul | 11 | 12 | 315 | 452 |
| Ortaokul | 10 | 9 | 449 | 475 |
| Toplam | 21 | 21 | 764 | 927 |
| Genel Toplam | 42 | | 1691 | |

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırma için 3 bölümden oluşan bir envanter kullanılmıştır. Öğretmenlere dağıtılan bu envanterde ilk bölüm demografik özelliklerin yer aldığı 4 soruluk “Kişisel Bilgiler Formu”dur. Araştırmada kullanılan iki ölçek ise “Demokratik Liderlik Ölçeği” (DLÖ) ve “Çok Amaçlı T Ölçeği” (ÇATÖ) dir.

3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu

Veri toplama aracının birinci bölümünde yer alan bu formda öğretmenlerin cinsiyetleri, branşları, öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet süreleri ve şu an çalıştıkları okuldaki hizmet süreleri sorulmuştur.

3.3.2. Demokratik Liderlik Ölçeği

Araştırmada kullanılan “Demokratik Liderlik Ölçeği” (DLÖ) Terzi (2015) tarafından geliştirilmiştir. Demokratik liderlik ölçeği 8 maddeden oluşmaktadır ve 5’li likert tipinde bir ölçektir. Ölçek tamamı olumlu maddelerden oluşan 8 maddeli bir ölçektir. Maddeler 1’den 5’e (1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Çoğunlukla, 5=Her zaman) kadar puanlanmıştır. Ölçeğin Terzi (2015) tarafından bildirilen KMO değeri .91, Barlett Test of Sphericity değeri 1408.84 olup .00 düzeyinde anlamlılık

derecesine sahiptir. Demokratik liderlik ölçeğinin açıkladığı toplam varyans .59 dur. Ölçek tek boyutlu bir ölçek olup güvenilirlik analizi olarak ölçeğe Cronbach's alpha uygulanmıştır. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri .89'dur. Madde yük değerleri .65 ile .83 arasında değişmektedir. Ölçeğin madde toplam korelasyonları ise .56 ile .76 arasında değişmektedir. Ölçeğe araştırmacı tarafından yeniden güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach's alpha değeri ölçeğin orijinalinde olduğu gibi bulunmuştur. Aynı zamanda araştırmacı tarafından ölçeğin madde yük değerleri hesaplanmış ve Çizelge 2'de verilmiştir. Bu değerler eşliğinde ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğuna karar verilmiştir.

Çizelge 2. Demokratik Liderlik Ölçeğine Ait Madde Yük Değerleri

| Demokratik Liderlik Ölçeği Maddeleri | Faktör Yükleri |
|---|-----------------------|
| Madde 1 | .831 |
| Madde 2 | .783 |
| Madde 3 | .810 |
| Madde 4 | .656 |
| Madde 5 | .815 |
| Madde 6 | .716 |
| Madde 7 | .669 |
| Madde 8 | .825 |

3.3.3. Çok Amaçlı T Ölçeği

Kullanılan diğer ölçek ise Hoy ve Tschannen-Moran tarafından 2003 yılında geliştirilen "Çok Amaçlı T Ölçeği"nin Özer ve diğerleri, (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan halidir. Orijinal ölçek Likert tipindedir ve (1) meslektaşlara güven, (2) veli ve öğrencilere güven ve (3) müdüre güven olarak 3 alt boyuta sahiptir. Orijinal ölçeğin Türkçeye uyarlanması Özer ve diğerleri (2006) tarafından yapılmıştır. Maddelerin tamamı olumlu ifadeler içermektedir.

Oluşturulan ölçek formu Malatya ili şehir merkezindeki liselerde görev yapmakta olan 156 öğretmene uygulanmıştır. "Çok Amaçlı T Ölçeği"nden (ÇATÖ) elde edilen verilere KMO ve Barlett testleri yapılmış olup KMO değeri .83, Barlett Test of Sphericity ise 1359.780 bulunmuştur ($p=.000$). Yapılan faktör analizi sonucunda maddelerin yine 3 faktöre dağıldığı görülmüştür. 20 maddelik ölçekte birinci boyut 7 maddeden, ikinci boyut 8 maddeden, üçüncü boyut ise 5 maddeden oluşmaktadır.

Birinci boyut olan meslektaşlara güven boyutu öğretmenlerin aynı okulda beraber çalıştıkları diğer öğretmenlerle ilgili görüşlerini belirlemeye yönelik maddeler içermektedir. Bu boyut öğretmenlerin birbirlerine karşı dürüst olmaları, güvenilir

olmaları, birbirlerine destek olmaları ve işlerini iyi yapmalarını kapsamaktadır. Öğrenci ve veliye güven boyutu, öğrencilerin ve velilerin üzerine düşen görevleri yapacaklarına dair inançlar ile güvenilir ve destekleyici olmalarıyla ilgilidir. Üçüncü boyut olan müdüre güven boyutunda ise öğretmenlerin okul müdürünün okulu yönetebileceğine dair inançlarını, okul müdürünün güvenilirliğini ve dürüstlüğü belirlenmeye yönelik 5 madde bulunmaktadır.

Birinci boyut toplam varyansın %29.80'ini, ikinci boyut %11.76'sını, üçüncü boyut %7.27 sini açıklamaktadır. Toplam açıklanan varyans %48.83 olarak bulunmuştur. İç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha, birinci boyut için .82, ikinci boyut için .70, üçüncü boyut için .87 ve ölçeğin geneli için .86 bulunmuştur.

5'li likert tipindeki ölçeğin puanlaması (1) "Katılmıyorum", (2) "Kısmen katılıyorum", (3) "Orta düzeyde katılıyorum", (4) "Çoğunlukla katılıyorum", (5) "Tamamen katılıyorum" şeklindedir.

Bu çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda "Çok Amaçlı T Ölçeği"ne (ÇATÖ) tekrar faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin Özer ve diğerleri (2006) tarafından yapılan uyarlamada olduğu gibi üç boyutlu olduğu görülmüştür. Ancak ölçeğin ikinci alt boyutu olan "veli ve öğrenciye güven" alt boyutunda yer alan 15. maddenin faktör yükünün .40'ın altında olduğu belirlenmiş ve bu madde yeterli faktör yüküne ulaşamadığından dolayı ölçekten çıkarılmıştır. Ölçek bu haliyle 19 madde ve 5'li Likert tipinde uygulanmıştır. Ölçeğin geneli için Cronbach's Alpha değeri (α) .92, birinci boyut için .90, ikinci boyut için .89, üçüncü boyut için .92 olarak bulunmuştur. Bu araştırmada yapılan faktör analizi çerçevesinde ölçeğin KMO değeri .90, Barlett 4686.02'dir ($p=.000$). Ölçekteki madde yük değerleri .63 ile .88 arasındadır. Birinci boyuta ait faktör yük değerleri .67 ile .82 arasında, ikinci boyuta ait faktör yükleri .63 ile .82 arasında ve üçüncü faktöre ait yük değerleri .79 ile .88 arasında değişmektedir. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans 3 boyut için %67.75'tir. Birinci boyut toplam varyansın %23.97'sini, ikinci boyut %23.12'sini, üçüncü boyut ise %20.66'sını açıklamaktadır. Bu değerler doğrultusunda ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğuna karar verilmiştir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Veri toplama aracının öğretmenlere uygulanabilmesi için Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü AR-GE birimine izin dilekçesi ile başvurulmuş ve gerekli izin alınmıştır. İzin formu Ek-1'de verilmiştir. Veri toplama aracı araştırmanın evrenindeki

öğretmen sayısı kadar çoğaltılmış ve araştırmacı tarafından okullara ve öğretmenlere elden ulaştırılmıştır. Okullardaki öğretmenlerin çoğu “Anketlere ayıracak zamanım yok.”, “Zorunlu değilse katılmak istemiyorum.”, “Daha önemli işlerim var, başkaları doldursun.”, “Anket doldurmaktan bıktım.” gibi ifadelerle ölçekleri doldurmaya gönüllü olmamışlardır. Veri toplama aracını gönüllü olarak dolduran öğretmenlerden alınan ölçek sayısı 391’dir.

3.5. Verilerin Analizi

Geri dönen 391 ölçekten yanlış, eksik ve uygun olmayan şekilde doldurulan 44 tanesi de değerlendirme kapsamına alınmamıştır. İlkokul öğretmenlerinden 152, ortaokul öğretmenlerinden 195 olmak üzere elde edilen 347 adet geçerli ölçek araştırma kapsamında değerlendirilmiştir.

Elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 20.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Uygun testleri belirleyebilmek amacıyla verilerin normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir. Ortalama, medyan, mod, çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Her iki veri grubu için de yapılan normallik testinin anlamlılık değerinin $p < .05$ olduğu belirlendiğinden veriler için normallik sağlanamamıştır.

Normalliğin sağlanamadığı durumlarda parametrik olmayan testler kullanılabilir (Can, 2013). Bu çalışmada non-parametrik testler uygulanmıştır. Bu testlerden ilki ilişkisiz örneklem için t testinin parametrik olmayan verilerde uygulanabilir alternatif bir karşılaştırma testi olan Mann-Whitney U testidir. Bu test en az aralık ölçeğinde olan verileri sıralama ölçeğine dönüştürerek karşılaştırılacak verileri iki gruba ayırır ve puanların ortalamalarını hesaplar (Büyüköztürk, 2012).

Kullanılan bir diğer non-parametrik test ise Kruskal-Wallis testidir. Bu test ikiden fazla ve birbirinden bağımsız grubun ortalamaları arasındaki farkların kontrolü için kullanılan parametrik bir test olan ilişkisiz örneklem için tek yönlü ANOVA analizinin normal dağılım göstermeyen durumlarda kullanılacak bir alternatiftir. Parametrik olmayan bir karşılaştırma testi olan Kruskal-Wallis, gruplar arasında fark olup olmadığını sınırlar (Can, 2013). Araştırmada Kruskal-Wallis testinin sonucunda anlamlı fark bulunduğu durumlarda bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek amacıyla ikili gruplar halinde ayrıca Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Araştırmada Spearman Sıra Farkları korelasyon analizi kullanılmıştır. Aralarında ilişki sorgulanacak olan değişken dizileri eğer normallik koşullarını karşılamıyorsa değişkenler sıralama ölçeğinde değişkenlere dđnüştürölerek non-parametrik bir istatistiksel işleme korelasyon katsayısı hesaplanır (Can, 2013). Spearman Sıra Farkları korelasyon analizi ölçeklerden elde edilen puanların arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılmıştır. Ölçeklerin alt boyutlarının da puanları arasındaki ilişki korelasyon hesabı ile incelenmiştir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen bir değerdir ve 0.00- 0.29 düşük düzeyde, 0.30- 0.69 orta düzeyde ve 0.70- 1.00 arası yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2013). Bu araştırmada yapılan analizlerde anlamlılık değeri (p) <.05 olarak temel alınmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmada elde edilen verilere ve bu verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara araştırmancının bu bölümünde yer verilmiştir.

4.1. Öğretmenlere Ait Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri, branşları (sınıf ya da branş öğretmeni), öğretmenlikteki toplam hizmet süreleri ve şu an çalıştıkları okuldaki hizmet süreleri Çizelge 3'te verilmiştir.

Çizelge 3. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

| | Değişken | f | % |
|--|-----------------|-----|-------|
| Cinsiyet | Kadın | 212 | 61.1 |
| | Erkek | 135 | 38.9 |
| Branş | Sınıf Öğretmeni | 140 | 40.3 |
| | Branş Öğretmeni | 207 | 59.7 |
| Toplam hizmet süresi | 1-10 yıl | 92 | 26.5 |
| | 11- 20 yıl | 142 | 40.9 |
| | 21 yıl ve üzeri | 113 | 32.6 |
| Şu an çalışılan okuldaki hizmet süresi | 1-5 yıl | 258 | 74.4 |
| | 6-10 yıl | 61 | 17.6 |
| | 11 yıl ve üzeri | 28 | 8.0 |
| | Toplam | 347 | 100.0 |

Çizelge 3 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin 212'sinin (%61.1) kadın, 135'inin (%38.9) erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya daha çok kadın öğretmenler katılım göstermiştir. Öğretmenlerin branşlara dağılımı 140 sınıf öğretmeni (%40.3) ve 207 branş öğretmeni (%59.7) şeklindedir.

Öğretmenlerin mesleklerindeki toplam hizmet süreleri incelendiğine en yüksek frekansın 142 kişi (%40.9) ile 11-20 yıl grubundaki öğretmenlere ait olduğu görülmektedir. 21 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olan 113 öğretmen (%32.6) ve 1-10 yıl arasında toplam hizmet süresine sahip 92 öğretmen (%26.5) bulunmaktadır.

Öğretmenlerin 258'i (%74.4) buldukları okulda 1 ile 5 yıl arasında hizmet süresine sahiptirler. Aynı okulda 6-10 yıldır çalışmakta olan öğretmenlerin sayısı 61 (%17.6), 11 yıl ve daha uzun süredir çalışanların sayısı 28 (%8) olarak tespit

edilmiştir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu şu anki okullarında 5 yıldan uzun süredir çalışmamışlardır.

4.2. Öğretmenlerin Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu kısımda araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular sırasıyla ele alınmıştır.

4.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulgular Çizelge 4'te görülmektedir.

Çizelge 4. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Demokratik Liderlik Ortalamaları

| | N | \bar{x} | SS |
|---------------------|-----|-----------|-----|
| Demokratik Liderlik | 347 | 4.08 | .77 |

Çizelge 4'te öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin ($\bar{x}=4.08$, $SS= .77$) olduğu görülmektedir. Öğretmenler, okul müdürlerinin “çoğunlukla” demokratik liderlik davranışları sergilediklerini düşünmektedirler.

4.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

İkinci alt problem olan “İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre görev yaptıkları okullarda algıladıkları örgütsel güven düzeyi nedir?” sorusuna ilişkin elde edilen bulgular Çizelge 5'te verilmiştir.

Çizelge 5. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgütsel Güven Ortalamaları

| | N | \bar{x} | SS |
|-------------------------|-----|-----------|-----|
| Meslektaşlara Güven | 347 | 3.85 | .79 |
| Veli ve Öğrenciye Güven | 347 | 3.23 | .75 |
| Müdüre Güven | 347 | 4.18 | .95 |
| Örgütsel Güven Toplam | 347 | 3.71 | .64 |

Çizelge 5 incelendiğinde öğretmenlerin çalıştıkları okullarda algıladıkları örgütsel güven düzeyinin aritmetik ortalaması ($\bar{x}=3.71$) standart sapma değeri

(SS=.64)'tir. Öğretmenlerin örgütsel güven toplam düzeylerinin ortalaması “çoğunlukla katılıyorum” seçeneğine karşılık gelmektedir. Alt boyutlara bakıldığında meslektaşlara güven alt boyutu için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (\bar{x} =3.85, SS= .79), veli ve öğrenciye güven alt boyutu için (\bar{x} =3.23, SS= .75) ve müdüre güven alt boyutu için (\bar{x} =4.18, SS= .95) olmuştur. En yüksek değere sahip alt boyut “müdüre güven” iken en düşük değer “veli ve öğrenciye güven” alt boyutundadır. Ortalamalara göre öğretmenler müdür ve meslektaşlarına çoğunlukla güvenirken, veli ve öğrenciye güvenleri orta düzeydedir.

4.2.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre çalıştıkları okullardaki okul müdürlerinin gösterdikleri demokratik liderlik davranışı düzeyinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterip göstermediğine ilişkin yapılan Mann-Whitney U testinin sonuçları Çizelge 6'da verilmiştir.

Çizelge 6. Demokratik Liderliğin Cinsiyete Göre Farklılığı için U Testi

| Grup | N | Ortalama Sıra | Sıra Toplamı | U | p |
|--------|-----|---------------|--------------|---------|-------|
| Kadın | 212 | 163.28 | 34615.5 | 12037.5 | .012* |
| Erkek | 135 | 190.83 | 25762.5 | | |
| Toplam | 347 | | | | |

* p< .05

Çizelge 6'ya göre 212 kadın ve 135 erkek öğretmenden oluşan 347 kişilik grupta, yapılan Mann-Whitney U testinin sonucunda, cinsiyete göre anlamlı fark olduğu gözlenmiştir (p= .012, p< .05). Bu fark erkek öğretmenlerin lehinedir (Ortalama sıra= 190.83). Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışlarına daha çok sahip olduklarını düşünmektedirler. Cinsiyetin demokratik liderlik algısının üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Çizelge 7'de araştırmanın bir diğer alt problemi olan “İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çalıştıkları okullardaki okul müdürlerinin gösterdikleri demokratik liderlik düzeyi öğretmenlerin branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermekte midir?” sorusunu yanıtlamaya ilişkin yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 7. Demokratik Liderliğin Branşa Göre Farklılığı için U Testi

| Branş | N | Ortalama Sıra | Sıra Toplamı | U | p |
|-----------------|-----|---------------|--------------|-------|------|
| Sınıf Öğretmeni | 140 | 184.77 | 25868 | 12982 | .099 |
| Branş Öğretmeni | 207 | 166.71 | 34510 | | |
| Toplam | 347 | | | | |

Çizelge 7’de sınıf ve branş öğretmenlerinin sıra ortalamalarının birbirine yakın değerlerde olduğu görülmektedir. Çizelge 6’ya göre, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin okul müdürlerinin demokratik liderlik gösterme düzeyi algılarının arasında anlamlı bir fark yoktur ($p = .099$, $p > .05$).

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda algıladıkları okul yöneticilerinin demokratik liderlik düzeylerinde öğretmenlerin mesleklerindeki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ilişkisiz ölçümler için Kruskal Wallis H-Testi Çizelge 8’de verilmiştir.

Çizelge 8. Demokratik Liderliğin Kıdeme Göre Farklılığı için H Testi

| Kıdem Yılı | N | Ortalama Sıra | sd | X ² | p | Anlamlı Fark |
|-----------------|-----|---------------|----|----------------|-------|------------------------|
| 1-10 yıl | 92 | 142.81 | 2 | 12.6 | .002* | 1-10 yıl – 11-20 yıl** |
| 11-20 yıl | 142 | 181.37 | | | | 1-10 yıl – 21 yıl +** |
| 21 yıl ve üzeri | 113 | 190.13 | | | | |

** $p < .01$

Öğretmenler tarafından algılanan demokratik liderlik davranışı düzeyinin öğretmenlerin kıdemlerine göre değişip değişmediğini ortaya koymak için yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda gruplar arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür ($p = .002$). Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için gruplara Mann-Whitney U testleri de uygulanmıştır ve analizler Çizelge 9 ve 10’da verilmiştir.

Çizelge 9. Demokratik Liderliğin 1-10 ve 11-20 Yıl Kıdeme Göre Farklılığı için U Testi

| Toplam Hizmet Yılı | N | Ortalama Sıra | Sıra Toplamı | U | p |
|--------------------|-----|---------------|--------------|------|--------|
| 1-10 yıl | 92 | 102.07 | 9390 | 5112 | .005** |
| 11-20 yıl | 142 | 127.50 | 18105 | | |
| Toplam | 234 | | | | |

** $p < .01$

1-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenler ile 11-20 yıl arasında hizmet süresine sahip öğretmenler arasında 11-20 yıl arası kıdeme sahip olanlar lehine anlamlı fark bulunmuştur ($p = .005$). 11-20 yıldır çalışan öğretmenler 1-10 yıldır

çalışan öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha demokratik olduğunu düşünmektedirler.

Çizelge 10. Demokratik Liderliğin 1-10 ve 21+ Yıl Kıdeme Göre Farklılığı İçin U Testi

| Toplam Hizmet Yılı | N | Ortalama Sıra | Sıra Toplamı | U | p |
|--------------------|-----|---------------|--------------|--------|--------|
| 1-10 yıl | 92 | 87.24 | 8026.50 | 3748.5 | .001** |
| 21 yıl ve üzeri | 113 | 115.83 | 13088.50 | | |
| Toplam | 234 | | | | |

** p < .01

Çizelge 10'a göre 1-10 yıl hizmet yılına sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip öğretmenler arasında da 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar lehine anlamlı farklılık bulunmaktadır (p= .001).

Araştırmanın üçüncü alt probleminde, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algıladıkları okul yöneticilerinin demokratik liderlik davranışı düzeylerinin öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki hizmet yıllarına göre istatistiksel olarak anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizlerden elde edilen veriler Çizelge 11'de gösterilmiştir.

Çizelge 11. Demokratik Liderliğin Öğretmenlerin Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Yıllarına Göre Farklılığı İçin H Testi

| Okuldaki Hizmet Yılı | N | Ortalama Sıra | sd | X ² | p |
|----------------------|-----|---------------|----|----------------|------|
| 1-5 yıl | 258 | 178.43 | 2 | 1.998 | .360 |
| 6-10 yıl | 61 | 159.96 | | | |
| 11 yıl ve üzeri | 28 | 163.79 | | | |

Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışı düzeylerinin öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki hizmet yıllarına arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p= .360, p>.05). Öğretmenlerin algılarının buldukları okuldaki hizmet yıllarına göre değişmediği söylenebilir.

4.2.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda algıladıkları örgütsel güven düzeylerinin alt boyutlarında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin yapılan ilişkisiz ölçümler için Mann-Whitney U testinin sonuçları Çizelge 12'de verilmiştir.

Çizelge 12. Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığı İçin U Testi

| | Cinsiyet | N | Ortalama Sıra | Sıra Toplamı | U | p | |
|----------------|-------------------------|-------|---------------|--------------|---------|---------|--------|
| Örgütsel Güven | Meslektaşlara Güven | Kadın | 212 | 160.95 | 34120.5 | 11542.5 | .002** |
| | | Erkek | 135 | 194.50 | 26257.5 | | |
| | Öğrenci ve Veliye Güven | Kadın | 212 | 161.24 | 34183.0 | 11605.0 | .003** |
| | | Erkek | 135 | 194.04 | 26195.0 | | |
| | Müdüre Güven | Kadın | 212 | 171.03 | 36257.5 | 13679.5 | .481 |
| | | Erkek | 135 | 178.67 | 24120.5 | | |
| | Toplam | 347 | | | | | |

**p < .01

Çizelge 12'ye göre "meslektaşlara güven" ve "öğrenci ve veliye güven" alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı fark vardır. Meslektaşlara güven alt boyutunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre çalışma arkadaşlarına daha fazla güven duyduğu söylenebilir. Yine öğrenci ve veliye güven alt boyutunda da bu fark erkek öğretmenler lehinedir. Kadın öğretmenlerin veli ve öğrenciye güven düzeyi erkek öğretmenlere göre daha düşüktür. Müdüre güven alt boyutunda kadın ve erkek öğretmenlerin sıra ortalamaları birbirine yakın düzeydedir, kadın ve erkek öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan "İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda algıladıkları örgütsel güven düzeyi öğretmenlerin branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte midir?" sorusunu cevaplayabilmek için verilere Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 13'te verilmiştir.

Çizelge 13. Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Branşa Göre Farklılığı İçin U Testi

| | Branş | N | Ortalama Sıra | Sıra Toplamı | U | p | |
|----------------|-------------------------|-------|---------------|--------------|---------|---------|-------|
| Örgütsel Güven | Meslektaşlara Güven | Sınıf | 140 | 172.09 | 24093.0 | 14223 | .077 |
| | | Branş | 207 | 175.29 | 36285.0 | | |
| | Öğrenci ve Veliye Güven | Sınıf | 140 | 189.92 | 26589.0 | 12261 | .015* |
| | | Branş | 207 | 163.23 | 33789.0 | | |
| | Müdüre Güven | Sınıf | 140 | 181.44 | 25401.5 | 13448.5 | .247 |
| | | Branş | 207 | 168.97 | 34976.5 | | |
| | Toplam | 347 | | | | | |

* p < .05

Çizelge 13 incelendiğinde örgütsel güvenin öğrenci ve veliye güven alt boyutunda $p = .015$ olduğu görülmektedir ($p < .05$). Bu anlamlı fark sınıf öğretmenlerinin lehinedir (Ortalama sıra = 189.92). Diğer alt boyutlar olan meslektaşlara güven ve müdüre güven ile öğretmenlerin branşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda algıladıkları örgütsel güvenin alt boyutlarda öğretmenlerin meslekteki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan Kruskal-Wallis analizi sonuçları Çizelge 14'te gösterilmiştir.

Çizelge 14. Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Kıdeme Göre Farklılığı İçin H Testi

| | Kıdem | N | Sıra Ort. | sd | X ² | p | |
|----------------|-------------------------|-----------------|-----------|--------|----------------|------|--------|
| Örgütsel Güven | 1-10 yıl | 92 | 163.18 | 2 | 2.671 | .260 | |
| | Meslektaşlara Güven | 11-20 yıl | 142 | | | | 184.04 |
| | 21 yıl ve üzeri | 113 | 170.19 | | | | |
| | Öğrenci ve Veliye Güven | 1-10 yıl | 92 | 154.49 | 2 | 5.41 | .060 |
| | | 11-20 yıl | 142 | 176.48 | | | |
| | | 21 yıl ve üzeri | 113 | 186.77 | | | |
| | Müdüre Güven | 1-10 yıl | 92 | 156.47 | 2 | 4.15 | .120 |
| | | 11-20 yıl | 142 | 177.96 | | | |
| | | 21 yıl ve üzeri | 113 | 183.29 | | | |
| Toplam | | 347 | | | | | |

Çizelge 14'e göre ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerinin alt boyutları ile öğretmenlerin meslekteki kıdemleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > .05$).

Dördüncü alt problem olan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güven düzeylerinin öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet yılına göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis testine ilişkin analiz sonuçları Çizelge 15'te verilmiştir.

Çizelge 15. Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Çalışılan Okuldaki Hizmet Yılına Göre Farklılığı İçin H Testi

| | | Okuldaki Hizmet Süresi | N | Sıra Ort. | sd | X ² | p |
|----------------|-------------------------|------------------------|-----|-----------|----|----------------|------|
| Örgütsel Güven | Meslektaşlara Güven | 1-5 yıl | 258 | 173.27 | | | |
| | | 6-10 yıl | 61 | 169.80 | 2 | .823 | .660 |
| | | 11 yıl ve üzeri | 28 | 189.84 | | | |
| | Öğrenci ve Veliye Güven | 1-5 yıl | 258 | 173.87 | | | |
| | | 6-10 yıl | 61 | 162.54 | 2 | 2.708 | .250 |
| | | 11 yıl ve üzeri | 28 | 200.14 | | | |
| | Müdüre Güven | 1-5 yıl | 258 | 178.82 | | | |
| | | 6-10 yıl | 61 | 154.51 | 2 | 3.020 | .220 |
| | | 11 yıl ve üzeri | 28 | 172.09 | | | |
| Toplam | | | 347 | | | | |

Çizelge 15 incelendiğinde öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet yıllarının örgütsel güvenin alt boyutlarıyla arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p > .05$).

4.2.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi olan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda algıladıkları örgütsel güven düzeyleri ve okul müdürlerinin demokratik liderlik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için verilere korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizi yapılırken veriler normal dağılım göstermediği için bir non-parametrik korelasyon analizi olan Spearman korelasyon analizi uygulanmıştır. Analizin sonuçları Çizelge 16'da verilmiştir.

Çizelge 16. Demokratik Liderlik ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki İçin Spearman Sıra Farkları Korelasyon Analizi

| Demokratik Liderlik | Örgütsel Güven Düzeyi | | |
|---------------------|-----------------------|-----|------|
| | N | r | p |
| | 347 | .55 | .000 |

* $p < .01$

Çizelge 16 incelendiğinde demokratik liderlik ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu görülmektedir ($r = .55$, $p < .01$). Bu sonuçlara göre okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güven düzeyine pozitif yönde katkı sağlamakta olduğu söylenebilir.

Demokratik liderlik ile örgütsel güvenin alt boyutlarını oluşturan meslektaşlara güven, öğrenci ve veliye güven ve müdüre güven boyutlarının arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi için Spearman sıra farkları korelasyon analizi yapılmıştır.

Çizelge 17. Demokratik Liderlik ile Örgütsel Güvenin Alt Boyutları Arasındaki İlişki İçin Spearman Sıra Farkları Korelasyon Analizi

| | Meslektaşlara Güven | Öğrenci ve Veliye Güven | Müdüre Güven |
|---------------------|------------------------|----------------------------|--------------|
| Demokratik Liderlik | .380 | .330 | .620 |

Çizelge 17'ye göre demokratik liderlik boyutuyla örgütsel güvenin üç alt boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. En yüksek pozitif yönlü anlamlı ilişki demokratik liderlik ve müdüre güven değişkenleri arasındadır. Daha sonra sırasıyla meslektaş güven ve öğrenci ve veliye güven alt boyutları gelmektedir. Bu bulgular müdür davranışı açısından manidardır. Şöyle ki müdürlerin demokratlığı arttıkça kendilerine duyulan güven de artmaktadır.

5. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde araştırma bulgularından yola çıkarak ulaşılan sonuçlar ve öneriler ele alınmıştır. İlk olarak öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin demokratik liderlik davranış düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri açıklanmıştır. Sonrasında ise iki ölçümün demografik değişkenlere göre incelemesi yapılmıştır. İki ölçümün aralarındaki ilişkiye dair sonuçlara yer verilmiştir. Ölçekler alt boyutları bağlamında da demografik verilere göre incelenmiştir.

5.1. Sonuçlar

Bu çalışmanın amacı ilkököl ve ortaoköl öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin demokratik liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Araştırmaya katılan ilkököl ve ortaoköl öğretmenlerinin görüşlerine göre öğretmenler çalıştıkları okullardaki okul müdürlerini “çoğunlukla” demokratik bulmaktadırlar. Alanyazında araştırmanın bu sonuçlarını destekleyen araştırma bulguları vardır. Örnek olarak, Terzi ve Kurt'un (2005) yaptığı araştırmada da öğretmenler büyük bir çoğunlukla okul yöneticilerini demokrat bulmaktadırlar. Benzer şekilde, Taş ve diğerlerinin (2007) araştırmasında ilköğretim okulu öğretmenleri, yöneticilerinin demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzlarını çoğunlukla gerçekleştirdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Terzi ve Çelik'in (2016), Bozdoğan ve Sağnak'ın (2011) ve Bhatti ve diğerleri'nin (2012) araştırmalarında da bu araştırma sonucuyla paralel olarak ilköğretim okulları müdürleri daha çok demokratik liderlik davranışı göstermektedirler. Ancak alanyazında bu araştırmanın bulgularını desteklemeyen araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Bakan ve Büyükbeşe'nin (2010) araştırmasında yöneticilerin daha çok otokratik liderlik tarzını kullandıkları belirlenmiştir. Yapılan araştırmaların çoğunda öğretmenlerin görüşleri okul müdürlerinin otokratik ve ilgisiz liderlik stillerindenise çoğunlukla demokratik liderlik stilini benimsediği sonucunun ortaya çıkmasının istendik bir sonuç olduğu söylenebilir.

Araştırma sonuçlarından bir diğeri öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin “çoğunlukla katılıyorum” seçeneğinde olmasıdır. Bu araştırmadaki bulgulara göre öğretmenler çalıştıkları örgüte yüksek düzeyde güven duymaktadırlar. Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) da öğretmenlerin örgütsel güveninin yüksek olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Gökdoğan'ın (2012), Polat ve Celep'in (2008), Cemaloğlu ve Çağatay'ın (2012), Eğriboyun'un (2013), Öztürk ve Aydın'ın (2012) ve Karaçay Şevik'in (2012) de araştırmaları bu araştırmanın sonuçlarını destekleyen bulgulara sahiptir. Çok amaçlı T ölçeğinin kullanıldığı Çağlar'ın (2011) ve Özer ve diğerlerinin (2006) araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin orta seviyede olduğu görülmüştür. Ancak bu sonuçlardan farklı olarak Cemaloğlu ve Kılınç, 2012 yılında yaptıkları çalışmada öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven düzeyinin düşük olduğunu bulmuşlardır.

Bu araştırmada öğretmenlerin en yüksek güven düzeyine “müdüre güven” alt boyutunda sahip olduğu görülmüştür. Bunu sırasıyla “meslektaşlara güven” ile “öğrenci ve veliye” güven alt boyutları izlemektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerine olan güven düzeyleri örgütsel güven düzeylerinden yüksek bulunmuştur. Yani öğretmenler okul müdürlerine örgüte güvendiklerinden daha çok güven duymaktadırlar. Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) yaptıkları araştırmada aynı sonuçlara ulaşmıştır. Cemaloğlu ve Kılınç, (2012a) ve Cemaloğlu ve Kılınç, (2012b) da öğretmenlerin en çok yöneticiye güven duyduklarını belirlemişlerdir. Ancak Eğriboyun (2013) ise yöneticiye güven ve örgüte güven düzeylerinin öğretmenler tarafından eşit olarak algılandığı sonucuna ulaşmıştır. Karaçay Şevik (2012) ise öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin lidere güvenden yüksek olduğunu belirtmiştir. Gökdoğan (2012), bu araştırmaya paralel olarak öğretmenlerin veli ve öğrenciye güven alt boyutunda “orta düzeyde katılıyorum” ifadesinde yoğunlaştıklarını ve bu alt boyutta diğer boyutlara göre güven düzeyinin daha düşük olduğunu belirlemiştir. Öğretmenlerin okul müdürüne güven duyması her ne kadar olumlu bir durum gibi görünse de ülkemizde öğretmen ve okul yöneticilerinin çalıştıkları okullar rotasyon, tayin, vb. sebeplerle sık sık değişebilmektedir. Bu yüzden öğretmenlerin örgüte güven düzeyleri de okul yöneticisine bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Buraya kadar alanyazında araştırma konusuyla ilgili var olan bulgular arasında tam bir paralellik olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni araştırmaların yapıldığı zaman ve yerden kaynaklanıyor olabilir. Öğretmen hareketliliğinin fazla olduğu zamanlarda öğretmenlerin örgütsel güven duygularının olumsuz etkilendiği söylenebilir.

Araştırma sonuçlarından biri de öğretmenlerin görüşlerine göre çalıştıkları okullardaki okul müdürlerinin gösterdikleri demokratik liderlik davranışı düzeyi cinsiyete göre anlamlı fark gösterdiğiidir. Bu fark erkek öğretmenlerin lehine olmuştur. Erkek öğretmenler okul müdürlerinin demokratik olduğunu kadın öğretmenlere göre daha çok düşünmektedirler. Ancak Gümüş (2010), Taş ve diğerleri (2007) ve Karaçay Şevik (2012) liderlik stilleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmada ulaşılan sonuç araştırmanın yürütüldüğü okullardaki okul müdürlerinin çoğunluğunun erkek olmasından kaynaklanıyor olabilir. Erkek öğretmenlerin kendi hemcinsleriyle daha yakın ilişki kurabilmeleri müdürlerini daha demokratik bulmalarına neden oluyor olabilir.

Öğretmenlerin toplam hizmet süreleri de okul müdürlerinin demokratik liderlik davranış düzeyleri hakkında farklı düşüncelere sahip olmalarına neden olmuştur. 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler lehine fark bulunmuştur. Yine 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdemli öğretmenler arasında kıdem yılı yüksek olan öğretmenler lehine anlamlı fark vardır. Bu durum kıdemi daha yüksek olan öğretmenlerin okul müdürü tarafından daha deneyimli görülmeleri, kararlara daha çok ortak edilmeleri, önerilerinin daha ciddiye alınması gibi sebeplerden kaynaklanıyor olabilir.

Örgütsel güvenin alt boyutlarından meslektaşlara güven ile öğrenci ve veliye güven boyutlarının her ikisinde de cinsiyete göre anlamlı farklılık erkek öğretmenler lehine bulunmuştur. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre meslektaşlarına ve diğer paydaşlara daha yüksek güven duymaktadırlar. Yılmaz'ın (2006) araştırması da bu sonucu destekler niteliktedir ve bu durum Yılmaz (2006) tarafından kültürümüzde erkeklerin kadınlara göre daha özgüvenli yetiştirildiği ve özgüvenin güven duyma düzeyine etki ettiği şeklinde açıklanmıştır. Yurtdışında Van Maele ve Van Houtte, (2009) tarafından yapılan bir araştırma ise farklı bir sonuca ulaşmıştır. Van Maele ve Van Houtte (2009) kadın öğretmenlerin lidere güven düzeylerinin daha yüksek olduğu bulmuştur. Öztürk ve Aydın (2012) da kadın öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin özellikle "çalışanlara duyarlılık" boyutunda erkeklerden daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Müdüre güven alt boyutunda ise erkek ve kadın öğretmenlerin görüşleri benzerdir.

Araştırmanın bir sonucu da öğretmenlerin örgütsel güven algılarının öğrenci ve veliye güven alt boyutunda branşlarına göre değişiklik göstermesidir. Bu farklılık

sınıf öğretmenlerinin lehine tespit edilmiştir. Sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine göre öğrenci ve veliye daha yüksek güven düzeyine sahiptir. Bu sonuç Çağlar'ın (2011) araştırmasının sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Bulunan bu farklılığın sınıf öğretmenlerinin aynı öğrenci ve veli grubuyla branş öğretmenlerine göre daha uzun süre çalışmaları, öğrenci ve öğrenci ailelerini daha yakından tanımaları ve dolayısıyla aralarında güven duygusu geliştirmeleri sebebiyle olabilir.

Örgütsel güvenin alt boyutlarında öğretmenlerin kıdemlerine göre gruplar arasında bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu durum farklı kıdem yıllarına sahip öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir. Literatürdeki bazı araştırmalarda farklı sonuçlara da rastlanmıştır. Uzun (2011) öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça okul müdürlerine güvenin azaldığını belirtmiştir. Bu durumu öğretmenlerin deneyim kazandıkça işle ilgili daha çok bilgiye sahip olması ve ilgili yönetmelikleri daha iyi bilmesiyle okul müdürüne olan güveninin azalmasıyla açıklamıştır. Aynı araştırmada daha deneyimli öğretmenlerin veliye de daha çok güvendiği sonucuna ulaşılmıştır. Öztürk ve Aydın (2012) da mesleki kıdem değişkenine göre kıdemi 5 yıl ve altı ile 20 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin yöneticiye güven görüşlerinde anlamlı farklılık olduğunu belirtmiştir ve bu durumun mesleğinde uzmanlaşan deneyimli öğretmenlerin insan ilişkilerinde de gelişmeleri ve daha iyi iletişim kurabilmeleri dolayısıyla idarecilerin de kendilerine daha fazla saygı duymaları sebebiyle aralarında daha yüksek bir güven ilişkisinin doğması olarak belirtilmiştir.

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre öğretmenlerin buldukları okuldaki hizmet yıllarının örgütsel güven düzeylerini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma daha uzun zaman aynı okulda çalışmaya devam eden öğretmenlerin daha yüksek örgütsel güven düzeyine sahip olması beklentisiyle yapılmış olsa da, sonuçlar incelendiğinde öğretmenlerin çoğunluğunun toplam hizmet yılları yüksek olmasına rağmen buldukları okulda 1-5 yıl arasında hizmet yaptıkları görülmüştür. Öğretmenlerin bu yoğun hareketliliğe rağmen çalıştıkları örgütlere yüksek düzeyde güven duymaları araştırmanın beklenmedik bir sonucu olmuştur.

Araştırma sonuçlarının sonucusu, okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışlarını gösterme düzeyiyle öğretmenlerin örgütsel güven düzeyinin toplamında ve bütün alt boyutlarında pozitif ve orta derecede anlamlı bir ilişki içerisinde olmasıdır. Bu ilişki müdüre güven alt boyutunda daha belirgindir. Buradan

yola çıkarak okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışlarının artmasıyla öğretmenlerin okul müdürüne olan güvenlerinin artacağı söylenebilir.

Sonuç olarak, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışları sergilediklerini çoğunlukla düşündükleri ve öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki örgütsel güven düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Cinsiyet, branş ve kıdem öğretmenlerin bahsedilen iki durumun bazı alt boyutlarındaki görüşleri üzerinde farklılık yaratmaktadır. Öğretmenlerin okul müdürlerine ve örgütsel güvenlerine ilişkin algılarının okulun informal boyutu için istedik ve olumlu bir durum olduğu düşünülmektedir.

5.2. Öneriler

Araştırma Sonuçlarına Yönelik Öneriler:

Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin demokratik liderlik düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun devam etmesi, müdürlerin sahip oldukları liderlik stiline ve demokratik liderlik davranışları düzeylerinin farkına varmaları ve bu davranışlarını geliştirmeleri için okul müdürlerine hizmet içi eğitimler sunulabilir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri yüksek olarak değerlendirilmiştir. Ancak öğretmenlerin veli ve öğrenciye güven düzeyleri diğer boyutlara göre daha düşük düzeydedir. Öğretmenlerin veliler ile daha yakın ilişkiler kurmaları ve eğitim öğretim faaliyetlerini işbirliği içinde gerçekleştirmeleri sağlanmalıdır. Bu durum okul aile birlikleri ile öğretmenlerin iletişim halinde olmaları, okullarda öğretmen - veli görüşmelerinin daha sık yapılan toplantılarla artırılması ile gerçekleştirilebilir.

Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini daha demokratik bulması sonucundan yola çıkarak kadın öğretmenlerin de okullarda alınan kararlara daha çok katılım göstermelerine fırsat verilmesi, desteklenmesi ve kendilerine de sorumluluklar verilmesi önerilebilir.

1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler kıdem açısından incelendiğinde araştırmadaki sayıca en az grubu oluşturmaktadır. Okullardaki daha deneyimli öğretmenlerin sayısı daha fazladır. 1-10 yıl arasındaki öğretmenler diğer gruplara göre okul müdürlerini daha az demokratik bulmaktadırlar. Bu görüşün değişmesi için okul müdürlerinin mesleğin başındaki öğretmenlerin de fikirlerine değer vermesi,

onları da alınacak kararlara dâhil etmesi ve deneyimli öğretmenlere davrandığı gibi davranması önerilebilir.

Okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin bütün alt boyutları arasında orta derecede pozitif bir ilişki olduğundan müdürlerin yönetim stili olarak demokratik liderlik stilini benimsemeleri ve okullarında demokratik bir okul ortamı oluşturmaları öğretmenlerin örgütlerine de okul müdürlerinin kendilerine de duyulan güveni arttıracaktır.

Araştırmacılara Öneriler:

Bu araştırma Balıkesir ili merkez ilçelerindeki ilkököl ve ortaokullardaki öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ve okullardaki okul yöneticilerinin demokratik liderlik özellikleri hakkında genel bir fikir vermektedir. Farklı bir coğrafi bölgedeki okullarda tekrarlanabilir.

Yalnızca ilkököl ve ortaokullarda değil ortaöğretim okullarında da araştırma tekrar edilebilir.

Araştırma, farklı veri toplama araçları kullanılarak tekrar edilebilir. Bu araştırmada yalnızca öğretmenlerin görüşleri toplanmıştır. Yapılacak benzer bir araştırmada okul yöneticilerinin ve okulun diğer çalışanlarının da görüşleri dikkate alınabilir.

Araştırmada öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki görev süreleri dikkate alınırken, okul yöneticilerinin okuldaki hizmet süresi ve cinsiyetleri hakkında bilgi toplanmamıştır. Okul yöneticilerinin de okuldaki hizmet süresi öğretmenlerin görüşlerine etki edebileceği düşünüldüğünden benzer bir araştırma yapılırken bu durumun da dikkate alınması önerilebilir. Okul yöneticilerinin cinsiyetleri de bazı alt boyutlarda öğretmenlerin görüşlerine etki etmiş olabilir. Yapılacak yeni bir araştırmada yöneticilerin cinsiyetleri de dikkate alınabilir.

Öğretmenlerin, örgütsel güven algısı ve yöneticilerin demokratik liderlik stili bazı değişkenlere göre incelenmiştir. Farklı değişkenler de kullanılarak daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5–31.
- Adeyemi, T. O., ve Adu, E. T. (2013). Head Teachers' Leadership Styles and Teachers' Job Satisfaction in Primary Schools in Ekiti State, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(2), 69–79.
- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261–286.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256–275.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M. ve Sahay, A. (1996). Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1005–1032.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O. ve Luthans, F. (2004). Unlocking the Mask: A Look at the Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviours. *Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 14.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “ Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73–84.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–32.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29–62.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri* (3. Basım.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baytok, A. (2006). *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- Bemhard, M. (1998). Charismatic Leadership and Democratization: A Weberian Perspective. <http://www.people.fas.harvard.edu/~ces.pdf> adresinden 10 Aralık 2015'te erişildi.
- Bennis, W. G. (1989). Managing the Dream: Leadership in the 21st Century. *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), 6–10.
- Bhattacharya, R., Devinney, T. M. ve Pillutla, M. M. (1998). A Formal Model of Trust Based on Outcomes. *Academy of Management Review*, 23(3), 459–472.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A. ve Shaikh, F. M. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(February), 192–201.
- Boal, K. B. ve Hooijberg, R. (2001). Strategic Leadership Research: Moving On. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549.
- Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki. *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 137–145.
- Bökeoğlu, Ö. Ç. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Bahar*, 54, 211–233.
- Buluç, B. (1998). Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), 1205–1213.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1. Baskı.). New York: Harper&Row Publishers.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizleri El Kitabı* (17. Baskı.). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A. (2013). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Veri Analizi* (1. Baskı.). Ankara: Pegem Akademi.
- Carnevale, D. G. ve Wechsler, B. (1992). Trust in the Public Sector: Individual and Organizational Determinants. *Administration & Society*, 23(4), 471–494.
- Carson, C. M. (2005). A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*, 43(3), 450–460.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012a). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 132–156.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012b). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(165).
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim*, 16(51), 32–42.

- Choi, S. (2007). Democratic Leadership : The Lessons of Exemplary Models for Democratic Governance. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 243–262.
- Chow, S. ve Holden, R. (1997). Toward An Understanding Of Loyalty: The Moderating Role Of Trust. *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 275–298.
- Çağlar, Ç. (2011). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1827–1847.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49–66.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4). <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuuey/article/view/5000050932> adresinden 25/01/2016 tarihinde erişildi.
- Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 110–132.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). ETKİLEŞİMSEL ve DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK : Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim*, 19(61), 72–90.
- Demir, K. (2015). The Effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(3), 621–634.
- Derin, N. (2011). *İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven* (1. Basım.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Deutsch, M. (1958). Trust and Suspicion. *Conflict Resolution*, 2(4), 265–279.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. ve Mullen, M. R. (1998). Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *Academy of Management*, 23(3), 601–620.
- Duffy, J. A. ve Lilly, J. (2013). Do Individual Needs Moderate the Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and Perceived Organizational Support? *Journal of Behavioral & Applied Management*, 14(3), 185–197.
- Eğriboyun, D. (2013). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişki. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 17–43.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (7. Bası.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergeneli, A. (1995). Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim ile İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 187–199.
- Fairholm, M. R. ve Fairholm, G. (2000). Leadership amid the constraints of trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 102–109.

- Gefen, D., Rao, V. S. ve Tractinsky, N. (2002). The Conceptualization of Trust, Risk and Their Relationship in Electronic Commerce : The Need for Clarifications. Paper presented at Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, USA.
- Goddard, R. D., Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W. K. (2001). A Multilevel Examination of the Distribution and Effects of Teacher Trust in Students and Parents in Urban Elementary Schools. *The Elementary School Journal*, 102(1), 3.
- Gökdoğan, D. (2012). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Greenleaf, R. K. (1977). Servant Leadership. *Leadership Excellence*, 18-23.
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17–36.
- Gümüş, H. (2010). *Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Güney, S. (2012). *Liderlik* (1. Basım.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hedlund, J., Forsythe, G. B., Horvath, J. A., Williams, W. M., Snook, S. ve Sternberg, R. J. (2003). Identifying and assessing tacit knowledge understanding the practical intelligence of military leaders. *Leadership Quarterly*, 14(2), 117–140.
- Heifetz, R. ve Laurie, L. (1997). The Work of Leadership. *Harvard Business Review*, January- February, 124-134.
- Hornáčková, V., Hálová, K. ve Nechanická, V. (2015). Analysis of Democratic Leadership Style of Nursery Schools/Kindergartens. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171, 717–723.
- Hoy, W. K., Gage, C. Q. I. ve Tarter, C. J. (2006). School Mindfulness and Faculty Trust: Necessary Conditions for Each Other? *Educational Administration Quarterly*, 42(2), 236–255.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195–216.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28(3), 315–336.
- Johns, H. E. (1989). From Trait to Transformation: The Evaluation of Leadership Theories. *Education*, 110(1), 115–122.
- Johns, H. E. ve Moser, H. R. (1989). From Trait to Transformation: The Evolution of Leadership Theories. *Education*, 110(1), 69–78.
- Jones, G. R. ve George, J. M. (1998). the Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531–546.

- Joseph, E. E. ve Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1/2), 6–23.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13, 93–118.
- Karaçay Şevik, M. (2012). *İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (25. Baskı.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü , Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 249–268.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 43–59.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46–57.
- Kramer, R. M. (2009). *Organizational Trust A Reader*. New York: Oxford University Press.
- Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. *Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research*, (November), 114–139.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J. ve Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438–458.
- Lewin, K., Lippitt, R. ve White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi*. (Çev. Arastaman, Ed.) (6. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Maele, D. Van, Forsyth, P. B. ve Houtte, M. Van. (2014). *Trust and school life: The role of trust for learning, teaching, leading, and bridging. Trust and School Life: The Role of Trust for Learning, Teaching, Leading, and Bridging*. New York: Springer.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Source: The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

- Mbera, P. G. A. (2015). Relationship between Leadership Styles Used by Head teachers of Public Secondary Schools and Students ' Academic Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(7), 226–239.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition-Based Trust As Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- Mcknight, D. H., Cummings, L. L. ve Chervany, N. L. (1998). Trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473–490.
- Meeker, B. F. (1983). Cooperative Orientation, Trust, and Reciprocity. *Human Relations*, 37(3), 225–243.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (Editörler). (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Möllering, G. (2001). The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension. *Sociology*, 35(2), 404–420.
- Örücü, E. ve Teker, S. K. (2014). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 73-90.
- Özbek, M. F. (2011). Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231–248.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 53-82.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103–124.
- Öztürk, Ç. ve Aydın, B. (2012). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 485–504.
- Pehlivan, İ. (1998). *Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Akademi.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (54), 307–331.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G. ve Zanna, M. P. (1985). Trust in Close Relationships Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95–112.


- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599.
- Rotter, J. B. (1967). A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651–665.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Serinkan, C. (Ed.). (2012). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* (3. Basım.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Shockley-Zalabak, Ellis, P., K., ve Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri İzmir İli Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 30(135), 39–49.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim Liderliği* (4. Baskı.). Ankara: Pegem Akademi.
- Tan, H. H. ve Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(2), 241–260.
- Taş, A., Çelik, K. ve Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(22), 85–98.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37–46.
- Tatlıoğlu, K. ve Okyay, E. O. (2012). Özel Eğitim Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Öğretim Liderliği Rollerini (Gaziantep Örneği). *Turkish Studies-International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(2), 1045–1061.
- Terzi, A. R. (2015). *Demokratik Liderlik Ölçeği (Yayınlanmamış Ölçek)*.
- Terzi A. R. ve Çelik, H. (2016). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 87-98.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:33, 166.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84–106.
- Tschannen-Moran, M. ve Gareis, C. R. (2015). Faculty Trust in the Principal: An Essential Ingredient in High-performing Schools. *Journal of Educational Administration*, 53(1), 66–92.

- Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W. K. (2000). A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547–595.
- Tucker, R. C. (1968). The Theory of Charismatic Leadership. *Daedalus*, 97(3), 731–756.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2016). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_adresinden 03/12/2015 tarihinde erişildi.
- Türköz, T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 20(2), 285–302.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121–156.
- Uslu, O. ve Ardiç, K. (2013). Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, XV(II), 313–339.
- Uzun, O. (2011). *Liderlik Stilleri ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Van Maele, D. ve Van Houtte, M. (2009). Faculty Trust and Organizational School Characteristics: An Exploration Across Secondary Schools in Flanders. *Educational Administration Quarterly*, 45, 556–589.
- Van Seters, D. ve Field, R. H. . (1990). Evolution of Leadership Theory. *The Journal of Organizational Change Management*, 3, 29–45.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L. ve Wersning, T. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-based Measure. *Journal of Management*, 34(89-126).
- Wech, B. A. (2002). Trust Context. *Business & Society*, 41(3), 353–360.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513–530.
- Yammarino, F. J., Dansereau, F. ve Kennedy, C. J. (2001). A Multiple-level Multidimensional Approach to Leadership: Viewing Leadership Through an Elephant's Eye. *Organizational Dynamics*, 29(3), 149–163.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235–249.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59), 471–490.

- Yörük, S. (2000). *Eğitimde Demokratik Liderlik (Elazığ İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th Edition.). New York: Pearson.

EKLER

EK -1: İzin


T.C.
BALIKESİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99191664-605.01-E.9654095
Konu: Araştırma İzni

30.09.2015

VALİLİK MAKAMINA
BALIKESİR

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve 2012/13 sayılı genelgesi
b) Hande ÇELİK'e ait 29.09.2015 tarihli ve 9574881 sayılı dilekçe

| | | | |
|-----------------------------------|---|----------------|---------|
| Başvuru Sahibinin Adı Soyadı | Hande ÇELİK | | |
| Danışmanı | Doç. Dr. Ali TERZİ | | |
| Kurumu/Üniversite/Görev Yeri | Balıkesir Üniversitesi | | |
| Alan/Bölüm | Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri ABD Eğitim Yönetimi ve Teftiş Bilim Dalı | | |
| Tez,Araştırma veya Anketin Konusu | Liderlik Stilleri ve Örgütsel Güven İlişkisi; Balıkesir İli Örneği | | |
| Başvuru Tarihi | 29.09.2015 | Başvuru Sayısı | 9574881 |
| Çalışma Başlama Tarihi | 05.10.2015 | | |
| Çalışma Bitiş Tarihi | 01.12.2015 | | |
| Veri Toplama Araçları | Liderlik Davranış Anketi ve Örgütsel Güven Ölçeği | | |
| Araştırma Türü | Diğer | | |

| ÇALIŞMA YAPILACAK EĞİTİM KURUMLARININ LİSTESİ | | | |
|---|--|------|------------|
| S.No | Okulun Adı | S.No | Okulun Adı |
| 1 | Balıkesir Karesi ve Altıeyül İlçeleri Resmî Merkez İlkokul ve Ortaokulları | 2 | ----- |

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 yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü taktirde olurlarınıza arz ederim.

Hüseyin AŞUK
Müdür a.
Müdür Yardımcısı:

OLUR
30.09.2015
Yusuf CENGİZ
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Eki :
Dilekçe ve Ekleri (6 Sayfa)

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evrak.sorgu.meb.gov.tr> adresinden 0110-4401-3396-8181-e1c3 kodu ile teyit edilebilir.

EK - 2: Ölçekler

DEMOKRATİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ VE ÇOK AMAÇLI T ÖLÇEĞİ

Değerli meslektaşlarım;

İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel güven ve okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri ABD/Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı'nda Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ'nin danışmanlığında bir yüksek lisans tezi hazırlanmaktadır. Elinizdeki anketler aracılığı ile değerli görüşlerinizden yararlanılmak istenmektedir. Ölçeklere isim yazmanıza gerek **yoktur**. Toplanan veriler sadece bilimsel çalışma için kullanılacaktır. Envanterde 3 bölüm bulunmaktadır. Araştırmanın doğru sonuçları yansıtması sizlerin soruları içtenlikle yanıtlamanıza, cevapsız soru bırakmamanıza ve her soru için tek seçenek işaretlemenize bağlıdır.

Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Doç. Dr. Ali Rıza TERZİ
BAÜ Necatibey Eğitim Fakültesi

Hande ÇELİK
BAÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

| BÖLÜM I – KİŞİSEL BİLGİLER FORMU | |
|--|---|
| Cinsiyetiniz: | () Kadın () Erkek |
| Branşınız: | () Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni |
| Öğretmenlikte Hizmet Yılıınız: (Lütfen yazınız) | |
| Şu an çalıştığınız okuldaki hizmet yılıınız: (Lütfen yazınız)..... | |

| BÖLÜM II –DEMOKRATİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ | | | | | |
|---|---------------------|----------------|--------------|-------------------|------------------|
| Değerli meslektaşım, Elinizdeki bu ölçek okul müdürünüzün yöneticilik davranışlarını ölçmektedir. Her maddeye katılma derecenizi ilgili seçeneği daire içine alarak belirtiniz. | Hiçbir Zaman | Nadiren | Bazen | Çoğunlukla | Her Zaman |
| Okul müdürüm, | | | | | |
| 1) Öğretmenlerin değerlerine saygı gösterir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Öğretmenlerin kendisine karşı rahat olmalarını ister. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Yapılacak işleri öğretmenlerle birlikte karara bağlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Herkesin kendi kendini denetlemesi gerektiğine inanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

BÖLÜM III – ÇOK AMAÇLI T ÖLÇEĞİ

| Değerli meslektaşım, Aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak katılma derecenizi her ifadenin karşısında yer alan derecelendirme seçeneklerinden uygun olanını daire içine alarak belirtiniz. | Katılmıyorum | Kısmen Katılıyorum | Orta Düzeyde Katılıyorum | Çoğunlukla Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|--|---------------------|---------------------------|---------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| 1) Çalıştığım okulda öğretmenler birbirlerine güvenirlir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Çalıştığım okuldaki öğretmenler, genellikle birbirlerini gözetirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Çalıştığım okulda, zor bir durumda olsalar bile öğretmenler birbirlerine destek olurlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Çalıştığım okulda öğretmenler işlerini iyi yaparlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) Çalıştığım okulda öğretmenler, meslektaşlarının dürüstlüğüne inanırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6) Çalıştığım okulda öğretmenler birbirlerine karşı açıktırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7) Bu okuldaki öğretmenlerin söylediklerine inanabilirsiniz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8) Çalıştığım okulda öğrenciler birbirini önemserler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9) Çalıştığım okuldaki öğrenci velilerinin sözlerine güvenilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10) Çalıştığım okulda öğrencilerin üzerlerine düşen görevleri yapacaklarına inanılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ek-3 Kullanılan Ölçek İçin İzin



İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ

23.11.2015

Sayın Hande ÇELİK,

Öncelikle çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgi için teşekkür ederim. Söz konusu çok Amaçlı Güven ölçeğini çalışmanızda alıntı yaparak kullanabilirsiniz. Araştırmanız tamamlandığında elde ettiğiniz sonuçları benimle paylaşabilirsiniz sevinirim. Çalışmalarınızda başarı ve kolaylıklar diliyorum.

Yrd. Doç. Dr. Niyazi ÖZER

Atrf İçin:

Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M., ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1). 103-124.

Yrd. Doç. Dr. Niyazi ÖZER
Posta Adres: İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, B Blok No: 118 Kampus/Malatya
E-Posta: niyazi.ozeri@inonu.edu.tr, niyazi.ozeri@gmail.com
Tel: 0422 377 4565